

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلعة

MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES
En vue de l'obtention d'un Master académique
En « Management des Organisations »

**L'intelligence émotionnelle comme levier de
renforcement de la stabilité des ressources
humaines**

Etude de cas : Naftal- Alger-

Élaboré par :

- LAICHAOUI Hadjer
- SAIDANE Maya Lyn Fatima Zahra

Encadré par :

Dr. MOHAMMED AZIZI Yasmine
MCB à l'ENSM

Année universitaire 2024/ 2025

RÉSUMÉ

Dans un environnement économique et organisationnel caractérisé par l'instabilité, les transformations structurelles et les incertitudes persistantes, la pérennité des entreprises dépend de plus en plus de facteurs humains et relationnels. Ce mémoire explore le rôle de l'intelligence émotionnelle (IE) en tant que levier stratégique de renforcement de la stabilité organisationnelle, à travers une étude de cas menée au sein de Naftal, entreprise publique algérienne de référence dans le domaine de la distribution des produits pétroliers. Mobilisant une méthodologie qualitative combinant des entretiens semi-directifs et des observations de terrain au sein du Département Exécutif des Ressources Humaines (DERH), cette recherche s'attache à analyser la manière dont certaines compétences émotionnelles telles que l'empathie, la maîtrise de soi, la communication interpersonnelle ou encore la gestion des conflits peuvent favoriser un climat organisationnel stable, propice à la cohésion, à la motivation et à l'engagement durable des collaborateurs. L'étude intègre également l'analyse d'indicateurs concrets de stabilité des ressources humaines, notamment la fidélisation du personnel, la continuité des parcours professionnels et la stabilité des équipes. Les résultats préliminaires mettent en évidence l'impact significatif de l'intelligence émotionnelle dans la régulation des tensions internes, le renforcement des dynamiques relationnelles et la limitation du turnover, contribuant ainsi à la consolidation de la stabilité organisationnelle à long terme.

Mots clés : stabilité organisationnelle, intelligence émotionnelle, ressources humaines, Naftal, DERH.

ABSTRACT

In an economic and organizational context marked by instability, structural changes, and persistent uncertainty, the long-term sustainability of companies increasingly relies on human and relational factors. This thesis explores the role of emotional intelligence (EI) as a strategic lever for strengthening organizational stability, through a case study conducted at Naftal, a leading Algerian public company in the petroleum distribution sector. Using a qualitative methodology that combines semi-structured interviews and field observations within the Executive Department of Human Resources (DERH), this research examines how emotional skills such as empathy, self-control, interpersonal communication, and conflict management

can contribute to building a stable organizational climate conducive to cohesion, motivation, and long-term employee engagement. The study also analyzes key indicators of human resource stability, including employee retention, continuity of career paths, and team stability. Preliminary findings highlight the significant impact of emotional intelligence in regulating internal tensions, strengthening professional relationships, and reducing turnover, thereby contributing to the overall and sustainable stability of the organization

Keywords: organizational stability, emotional intelligence, human resources, Naftal, DERH.

الملخص

في ظل سياق اقتصادي وتنظيمي يتسم بعدم الاستقرار، والتحويلات الهيكلية، وحالة من الغموض المستمر، أصبحت استدامة المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على العوامل البشرية. يتناول هذا البحث دور الذكاء العاطفي كرافعة استراتيجية لتعزيز الاستقرار التنظيمي، من خلال دراسة حالة أجريت داخل شركة نפטال، وهي مؤسسة عمومية جزائرية رائدة في مجال توزيع المنتجات البترولية. باستخدام منهجية نوعية تجمع بين المقابلات شبه الموجهة والملاحظات الميدانية داخل المديرية، تسعى هذه الدراسة إلى فهم كيف يمكن للكفاءات العاطفية مثل التعاطف، وضبط (DERH) التنفيذية للموارد البشرية، والتواصل البيئي، وإدارة الصراعات أن تسهم في خلق مناخ تنظيمي مستقر يعزز التماسك والتحفيز والانخراط المهني المستدام. كما تأخذ الدراسة بعين الاعتبار مؤشرات ملموسة للاستقرار في الموارد البشرية، مثل الحفاظ على الموظفين، واستمرارية المسارات المهنية، واستقرار الفرق. وتشير النتائج الأولية إلى الأثر البارز للذكاء العاطفي في تخفيف التوترات الداخلية، وتعزيز العلاقات المهنية، وتقليص معدل دوران الموظفين، مما يسهم في ترسيخ استقرار تنظيمي شامل ومستدام.

الكلمات المفتاحية: الاستقرار التنظيمي، الذكاء العاطفي، الموارد البشرية، نפטال، المديرية التنفيذية للموارد البشرية

Remerciement

*Grâce à **Allah**, source de toute sagesse et force, qui m'a guidée et soutenue tout au long de mon parcours. Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à l'ensemble des enseignants de l'ENSM, dont le dévouement, la rigueur et la bienveillance ont enrichi mon apprentissage et soutenu ma progression. Leur engagement sans faille a été une source d'inspiration constante tout au long de ma formation.*

*Je remercie chaleureusement mon encadrante, **Dr. Mohamed Azizi Yasmine**, pour son accompagnement attentif, ses conseils éclairés et sa disponibilité précieuse. Sa confiance et ses encouragements ont été essentiels dans la concrétisation de ce mémoire.*

*Je suis également reconnaissante envers **Monsieur Mammeri Ismail**, mon tuteur de stage, pour son encadrement professionnel, ses conseils avisés et son soutien tout au long de cette expérience pratique, qui a enrichi ma compréhension et mes compétences.*

*Un immense merci à **mes parents**, véritables fondations de ma vie, pour leur amour inconditionnel, leur patience sans limite et leur soutien indéfectible. Leur confiance et leur présence ont toujours été des phares éclairant mon chemin, m'offrant la force nécessaire pour surmonter chaque obstacle. Ma sœur **Assia**, à qui je dois énormément, est bien plus qu'une sœur : elle est une seconde mère, un pilier solide, et une source constante de motivation et de réconfort. Je porte aussi une profonde affection à ma sœur **Soumia**, à **mes frères**, ainsi qu'à ma nièce **Meriem** et mon neveu **Youcef**, dont la présence, les encouragements et la confiance m'ont toujours portée et aidée à avancer.*

*Je tiens à exprimer ma gratitude à **mon binôme Maya**, pour son esprit de collaboration, sa rigueur et son soutien précieux. Travailler à ses côtés a été une expérience enrichissante qui a rendu ce travail collectif bien plus stimulant et efficace.*

*Enfin, je tiens à remercier mes amies **Amel** et **Maroua** ainsi que tous mes proches, dont le soutien, la bienveillance et l'écoute ont été des piliers indispensables. Ensemble, nous avons traversé des moments riches en émotions de joie, de défis et de persévérance qui ont marqué ce parcours. Je souhaite également exprimer ma gratitude à la promotion **MDO**, avec qui j'ai partagé cette aventure unique et formatrice.*

LAICHAOUI Hadjer

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

*Je remercie tout d'abord mon encadrant, **Dr. Yasmine MOHAMMED AZIZI**, pour son accompagnement bienveillant, ses conseils avisés et son exigence académique qui m'ont permis d'avancer dans ce travail.*

*Je remercie **Mr. Ismail MAMMERY**, mon tuteur de stage chez Naftal, pour sa disponibilité, sa patience et l'opportunité qu'il m'a offerte d'évoluer dans un cadre professionnel enrichissant.*

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance envers l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) ainsi qu'à l'ensemble de ses professeurs, pour la qualité de l'enseignement dispensé, la pertinence des accompagnements pédagogiques, et l'enrichissement intellectuel apporté tout au long de mon parcours académique.

Je souhaite également adresser mes sincères remerciements à la promotion

MDO

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à ma famille, particulièrement à **mon père, ma mère, mon frère et ma sœur Tasnime**, pour leur soutien infailible et leur amour. Je remercie également chaleureusement **Lylia et Aya**, dont la présence et les encouragements ont été essentiels à la réalisation de ce travail.*

*Je souhaite remercier chaleureusement **mon binôme Hadjer**, pour son soutien indéfectible, sa bonne humeur contagieuse et sa collaboration précieuse. Travailler à ses côtés a été une expérience enrichissante et motivante qui a rendu ce mémoire bien plus agréable à réaliser.*

Enfin, je tiens à me féliciter moi-même pour avoir fini ce Merveilleux travail qui m'a enrichi, par la grâce d'ALLAH.

SAIDANE Maya Lyn Fatima Zahra

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	iii
Remerciement	v
TABLE DES MATIÈRES	vii
LISTES DES FIGURES	x
LISTES DES TABLEAUX	xi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	xii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
Chapitre I :STABILITÉ ORGANISATIONNELLE ET INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ...	7
Section 01 : Stabilité organisationnelle : Entre fondations solides et dynamiques contextuelles ...	8
1. Généralités sur la stabilité organisationnelle	8
1.1. Le concept de la stabilité organisationnelle.....	8
1.2. Les traits distinctifs de la stabilité organisationnelle	10
2. Les formes de la stabilité organisationnelle : Une typologie essentielle.....	16
2.1. La stabilité structurelle	16
2.2. La stabilité financière.....	17
2.3. La stabilité stratégique.....	18
2.4. La stabilité culturelle.....	19
2.5. La stabilité des ressources humaines	19
3. La stabilité organisationnelle face à d'autres concepts clés.....	20
3.1. Stabilité organisationnelle vs la résilience organisationnelle : Un équilibre essentiel pour la pérennité	20
3.2. Stabilité organisationnelle vs changement organisationnelle : un équilibre essentiel pour la réussite d'adaptation.....	22
4. Les facteurs qui influencent la stabilité organisationnelle.....	24
4.1. Les facteurs internes	24
4.2. Les facteurs externes	27
Section 02 : Intelligence émotionnelle : Définition, Évolution et modèles théoriques	30
1. Fondements de l'intelligence émotionnelle.....	30
1.1. Définitions de l'intelligence et des émotions.....	30
1.2. Définition de l'intelligence émotionnelle	31
2. L'évolution historique de l'intelligence émotionnelle : Un Parcours Historique.....	33

3. Les différents modèles de l'intelligence émotionnelle	35
3.1. Les modèles de l'intelligence émotionnelle en tant qu'habileté.....	35
3.2. Les modèles mixtes de l'intelligence émotionnelle.....	36
4. L'importance de l'intelligence émotionnelle	39
4.1. L'importance dans la sphère personnelle.....	39
4.2. L'importance dans la sphère professionnelle.....	40
Section 03 : la relation entre la stabilité organisationnelle et l'intelligence émotionnelle.....	41
1. Sécurité émotionnelle au travail.....	41
1.1. La théorie des émotions organisationnel	41
1.2. Réduction du stress et bien-être au travail.....	41
2. Climat organisationnel structuré et apprentissage émotionnel.....	42
2.1. Stabilité organisationnelle et la qualité du climat interne : fondements de l'engagement organisationnel.....	42
2.2. Influences du climat sur la gestion et la maîtrise des émotions	42
3. Relation entre stabilité et qualité des interactions professionnelles.....	43
3.1. Stabilité comme fondement des relations professionnelles durables	43
3.2. Stabilité managériale et qualité des interactions professionnelles au sein de l'organisation :	43
4. L'intelligence émotionnelle comme levier de cohésion et de performance.....	44
4.1. Rôle l'intelligence émotionnelle dans la performance organisationnelle.....	44
4.2. L'intelligence émotionnelle comme facteur de cohésion et de gestion des conflits	45
Conclusion :	46
Chapitre II :CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	47
Section 01 : Le cadre conceptuel	48
1. La stabilité organisationnelle au niveau des ressources humaines	48
2. L'intelligence émotionnelle en contexte professionnel : modèle et outil de mesure.....	55
2.1. Mesurer de l'intelligence émotionnelle selon le modèle de Mayer et Salovey	55
2.2. Mesurer l'intelligence émotionnelle selon l'approche mixte de GOLEMAN	56
Section 02 : La méthodologie de la recherche.....	59
1. Posture épistémologique	59
2. Approche méthodologique.....	61
2.1. Méthode d'analyse.....	61
2.2. Outils de collecte de données	61
Section 03 : Présentation de l'organisme d'accueil	64
1. Contexte et présentation de NAFTAL.....	64
1.1. Présentation générale de NAFTAL et son historique.....	64

1.2. Activités clés de NAFTAL :	65
2. Structure organisationnelle de NAFTAL :.....	65
2.1. La macrostructure de NAFTAL :	65
2.2. Produits et Services :.....	67
3. Le département des ressources humaines :.....	68
3.1. Présentation de département exécutive des ressources humaines :.....	68
3.2. Organigramme de la direction exécutive des ressources humaines :.....	68
Conclusion :	70
CHAPITRE III :RÉSULTATS ET DISCUSSION	71
Section 01 : Interprétation et analyse des résultats des entretiens	72
1. Interprétation des propos des interviewé	73
2. Analyse des résultats	79
2.1. Les résultats des entretiens	79
2.2. Les résultats des observations obtenues	88
Section 02 : Discussion des résultats	91
1. L'intelligence émotionnelle comme levier de stabilité RH chez Naftal.....	91
Conclusion :	93
CONCLUSION GÉNÉRALE	95
BIBLIOGRAPHIE	99
ANNEXES	104
Annexe A : Questionnaire de Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test	105
Annexe B : GUIDE D'ENTRETIEN	108
Annexe C : ORGANIGRAMMES DE L'ENTREPRISE	112

LISTES DES FIGURES

Figure 1 : Modèles des compétences émotionnelles	33
Figure 2 : l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance au travail.....	45
Figure 3 : modèle causal théorique d'Eskildsen et Nüssler (2000)	53
Figure 4 : Compétence du modèle mixte de Goleman (1995-1998)	59
Figure 5 : La macrostructure de NAFTAL	67
Figure 6 : Organigramme de la DERH.....	70
Figure 7 : Nuage de mots sur les perceptions de la stabilité RH et influence des émotions au travail	74
Figure 8 : Nuage de mots illustrant le rôle de la conscience de soi dans l'engagement et la fidélisation	75
Figure 9 : Nuage de mots illustrant le rôle de la maîtrise de soi dans la performance et la fidélité organisationnelle	76
Figure 10 : Nuage de mots illustrant l'impact de la conscience sociale sur l'engagement et la satisfaction au travail.....	77
Figure 11 : Nuage de mots illustrant le renforcement de la cohésion et de la motivation par la gestion des relations.....	78

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1: Les configurations structurelles.....	17
Tableau 2: Comparaison entre la structure centralisée et décentralisée	25
Tableau 3: Influence de la culture organisationnelle sur la stabilité organisationnelle	26
Tableau 4 : Compétence de l'intelligence émotionnelle de Goleman (2001)	37
Tableau 5 : Profils des interviewé dans le cadre de l'étude.....	72

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

Abréviation	Significations
DERH	Direction exécutive des ressources humaines
DFD	Direction formation et développement
ECI	Emotional Competence Inventory
EQ-i	Quotient Inventory
ERDP	Entreprise de raffinage et de distribution des produits pétroliers
ESCI	Emotional and social competence Inventory
GPL	Gaz de pétrole liquéfié
IE	Intelligence émotionnelle
LEAS	Levels of Emotional Awareness Scale
MSCEIT	Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test
PDG	Président-Directeur Général
QI	Quotient intellectuel
RH	Ressources humaines
SPA	Société par actions
SREIT	Self-Report Emotional Intelligence Test
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines
SUEIT	Swinburne University Emotional Intelligence Test
SWOT	Strengths, weaknesses, Opportunities, Threats
TEIQue	Trait Emotional Intelligence Questionnaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

La recherche de stabilité devient une priorité stratégique pour de nombreuses organisations dans un environnement économique et social en constante évolution. Souvent utilisée de manière interchangeable avec l'immobilité ; la stabilité organisationnelle désigne la capacité d'une organisation à maintenir sa cohésion interne, l'efficacité de ses processus et son identité face aux pressions du changement. Cette stabilité repose sur plusieurs piliers, dont la stabilité des ressources humaines, cette stabilité humaine ne se met jamais en place de manière automatique ; elle se développe, se maintient et se renforce grâce à une gestion rigoureuse du capital humain intégrant des compétences techniques et émotionnelles.

C'est précisément à ce niveau que la notion d'intelligence émotionnelle revêt une importance déterminante. Elle se définit comme « *l'habilité de reconnaître nos propres sentiments et ceux des autres, de nous motiver, de bien gérer les émotions en nous-mêmes et dans nos relations* ». (Goleman 1998) ; dans cette perspective le concept de l'intelligence émotionnelle répondre à la capacité à identifier, comprendre et maîtriser ses propres émotions ainsi que celles des autres, est désormais reconnue comme un élément essentiel de la performance, du travail d'équipe et de l'engagement dans un contexte professionnel. Elle a un impact direct sur le climat émotionnel d'une organisation. L'organisation, la qualité des relations interpersonnelles, la résolution des conflits et la prise de décision. En favorisant la communication, l'empathie et la régulation émotionnelle, l'intelligence émotionnelle contribue à créer un environnement de travail sûr, stable et propice à l'engagement des employés.

Cette relation entre intelligence émotionnelle et stabilité des ressources humaines soulève une interrogation fondamentale : dans quelle mesure la présence d'un climat émotionnel sain et équilibré peut-elle renforcer la stabilité globale d'une organisation ? Cette question prend un résonnement particulier dans le contexte des entreprises publiques, où la continuité de service, la cohérence des politiques internes, et la gestion durable du personnel sont des enjeux centraux.

C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente étude, menée au sein de Naftal, Société Publique à caractère Sociale spécialisée dans la distribution des produits pétroliers. Connue pour sa structure solide, son ancrage national et sa réputation de stabilité, Naftal représente un terrain idéal pour explorer les dynamiques internes qui contribuent à sa résilience organisationnelle. Au-delà des facteurs structurels et réglementaires, cette recherche propose d'analyser l'impact des facteurs humains, et en particulier de l'intelligence émotionnelle, dans la consolidation de cette stabilité.

Introduction générale

En articulant intelligence émotionnelle, stabilité des ressources humaines et stabilité organisationnelle, ce mémoire vise à mettre en lumière les mécanismes invisibles mais puissants qui participent à l'équilibre et à la pérennité des organisations publiques. Il s'agit de comprendre comment des compétences émotionnelles bien développées peuvent stabiliser les relations de travail, réduire les tensions, améliorer le climat organisationnel, et, en conséquence, consolider la structure globale de l'organisation.

Ainsi, cette recherche ambitionne de contribuer à une meilleure compréhension des leviers humains de la stabilité organisationnelle, en proposant une lecture intégrée de concepts souvent traités séparément. Elle s'adresse non seulement à la communauté académique, mais aussi aux professionnels du management et aux décideurs publics, soucieux d'inscrire la gestion des émotions et des relations humaines au cœur de la stratégie organisationnelle.

- **Intérêt de la recherche**

La stabilité organisationnelle est un enjeu majeur pour les organisations publiques, en particulier dans des contextes marqués par des mutations économiques, sociales et technologiques. Dans ce cadre, l'intelligence émotionnelle émerge comme un levier essentiel pour maintenir un climat de travail harmonieux, favoriser la rétention des talents et renforcer la cohésion au sein des équipes. L'intérêt de cette recherche réside dans l'analyse du lien entre la stabilité organisationnelle, la stabilité des ressources humaines et le développement de l'intelligence émotionnelle au sein d'une entreprise publique leader dans son secteur : Naftal.

Cette étude se veut à la fois théorique et empirique, en ce qu'elle propose d'explorer un domaine encore peu étudié dans le contexte algérien. Elle permettra de mieux comprendre comment des facteurs humains et émotionnels peuvent contribuer à la stabilité et à la performance durable d'une organisation publique. De plus, cette recherche RH et dirigeants pour optimiser les pratiques managériales et renforcer la résilience organisationnelle. Cette recherche est susceptible d'éclairer les pratiques des responsables RH et des dirigeants, afin d'optimiser les pratiques managériales et de renforcer la résilience organisationnelle.

Introduction générale

- **Objectif de la recherche**

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la stabilité des ressources humaines, et d'évaluer comment cette stabilité contribue à renforcer la stabilité organisationnelle, en prenant l'entreprise publique Naftal comme terrain d'étude.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Identifier les dimensions de l'intelligence émotionnelle les plus présentes chez les employés et les cadres de Naftal.
- Évaluer la relation entre intelligence émotionnelle et stabilité du personnel (engagement, satisfaction, faible rotation).
- Analyser comment la stabilité des ressources humaines contribue à la continuité, à la cohésion et à l'efficacité de l'organisation.
- Proposer des recommandations pour intégrer l'intelligence émotionnelle dans les pratiques de gestion des ressources humaines et de management organisationnel.

- **Problématique**

Dans un contexte où les entreprises publiques comme Naftal bénéficient d'une stabilité organisationnelle structurelle assurée par la sécurité de l'emploi, une organisation hiérarchique bien établie et des processus formalisés, se pose la question de l'implication réelle et durable des ressources humaines. En effet, cette stabilité apparente ne garantit pas nécessairement un engagement actif des collaborateurs ni une gestion optimale des dynamiques humaines. C'est dans cette optique que l'intelligence émotionnelle, comme compétence transversale favorisant la qualité des relations professionnelles, la motivation et l'adaptabilité, suscite un intérêt croissant. Son rôle potentiel dans le renforcement de la stabilité des ressources humaines reste cependant peu exploré dans les contextes organisationnels rigides.

Dans ce cadre une question centrale se pose :

Comment l'intelligence émotionnelle peut-elle renforcer la stabilité des ressources humaines dans le contexte de stabilité organisationnelle de l'entreprise publique Naftal ?

Introduction générale

Sous question de recherche :

- Quelles sont les caractéristiques de la stabilité organisationnelle et de la stabilité des ressources humaines observées chez Naftal ?
- Comment les compétences émotionnelles (connaissance de soi, maîtrise de soi conscience sociale, ...) sont-elles perçues, valorisées ou ignorées dans les pratiques managériales ?
- Comment l'intelligence émotionnelle peut-elle contribuer à améliorer l'engagement, la motivation et la fidélisation des salariés ?

- **Méthodologie de recherche**

Cette étude repose sur une méthodologie qualitative, permettant une analyse approfondie des comportements organisationnels des individus dans un cadre marqué par un certain niveau de stabilité organisationnelle au sein de Naftal.

La collecte des données s'appuie sur des entretiens semi-directifs menés auprès des principales parties prenantes, en particulier des cadres et agents de différents Départements, ainsi que sur une observation directe du fonctionnement organisationnel.

Cette analyse vise à identifier et comprendre comment les dynamiques émotionnelles influencent la stabilité des ressources humaines, en mettant en lumière les leviers émotionnels et relationnels susceptibles de renforcer la fidélisation, la motivation et la cohésion des équipes dans un environnement institutionnel structuré.

Cette approche qualitative permet ainsi d'explorer en profondeur la réalité managériale de Naftal et d'aboutir à des recommandations adaptées au contexte spécifique d'une entreprise publique en quête d'équilibre entre stabilité structurelle et engagement humain durable.

- **Le plan de recherche**

Notre travail de recherche s'articule autour de trois chapitres complémentaires. Le premier chapitre pose les fondements théoriques de l'étude. Il commence par définir la stabilité organisationnelle à travers ses dimensions structurelles et culturelles, puis examine le concept d'intelligence émotionnelle dans ses principales approches conceptuelles. Ce chapitre analyse ensuite la relation entre stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle, en mettant en lumière les mécanismes par lesquels ces deux notions peuvent s'influencer mutuellement au sein d'un environnement organisationnel.

Introduction générale

Le deuxième chapitre est consacré à la présentation du cadre conceptuel et méthodologique de la recherche. Il expose le modèle d'analyse mobilisé, puis précise la démarche méthodologique adoptée, en justifiant le choix d'une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès des cadres du département des ressources humaines de Naftal. Ce chapitre décrit également les outils de collecte de données, les critères de sélection des participants, ainsi que l'outil d'analyse utilisé pour le traitement des données recueillies.

Le troisième et dernier chapitre présente les résultats obtenus et leur interprétation à la lumière du cadre théorique. Il met en évidence la manière dont l'intelligence émotionnelle est perçue, mobilisée ou négligée au sein de l'entreprise, ainsi que son impact potentiel sur la stabilité des ressources humaines. Cette partie discute également des limites observées dans les pratiques managériales actuelles, des leviers d'amélioration identifiés, et propose des recommandations en vue d'une meilleure intégration des compétences émotionnelles dans les politiques RH de Naftal.

Chapitre I :

**STABILITÉ ORGANISATIONNELLE ET
INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE**

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

Dans un environnement organisationnel en constante évolution, l'intelligence émotionnelle apparaît comme un facteur clé pour assurer la cohérence, la performance et le bien-être au sein des structures. Ce premier chapitre s'attache à explorer les fondements théoriques de l'intelligence émotionnelle et de la stabilité organisationnelle, tout en mettant en lumière l'influence de la première sur la seconde.

Nous commencerons par définir les notions de stabilité organisationnelle et d'intelligence émotionnelle, avant d'examiner les principaux courants théoriques qui les sous-tendent. Ensuite, nous présenterons les différentes formes de stabilité, structurelle, stratégique, culturelle, financière et humaine, ainsi que les compétences émotionnelles clés telles que la régulation de soi, la conscience de soi ou l'empathie. Enfin, une attention particulière sera portée à la manière dont l'intelligence émotionnelle, en tant que compétence psychosociale, peut favoriser un climat organisationnel plus stable, renforcer la cohésion des équipes et améliorer les interactions professionnelles.

Section 01 : Stabilité organisationnelle : Entre fondations solides et dynamiques contextuelles

1. Généralités sur la stabilité organisationnelle

La stabilité organisationnelle désigne la capacité d'une organisation à maintenir un équilibre interne durable malgré les changements. Elle peut être structurelle, fonctionnelle ou culturelle, et se manifeste par la continuité des processus, des normes et des relations. Elle joue un rôle clé dans la performance, la cohésion et l'adaptabilité de l'entreprise.

1.1. Le concept de la stabilité organisationnelle

La stabilité constitue une notion fondamentale dans les sciences sociales et de gestion, souvent mobilisée pour analyser les mécanismes de régulation, de continuité et d'équilibre. Avant d'en examiner les spécificités dans le contexte organisationnel, il importe d'en préciser la signification à partir de différentes définitions proposées par les auteurs.

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

1.1.1. Définition de la stabilité

La stabilité est un concept clé dans la compréhension et le fonctionnement des organisations. Afin d'en saisir toute la portée, il est essentiel d'examiner les définitions exprimées par différents auteurs.

D'après Leana Barry en 2000 la stabilité joue un rôle essentiel dans la survie et la réussite des organisations.(Elquammah, 2015)

Comme le souligne J. H. Meija Morelos dans ses recherches en 2005, la stabilité peut être perçue comme une demande de stabilité liée à un encrage de stabilité lié à des valeurs. Il l'associe aussi à une capacité de gestion, en différenciant une stabilité constructive, qui favorise le progrès, d'une stabilité destructrice pouvant empêcher l'évolution et l'adaptabilité. (Pesqueux, 2008)

En suivant les travaux de M.Feldman (2005) affirme que la stabilité n'est pas uniquement une simple inertie, mais peut être comprise comme le résultat de processus dynamique, mettant en évidence son aspect évolutif plutôt qu'immobile.(Pesqueux, 2008)

Ainsi, la définition de Noel Burchell & Darl Kolb confirme que La stabilité désigne le maintien du statu quo dans les organisations, favorisant la cohérence, la sécurité et la continuité à travers des structures, des pratiques et des système établis.(Noel Burchell & Darl Kolb, 2006)

Selon Yvon Pesqueux (2008) ; la stabilité peut être comprise un non-changement ce qui peut être perçu comme une forme de constance.(Pesqueux, 2008).

1.1.2. Définition de la stabilité organisationnelle

Dans un environnement en constante évolution, les organisations cherchent à maintenir un équilibre entre continuité et adaptation. Pour mieux comprendre ce phénomène, il est essentiel d'explorer les différentes perspectives sur la stabilité organisationnelle.

Selon Giddens (1979), la stabilité organisationnelle relie le passé, le présent et l'avenir d'une organisation. Cependant, le changement reste toujours possible grâce aux actions intentionnelles des individus. Une analyse du changement doit donc aussi prendre en compte la stabilité organisationnelle.(Elquammah, 2015).

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

Lorino (1995), met en évidence dans son raisonnement que la stabilité organisationnelle représente une continuité qui rend le changement possible. Il souligne que pour qu'une action collective de transformation soit cohérente et pertinente, il est essentiel de concilier la stabilité organisationnelle et l'évolution des modes de pensée.(Elquammah, 2015).

Comme l'indique Stacey (1996) et Daniel Francoeur (2019) a suivi la même idée en affirmant que la stabilité organisationnelle repose sur la volonté des organisations à réduire l'incertitude et d'évoluer dans un cadre prévisible. Cependant les crises montrent que cette stabilité peut être illusoire si les organisations ne savent pas détecter et comprendre les signaux faibles.(Francoeur, 2019)

D'un autre côté Anne Russel en 2022, exprime dans sa réflexion que la stabilité organisationnelle est assurée par la pérennité des métiers, qui joue un rôle central pour assurer une continuité, même lorsque le turn-over des équipes de support est élevé.(Russel & Laroche, 2024) .

Et d'après les recherches et différentes définitions abordées, on définit la stabilité organisationnelle comme la capacité d'une organisation à préserver sa continuité et sa structure, toute en s'adaptant aux évolutions de son environnement. Elle joue un rôle essentiel dans la performance organisationnelle en assurant une base solide pour le développement et l'efficacité des processus.

1.2. Les traits distinctifs de la stabilité organisationnelle

Pour mieux cerner la stabilité organisationnelle, il est essentiel de présenter ses principales caractéristiques et de structurer notre réflexion autour de ces éléments. Cela nous permettra de comprendre comment la stabilité se manifeste au sein des organisations.

1.2.1. Structures claires et durables

D'après Henry Mintzberg (1982), dans son ouvrage *Structure et dynamique des organisations*, la structure d'une organisation correspond à l'ensemble des moyens mis en œuvre pour diviser et coordonner le travail. Il identifie cinq mécanismes de coordination : l'ajustement mutuel, la supervision directe, ainsi que la standardisation des procédés, des résultats et des qualifications. Il décrit également cinq composantes essentielles de toute organisation : le centre opérationnel, le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure et les fonctions de soutien

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

logistique. Le fonctionnement organisationnel repose sur l'interaction entre ces éléments, à travers des flux formels et informels, soulignant ainsi l'importance complémentaire de la communication informelle aux côtés des structures officielles. (Pierre Romelaer, 1986)

La présence de structures organisationnelles bien définies constitue un indicateur fondamental de stabilité. En effet, une structure claire facilite la coordination des activités, la répartition des rôles et la compréhension des responsabilités. Elle réduit l'incertitude, tout en assurant une organisation cohérente et prévisible. Lorsqu'elle est durable sans être rigide, la structure permet la continuité des opérations, la transmission des routines organisationnelles et l'application de processus standardisés. Cette combinaison de clarté, de stabilité et de souplesse renforce la solidité interne de l'organisation, tout en lui permettant de s'adapter aux changements de son environnement.

1.2.2. Rétention des employés

La rétention des employés est cruciale pour maintenir une compréhension approfondie de la culture organisationnelle des valeurs et des processus de l'organisation. Cela contribue à la stabilité organisationnelle en réduisant le turnover et en favorisant l'expérience collective. (Stabilité Organisationnelle, 2024).

La rétention désigne la décision ou l'intention d'un employé de rester au sein de son organisation actuelle (Barber & Bretz, 2000 ; Cotton & Tuttle, 1986) ; La rétention ne s'oppose pas strictement au turnover, mais en constitue une dimension complémentaire, centrée sur la fidélisation des employés (Price, 1977). Elle vise à maintenir un lien d'emploi stable et durable au sein de l'organisation. Bien qu'elle soit souvent mesurée à travers les départs, elle reflète surtout la satisfaction, l'engagement et la stabilité du personnel. La rétention dépend de plusieurs facteurs, dont le climat organisationnel, les pratiques RH et le soutien managérial. Elle est donc essentielle pour limiter les départs volontaires et préserver les talents. (Morin & Stéphane Renaud, 2009)

La rétention favorise la stabilité organisationnelle en assurant la continuité des compétences et de la culture d'entreprise, tandis qu'un turnover élevé la fragilise par la perte de repères et de savoir-faire. Ainsi, réduire les départs volontaires est un levier clé de stabilité.

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

1.2.3. Flexibilité adaptative

La flexibilité adaptative est la capacité d'une organisation à s'adapter rapidement aux changements, cela implique une structure organisationnelle capable de se modifier en fonction des besoins. En d'autres termes, accroître la culture de la flexibilité n'implique pas nécessairement une diminution absolue de la culture de la stabilité, mais plutôt un ajustement relatif. (*Stabilité Organisationnelle*, 2024).

La flexibilité adaptative peut être comprise comme l'aptitude d'une organisation à ajuster ses structures et ses pratiques en réponse aux évolutions de son environnement. Elle repose sur des mécanismes organisationnels qui favorisent l'anticipation, la réactivité et l'agilité. Loin de s'opposer à la stabilité, elle en constitue une dimension complémentaire, permettant à l'organisation de rester performante tout en s'adaptant. Ainsi, développer une culture de flexibilité ne revient pas à affaiblir la stabilité, mais à la redéfinir de manière plus souple et évolutive.

1.2.4. Croissance régulière

La croissance de l'entreprise se définit comme l'accroissement d'une unité économique, s'accompagnant de changement au niveau des structures et des systèmes (Perroux ,1962 ; Penrose, 1970).

Une bonne croissance est celle qui soutient toutes les dimensions du développement humain : conduit vers le plein emploi et la sécurité des moyens de subsistance, encourage le contrôle de l'individu, distribue les avantages équitablement, qui contribue à la coopération et la cohésion sociale et qui préserve l'avenir du développement humain (Rapport mondial sur le développement humain, 1997)

La croissance de l'entreprise se manifeste à travers l'évolution dans le temps d'un ou de plusieurs critères, notamment la taille de l'organisation.

La croissance de l'entreprise comprend quatre phases à savoir :

- **Le démarrage/la naissance** : à cette phase, l'entreprise crée à partir de l'idée et vision de son fondateur. Elle propose une production unique et vise un marché local. L'objectif de gagner des clients. L'entreprise grandit, mais le fondateur gère tout seul, ce qui

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

complique l'organisation. Il comprend qu'il doit s'entourer de professionnels, déléguer et structurer mieux l'entreprise.

- **La croissance/L'expansion :** dans cette phase, l'entreprise mobilise les ressources financières (Steinmetz,1967 ; churchill et lewis ; 1983) et mettre en place une structure pour soutenir la croissance. Elle se concentre sur le marché, l'augmentation des ventes et les relations avec la clientèle (Scott,1971 ; Greiner, 1972). Tout en définissant ses fonctions et formalisant ses procédures et structure ses activités. Elle privilégie la coopération, des objectifs clairs à long terme (lippitt et schmidt,1967 ; Greiner,1972 ; Quinn et cameron,1983 ; Adizes,1988).
- **La maturité/La stabilité :** à ce stade, l'entreprise assure son adaptabilité tout au long de son expansion. Sa survie repose sur son adaptation à l'environnement, la gestion du changement (lippitt et Schmidt, 1967), la clarté des objectifs, la confiance en soi, l'apprentissage et la planification. Elle dispose de plusieurs produits, d'un marché diversifié et de stratégie de recherches et développement. La maturité se caractérise par la stabilisation des ventes, baisse de l'innovation et une structure bureaucratique. L'accent est mis sur l'efficacité. Cette phase de maturité est définie par la formalisation et le contrôle (Quinn et cameron), et dans les modèles de Scott, Greiner et Adizes. La maturité dépend de l'adaptation au changement, du partage des succès avec le personnel et de la capacité à mobiliser les ressources pour résoudre des problèmes sociaux.
- **Le déclin ou la revitalisation :** la structure bureaucratique fonctionnelle entraîne des conflits internes et une stagnation du marché du a un manque d'innovation et au changements externes. La formalisation des règles, bien qu'ayant favorisé la croissance de l'entreprise, complique la coordination et nuit à l'efficacité, créant ainsi un environnement démoralisant pour le personnel. Cela conduit l'entreprise a une situation critique (Greiner,1972). Pour résoudre ses problèmes, elle cherche de nouvelles structures et modes de gestion, s'engageant dans un processus de changement (Quinn et cameron,1983 ; Adizes, 1988). L'entreprise adopte une stratégie d'innovation (Miller et friesen,1984), favorise la diversification des produits qui adopte une structure divisionnaire pour améliorer la coordination et les compétences organisationnelle (Churchill et lewis,1983 ; Adizes,1988).

En somme la croissance de l'entreprise reflète une dynamique d'évolution structurelle et systémique, qui vise non seulement l'expansion économique, mais aussi le développement humain durable et équilibré. (Belguith Koubaa Manel & ZONE Selma, 2006).

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

1.2.5. La bonne gestion financière

Une bonne analyse financière permet à l'organisation d'évaluer sa situation économique, de prendre des décisions éclairées et d'anticiper des évolutions futures. En effet, selon Goldman en 2017, l'absence de la capacité à faire aux dettes à court terme peut entraîner une variété de défis ou une faillite complète, car cette capacité et une fonction standard des entreprises individuelles. Et cela nous permet de dire qu'une bonne gestion des états financiers à court terme est un levier stratégique de stabilité car une entreprise qui est incapable de couvrir ses dettes immédiates met en danger sa viabilité ce qui montre l'importance d'une gestion financière rigoureuse pour assurer sa continuité. Ainsi, les indicateurs qui mesurent le solidité financière tel que la rentabilité, la solvabilité, la liquidité et l'efficacité contribue directement à la stabilité et la survie de l'organisation en période d'incertitude.(Nagy et al., 2024)

1.2.6. Position concurrentielle solide

Dans le cadre de management stratégique, l'élaboration de la stratégie souligne l'importance de repérer les compétences clés car elles fournissent une base stable pour le positionnement concurrentiel de l'entreprise dans un environnement turbulent (PRAHALAD et HAMEL, 1990 ; GIGET, 1998 ; BOGNER et al. 1999 ; DURAND, 2006). Cela nous permet de dire qu'une bonne gestion des compétences organisationnelles est un élément clé pour maintenir une position concurrentielle stable et solide dans un environnement instable.(Fauvy, 2010)

Selon porter (1980) ; une entreprise doit renforcer sa compétitivité pour faire face à la concurrence. Toute entreprise doit chercher à obtenir une position de force qui lui permette de se distinguer de ses concurrents. Notamment, qu'une position concurrentielle durable et solide doter à partir d'une utilisation des ressources et capacité permet aux organisations de gérer les perturbations internes lors des changements externes, permettant aux organisations de :

- Se protéger contre les chocs externes : les compagnies ajustent leurs stratégies face aux pressions concurrentielles ou technologique.
- Optimiser leurs ressources : la chaîne de valeur identifie les activités clés à renforcer pour rester compétitif.

D'après les informations précédentes nous constatons qu'une position concurrentielle solide fondée sur des ressources stratégiques et des processus alignés (chaîne de valeur), agit comme

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

un stabilisateur organisationnel réduisant l'impact des chocs externe tout en préservant la maintenance interne. Cette résilience opérationnelle permet à l'organisation de s'ajuster sans perdre son cap stratégique, créant une stabilité dynamique essentielle dans un secteur turbulent. [(Mignon, 2009) (Riwo-Abudho et al., 2013)].

1.2.7. Vision Claire (dimension stratégique)

James Collins et Jerry I. Porras (1994) dans leur étude *Built to last* ; met en évidence que les entreprises ayant une vision commune ont une meilleure cohésion interne, une stabilité durable et une croissance pérenne. Ainsi que, Selon Kotter (1996), dans son livre *Leading Change*, explique que sans une vision stratégique partagée, l'organisation risque de connaître des désalignements interne, des résistances au changement et des difficultés de communication entre les départements. De son côté Mintzberg (1994), dans *The Rise and Fall of Strategic Planning* montre que beaucoup d'entreprises échouent par ce qu'elles adoptent une planification trop rigide, sans consulter tous les différents niveaux de l'organisation, ce qui éloigne les équipes à atteindre leurs objectifs stratégiques. Ainsi qu'une vision partagée offre aux employés des repères clairs pour leur développement professionnel et leurs opportunités d'avancement futures, cela permet de renforcer la motivation, réduit la rotation des employés, améliore la fidélité et contribue à une meilleure stabilité organisationnelle tout en assurant la croissance continue des talents interne.(Gbadamassi, 2025).

1.2.8. Bonne réputation

La réputation est un actif immatérielle construit avec le temps, reflétant la confiance entre l'organisation et parties prenantes. C'est un élément qui favorise l'atteinte des objectifs, comme la création de la valeur, la croissance profitable, l'avantage concurrentielle durable et la protection de l'entreprise dans les périodes économiques difficiles et les crises. Ainsi que, Grant (1996) à montrer que les ressources intangibles devaient être comme un facteur de performance. La réputation aide l'entreprise à stabiliser ses résultats financiers et prévient la perte de valeur lors la baisse du marché et des turbulences économiques. Nous constatons que la réputation d'une organisation n'est pas seulement une image perçue par l'extérieur, mais un levier stratégique fondamental fondée sur la confiance des parties prenantes. Cette confiance est un élément clé sur dans le période d'instabilité, en renforçant la stabilité financière. En ce sens la réputation joue un rôle important dans la solidité globale de l'organisation. Elle devient un pilier

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

essentiel de la stabilité organisationnelle.(Nathalie de Marcellis-Warin & Serban Teodoresco, 2012).

1.2.9. La pérennité organisationnelle

La pérennité organisationnelle se définit comme la capacité d'une entreprise au cours de son histoire à faire face aux changements interne ou externe tout en préservant son identité de base. Cela implique de trouver un équilibre entre le changement et la continuité : évolue sans perdre ses repères, remettre en question ses pratiques tout en respectant ses valeurs fondamentales et d'innover tout en exploitant les compétences existence. Nous pouvons comprendre que la pérennité organisationnelle repose sur une tension dynamique entre stabilité et adaptation, cela signifie que le succès à long terme ne vient ni d'une rigidité excessive ni d'un changement permanent mais d'une capacité à intégrer les transformations nécessaire en s'appuyant sur des fondements solides (culture, valeur, savoir-faire).(Mignon, 2009)

2. Les formes de la stabilité organisationnelle : Une typologie essentielle

La stabilité organisationnelle peut se manifester sous plusieurs formes, chacune jouant un rôle clé sur le fonctionnement organisationnel. Identifier et comprendre ces différentes formes permet de mieux cerner les mécanismes qui assurent leur équilibre et leur capacité d'adaptation.

2.1. La stabilité structurelle

Sur la base des travaux de Conz & Magnani, 2020 La solidité organisationnelle correspond à la stabilité structurelle, soit au fait que sa structure constitue un pilier assurant un fonctionnement stable de l'organisation.(Giovannini & Giaque, 2023)

On peut dire que la stabilité structurelle elle repose sur des composantes comme la hiérarchie, les mécanismes de coordination et la standardisation des processus qui varient en fonction du type de structure adopté ; Dans ce cadre Henry Mintzberg 1982 distingue cinq configurations organisationnelles fondamentales : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnaire et l'adhocratie.(Vallejo, 2018)

Tableau 1: Les configurations structurelles

Configuration organisationnelle	Mécanisme de coordination principal	Partie de clef de l'organisation	Type de décentralisation
Structure simple	Supervision direct	Sommet stratégique	Centralisation horizontale et verticale
Bureaucratie mécaniste	Standardisation de procédés de travail	Technostructure	Décentralisation horizontale et verticale limitée
Bureaucratie professionnelle	Standardisation de qualification	Centre opérationnel	Décentralisation verticale et horizontale
Structure divisionnalisée	Standardisation des produits	Ligne hiérarchique	Décentralisation verticale limitée
Adhocratie	Ajustement mutuel	Fonctions de support logistique	Décentralisation sélective

Source : Mintzberg (1982)(Vallejo, 2018)

2.2. La stabilité financière

En 1997 Crockett a montré la stabilité financière est un état dans laquelle le dynamisme de l'économie n'est pas affecté par les fluctuations des prix, des actifs et l'incapacité des établissements financiers à honorer leurs engagements. La stabilité financière caractérise par la capacité d'un système financier à adapter aux changements et à continuer de fonctionner efficacement. En d'autres termes, un système financier stable est résilient face aux crises potentielles et assure la continuité.(ROUIESSI Imane, 2016)

D'un autre perspective pour Averina et al., 2016 ; Havlíček et al., 2013 La stabilité financière de l'entreprise est liée à une plus grande flexibilité de la stratégie financière de développement ainsi qu'à une meilleure capacité d'adaptation, notamment lorsqu'il est essentiel de soutenir le développement de l'activité par des ressources financières dans des secteurs associées, Lorsqu'une organisation est financièrement stable, elle peut ajuster sa stratégie financière avec plus de souplesse, facilitant ainsi son développement et son adaptation aux dynamiques du marché.(Vovchenko et al., 2017)

2.3. La stabilité stratégique

La vision claire et partagée vise à améliorer la performance selon Collins (2001) dans *Good to Great*, les entreprises qui disposent d'une vision claire et partagée atteignent une meilleure performance il affirme ainsi que lorsque les objectifs stratégiques sont bien définis et bien communiqués, chaque membre peut travailler de manière cohérente vers les objectifs communs. De leur côté, James Collins et Jerry I. Porras (1994) dans leur étude *Built to Last* ; montre que les entreprises ayant une vision partagée bénéficient d'une meilleure cohésion interne, une stabilité accrue et une croissance continue. Cette vision favorise une coordination efficace des actions, une communication fluide et des décisions stratégique alignées. Une vision partagée clarifie les perspectives des évolutions professionnelles et des carrières, motive les employés et renforce leur fidélité, et contribue à une meilleure stabilité organisationnelle tout en assurant la croissance interne des talents. Nous pouvons comprendre que la stabilité stratégique repose sur une vision partagée, alignant les efforts vers des objectifs communs et optimisant les ressources pour garantir une performance durable.

L'équilibre entre l'innovation et tradition est crucial pour optimiser la performance. L'innovation favorise la croissance et l'agilité tandis que la tradition offre la stabilité et prévisibilité. Il est très important pour l'entreprise de maintenir un équilibre entre les deux pour rester compétitif sans sacrifier ses valeurs fondamentales. Nous constatons que pour maintenir une stabilité stratégique, les entreprises doivent concilier innovation et tradition ; pour assurer l'adaptation, la croissance, la prévisibilité et la continuité des processus.

Cependant, nous observons que cette stabilité est menacée par la résistance au changement interne et les risques externes, tels que les fluctuations économiques ou les chocs géopolitiques, qui peuvent perturber l'alignement stratégique.

La transformation numérique est essentielle pour améliorer l'efficacité des organisations. Les outils digitaux améliorent la communication interne et renforce la coordination entre les équipes. Ainsi que le leadership transformationnel est essentiel pour la mise en place d'une vision stratégique. Les dirigeants savent motiver les équipes et maintenir un engagement durable. Cela ne permette de dire que pour consolider cette stabilité, les entreprises doivent digitaliser leurs processus pour améliorer l'efficacité opérationnelle et s'appuyant sur un leadership transformationnel capable de communiquer une vision unifiée malgré les turbulences.(Gbadamassi, 2025).

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

2.4. La stabilité culturelle

La culture est un élément d'un système social global ; qui incluent aussi une structure sociale assurant la stabilité de l'ordre sociale et des mécanismes d'adaptation pour maintenir l'équilibre entre l'organisation et son environnement physique.

La culture organisationnelle distingue quatre types :

- La culture groupale, axée sur le soutien social, favorise la confiance et réduit l'épuisement professionnel
- La culture développementale, valorise la flexibilité et la participation mais ses effets sur l'épuisement sont variables.
- La culture hiérarchique, privilégie la stabilité et le contrôle avec des résultats contradictoires sur l'épuisement.
- La culture rationnelle, centrée sur la performance, est associée un niveau élevé d'épuisement émotionnel.

Les personnes ayant des valeurs différentes à celles de leurs supérieures ou de leurs collègues ont plus de chance de quitter l'entreprise. Par ailleurs, les processus de recrutement, d'intégration et de gestion des départs jouent un rôle clé dans le maintien de la stabilité culturelle, même si l'organisation connaît une croissance rapide.(Dextras-Gauthier & Marchand, 2016).

2.5. La stabilité des ressources humaines

D'après Pfeffer en 1994 ; Bocken et al, 2020 les pratiques RH innovantes, telles que la formation continue et la gestion participative, renforcent l'engagement des employés et la performance globale. En outre, les entreprises avec une structure organisationnelle flexible et agile s'adaptent rapidement aux changements du marché.(Gbadamassi, 2025)

La gestion des talents consiste non seulement de recruter de nouveaux profils capables de mener des projets innovants, mais aussi préserver l'engagement des employés expérimentés, dont les connaissances sont cruciales pour assurer la stabilité de l'entreprise.(Gbadamassi, 2025b). Ainsi qu'un leadership solide permet de mobiliser les équipes, d'améliorer l'adhésion des employés et d'orienter l'entreprise vers une vision stratégique claire. Les dirigeants doivent adopter un leadership transformationnel, basé sur la communication transparente, la motivation des

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

équipes et la création d'une culture de confiance. Un bon leadership favorise également une prise de décision agile et proactive essentielles pour s'adapter aux évolutions rapides du marché. Et aussi Une communication interne claire ou ouverte est essentielle pour assurer la cohésion des équipes et l'efficacité des processus. L'utilisation des outils modernes, tels que les plateformes collaboratives numériques, peuvent faciliter le partage des informations et renforcer la coopération entre les départements. Une bonne communication réduit les malentendus, accélère la prise de décision et augmente la satisfaction des employés. (Gbadamassi, 2025).

Nous pouvons interpréter que la stabilité des ressources humaines repose sur l'engagement des employés, favorise par des pratiques RH innovantes, un leadership inspirant et une communication efficace. Cela assure une cohésion interne, essentielle pour l'adaptation aux changements et la pérennité de l'entreprise.

3. La stabilité organisationnelle face à d'autres concepts clés

Placer la stabilité organisationnelle au cœur des dynamiques organisationnelles implique de la situer par rapport à d'autres notions fondamentales. Cette mise en perspective permet de mieux cerner ses spécificités, ses limites et ses complémentarités au sein du fonctionnement organisationnel.

3.1. Stabilité organisationnelle vs la résilience organisationnelle : Un équilibre essentiel pour la pérennité

La stabilité et la résilience organisationnelles sont deux concepts clés, qui se complètent, présentent des dynamiques différentes. Comprendre leur interaction et la manière dont elles contribuent à l'adaptation des organisations dans un environnement changeant est essentiel. Pour cela, nous commencerons par examiner leurs définitions respectives avant de mettre en lumière leur complémentarité et les enjeux liés à leur gestion.

3.1.1. Définition de la résilience organisationnelle

Pour Chabaud D. et Begin L (2010) ; la résilience associe 3 capacités :

- La capacité à encaisser les pressions et à maintenir les opérations malgré les difficultés.
- L'aptitude à se relever après un événement défavorable, en renforçant la capacité à gérer l'imprévu et à évoluer au lieu de s'effondrer.

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

- La capacité d'apprendre des expériences passées pour se renforcer et progresser.

Sapeciay et al (2017) ; la résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation à s'adapter et à se développer malgré les changements et les incertitudes. D'après la définition de Hsu, Lee et Yi (2018) ; la résilience organisationnelle c'est la capacité d'un système à retrouver ou même améliorer son état initial après une perturbation. Ainsi que le pense Giancotti (2020) ; Pour assurer la survie et le succès futur, les organisations doivent renforcer leur capacité à prendre des risques et à faire preuve de résilience, afin de s'adapter efficacement aux imprévus et garantir leur pérennité.(Meryem CHEGGAG & Chams-Eddoha MOKHLIS, 2024).

3.1.2. Stabilité organisationnelle face à la résilience organisationnelle

La stabilité organisationnelle et la résilience organisationnelle sont deux concepts interconnectés, mais qui diffèrent dans leurs approches aux perturbations et aux changements. La stabilité maintient l'ordre et de prévisibilité, la résilience permet à l'organisation de se rétablir et de s'adapter à des situations imprévues. Selon Holding (1973), la stabilité est «la capacité d'un système à revenir à un état d'équilibre après une perturbation temporaire. Plus il revient rapidement, et avec le moins de fluctuations possible, plus il est stable ». Autrement dit , une organisation stable est celle qui minimise les variations et qui cherche à retrouver un fonctionnement optimal le plus rapidement possible .En revanche « la résilience détermine la persistance des relations au sein d'un système et constitue une mesure de la capacité de ces systèmes à absorber les changements de variables d'état, de variables motrices et de paramètres, et à persister encore ». Cette définition met en avant la capacité d'une organisation non seulement à surmonter les crises , mais à en tirer des enseignements pour se transformer et s'améliorer. Dans un contexte plus récent Melian-Alzola, Fernandez –Monroy, Hidalgo-Penate (2020), expliquent que La résilience vise à atteindre le niveau de stabilité souhaitable, tout en retrouvant sa stabilité passée. Cette approche nuance l'idée d'une simple opposition entre stabilité et résilience et met en avant une relation subtile entre les deux : la stabilité offre une base solide, mais sans résilience, elle peut se transformer en immobilisme.(Kone, 2023; Meryem CHEGGAG & Chams-Eddoha MOKHLIS, 2024).

D'après ces définitions, il en ressort que la stabilité organisationnelle vise à la préservation de l'ordre et la réduction des fluctuations, tandis que la résilience organisationnelle permet de s'adapter aux perturbations et de renforcer la capacité de survie à long terme. Une organisation trop stable peut manquer de flexibilité face aux crises, alors qu'une organisation trop résiliente

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

pourrait perdre en cohérence et en structure. Ainsi que la stabilité organisationnelle et la résilience organisationnelle sont deux concepts complémentaires mais distincts. La première assure un cadre structurant, tandis que la deuxième permet l'adaptation aux incertitudes. Une organisation performante ne les oppose pas, mais l'équilibre intelligemment pour évoluer avec cohérence dans un environnement en mutation.

3.2. Stabilité organisationnelle vs changement organisationnelle : un équilibre essentiel pour la réussite d'adaptation

Loin d'être opposés, la stabilité et le changement organisationnel sont des concepts interconnectés qui influencent profondément la dynamique d'une organisation. Nous explorerons ici comment ces deux concepts interagissent pour favoriser une évolution continue.

3.2.1. Définition du changement organisationnelle

Selon Colletette, Delisle et Perron (1997) le changement organisationnel renvoie à « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système » (Philippe Sarnin et al., 2015)

Le changement organisationnel est une observation empirique des évolutions d'un système social au fil du temps Van De Ven et Poole (1988). Selon Nurcan et al (2002) ; le changement organisationnel est un processus de transition qui conduit une organisation de son état actuel vers son état futur. Tel que présenté Yatchinovsky (2018) ; Le changement organisationnelle désigne le chemin à suivre pour passer d'un état initial à un état final au sein de l'organisation. (Soumaya et al., 2024)

3.2.2. Stabilité organisationnelle face au changement organisationnelle

La stabilité et le changement organisationnel sont des dynamiques qui s'articulent pour assurer l'adaptation et la continuité des organisations. Aldrich (1979) souligne que Le changement est une source de stabilité et de résistance à l'incertitude et à la complexité de l'environnement interne et externe de l'organisation. De plus, la pression de l'environnement externe constitue le principal moteur de la transformation organisationnelle. Cette idée est reprise par Weick (1979) qui affirme que l'évolution organisationnelle n'est un fait, ni une théorie, mais une manière d'organiser le savoir. Quelques années plus tard Simon (1991) approfondie cette idée

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

en démontrant, qu'un progrès partiel vers un objectif peut servir de base stable, cette stabilité fournit une structure autour de laquelle le changement peut s'organiser plus facilement. Cela montre que la stabilité organisationnelle ne doit pas être perçue comme un frein, mais comme une condition essentielle pour assurer une transformation progressive et maîtrisée. Toutefois Weick (1993) met en garde que la stabilité et changement peuvent coexister, à condition que le changement soit perçu comme nécessaire et accepté par le membre de l'organisation. Selon lui, gérer le changement, c'est d'abord choisir les évolutions les plus utiles et indispensables. Et pour cela il est essentiel de développer une culture du changement, ou la stabilité ne devienne pas un blocage, mais un point d'appui pour assurer une adaptation continue. A la fin des années 1990, cette réflexion prend une tournure encore plus marquée avec Vandangeon (1998), qui adopte une approche plus attachée en affirmant que, Dans un monde en évolution permanente dans divers domaines, le changement est la règle, tandis que la stabilité représente une exception. Ce point de vue met en lumière la nécessité d'adaptation à laquelle les organisations sont confrontées, soulignant que l'immobilisme peut les rendre dépassées. Cette dynamique est ensuite revisitée par Tsoukas et Chia (2002) dont, contestent l'idée dominante selon laquelle les organisations sont essentiellement stables et que le changement constitue un phénomène ponctuel. D'après eux, cette approche restreint la compréhension de la nature dynamique et en perpétuelle transformation des organisations. Ils introduisent ainsi le concept de « devenir organisationnel », soulignant que les organisations évoluent en permanence et que la véritable question est d'expliquer cette apparente stabilité. Cette vision suppose que le changement est constant et n'a ni début ni fin précise. Cela nous amène à voir la stabilité comme une phase temporaire dans un processus d'évaluation continue plutôt qu'un état fixe. [(Mamlouk, 2007) (Elquammah, 2015) (Ann Langley & Jean-Louis Denis, 2008)]

Dans cette perspective, il est essentiel de comprendre que changement ne signifie pas une rupture totale avec le passé. Au contraire, il repose sur une base stable préexistante qui lui permet d'évoluer progressivement. Toutefois cette stabilité organisationnelle comporte certains risques, lorsque l'organisation s'accroche trop à ses habitudes, elle risque de devenir rigide et de résister au changement. C'est pourquoi la stabilité organisationnelle ne doit pas être perçue comme finalité, mais une condition essentielle pour accompagner le changement. (Elquammah, 2015)

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

4. Les facteurs qui influencent la stabilité organisationnelle

Les facteurs influençant la stabilité organisationnelle sont multiples et essentiels pour le maintien de l'équilibre au sein d'une organisation. A travers l'étude de ces facteurs, on comprend comment ils façonnent l'environnement de travail et contribuent à maintenir une structure stable face aux défis.

4.1. Les facteurs internes

Les facteurs internes, tels que la structure et la culture organisationnelle, constituent une place centrale dans la compréhension de la stabilité organisationnelle. Nous chercherons à mieux comprendre comment ces facteurs influencent les dynamiques internes de l'organisation.

4.1.1. La structure organisationnelle

La structure organisationnelle est la colonne vertébrale d'une entreprise, définissant son mode de fonctionnement et d'organisation interne. Thompson (1967) la décrit comme le schéma interne des relations, de l'autorité et de la communication, structurant ainsi la diffusion de l'information et la prise de décision. Plus tard Hall et Saies (1980), précisent qu'elle détermine la répartition des rôles et les mécanismes administratifs qui assurent le contrôle et l'intégration des activités. Enfin Dess et al (2007) mettent en avant l'établissement des relations hiérarchiques et les responsabilités, garantissant ainsi une coordination efficace des tâches.

La structure organisationnelle joue un rôle déterminant dans la stabilité d'une entreprise en encadrant les relations internes, l'autorité et la communication. Elle influence directement la capacité d'une organisation à maintenir la stabilité. Une structure bien définie clarifie les rôles, limite les conflits internes et assure la continuité des processus décisionnels, contribuant ainsi à un environnement de travail structuré et cohérent.

Cependant, le degré de centralisation impacte cette stabilité. Les structures hautement centralisées peuvent entraver l'adaptabilité, rendant plus difficile le maintien de la stabilité face aux évolutions de l'environnement. Une structure rigide, où les décisions sont exclusivement prises au sommet, peut sembler offrir un contrôle renforcé, mais elle risque de la freiner. (Lazarević & Mosurović Ružičić, 2023)

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

Tableau 2: Comparaison entre la structure centralisée et décentralisée

Aspect	Structure centralisée	Structure décentralisée
Stabilité organisationnelle	Forte mais rigide	Adaptable mais résiliente
Prise de décision	Lente et contrôlée	Rapide et autonome
Innovation et adaptation	Limitée	Favorisée
Flux d'information	Vertical (top-down)	Horizontal et participatif
Gestion des crises	Réactive et structurée	Proactive et flexible

Source : élaboré par nous même

4.1.2. La culture organisationnelle

La culture organisationnelle est un concept central en gestion influençant directement la stabilité organisationnelle. Selon Shein (1992), elle regroupe à un ensemble de normes et de croyances partagées qui influencent significativement le comportement des employés. Cette vision est reprise par Deniso et al (2012), qui considèrent que la culture organisationnelle repose sur des valeurs sous-jacentes, des protocoles et des croyances organisationnelles, tout en étant fortement soutenue par la structure organisationnelle et les principes fondamentaux. (Tadesse Bogale & Debela, 2024)

Dans cette continuité, Denison et Mishra (1995) identifient quatre caractéristiques essentielles de la culture organisationnelle :

- **L'implication**, qui traduit l'engagement des employés envers l'organisation ;
- **La cohérence**, alignement des valeurs et comportements interne ;
- **L'adaptabilité**, capacité à évoluer face aux changements ;
- **La mission**, direction et objectif communs.

Une culture organisationnelle forte favorise l'engagement des employés et la cohérence des comportements, renforçant la stabilité organisationnelle. En partageant des valeurs communes, les employés développent un cadre de travail structuré et prévisible, réduisant les incertitudes et les conflits internes. Cependant, une rigidité excessive peut limiter l'adaptabilité et freiner l'innovation, rendant l'organisation vulnérable aux évolution externe. A l'inverse, une culture plus flexible stimule la réactivité et favorise l'innovation, mais un accès de souplesse peut nuire

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

à la stabilité. Trouver un équilibre entre la stabilité et adaptabilité et donc essentiel pour assurer une résilience durable. (Lazarević & Mosurović Ružičić, 2023)

Tableau 3: Influence de la culture organisationnelle sur la stabilité organisationnelle

Aspects	Culture flexible	Culture rigide
Stabilité organisationnelle	Adaptabilité qui soutient une stabilité évolutive	Stabilité Forte mais rigide, limitant l'innovation
Capacité d'adaptation	Haute, ajustement rapide aux changements	Faible, résistance au changement
Innovation	Favorisée par un environnement ouvert	Restreinte par des processus rigides
Prise de décision	Décentralisée, rapide et participative	Centralisée, plus lente et hiérarchique
Engagement des employés	Elevé grâce à une culture inclusive	Plus faible en raison d'une structure autoritaire

Source : élaboré par nous même

4.1.3. Leadership

Le leadership constitue un pilier essentiel de la stabilité organisationnelle. Sans un leadership efficace, les stratégies risquent d'échouer en raison d'un manque de vision claire et d'un engagement insuffisant des employés selon Rajasekar J. (2014) proposé sept facteurs influençant la mise en œuvre d'une stratégie. Les résultats montrent que le leadership est de loin le facteur le plus déterminant pour assurer le succès de la stratégie de mise en œuvre au sein des entreprises. D'après Cater and Pucko (2008) démontré que les managers s'appuient principalement sur les activités de planification et d'organisation lors de la mise en œuvre des stratégies, tandis que le principal obstacle à cette mise en œuvre et à son exécution demeure un leadership insuffisant. Leurs recherches indiquent que les leaderships s'appuient surtout sur la planification et l'organisation pour appliquer une stratégie. Cependant, un leadership inefficace peut freiner sa mise en œuvre. Ils soulignent également que l'adaptation de la structure organisationnelle au leadership permet d'améliorer la performance et renforce la stabilité organisationnelle. Et Fulmer (1990) Souligné que la gestion des ressources humaines joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre efficace des plans stratégiques. Il est important que les différents départements de l'organisation ainsi que les employés adhèrent à la mise en œuvre

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

de la stratégie. Impliquer les collaborateurs et mettre en place un système de récompense motivant auront un impact positif sur le processus de mise en œuvre stratégique. Donc Fulmer montrent que la gestion des ressources humains joue un rôle clé dans la mise en œuvre efficace des plans stratégiques sous l'impulsion du leadership qui motive l'engagement des employés.(Shatilo, 2020)

4.2. Les facteurs externes

Les facteurs externes jouent un rôle déterminant dans la stabilité organisationnelle. Nous explorerons les éléments externes influençant la capacité de l'organisation face aux défis environnementaux.

4.2.1. Marché du travail et compétence

Le marché du travail en constante évolution représente un facteur externe clé pouvant affecter la stabilité organisationnelle. Les défis liés à la pénurie des compétences, la mobilité des talents et les pressions salariales obligent les entreprises à s'adapter. Nous aborderons ces enjeux et leurs impacts sur la stabilité de l'organisation.(Mamlouk, 2007) :

- **Pénurie de compétence : un déséquilibre entre offre et demande**

L'augmentation des changements dans les organisations accélère le renouvellement des compétences, ce qui crée un écart entre les besoins des entreprises et les profils réellement disponibles sur le marché (Bouteiller, 1997). Cela se traduit par des difficultés à recruter des employés spécialisés, notamment dans les postes techniques ou de haute responsabilité. En conséquence, les équipes en place sont surchargées, ce qui peut nuire à la qualité du travail et freiner l'avancement des projets stratégiques.

- **Mobilité des talents : Un turnover fragilisant**

Les transformations importantes dans les entreprises, comme les restructurations ou les fusions, provoquent un renouvellement fréquent de compétences, surtout chez les cadres supérieurs. Cette situation est souvent liée à une forte concurrence entre les entreprises pour attirer les meilleurs profils. Cela entraîne un turnover élevé, qui fragilise la stabilité des équipes et augmente les coûts liés aux recrutements et à l'intégration des nouveaux employés.

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

- **Transformation des métiers : L'obsolescence des compétences**

Avec l'évolution rapide des technologies, certaines compétences techniques deviennent rapidement obsolètes. Les entreprises doivent donc adapter en permanence leur dispositifs de formation pour que leurs salariés restent compétitifs. Ce changement n'est pas toujours bien accepté : certains employés peuvent ressentir une perte de valeur de leurs compétences, surtout lorsque certaines tâches sont externalisées. Ce qui peut entraîner des résistances au changement.

- **Compétences critiques : Tensions sur les rémunérations**

Certaines compétences stratégiques, comme celles liées à l'innovation technologique, sont considérées comme rares et difficilement remplaçables (Zarifian ,1999). Pour conserver ces profils, les entreprises sont souvent contraintes d'augmenter les salaires, ce qui fait augmenter les couts. Cette situation peut aussi créer des inégalités salariales au sein des équipes, ce qui nuit à la cohésion interne et a l'ambiance de travail.

- **Flexibilité des compétences : Au détriment de la stabilité**

Pour faire face aux évolutions du marché, les entreprises cherchent des plus en plus à rendre leurs salaires polyvalents. Cette flexibilité peut être utile à court terme, mais elle peut aussi affaiblir les savoir-faire spécialisés. Lorsque les compétences collectives ne sont pas suffisamment consolidées, cela peut désorganiser les routines internes et entraîner une perte de stabilité dans le fonctionnement quotidien de l'organisation.

4.2.2. Le contexte économique

L'économie est un facteur externe déterminant de la stabilité organisationnelle car elle influence directement la capacité des entreprises à maintenir une structure solide ; Le contexte économique est ensemble des conditions macroéconomiques influençant l'activité des entreprises, comme la croissance, l'inflation, les taux d'intérêt et l'accès aux financements.

Selon Marchi et sarcina 2011 les entreprises dotées d'une structure flexible et adaptative sont mieux préparées à affronter les fluctuations économiques. L'environnement économique influence la manière dont les entreprises organisent leurs activités et définissent leurs orientations stratégiques lorsque l'économie est en phase de croissance économique favorise

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

l'accès au financement, permettant aux entreprises d'innover, de se développer et d'améliorer les conditions de travail. À l'opposé, en période de crise, elles sont amenées à restructurer leur organisation, optimiser leurs effectifs et réorienter leurs priorités pour assurer leur survie. Et comme Mallert et al en 2015 soulignent que l'incertitude économique peut accroître le stress organisationnel et nuire au climat de travail. Les changements économiques affectent directement la gestion du personnel. Une période favorable aide à maintenir les emplois et à motiver les employés, tandis qu'une récession peut provoquer des pertes d'emplois, une inquiétude professionnelle et une baisse de motivation. Ce qui menace la stabilité interne de l'entreprise. (Aronsson et al., 2021)

4.2.3. Evolution technologique

L'innovation technologique constitue à la fois un levier de croissance et un facteur de déstabilisation pour la stabilité organisationnelle. Une entreprise qui intègre efficacement les nouvelles technologies accroît sa résilience et optimise sa performance. En revanche, l'absence d'anticipation face à ces évolutions peut fragiliser l'organisation et réduire sa compétitivité. L'évolution technologique constitue un facteur externe essentiel pour la planification stratégique des entreprises, offrant à la fois des opportunités et des menaces. Parmi ses avantages, on trouve la digitalisation des processus, la modernisation du marketing et le transfert de technologies avancées grâce aux collaborations internationales. Cependant, elle engendre aussi des défis, tels que l'obsolescence des compétences, des coûts d'adaptation élevés, une concurrence accrue entre les entreprises les plus innovantes, et les lenteurs bureaucratiques qui ralentissent l'adoption de nouvelles technologies. Pour en tirer parti, les entreprises doivent investir dans la recherche et développement, renforcer les compétences de leurs employés, et développer des partenariats stratégiques. Une analyse SWOT régulière s'avère essentielle pour intégrer ces évolutions dans les stratégies et équilibrer les risques et les opportunités.

L'intégration des nouvelles technologies présente des opportunités majeures pour renforcer la stabilité organisationnelle. Grâce à l'automatisation des projets, elle améliore la productivité et réduit les erreurs, contribuant ainsi à une structure plus solide et prévisible. Les collaborations technologiques internationales permettent aux entreprises d'accéder à des compétences avancées, renforçant leur résilience face aux défis du marché. Toutefois, une mauvaise gestion de cette évolution peut fragiliser les organisations. Les entreprises qui ne s'adaptent pas rapidement risquent de subir une obsolescence des compétences, une baisse de compétitivité et

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

une désorganisation interne. Par ailleurs, les coûts élevés liés à la modernisation et la pression concurrentielle obligent les entreprises à réorganiser fréquemment leurs équipes et leurs méthodes, ce qui peut compromettre leur stabilité financière et structurelle à court terme.(Ghani & Nayan, 2019).

Section 02 : Intelligence émotionnelle : Définition, Évolution et modèles théoriques

1. Fondements de l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle repose sur deux concepts fondamentaux : l'intelligence et l'émotion. Avant d'aborder cette notion dans sa globalité, il est nécessaire de revenir brièvement sur la signification de ces deux composantes afin d'en comprendre les interactions et la portée.

1.1. Définitions de l'intelligence et des émotions

1.1.1. Définition de l'intelligence

Comprendre l'intelligence, c'est explorer ses multiples dimensions et en découvrir les différentes approches. Avant d'aborder l'intelligence émotionnelle, il est essentiel de revenir sur quelques définitions clés de l'intelligence générale.

Dans son ouvrage en 1983, Howard Gardner propose que L'intelligence soit un ensemble de diverses compétences intellectuelles ne pouvant être réduites à une seule capacité générale. Elle se présente sous plusieurs formes, notamment l'intelligence linguistique, logico-mathématique, spatiale, musicale, interpersonnelle et intrapersonnelle. Les intelligences n'ont pas de liste fixe ; elles changent avec les études scientifiques et les observations interculturelles.(HOWARD GARDNER, 1993)

Dans l'approche de Sternberg (1985, 1990) L'intelligence ne se limite pas à un simple processus de traitement de l'information. Elle correspond à une capacité mentale qui permet à une personne de s'adapter, de choisir ou de modifier son environnement en fonction de ses objectifs et de son contexte culturel, car ce qui est considéré comme intelligent dans une société peut ne pas l'être dans une autre(Blesch, 2012)

Pour Kotsou (2016), L'intelligence est une capacité générale mesurable qui peut être évaluée à travers divers tests psychométriques. Elle se manifeste notamment par des aptitudes

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

intellectuelles évaluées en fonction de normes établies, comme l'âge mental ou le quotient intellectuel (QI). (Ilios kotsou, 2016)

1.1.2. Définition de l'émotion

Comprendre l'émotion, c'est voir comment elle influence nos pensées et nos actions. Depuis longtemps, elle intéresse les philosophes et les chercheurs. Voici quelques définitions qui permettent d'éclairer ce concept :

Dans Les Passions de l'âme 2, Descartes en 1649 a défini les émotions, qu'il appelle « passions de l'âme », comme des phénomènes naturels qui peuvent être bénéfiques si elles sont bien maîtrisées. Il identifie six émotions fondamentales : l'admiration, l'amour, la haine, le désir, la joie et la tristesse. Depuis l'Antiquité, les émotions sont perçues soit comme obstacles à la raison, soit comme des forces utiles à l'action. (Ilios kotsou, 2016)

Selon William James (1920), une émotion est une réaction de notre corps à une situation. Nous éprouvons une émotion après avoir remarqué les changements dans notre corps. Par exemple, nous commençons à fuir un danger avant même de ressentir la peur. (Ilios kotsou, 2016)

1.2. Définition de l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle joue un rôle clé dans notre façon de ressentir, d'agir et d'interagir avec les autres. Avant d'aller plus loin, il est essentiel d'examiner comment elle a été définie par différents chercheurs :

J.D. Mayer et Salovey, en 1993, définit l'intelligence émotionnelle comme « l'habilité de percevoir les émotions, d'accéder et de générer des émotions, afin d'aider à la réflexion, de comprendre les émotions et les connaissances émotionnelles, et de réguler émotionnellement afin de promouvoir la croissance émotionnelle et intellectuelle ». De même, en 1997, l'intelligence émotionnelle est un ensemble de compétences pour les réponses aux événements qui constituent des émotions. (Sfetcu, 2020)

Selon Goleman (2002) : « Dans le sens le plus général, l'intelligence émotionnelle (IE) fait référence à l'habilité de reconnaître et de réguler les émotions en nous-mêmes et chez les autres. ». Donc La capacité à reconnaître et à réguler nos propres émotions ainsi que celles des autres est appelée ainsi intelligence émotionnelle celles des autres est appelée intelligence

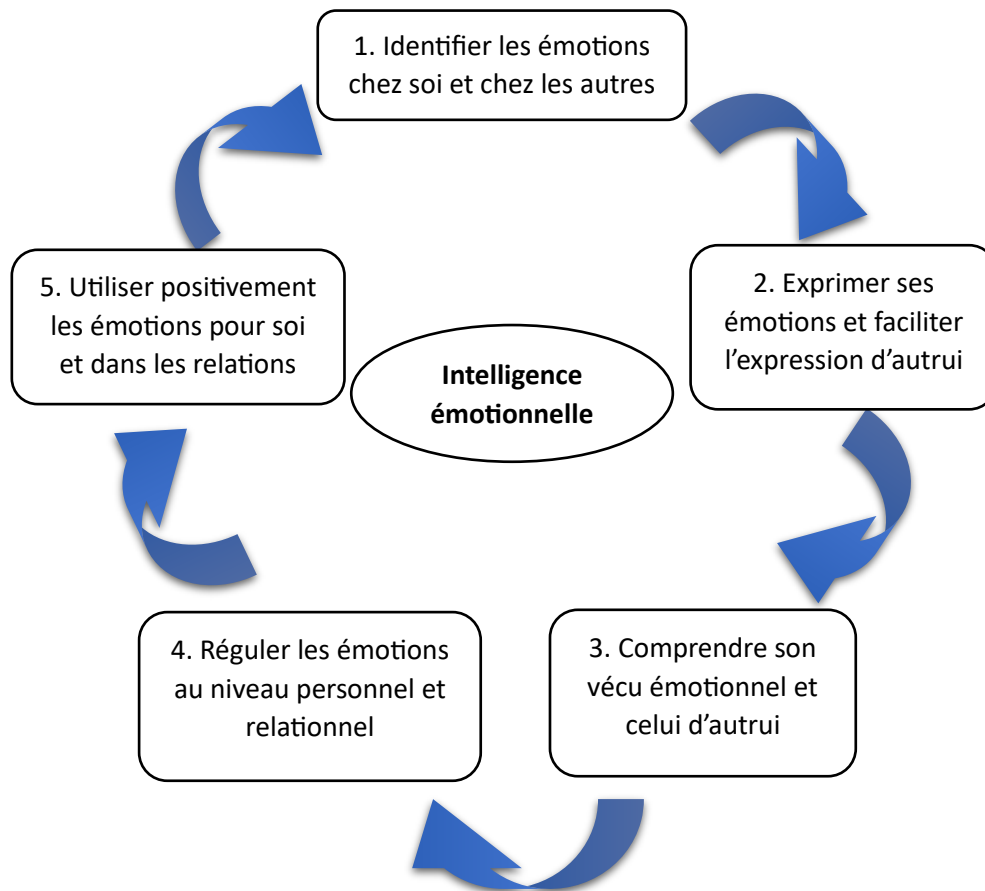
Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

émotionnelle (IE). Et cette capacité permet une meilleure prise de décision, une gestion (IE). Efficace des interactions sociales et un équilibre émotionnel optimal dans diverses circonstances. Cette capacité permet une meilleure prise de décision, une gestion plus efficace des interactions sociales et un équilibre émotionnel optimal dans diverses circonstances. (Sfetcu, 2020)

L'intelligence émotionnelle à travers Bar-On (2004) est « Une série d'aptitudes, de compétences et des habilités non cognitives (émotionnelles et sociales), qui influencent l'habilité de chacun à faire face aux exigences et aux pressions environnementales. ». Cette idée repose sur l'ensemble des compétences sociales et émotionnelles qui affectent la façon dont une personne réagit et s'adapte aux exigences et aux pressions de son environnement est connu sous le nom d'intelligence émotionnelle. Elles comprennent la régulation émotionnelle, l'interaction interpersonnelle constructive et la gestion de situations difficiles ou complexes. Essentiel au succès dans de nombreux aspects de la vie, à la résilience et au bien-être des employés. (Sfetcu, 2020)

D'après les différentes définitions et recherches menées sur cette notion, nous pouvons définir l'intelligence émotionnelle comme la capacité à reconnaître, comprendre et gérer ses propres émotions ainsi que celles des autres. Elle regroupe un ensemble de compétence émotionnelles et sociales qui influencent notre manière de penser, d'agir et d'interagir avec notre environnement. Ainsi, elle apparaît comme une clé essentielle à l'épanouissement personnels et aux relations humaines équilibrées.

Figure 1: Modèles des compétences émotionnelles



Source : (Ilios kotsou, 2016)

2. L'évolution historique de l'intelligence émotionnelle : Un Parcours Historique

L'intelligence émotionnelle ne s'est pas imposée du jour au lendemain ; elle s'est construite au fil du temps à travers diverses théories et découvertes, passant d'une vision purement cognitive à une approche intégrant les émotions comme un levier essentiel de réussite personnelle et professionnelle.

- **L'intelligence Sociale (Edward Thorndike) : à partir 1920**

Au début du XXe siècle, les chercheurs ont commencé à remettre en question l'idée classique selon laquelle l'intelligence se résume uniquement aux capacités intellectuelles mesurables. Dès les années 1920, bien avant l'apparition du terme « intelligence émotionnelle », Edward Thorndike introduit l'idée « d'intelligence sociale » – c'est-à-dire la capacité à comprendre et à gérer les relations avec les autres. Ces premières réflexions ouvrent la porte à une vision plus riche de l'intelligence humaine et laissent penser que notre compréhension de ce concept

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

continuera d'évoluer en intégrant de nouvelles dimensions, notamment celle des émotions.(Goleman, 2023)

- **Théorie des Intelligences Multiples (Howard Gardner) : 1980-1983**

Plusieurs décennies plus tard, au début des années 1980, la conception de l'intelligence évolue davantage. Des chercheurs commencent à envisager qu'elle ne se limite pas uniquement aux capacités de calcul ou de langage, mais qu'elle peut revêtir plusieurs formes.

En 1983, Howard Gardner publie *Frames of Mind : The Theory of Multiple Intelligences*, un ouvrage qui révolutionne la vision traditionnelle de l'intelligence. Il y développe l'idée que l'intelligence ne se réduit pas aux compétences logico-mathématiques ou linguistiques, mais qu'elle englobe également d'autres formes, dont l'intelligence interpersonnelle et intrapersonnelle. Cette nouvelle perspective ouvre la voie au développement du concept d'intelligence émotionnelle.(Sfetcu, 2020)

- **La Formalisation de l'Intelligence Émotionnelle (Salovey et Mayer) : 1990**

Le début des années 1990 marque un tournant décisif dans la compréhension de l'intelligence émotionnelle. En 1990, Peter Salovey et John Mayer publient un article fondateur dans lequel ils définissent l'intelligence émotionnelle comme la capacité à percevoir, utiliser, comprendre et gérer les émotions, qu'il s'agisse des nôtres ou de celles des autres. Ce travail rigoureux fournit un cadre théorique solide qui distingue l'intelligence émotionnelle des approches purement cognitives, ouvrant ainsi la voie à une compréhension structurée du concept et influençant largement les recherches qui suivent.(Ennakra & Alaoui, 2021)

- **Popularisation du concept par Daniel Goleman : 1995**

Cinq ans plus tard, en 1995, Daniel Goleman joue un rôle majeur dans la diffusion du concept auprès du grand public. Son ouvrage phare, *Emotional Intelligence : Why It Can Matter More Than IQ*, met en avant l'idée que, bien au-delà du QI, la capacité à gérer ses émotions est essentielle pour réussir tant sur le plan personnel que professionnel. Son livre rend le concept accessible à tous et met en lumière l'importance de développer des compétences émotionnelles. Cette approche ouvre de nouvelles perspectives en psychologie et en management et stimule de nombreux travaux de recherche et d'application dans divers domaines.(Goleman, 2023)

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

- **Application dans le monde professionnel Années 2000**

Au tournant du XXI^e siècle, l'intelligence émotionnelle devient un sujet de recherche majeur, notamment dans le domaine du management et des ressources humaines. Dans les années 2000, de nombreuses études et outils de mesure apparaissent afin d'évaluer son impact sur le leadership, le bien-être au travail et la performance des entreprises. Les chercheurs démontrent que la gestion des émotions améliore la communication, réduit le stress et favorise la motivation au sein des équipes. Cette période marque une reconnaissance croissante des compétences émotionnelles comme un levier clé pour la gestion des ressources humaines et la réussite organisationnelle.(Ennakra & Alaoui, 2021)

- **L'Intégration des Neurosciences et l'Approfondissement des Applications 2011 jusqu'à présent**

À partir de 2011, l'essor des neurosciences permet d'approfondir la compréhension des mécanismes sous-jacents à l'intelligence émotionnelle. Les chercheurs démontrent comment cette dernière contribue à une meilleure gestion du stress, à l'amélioration du bien-être et à l'optimisation du leadership. Ces avancées confirment que l'intelligence émotionnelle est une compétence essentielle, tant pour le développement personnel que pour la performance en entreprise, dans un environnement de plus en plus complexe et exigeant.(Lanie, 2022)

3. Les différents modèles de l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle n'est pas un concept homogène. Nous allons à présent explorer différents cadres théoriques à travers 2 modèles :

3.1. Les modèles de l'intelligence émotionnelle en tant qu'habileté

Selon Peter Salovey et John Mayer, l'intelligence émotionnelle apparaît comme une forme d'habileté mentale et par conséquent comme une intelligence pure.

En 1997, ils transforment ce concept en un construit de 4 compétences :(Ilios kotsou, 2016).

- **Percevoir les émotions** : Identifier et comprendre les émotions chez soi et chez les autres à travers les expressions, la voix et les gestes.

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

- **Utilisation des émotions** : S'appuyer sur les émotions pour mieux penser, être créatif et prendre de bonnes décisions.
- **Comprendre les émotions** : Analyser les émotions, leurs causes et leur évolution.
- **Gestion des émotions** : Contrôler ses propres émotions et aider les autres à gérer les leurs de façon adaptée.

Mayer et Salovey ont mis au point le MSCEIT, un test inspiré des évaluations du QI, permettant de mesurer objectivement les compétences émotionnelles en comparant les réponses des individus à celles d'un large échantillon (Brackett et Mayer, 2003). Contrairement aux tests d'auto-évaluation, il ne repose pas sur la perception personnelle des participants.

D'autres outils ont vu le jour dans le cadre de ce modèle, comme :

- ✓ L'Analyse diagnostique de la précision non verbale.
- ✓ Le Test de reconnaissance rapide des émotions japonaises et caucasiennes.
- ✓ L'Echelle des niveaux de conscience émotionnelle.

Cependant, certains chercheurs questionnent la capacité de ces tests à anticiper la performance professionnelle. Malgré cela, le modèle de Mayer e Salovey reste une référence, mettant l'accent sur des habiletés mesurables plutôt que sur des évaluation subjectives [(Stys et Brown, 2004).(Ilios kotsou, 2016)]

3.2. Les modèles mixtes de l'intelligence émotionnelle :

3.2.1. Modèle mixte de GOLEMAN (1995-1998)

Daniel Goleman a largement contribué à la reconnaissance mondiale du concept de l'intelligence émotionnelle à travers ses ouvrages et articles. Il a défini comme la capacité à reconnaître ses propres émotions et celles des autres, à se motiver et à gérer efficacement ses émotions ainsi que ses interactions sociales [(Goleman 1998).(Sfetcu, 2020a)]

Son modèle initial met en avant les compétences essentielles au leadership, regroupées en cinq dimensions clés, comprenant vingt-cinq compétences :

- **Conscience de soi** : percevoir et comprendre ses propres émotions.
- **Maitrise de soi** : savoir contrôler et ajuster ses réactions émotionnelles.
- **Compétences sociales** : établir et maintenir des relations positives.
- **Empathie** : être capable d'identifier et de comprendre les émotions des autres.

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

- **Motivation** : Canaliser ses émotions pour atteindre ses objectifs.

Par la suite, Richard Boyatzis a affiné ce modèle en réduisant le nombre de compétences à vingt et en les répartissant en quatre catégories principales qui nous expliquons dans le tableau suivant. [(BENTALEB, S & LIMAMY, K, 2021) (Sfetcu, 2020b)].

Tableau 4 : Compétence de l'intelligence émotionnelle de Goleman (2001)

	Compétences personnelles	Autres compétences sociales
Connaissance	Connaissance de soi a. Conscience de ses émotions b. Auto-évaluation précise c. Confiance en soi	Conscience sociale a. Empathie b. Sensibilisation organisationnelle c. Orientation des services
Maitrise	Autogestion a. Maitrise émotionnelle de soi b. Transparence c. Adaptabilité d. Orientation des efforts e. Initiative f. Optimisme	Gestion des relations a. Gérer les autres b. Leadership inspire c. Communication d. Influence e. Gestion des conflits e. Travail d'équipe et collaboration f. Catalyseur du changement g. Etablissement de relation

Source : (Bentaleb & Limamy, 2021)

- **Mesure de l'intelligence émotionnelle selon Goleman :**

Afin d'évaluer cette intelligence émotionnelle, plusieurs outils ont été mis en place :

- L'ECI (Emotional Competence Inventory), conçu en 1999 et amélioré en 2007 sous le nom d'ESCI (Emotional and social competence Inventory).
- L'évaluation de l'intelligence émotionnelle, un outil d'auto-évaluation développé en 2001

3.2.2. Le modèle mixte de Bar-On (1997-2004)

Bar-On est l'un des premiers chercheurs à introduire le concept de quotient émotionnel pour évaluer l'intelligence émotionnelle. Selon lui, celle-ci résulte d'un ensemble de compétences et d'habiletés émotionnelles et sociales qui facilitent un comportement adapté aux situations. Il identifie cinq méta-facteurs interconnectés : [(Sfetcu, 2020a) (Bentaleb & Limamy, 2021)]

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

- **L'intra-personnel** : capacité à bien se comprendre et à gérer ses propres émotions.
 - a. Respect de soi.
 - b. Conscience de ses émotions.
 - c. Assertivité.
 - d. Indépendance.
 - e. Ténacité.
- **L'interpersonnel** : capacité à interagir efficacement avec les autres.
 - a. Empathie.
 - b. Responsabilité sociale.
 - c. Relations interpersonnelles.
- **L'adaptabilité (gestion du changement)** :
 - a. Test de réalité.
 - b. Flexibilité.
 - c. Résolution de problème.
- **Gestion du stress** : aptitude à maintenir son équilibre émotionnel sous pression
 - a. Tolérance au stress.
 - b. Contrôle d'impulsivité.
- **L'humeur général** : disposition émotionnelle influençant la motivation et le bien-être.
 - a. Optimisme.
 - b. Bonheur.
- **Les outils d'évaluations** :

Pour mesurer ces compétences, Ban-On a mis en point L'émotion Quotient Inventory (EQ-i), un test conçu pour différents profils et contexte. Ce test présente peu de similitudes avec le MSCEIT (Mayer –Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test), mais se rapproche d'avantage du Self-Report Emotional Intelligence Test (SREIT) (Schutte et al ;1998).

3.2.3. Le modèle mixte de Petrides et Furnham

Konstantinos V. Petrides considère l'intelligence émotionnelle comme un ensemble de perceptions personnelles des compétences émotionnelles, intégrées à la personnalité (**Petrides et Furnham ,2000**). Ce modèle repose sur l'auto-perception et l'auto-efficacité émotionnelle, le différenciant ainsi des approches axées sur les capacités mesurables.(Sfetcu, 2020a).

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

- **Outils d'évaluations :**

L'évaluation de ce modèle repose sur plusieurs tests, notamment :

- L'EQ-i 2.0, évaluation de Bar-On EQ-i, reconnu pour sa fiabilité
- Le SUEIT (Swinburne University Emotional Intelligence Test)
- Le modèle Schutte, qui mesure les traits émotionnels perçus.
- Le TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire), qui établit un lien entre ce modèle et les traits du Big Five

D'autres outils d'évaluations incluent :

- LEAS (Levels of Emotional Awareness Scale) (Lane et Schwartz, 1987).
- SREIT (Self-Report Emotional Intelligence Test) (Petrides et Furnham 2000).

- **Point commun avec d'autre modèle :**

Bien que chaque approche a ses spécificités, elles partagent toutes des aspects communs notamment la perception et la gestion des émotions. Brackett et Mayer (2003) ont souligné des similitudes entre les modèles de Mayer-Salovey-Caruso et Bar-On, mettant en lumière leur complémentarité.

4. L'importance de l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle est vitale à notre équilibre et à nos relations. Chaque élément de notre vie, qu'il soit personnel ou professionnel, peut avoir un effet sur notre bien-être général, nos relations et notre réussite. Bien-être, nos relations et notre réussite. Notre bien-être et le bien-être du monde. Pour les raisons suivantes, elle est essentielle :

4.1. L'importance dans la sphère personnelle

Nos relations et le bien-être sont façonnés par nos émotions. La gestion des émotions, les comprendre, eux, n'est pas un luxe, mais plutôt une nécessité pour une existence plus paisible. C'est plutôt une nécessité d'une existence plus paisible. Voici quelques façons dont l'intelligence émotionnelle affecte la personnalité d'une personne : façons dont l'intelligence émotionnelle affecte la personnalité (Ilios Kotsou, 2016) :

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

4.1.1. La gestion du stress et santé : une meilleure régulation émotionnelle réduit les risques du burnout, de trouble anxieux et de pathologies liées au stress (maladies cardiovasculaires, asthme).

4.1.2. Les relations sociales : L'intelligence émotionnelle améliore la communication et la capacité à comprendre les émotions des autres, favorisant ainsi des relations plus harmonieuses et meilleur soutien social.

4.1.3. La satisfaction personnelle et existentielle : une bonne gestion émotionnelle est corrélée à une plus grande satisfaction de vie et un risque réduit de dépression.

4.2. L'importance dans la sphère professionnelle

Dans le monde du travail, l'intelligence émotionnelle est bien plus qu'une compétence complémentaire ; elle influence la performance, le leadership et le bien-être, devenant un levier essentiel de réussite. Ses impacts se manifestent à plusieurs niveaux (Ilios kotsou, 2016) :

4.2.1. Performance et leadership : Les leaders dotés d'une forte intelligence émotionnel positif, ce qui renforce la cohésion des équipes et améliore les résultats organisationnels. L'intelligence émotionnelle corrélée à des pratiques managériales et efficace et un leadership transformationnel.

4.2.2. Satisfaction au travail et engagement : Les personnes dotées d'une intelligence émotionnelle sont plus satisfaites de leur travail et sont mieux à même de gérer les défis professionnels, ce qui réduit l'absentéisme et les taux de rotation.

4.2.3. Gestion du stress et résilience : une bonne intelligence émotionnelle permet de mieux gérer la pression et d'éviter les effets négatifs du stress au travail. Elle est donc essentielle dans les environnements exigeants comme l'aviation, la santé ou les métiers commerciaux.

4.2.4. Recrutement et stabilité des équipes : Certaines entreprises ont réduit leur turnover de manière significative en intégrant des critères d'intelligence émotionnelle dans leur processus de sélection, mettant en avant l'importance des compétences émotionnelles par rapport aux tests cognitifs classiques.

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

Section 03 : la relation entre la stabilité organisationnelle et l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle joue un rôle clé dans le renforcement de la stabilité organisationnelle. Nous examinerons comment le développement des compétences émotionnelles favorise un environnement organisationnel plus stable et durable.

1. Sécurité émotionnelle au travail

La sécurité émotionnelle est essentielle pour créer un environnement de travail favorable, où les émotions sont reconnues et le bien-être des employés est préservé. Elle repose à la fois sur la compréhension des émotions organisationnelles et sur des pratiques visant à réduire le stress.

1.1. La théorie des émotions organisationnel

Les émotions, longtemps considérées comme irrationnelles ou secondaires dans les organisations, jouent en réalité un rôle central dans la régulation des comportements et la performance collective (Soares, 2002 ; Ashkanasy et al., 2002). Elles fournissent des informations essentielles sur l'environnement professionnel et influencent directement la motivation, la collaboration et la productivité (Hess, 2003). Une organisation stable, en instaurant un cadre sécurisant et cohérent, facilite l'émergence d'émotions positives comme la confiance et la satisfaction. Ces dernières favorisent l'engagement, réduisent les tensions et améliorent la capacité des individus à faire face aux défis (Kiefer, 2002).(Zid, 2006).

1.2. Réduction du stress et bien-être au travail

L'environnement organisationnelle joue un rôle crucial pour réduire le stress et améliorer le bien-être des travailleurs. Des politiques claires et un engagement visible des dirigeants créent un environnement sécurisant qui réduisent les incertitudes stressantes. L'analyse des données comme les enquêtes, permet de repérer les sources de tension pour agir efficacement. La promotion de la résilience via des formations et un climat respectueux renforce la capacité à gérer les pressions, offrant ainsi une protection contre l'épuisement professionnel. Les organisations performantes adoptent une démarche d'amélioration permanente (Planifier → Tester → Vérifier → Améliorer). Cette approche permet d'intégrer durablement la santé psychologique dans la culture de l'entreprise, garantissant un bien-être optimal aux employés tout en favorisant une performance soutenue.(Merv Gilbert & Dan Bilsker, 2012).

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

En bref, une entreprise stable et proactive fait du bien-être un levier de performance : moins de turnover, plus d'engagement et une productivité durable, confirmant qu'il s'agit d'un investissement stratégique. Ainsi que la véritable stabilité repose sur l'agilité organisationnelle.

2. Climat organisationnel structuré et apprentissage émotionnel

Le climat organisationnel influence la stabilité interne et la qualité des relations au sein de l'organisation. Il joue un rôle clé dans l'engagement des employés et dans leur apprentissage émotionnel, essentiel au bien-être et à la performance collective.

2.1. Stabilité organisationnelle et la qualité du climat interne : fondements de l'engagement organisationnel

L'ouvrage « *Pouvoirs et cultures organisationnels* » montre que Le facteur clé de la performance et du bien-être des employés est le climat organisationnel, qui est défini comme un aspect relativement stable d'une organisation. L'environnement est façonné par le comportement des membres de l'organisation, en particulier des cadres supérieurs, et a un impact direct sur la motivation et le comportement des employés. L'environnement peut être décomposé en divers aspects, tels que la dynamique interpersonnelle, le leadership, la communication, la stimulation des performances et le système d'incitations. Ces facteurs travaillent ensemble pour créer un environnement stable qui soutient le développement global des employés (James & Jones, 1979 ; Campbell et al., 1970). Des facteurs interdépendants contribuent à créer un environnement stable qui soutient le développement global des employés (James et Jones, 1979 ; Campbell et al., 1970). (ROGER TESSIER & YVAN TELLIER, 1991)

En effet, La stabilité organisationnelle a un impact positif sur la performance et le bien-être des employés, grâce à un climat organisationnel stable, évalué par les comportements des membres, notamment des cadres supérieurs. Cette stabilité favorise la confiance et l'engagement des individus, grâce à des aspects interconnectés tels que la dynamique interpersonnelle, le leadership, la communication, la stimulation des performances et le système d'incitations.

2.2. Influences du climat sur la gestion et la maîtrise des émotions

Le climat est façonné par la personnalité, les besoins, la satisfaction et les compétences, et agit en retour sur les attitudes et comportements. Un climat positif (leadership bienveillant, communication fluide, reconnaissance) favorise la gestion des émotions, l'apprentissage

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

émotionnel et le renforcement des liens sociaux, tandis qu'un climat autoritaire les freine.(ROGER TESSIER & YVAN TELLIER, 1991).

3. Relation entre stabilité et qualité des interactions professionnelles

La stabilité organisationnelle constitue un levier essentiel pour favoriser des interactions professionnelles harmonieuses et durables. En offrant un cadre sécurisant, elle facilite la confiance, la collaboration et l'engagement au sein des équipes. Toutefois, cet équilibre doit aussi intégrer une certaine flexibilité pour permettre l'adaptation et l'innovation nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

3.1. Stabilité comme fondement des relations professionnelles durables

L'environnement organisationnelle joue un rôle fondamental dans la qualité des interactions professionnelles, influençant directement le climat de travail, la collaboration et l'engagement des employés. Une structure stable favorise la confiance entre les collaborateurs, renforce les dynamiques d'équipe et permet une meilleure cohésion au sein des organisations.

D'une part, la stabilité de l'emploi est un facteur clé de qualité de vie au travail. Les entreprises garantissant une sécurité professionnelle à leurs employés offrent un environnement propice à l'épanouissement et à l'implication. A l'inverse, un taux de rotation élevé du personnel, comme observé dans certains secteurs à forte mobilité, peut nuire à la continuité des relations de travail et limiter l'efficacité des équipes.(Hervé Lanouzière & : Olivier Mériaux, 2015).

3.2 Stabilité managériale et qualité des interactions professionnelles au sein de l'organisation

La stabilité managériale impacte l'organisation des échanges au sein des entreprises. Une direction marquée par un turn-over, notamment au niveau intermédiaire, fragilise les processus organisationnels et complique la mise en place de repères stables pour les employés. A l'inverse, des dispositifs de dialogue structurés et des espaces d'échanges réguliers renforcent la communication interne et favorisent une prise de décision collective plus efficace.

Cependant, la stabilité ne garantit pas toujours une meilleure interaction professionnelle. Dans certains contextes, un cadre rigide ou des pratiques organisationnelles figées peuvent limiter l'adaptabilité et la remise en question des méthodes de travail. De plus, les dynamiques

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

individuelles peuvent être influencées par des facteurs tels que la structure hiérarchique ou le niveau de compétition interne, comme dans les établissements ou le travail en équipe reste difficile à instaurer en raison d'un cloisonnement des rôles.

Ainsi l'enjeu principale réside dans la capacité des organisations à équilibrer stabilité et flexibilité afin de favoriser des interactions professionnelles de qualité. Instaurer un cadre de travail sécurisé tout en maintenant des espaces d'innovation et de collaboration permettrait de renforcer la cohésion interne et d'améliorer durablement la performance collective. (Hervé Lanouzière & : Olivier Mériaux, 2015).

4. L'intelligence émotionnelle comme levier de cohésion et de performance

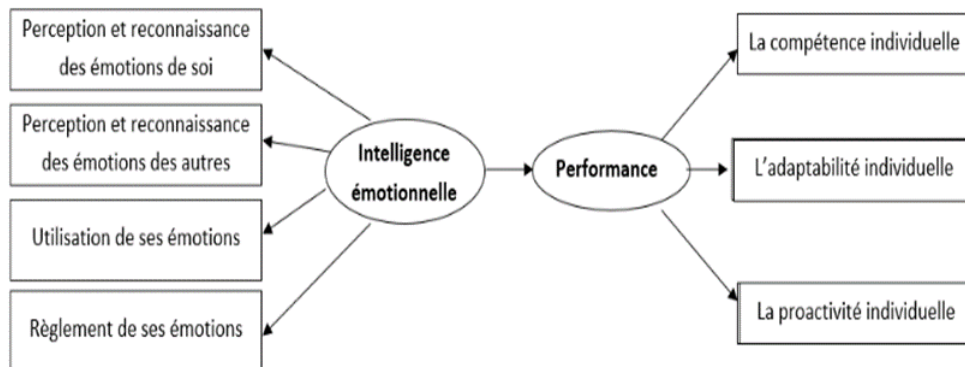
L'intelligence émotionnelle constitue un atout majeur pour renforcer la solidarité entre les membres d'une organisation. En facilitant la compréhension mutuelle et la gestion harmonieuse des émotions, elle contribue à créer un climat favorable à la collaboration et à l'efficacité. Nous examinerons son influence sur la performance et la cohésion au sein des équipes.

4.1. Rôle l'intelligence émotionnelle dans la performance organisationnelle

L'intelligence émotionnelle joue un rôle clé dans la performance au travail (Lyons and Schneider, 2005 ; Dhani and Sharma, 2017 ; Masa'deh, 2016 ; Srivastava and Nair, 2010 ; (Obradovic et al., 2013) Carmeli, 2003 ; O'BOYLE et al., 2011 ; Rozell, Pettijohn and Parker, 2006 ; Pastor, 2014 ; Darvishmotevali, Altinay and De Vita, 2018 ; Wong and Law, 2002 ; Shamsuddin and Rahman, 2014), souvent au-delà de l'intelligence cognitive. Goleman (1995) souligne que chez les dirigeants, l'intelligence émotionnelle est deux fois plus déterminante pour la performance que les compétences intellectuelles. Plus on progresse dans la hiérarchie, plus elle devient essentielle (Chauhan et Chauhan 2007). Goleman (1998) ; affirme que les compétences émotionnelles rendent l'intelligence émotionnelle utile au travail et boostent la performance des employés. Les employés dotés d'une forte intelligence émotionnelle sont plus performants, même avec une intelligence cognitive modérée (Coté et Miners, 2006). O'Boyle et al (2010) montrent que l'intelligence émotionnelle améliore la performance, quel que soit le modèle d'évaluation. Une intelligence émotionnelle élevée aide à mieux gérer les émotions, les conflits et anticiper les incertitudes (Darvishmotevali et al, 2018). (Bentaleb & Limamy, 2021).

Chapitre I : Stabilité organisationnelle et intelligence émotionnelle

Figure 2: l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance au travail



Source : (El Asri, 2018)(Bentaleb & Limamy, 2021)

4.2. L'intelligence émotionnelle comme facteur de cohésion et de gestion des conflits

Chez les cadres supérieurs, l'intelligence émotionnelle renforce l'engagement, la gestion des conflits travail-famille et l'altruisme (Carmeli, 2003). Dans les services, une forte intelligence émotionnelle permet aux employés de mieux gérer leurs émotions et celles des clients, garantissant une meilleure qualité de service (Ashkanasy et Daus, 2005). De plus les émotions positives améliorent les relations interpersonnelles, la gestion des conflits et la prise de décision, influençant ainsi l'ensemble de l'organisation par un effet de contagion émotionnelle (Kotsou, 2008).

Dans le domaine commercial, l'intelligence émotionnelle est un facteur clé de réussite : les vendeurs ayant une forte intelligence émotionnelle boostent les ventes et fidélisent mieux leur clientèle (Kidwell et al, 2011). Par ailleurs les formations en intelligence émotionnelle renforcent les compétences des employés face au clients difficiles, améliorant leur performance et bien-être (Zijlmans et al, 2011). Une étude marocaine confirme aussi le lien entre l'intelligence émotionnelle et performance des managers. Ainsi, l'intelligence émotionnelle apparaît comme un levier essentiel pour renforcer la cohésion des équipes et optimiser la performance organisationnelle.

Conclusion

En conclusion, ce chapitre a permis d'établir les fondements théoriques de notre étude en présentant les deux concepts centraux : l'intelligence émotionnelle et la stabilité organisationnelle. La première a été analysée à travers ses définitions, son évolution historique ainsi que les modèles théoriques qui en découlent, soulignant son importance croissante dans les dynamiques professionnelle et relationnelles. Quant à la stabilité organisationnelle, elle a été abordée sous ses diverses formes, structurelle, financière, stratégique, culturelle et liée aux ressources humaines, mettant en évidence son rôle dans la continuité, la cohérence et la résilience des organisations. Pour mettre en évidence la relation entre l'intelligence émotionnelle et la stabilité organisationnelle, il apparaît que l'intelligence émotionnelle favorise un environnement organisationnel stable. Elle contribue à instaurer un climat de confiance, facilite les relations professionnelles et soutient l'expression des compétences émotionnelles, ce qui renforce la cohésion et la performance au sein des équipes.

Chapitre II :

CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce deuxième chapitre présente le cadre conceptuel et la méthodologie de notre recherche. Nous y définissons d'abord les indicateurs de mesure de la stabilité des ressources humaines retenus pour notre étude, en lien avec notre problématique. Nous présentons ensuite les outils mobilisés pour évaluer l'intelligence émotionnelle, en combinant les dimensions du modèle de Goleman avec les items du questionnaire de Schutte (SSEIT), sélectionnés de manière ciblée. Nous explicitons par la suite notre posture épistémologique constructiviste, qui repose sur la compréhension des perceptions et expériences individuelles, ainsi que l'approche qualitative adoptée, visant à explorer les effets de la stabilité RH sur le développement de l'intelligence émotionnelle. Pour cela, nous mobilisons plusieurs outils de collecte de données, notamment des entretiens semi-directifs, l'observation en contexte professionnel, ainsi qu'une analyse documentaire, afin de croiser les perspectives et enrichir notre compréhension. Enfin, nous décrivons notre terrain d'étude, l'entreprise NAFTAL, en mettant en lumière les caractéristiques de son environnement organisationnel et de sa gestion des ressources humaines.

Section 01 : Le cadre conceptuel

1. La stabilité organisationnelle au niveau des ressources humaines

D'après les types de la stabilité organisationnelle on trouve que la stabilité des ressources humaines est essentielle car elle permet de conserver les talents et assurer la continuité des activités. Elle se mesure à travers des indicateurs pour évaluer l'engagement des employés et détecter les dysfonctionnements. Les entreprises peuvent ainsi adopter des stratégies pour renforcer la stabilité et améliorer la performance.

Les indicateurs de mesures de la stabilité des ressources humaines sont les suivants :

1.1 Rotation (turnover) : ce concept utilisé en gestion des ressources humaines pour présenter le taux de renouvellement du personnel au sein d'une organisation qui identifier les causes du turn-over et élaborer des stratégies de gestion efficaces peut contribuer à améliorer la stabilité et la performance de l'organisation. Le turnover classé en deux types le turnover volontaire et le turnover involontaire (Navarro & Sarghini, 2023) :

- Le turnover volontaire se produit lorsque les employés décident de quitter l'entreprise de leur propre initiative, par exemple pour de meilleures opportunités de carrière, une rémunération plus élevée, un meilleur équilibre travail-vie personnelle ou des problèmes liés

à l'environnement de travail. Cette forme de turn-over entraîne souvent une perturbation dans l'organisation de l'entreprise.

- Le turnover involontaire, quant à lui, se produit lorsque l'employeur décide de mettre fin à la relation d'emploi avec un employé, par exemple en raison de performances insuffisantes, de restructurations organisationnelles ou de licenciements.

Formule de calcul :

$$((\text{Nb de départs} + \text{Nb d'arrivées}) \text{ pendant l'année } N/2) / (\text{Effectif total au 1er janvier de l'année } N) \times 100$$

1.2 Rétention des employés : La rétention du personnel désigne le processus visant à fidéliser les employés au sein d'une organisation ou d'un poste spécifique, en leur offrant des avantages financiers ou en améliorant leurs conditions de travail. L'analyse de la rétention permet de déterminer si l'entreprise fait face à un problème de turnover important ou si son taux de roulement est raisonnable. Pour ce faire, il est pertinent de comparer le taux de roulement de l'entreprise à celui de l'industrie. De plus, pour identifier les causes d'un turnover, il est essentiel d'analyser les postes et services les plus affectés. Cette analyse permet de choisir les pratiques de rétention les plus adaptées. (Rémi Villeneuve & Jean-François Dumais, 2010).

Voici cinq étapes simples pour procéder à l'analyse de la rétention :

- Dresser le tableau des départs volontaires
- Mesurer la rétention
- Analyser les raisons et les coûts de départ
- Analyser les facteurs de rétention
- Repérer les zones à plus haut risque

Le modèle de Hopkins et collab (2010) met en lumière le fait que divers aspects de l'environnement organisationnel jouent un rôle déterminant dans les comportements liés à la rétention. Parmi ces éléments figurent : Le soutien apporté par les superviseurs et les collègues ; La participation aux processus décisionnels ; La valorisation et la reconnaissance ; Plus globalement, la qualité du climat psychologique au sein de l'environnement de travail. Ces facteurs ont un impact direct sur le bien-être des employés, renforçant leur motivation à demeurer dans l'organisation. (Merkouche et al., 2022).

Selon Brunet et Savoie (2016), le climat de travail se réfère à la manière dont les employés perçoivent le traitement qui leur est réservé par l'organisation. Cette perception partagée, également désignée sous le terme de climat psychologique, exerce une influence significative sur leur choix de continuer ou de quitter leur emploi.(Merkouche et al., 2022).

Un climat psychologique favorable, un leadership engageant, une définition claire des rôles et un environnement de travail fondé sur la coopération sont des éléments essentiels pour renforcer la fidélité des employés envers leur organisation.

1.3 L'absentéisme : L'absentéisme est un concept qui désigne toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention adéquate des facteurs de dégradation des conditions de travail, comprenant aussi bien les ambiances physiques que l'organisation du travail, la qualité de la relation d'emploi, ainsi que l'équilibre entre le temps professionnel et privé. Il se définit par la non-présence au travail, soit par une réduction volontaire du temps de travail de l'individu.(Benraïss L, 1999).

Les causes de l'absentéisme sont multiples et peuvent être classées selon deux approches théoriques principales (Benraïss L, 1999) :

- Les causes individuelles : L'absentéisme est souvent perçu comme un comportement négatif lié à une non-performance de l'individu au travail. Cela implique que l'individu, par son comportement personnel, peut contribuer à l'absentéisme. Les déterminants individuels peuvent inclure des facteurs tels que la motivation personnelle, le niveau de satisfaction au travail, la santé individuelle, ou encore des problèmes personnels influençant la présence au travail.
- Les causes organisationnelles : l'absentéisme est vu comme étant influencé par des facteurs organisationnels tels que les conditions de travail, le management et l'atmosphère de travail, ou les politiques internes de l'entreprise. Une mauvaise organisation ou des relations tendues au sein de l'entreprise peuvent provoquer une augmentation de l'absentéisme.

Formule de calcul :

Taux d'absentéisme = Heure d'absence pendant une période p / Heures théoriques de travail pendant la même période p.

1.4 Gestion de conflit : Selon (DeDreu, Beersma,2005). Le conflit est un phénomène qui se déclenche lorsqu'un individu ou un groupe détecte des divergences ou des désaccords avec un autre individu ou groupe, en lien avec des intérêts, des croyances ou des valeurs qu'ils jugent essentiels. Pour Hellriegel et Slocum (2006) Les conflits organisationnels désignent des circonstances dans lesquelles des individus sont engagés, dont les objectifs, les cognitions ou les émotions se révèlent incompatibles, les poussant ainsi à entrer en opposition. Le conflit d'après (Enjolras, 2004 ; Coule, 2015) peut être certes perçu comme un élément de pilotage indispensable des équipes devant réguler leurs interactions par des confrontations directes et des négociations collectives.

Les conflits sont classés en trois catégories principales :

- Conflits internes au sujet (intra-individuels) : Ces conflits émergent à l'intérieur d'une personne lorsqu'elle se trouve confrontée à des dilemmes ou des contradictions entre ses propres objectifs, pensées ou émotions.
- Conflits entre les personnes (interindividuels) : Ces conflits impliquent des oppositions entre deux ou plusieurs individus au sein d'une organisation. Ils peuvent provenir de différences liées au statut, engendrant des tensions entre pairs, supérieurs ou subordonnés, ou encore de divergences sur des aspects techniques ou interpersonnels.
- Conflits entre les groupes (intergroupes) : Ces conflits apparaissent entre plusieurs groupes dans un environnement organisationnel. Ils sont souvent le résultat de compétitions, de l'identification marquée des individus à leur groupe d'appartenance et de la dévalorisation des membres des autres groupes.

D'une autre part le conflit sur le lieu de travail peut provoquer des réactions de stress chez les travailleurs. Le stress au travail peut être défini comme les réactions physiques et émotionnelles négatives qui se produisent lorsque les exigences du travail ne correspondent pas aux capacités, aux ressources ou aux besoins d'un employé. Ce stress se manifeste par des problèmes de santé, des problèmes ou même des accidents. Aubert en 1994 identifie quatre niveaux de l'existence du stress (Laurence Leruse et al., 2006) :

- Niveau organisationnel : la structure des entreprises et de la société. Causés par les changements rapides sur le lieu de travail, l'utilisation de la technologie et la perte de

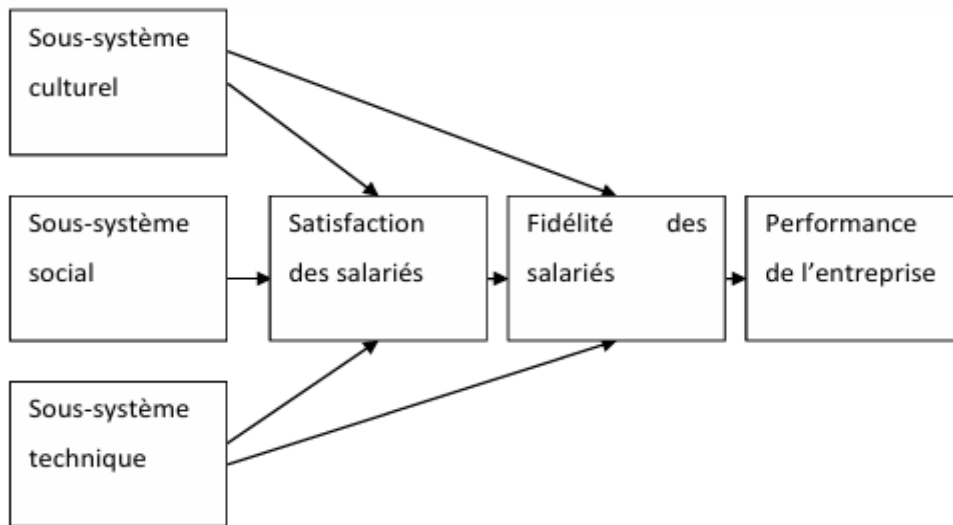
contrôle. Le stress est accru par les valeurs organisationnelles qui sont en conflit avec celles des employés.

- Niveau interpersonnel : Les relations entre collègues et la communication sont et la communication sont essentielles. Causée par un environnement de travail défavorable, une concurrence intense et un manque de reconnaissance.
- Niveau professionnel : Il concerne les conditions de travail (sécurité, ergonomie et environnement de travail). Également produites par des tâches répétitives ou des emplois risqués, et ils ont un impact sur le bien-être des employés.
- Niveau individuel : Chaque une personne réagit au stress en fonction de ses propres ressources, vulnérabilités et ressources, perceptions. Ses vulnérabilités et de ses perceptions. Un environnement de travail et lieu de travail des relations interpersonnelles favorables peuvent réduire le stress. L'environnement et les relations interpersonnelles sont bons, le stress peut être réduit.

1.5 L'engagement : L'engagement organisationnel est un concept complexe qui désigne li lien émotionnel et l'attachement qu'un employé éprouve envers son organisation ; Selon les travaux de Meyer et Allen (1997), trois dimensions de l'engagement organisationnel peuvent être identifiées : l'engagement affectif, calculé et normatif. Et en 1997 Meyer et Allen soulignent que l'engagement affectif est associé à un plus grand nombre des conséquences organisationnelles favorables dont une meilleure performance individuelle et collective.

L'engagement organisationnel affecte positivement le comportement des employés, en particulier en favorisant une plus grande propension à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle (comportements volontaires qui bénéficient à l'organisation). Cela conduit également à une réduction des retards et de l'absentéisme, ce qui améliore la performance globale de l'entreprise. (Simard et al., 2005).

1.6 La satisfaction : D'après Eskildsen et Nssüler en 2000 lient la GRH à la satisfaction puis à la fidélité des salariés. Ces auteurs avancent l'argument que la structure de toute organisation se décompose en un sous-système culturel, un sous-système social et un sous-système technique. En optimisant ces sous-systèmes, une organisation peut accroître la satisfaction de ses employés, ce qui se traduit par une amélioration de sa performance globale.(Giraud, 2012).

Figure 3 : modèle causal théorique d'Esildsen et Nüssler (2000)

Source : (Giraud, 2012)

La satisfaction et l'insatisfaction au travail sont des phénomènes distincts, selon la théorie des deux facteurs de Herzberg (1967). En effet, la satisfaction au travail n'est pas simplement l'opposée de l'insatisfaction, mais plutôt l'absence de satisfaction. Herzberg distingue deux types de facteurs : les facteurs d'hygiène, liés aux conditions de travail, qui, s'ils sont insatisfaisants, provoquent de l'insatisfaction, mais leur amélioration ne conduit pas nécessairement à une satisfaction accrue. En revanche, les facteurs de motivation, tels que la reconnaissance, la réussite, l'intérêt du travail, et les perspectives de promotion, sont essentiels pour engendrer de la satisfaction. Ces facteurs sont associés aux besoins supérieurs selon Maslow (1943). Ainsi, un salarié peut être motivé par son travail tout en étant insatisfait de ses conditions de travail, ce qui souligne l'importance de prévenir l'insatisfaction tout en cherchant à stimuler la satisfaction.(Giraud, 2012).

1.7 La motivation : Selon Dolan et al (1996), la motivation est l'ensemble des facteurs qui poussent un individu à adopter un comportement spécifique. Ces facteurs incluent des éléments internes et externes qui influencent les actions de l'individu.

Pour Vallerand et Thill (1993), la motivation est définie comme un concept hypothétique servant à décrire les forces internes et/ou externes qui influencent l'initiation, la direction, l'intensité et la persistance d'un comportement. Selon eux, la motivation au travail est un

concept abstrait, représentant un processus physique supposé, qui ne peut pas être directement observé.(FERNANDES TELES NETO AURE EDEM et al., 2016)

1.7.1. Les facteurs de la motivation : Les facteurs de motivation peuvent être répartis en différentes catégories en fonction de leurs origines et de leur influence sur le comportement des individus. Aujourd'hui, la motivation des employés ne repose plus uniquement sur un salaire élevé, mais intègre également les besoins personnels de chaque individu. Parmi les facteurs de motivation liés à une situation de travail, on peut citer : (FERNANDES TELES NETO AURE EDEM et al., 2016)

1.7.1.1. Le facteur économique : il apparaît que la rémunération peut être plus démotivante que motivante, car son efficacité varie en fonction des attentes individuelles. Elle motive davantage certains profils (comme les commerciaux) mais pas nécessairement d'autres (comme les chercheurs). De plus, pour qu'elle soit réellement motivante, elle doit offrir des différences significatives entre les employés performants et ceux qui ne le sont pas, sinon, l'absence de distinction rend la rémunération peu incitative.

1.7.1.2. Le facteur humain :

Le facteur humain constitue un levier essentiel de motivation au sein des organisations. Il regroupe plusieurs dimensions telles que :

- Le contenu du travail peut être un facteur de motivation ou de démotivation, selon qu'il soit intéressant et stimulant ou au contraire monotone et répétitif. Bien que certaines tâches rébarbatives soient inévitables, c'est l'équilibre entre ces tâches et celles plus stimulantes qui détermine l'impact du travail sur la motivation.
- Les conditions du travail, telles que l'autonomie, les horaires, l'équilibre vie professionnelle/vie privée et l'environnement de travail, peuvent être un facteur de motivation ou de démotivation, en fonction de leur qualité. Des conditions de travail favorables contribuent à la motivation, tandis que des conditions défavorables peuvent entraîner la démotivation.
- Les relations au travail, tant celles entre le manager et ses collaborateurs que celles entre les collaborateurs eux-mêmes, sont cruciales pour la motivation. Un manager qui offre feedback, reconnaissance, respect et valorisation favorise de bonnes relations, tandis que des relations de compétition ou de rivalité nuisent à la dynamique de l'équipe.

- Le statut, en partie influencé par le manager, joue un rôle important dans la motivation. Le manager a un impact sur le statut de ses collaborateurs en les nommant à des postes et en leur attribuant des titres, ce qui peut affecter leur motivation.

2. L'intelligence émotionnelle en contexte professionnel : modèle et outil de mesure

D'après les différents modèles quand de l'intelligence émotionnelle présenté, notre étude s'appuie à la fois sur le modèle d'habilités de Peter Salovey & John Mayer, ainsi que sur l'approche mixte de Daniel GOLEMAN. Le modèle de Mayer & Salovey est particulièrement pertinent pour notre étude car il offre une approche structurée et mesurable de l'intelligence émotionnelle, permettant d'évaluer de manière précise les compétences émotionnelles des individus à l'aide d'outils spécifiques, tels que le Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT) qui mesure les habilités émotionnels sur la base de ce cadre théorique. En parallèle, le modèle mixte de Daniel GOLEMAN, orienté vers le contexte professionnel, met l'accent sur l'application des compétences émotionnelles dans le cadre du travail tels que la conscience sociale ou encore la gestion des relations qui seras plus pertinent pour l'analyse des dynamiques émotionnelles en milieu organisationnel. Nous avons opté pour cette approche combinée afin de garantir une évaluation complète pour mieux appréhender les compétences émotionnelles sous un angle théorique et pratique en intégrant à la fois des outils de mesure rigoureux, tout en répondant aux spécificités de notre étude sur la stabilité des ressources humaines et l'intelligence émotionnelle au milieu.

2.1. Mesurer de l'intelligence émotionnelle selon le modèle de Mayer et Salovey

Les fondateurs de la notion intelligence émotionnelle, ont proposé un premier modèle en 1990. Selon eux, l'intelligence émotionnelle est composée en six facteurs :

- Facteur01 : Evaluation de ses propres émotions
- Facteur02 : Evaluation des émotions chez les autres
- Facteur03 : Expressions des émotions
- Facteur04 : Régulation de ses propres émotions
- Facteur05 : Régulation des émotions chez les autres

Facteur06 : Utilisation des émotions dans la résolution des problèmes.

Quelques années après, en 1997, Mayer et Salovey présentent un nouveau modèle de l'intelligence émotionnelle, en mettant davantage l'accent sur l'importance de l'intelligence

émotionnelle dans le développement intellectuelle et émotionnelle. Leur nouveau modèle inclus quatre dimensions :

- Percevoir les émotions
- Utilisation des émotions
- Comprendre les émotions
- Gestion des émotions.

Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test :

Des experts ont conçu plusieurs tests pour mesurer l'intelligence émotionnelle qui ont été soumis à des tests rigoureux pour garantir la validité et l'efficacité d'évaluer les caractéristiques qui sont censées de constituer l'IE. En 1990 Mayer et Salovey ont développé le SSEIT qui mesure l'intelligence émotionnelle générale (Jonker & Vosloo 2008). Cet outil se concentre sur la capacité à gérer ses propres émotions et à comprendre les émotions des autres (Schutte et al 1998). Il s'appuie sur des échelles divisées en quatre parties : perception des émotions, l'utilisation des émotions, la gestion des émotions pertinente pour soi et la gestion des sentiments des autres. Le modèle SSEIT est étroitement lié au modèle EQ-I. Le SSREI est une échelle d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle qui contient 33 questions (voir l'annexe A), en utilisant une échelle de 1 (fortement d'accord) à 5 (fortement en désaccord), lorsqu'ils sont combinés permettent à fournir une mesure précise du niveau de l'IE d'une personne (Schutte et al 2009). Afin de valider le test et d'assurer sa viabilité sur le long terme 62 items ont été testés via une analyse factorielle auprès de 346 participants. Les résultats de cette analyse menée à un modèle de quatre facteurs (Mayer et al 2004). Toutefois, en éliminant 29 items, les experts ont aussi pu identifier une solution à un seul facteur. Schutte et al 1998 ont démontré une cohérence interne élevée ($r = 0,87-0,90$) et une fiabilité test/re-test acceptable ($r = 0,78$) pour une échelle unidimensionnelle pendant trois semaines. Par ailleurs, l'EIS se distingue des outils pour évaluer les cinq grands traits de personnalité (Big five), tels que l'extraversion, l'agréabilité, la conscienciosité, la stabilité émotionnelle et l'ouverture à l'expérience. [(AL-Qadri et al., 2022) (Ng et al., 2010) (Lani, 2010)].

2.2. Mesurer l'intelligence émotionnelle selon l'approche mixte de GOLEMAN

Comme nous avons vu dans la revue de littérature, Le modèle est basé sur une combinaison de capacités mentales et de traits de personnalités, il décrit l'intelligence émotionnelle comme un concept à cinq dimensions et vingt-cinq compétences, et actuellement l'analyse approfondie

de Boyatzis Goleman, Boyatzis, et McKee 2002 réduit le nombre de compétences à vingt compétences dans quatre branches[(Ilios kotsou, 2016) (Sfetcu, 2020b) (BENTALEB, S & LIMAMY,K, 2021) (Kumari, 2022) (Goleman Daniel, 2014)]:

- **Conscience de soi** : est la première compétence de l'intelligence émotionnelle. Elle correspond à la capacité à reconnaître les émotions ses émotions, comprendre leur impact sur nos décisions, et savoir nommer ce que l'on ressent à tout moment. Cette dimension inclut les compétences suivantes :

- Conscience de ses émotions : la capacité à reconnaître ses propres émotions et comprendre comment influencent notre comportement et nos performances.

- Auto-évaluation précise : cela consiste à bien connaître ses points forts et ses limites. C'est savoir identifier ce que l'on fait bien, ce que l'on doit améliorer et apprendre de ses expériences.

- Confiance en soi : c'est la capacité à avoir confiance en ses compétences, à prendre des décisions même en situation d'incertitude, et à rester sur de soi.

- **Maitrise de soi** : il s'agit de la capacité à réguler ses propres émotions et les gérer efficacement, en s'adaptant au changement. Cela implique d'utiliser la conscience de ses émotions pour faire preuve de flexibilité et orienter son comportement positivement. Et pour cela voici les composantes de cette branche :

- Maitrise émotionnelle de soi : c'est la capacité à gérer ses émotions négatives et impulsives, à rester calme, positif et maître de soi-même même dans des situation stressantes et difficiles.

- Transparence : cela consiste à agir avec honnêteté et intégrité. C'est être une personne de confiance, authentique et cohérente dans ses paroles et ses actes.

- Adaptabilité : c'est la capacité à s'ajuster face aux changements, à gérer plusieurs priorités en même temps et à s'adapter rapidement aux nouvelles situations et aux imprévus.

- Orientation des efforts : il s'agit d'assumer pleinement ses tâches, de respecter ses engagements et de tenir ses promesses. C'est faire preuve de sérieux dans ton travail.

- Initiative : être prêt à saisir les opportunités.

- Optimisme : poursuivre ses objectifs avec détermination, malgré les obstacles ou déceptions.

- **Conscience sociale** : elle renvoie à la capacité de percevoir, de comprendre et de réagir aux émotions d'autrui, tout en tenant compte des dynamiques propres aux réseaux sociaux et aux interactions collectives. Les composantes de la conscience sociale sont les suivantes :

- Empathie : cela consiste à ressentir les émotions des autres et à comprendre leur point de vue. Il s'agit aussi de montrer de l'intérêt pour leurs préoccupations, de faire preuve de sensibilité et d'adopter une attitude compréhensive.

- Sensibilisation organisationnelle : cela consiste à comprendre les dynamiques émotionnelles au sein d'un groupe, à percevoir les rapports de pouvoir et à lire avec justesse les situations et réalités organisationnelles.

- Orientation des services : il s'agit de reconnaître, anticiper et répondre aux besoins des autres. Cela implique de comprendre ce que les autres attendent, et de chercher à améliorer leur satisfaction et leur fidélité en adaptant ses réponses à leurs attentes.

- **Gestion des relations** : cela englobe l'interaction avec les autres ainsi que la capacité à gérer les émotions dans un cadre relationnel. Il s'agit de l'aptitude à inspirer, influencer et faire progresser les autres, tout en assurant une gestion constructive des conflits. Les composantes de cette dimension sont les suivantes :

- Gérer les autres : création d'une synergie de groupe pour atteindre des objectifs communs.

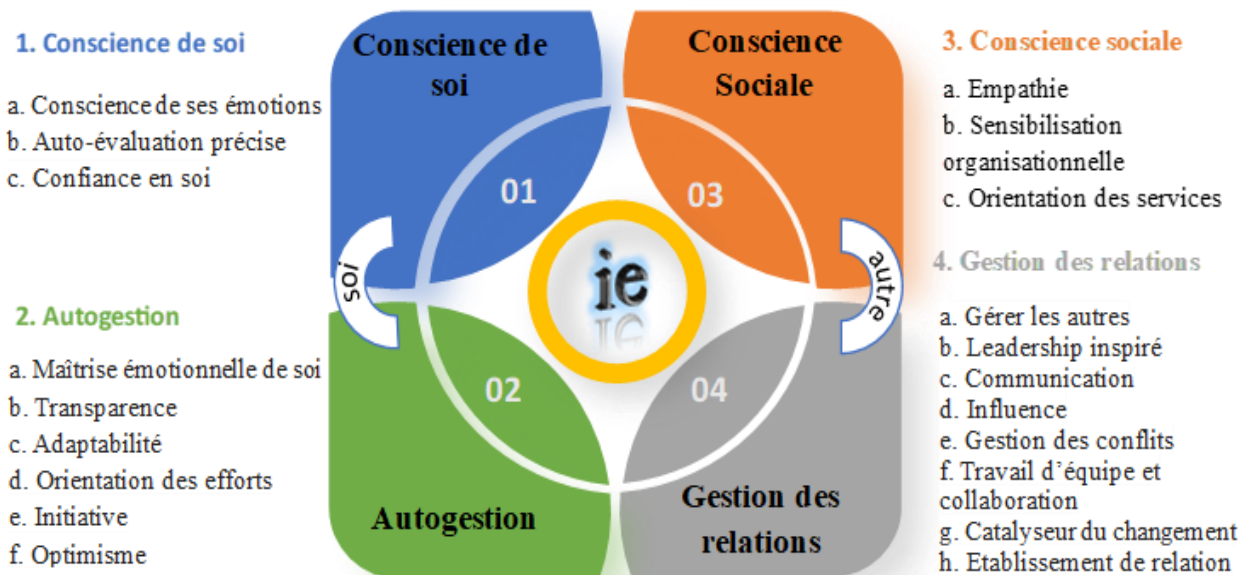
- Leadership inspiré : inspirer et guider les individus et les groupes.

- Influence : il s'agit de savoir convaincre les autres en utilisant des stratégies efficaces de persuasion. Cela peut inclure des méthodes directes ou plus subtiles pour obtenir du soutien et favoriser l'accord commun des autres.

- Communication : cela consiste à transmettre des messages clairs et convaincants, tout en écoutant activement. C'est aussi rechercher une compréhension mutuelle et favoriser un échange ouvert et complet des informations.

- Gestion des conflits : c'est la capacité à gérer les désaccords et les situations tendues avec respect et intelligence rationnelle, en trouvant des solutions tout en maintenant de bonnes relations.
- Travail d'équipes et collaboration : c'est le fait de bien travailler avec les autres pour atteindre des objectifs communs, en gardant un équilibre entre l'efficacité du travail et des relations harmonieuses dans un climat positif.
- Catalyseur du changement : savoir initier ou gérer les changements.
- Etablissement de relations : savoir cultiver des relations utiles.

Figure 4 : Compétence du modèle mixte de Goleman (1995-1998)



Source : élaboré par nous même

Section 02 : La méthodologie de la recherche

Cette section vise à présenter les fondements méthodologiques de notre étude, en articulant d'abord la posture épistémologique adoptée, puis en précisant l'approche méthodologique retenue.

1. Posture épistémologique

Le positionnement épistémologique est une étape cruciale pour tout chercheurs pour mener une recherche rigoureuse et valable, notamment en science de gestion. Il permet de justifier les choix méthodologiques et d'assurer la crédibilité des résultats et la validité des connaissances produites. Selon Piaget (1967) ; « l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables ». Dans ce sens, le chercheur a la responsabilité de choisir et de justifier le positionnement épistémologique qu'il adopte en fonction de son objet de recherche, de manière à démontrer que ce positionnement lui permet de construire des connaissances valides Wacheux (1996).[(Meryem & EL FATHAOUI Habib, 2022) ; (marie laure Gavard perresr et al., 2018)]

Un paradigme épistémologique est une manière partagée de comprendre comment se construit le savoir scientifique, basée sur des idées communes au sein d'une communauté (Piaget, 1967 ; Kuhn, 1962). Les paradigmes épistémologiques ont été classés selon différentes logiques selon les auteurs. On générale, on distingue les trois grands paradigmes de base : Le positivisme, l'interprétativisme et le Constructivisme.[(Velmuradova, 2004) ; (marie laure Gavard perresr et al., 2018)]

Le paradigme interprétativisme encourage une approche qualitative de la recherche, en s'appuyant sur des méthodes souples, descriptives et adaptées à la complexité du terrain. Il vise à offrir une compréhension fine et approfondie des réalités vécues par les individus dans leur contexte professionnel (Saunders et al., 2009 ; Mukhles M. Al-Ababneh, 2020 ; Skikra & Echaoui, 2024). Il repose sur une vision du monde selon laquelle la réalité est perçue de manière différente par chaque individu et prend forme à travers les interactions sociales et les expériences vécues. Cette approche reconnaît l'importance du contexte culturel, social et historique dans la construction du sens (Hudson & Ozanne, 1988 ; Perret & Séville, 2003). Elle est donc particulièrement adaptée à cette étude, car elle permet de comprendre en profondeur les perceptions et les points de vue des personnes concernées. La connaissance obtenue vient d'un échange entre le chercheur et les personnes étudiées, en tenant compte de leur situation En lien direct avec leur environnement spécifique (Crotty, 1998 ; Koenig, 1994). Dans le champ des sciences de gestion, où chaque organisation possède ses propres pratiques, enjeux et dynamiques internes, cette posture permet d'appréhender la complexité des situations sans chercher à les simplifier ou à les généraliser. Ce paradigme est particulièrement adapté à notre étude, car il permet de comprendre comment les individus perçoivent, mobilisent et développent leur intelligence émotionnelle dans le cadre de leurs interactions sociales et professionnelles, et

comment cela peut contribuer à instaurer ou renforcer une stabilité au sein des ressources humaines. L'interprétativisme considère que la connaissance émerge des significations que les acteurs attribuent à leur vécu, en lien avec leur contexte spécifique. Cette posture offre ainsi un cadre pertinent pour explorer en profondeur la manière dont les compétences émotionnelles influencent les dynamiques humaines internes et participent à la stabilité des équipes et des collaborateurs. [(Skikra & Echaoui, 2024) ; (Al-Ababneh, 2020)]

2. Approche méthodologique

2.1. Méthode d'analyse

Notre méthodologie repose sur une approche qualitative à visée déductive, en cohérence avec notre posture épistémologique interprétativiste. Cette posture considère que la réalité organisationnelle n'est pas objective et figée, mais qu'elle se construit à travers les perceptions, les interprétations et les interactions des individus. Dans ce cadre, notre démarche déductive s'appuie sur des concepts et modèles théoriques préexistants relatifs à l'intelligence émotionnelle et à la stabilité organisationnelle, que nous mobilisons pour orienter notre analyse du terrain. Loin d'imposer un cadre rigide, cette approche permet une mise en relation entre des références théoriques et les significations que les acteurs donnent à leurs expériences professionnelles au sein de l'entreprise NAFTA. Ainsi, nous cherchons à comprendre comment les dynamiques émotionnelles influencent la stabilité des ressources humaines, à partir d'une grille d'analyse éclairée par la théorie, mais constamment interrogée à travers les récits et les pratiques observés. Cette articulation entre cadre théorique et compréhension située permet une lecture approfondie des réalités organisationnelles, en tenant compte de la complexité des relations humaines dans leur contexte. (Skikra & Echaoui, 2024).

2.2. Outils de collecte de données

Deux outils ont été retenues pour la collecte des données dans notre approche qualitative : l'entretien et l'observation.

2.2.1. Les entretiens

L'entretien est l'un des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion. Il peut être considéré comme une discussion menée dans un but précis. C'est une rencontre entre le chercheur et une personne interrogée, basée principalement sur un échange verbal. Cette

interaction demande une certaine organisation afin de bien répondre aux objectifs de la recherche. Les entretiens peuvent être individuels ou de groupe selon le nombre de répondants en interaction avec l'enquêteur, Les entretiens individuels sont particulièrement utiles pour explorer des processus personnels complexes, comme la compréhension, la prise de décision ou l'appropriation. On distingue trois types selon le niveau de structure : directif, semi-directif et non directif. Plus l'entretien est libre, plus il permet d'approfondir les idées du participant, et moins l'enquêteur intervient. Tandis que, l'entretien de groupe réunit plusieurs personnes autour d'un animateur pour les faire échanger entre elles. Basée sur la théorie de Lewin (1952), cette méthode est utile en sciences de gestion pour faire émerger des idées, mieux comprendre un problème ou explorer les opinions, attitudes et perceptions des participants. (marie laure Gavard perresr et al., 2018)

Dans cette recherche, nous avons choisi d'utiliser l'entretien semi-directif, car il permet de guider la discussion tout en laissant une certaine liberté à l'interviewé pour exprimer ses idées, ses ressentis et son expérience. Un guide a été conçu à l'avance pour structurer l'échange autour de thèmes essentiels à notre étude, tout en permettant une certaine souplesse dans l'ordre des questions ou leur formulation, selon la dynamique de l'entretien. Le guide d'entretien, structuré selon une logique évolutive (voir annexe B), facilitait ainsi une progression naturelle des échanges, de l'exploration générale vers des aspects plus ciblés. L'échange commençait toujours par une introduction conviviale : remerciements, présentation du cadre de la recherche et de ses objectifs, puis demande d'autorisation pour enregistrer la conversation. Une première question ouverte, centrée sur le parcours professionnel de la personne interrogée, servait de point de départ pour installer un climat de confiance et de dialogue. L'entretien se déroulait ensuite en deux grandes parties. La première visait à explorer la compréhension générale de l'interviewer concernant la stabilité organisationnelle et l'intelligence émotionnelle, en s'appuyant sur son expérience au sein de NAFTAL. Cette phase avait pour but de recueillir ses représentations personnelles, ses observations et ses interprétations spontanées. La deuxième partie s'articulait autour de situations concrètes vécues en entreprise. À travers différentes questions, nous avons cherché à faire émerger des exemples, des ressentis et des pratiques en lien avec les émotions au travail, les interactions professionnelles, la gestion des conflits, la motivation, la satisfaction ou encore l'attachement à l'organisation. Ces échanges ont permis d'observer comment les dimensions de l'intelligence émotionnelle peuvent influencer la stabilité des ressources humaines, à travers des mécanismes subtils mais proches de ce que

vivent réellement les employés au quotidien. Cette partie a été organisée autour de quatre axes essentiels :

- Se comprendre soi-même pour mieux s'engager et rester.
- Se gérer soi-même pour mieux performer et durer dans l'entreprise.
- Comprendre les autres pour mieux s'engager et se satisfaire au travail.
- Renforcer les relations pour une équipe plus soudée et motivée.

Pour explorer la manière dont l'intelligence émotionnelle favorise la stabilité des ressources humaines, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec dix personnes issues du milieu professionnel concerné. Cette méthode nous a permis de recueillir des témoignages riches et variés, directement ancrés dans l'expérience vécue des membres de l'organisation. L'analyse des propos a été effectuée à l'aide du logiciel Nvivo, ce qui a facilité le classement des données, la mise en évidence des thèmes récurrents et l'identification de sens partagés. Cette démarche a ainsi permis de dégager des pistes d'interprétation solides sur les dynamiques par lesquelles les compétences émotionnelles influencent la stabilité organisationnelle.

2.2.2. L'observation

L'observation est une méthode de collecte de données où le chercheur regarde directement les comportements ou les situations qui se déroulent dans son organisation, pendant une période définie. Elle permet de recueillir des faits concrets, contrairement à l'entretien qui repose sur des paroles parfois difficiles à vérifier. Il existe deux types d'observation, selon la position du chercheur par rapport aux personnes observées (Jorgensen, 1989). Si le chercheur est impliqué dans la situation, on parle d'observation participante. S'il reste à l'extérieur sans intervenir, c'est une observation non participante. Le chercheur peut adopter différents niveaux de participation sur le terrain : en cachant son rôle « observation dissimulée », ce qui évite les biais mais pose des problèmes éthiques ; en étant à la fois membre et observateur, ce qui permet plus de liberté mais crée des conflits de rôle ; ou en observant ouvertement avec une participation limitée, ce qui peut susciter des résistances au départ, mais favorise une meilleure collecte de données si la confiance s'installe. En dehors de l'observation participante, le chercheur peut adopter une observation non participante. Celle-ci se décline en deux formes : l'observation « flottante » (Evrard et al ; 2009), utilisée en début d'enquête ou en complément pour capter des indices contextuels ou non verbaux (Yin ; 2014), et l'observation « focalisée et standardisée », qui repose sur un protocole défini à l'avance pour recueillir des données précises

selon un cadre d'analyse rigoureux. Notre choix d'opter pour une observation non participante s'explique par la volonté de recueillir des données de manière objective, sans influencer les comportements des individus observés. En adoptant cette posture, nous avons pu observer les pratiques, les échanges et les dynamiques professionnelles sans interagir directement dans les processus internes de la Direction des Ressources Humaines (DERH). Cette approche nous a permis de maintenir une distance analytique, favorisant une lecture plus neutre et structurée des situations observées. (*Méthodes de recherche en management*, 2014)

Dans le cadre de notre étude, bien que nous n'ayons pas été intégrée activement au sein de la DERH, nous avons pu réaliser des observations pertinentes sur l'environnement de travail, la culture organisationnelle et les interactions entre les agents, en nous appuyant notamment sur les entretiens menés et les comportements observés durant les temps de présence sur le site, ainsi que sur certaines données internes disponibles concernant le taux de rotation du personnel sur les quatre dernières années et les éléments du bilan du climat social, en particulier les informations issues du plan disciplinaire. Cette méthode a contribué à enrichir notre compréhension des enjeux humains et organisationnels liés à notre problématique, tout en garantissant une certaine rigueur méthodologique.

Section 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

1.Contexte et présentation de NAFTAL

1.1. Présentation générale de NAFTAL et son historique

NAFTAL spa est une entreprise publique algérienne, au fonctionnement de type mécaniste bureaucratique, ce qui signifie qu'elle suit une organisation très structurée et hiérarchisée. Elle présente un cas paradoxal, car bien qu'elle soit une société par actions, le seul actionnaire est le groupe SONATRACH, ce qui en fait une filiale à 100%

NAFTAL a été fondée à la suite de la création de L'entreprise ERDP (Entreprise de raffinage et de distribution des produits pétroliers), qui a vu le jour par décret N°80/101 du 6 avril. Cette entreprise à commencer ses activités le 1^{er} janvier 1982, en se chargeant à la fois du raffinage et de la distribution des produits pétroliers.

En 1987, une séparation est opérée entre les deux activités : le raffinage d'un côté, et la distribution de l'autre. A de ce moment la société change de nom pour devenir NAFTAL, qui se

voit confier exclusivement la commercialisation et la distribution des produits pétroliers et dérivés.

Depuis 1998, NAFTAL devient officiellement une filiale à 100% du groupe SONATRACH, avec un capital social de 160 000 000 000 .00 DA. Elle prend alors la forme juridique de société par action (Spa), rattachée à l'activité de commercialisation du groupe.

1.2. Activités clés de NAFTAL :

La mission principale de NAFTAL est d'assurer la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur l'ensemble du territoire national. Elle joue un rôle clé dans l'approvisionnement en énergie du pays, en intervenant dans plusieurs domaines stratégiques.

Parmi ses principales activités, on retrouve :

- L'enfûtage des GPL ;
- La formulation des bitumes ;
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux ;
- Le transport des produits pétroliers.

2. Structure organisationnelle de NAFTAL

2.1. La macrostructure de NAFTAL

Dans cette partie, nous trouverons la hiérarchie suivante :

- Le président directeur général « PDG ».

Sous sa tutelle, on trouve :

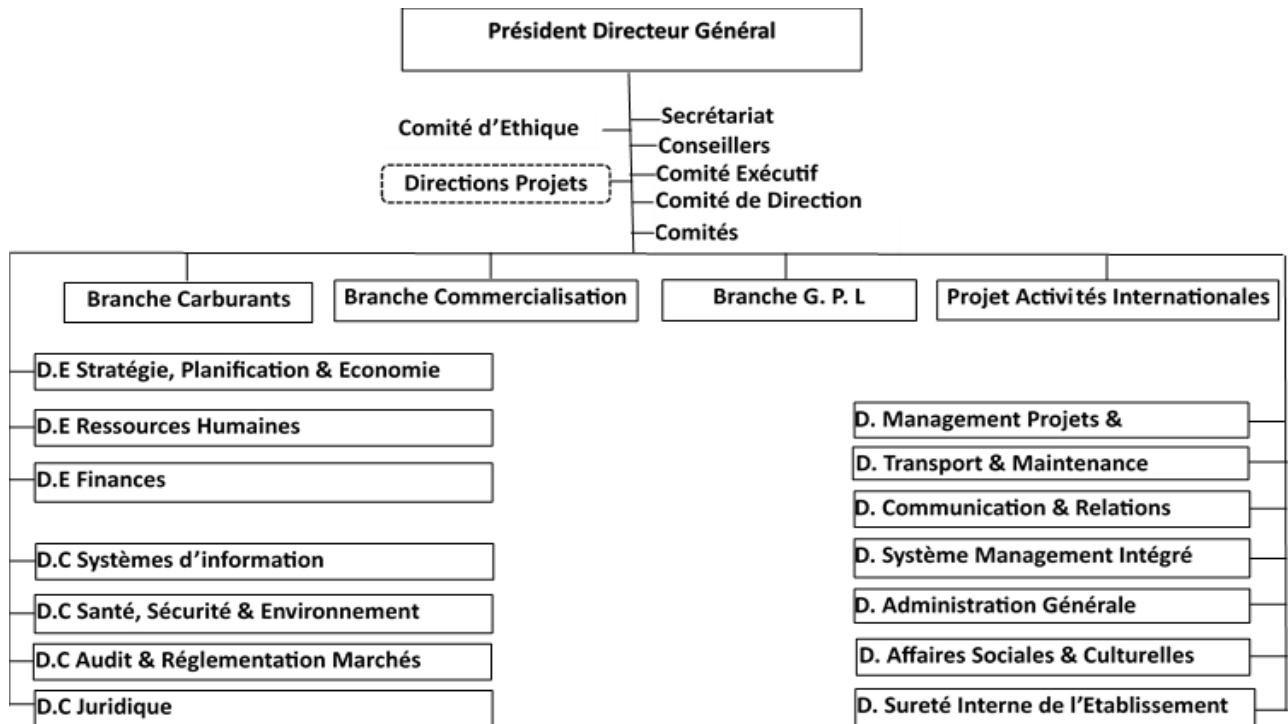
- Le Secrétariat,
- Les conseillers pour chaque activité,
- Comité exécutif, qui a une faculté de siéger à propos de certains dossiers liés à l'activité elle-même,
- Comité de direction,

- Comité d'éthique pour instaurer des valeurs que l'entreprise doit entreprendre au sein de la société, il est chargé d'établir une charte d'éthiques par apport à ces employés et par apport à l'extérieur,
- Direction projet qui sont occasionnelle lors du lancement de nouvel investissement ainsi des comités ad hoc, constitués pour une durée et une vocation limitée par le temps et par sa vocation, un fois le dossier est traité le comité prend fin.
- Dans ligne hiérarchique, les trois branches principales de la société sont :
- La branche carburante
- La branche commercialisation
- La branche G.P.L

Avec plusieurs départements, notamment :

- D. E stratégie, planification & économie,
- D. E Ressources humaines,
- D. E Finances,
- D.C Systèmes d'information,
- D.C Santé, Sécurité & Environnement ;
- D.C Audits & Réglementation Marchés,
- D.C Juridique,
- D. Management Projets & Développement,
- D. Transport & Maintenance,
- D. Communication & Relations Publiques,
- D. Système Management Intégré,
- D. Administration Générale,
- D. Affaires Sociales & Culturelles,
- D. Sureté interne de rétablissement.

Figure 5 : La macrostructure de NAFTAL



Source : document interne de Naftal

2.2. Produits et Services

- **Professionnels :**

- Aviation
- Marine
- Bitumes
- Produits spéciaux

- **Particuliers :**

- Carburants terre
- GPL
- Lubrifiants
- Pneumatiques
- Sirghaz
- Stations-Services

3. Le département des ressources humaines

3.1. Présentation de département exécutive des ressources humaines

Un département des RH constitue un pilier stratégique au sein de l'entreprise. Il joue un rôle essentiel dans la gestion et le développement du capital humain.

La Direction Exécutive Ressources Humaines joue un rôle crucial au sien de l'entreprise ses principales mission comprennent :

- Définir la stratégie générale de la société en matière les ressources humaines.
- Mettre à disposition pour les structures de la société les ressources humaines nécessaires pour atteindre les objectifs.
- Élaborer des textes réglementaires régissant les relations et les conditions de travail.
- Veiller la bonne gestion administrative des cadres supérieurs de la direction générale.

3.2. Organigramme de la direction exécutive des ressources humaines :

- **Assistant**

- Servir de lien entre le responsable et les autres collaborateurs internes ou externe.
- Assumer la responsabilité de dossiers sensibles.
- Examiner et traiter les requêtes des employés.

- **Secrétariat**

- Gérer les appels téléphoniques, les courriels et le courrier.
- Organiser les réunions, les déplacements, les agendas.
- Accueillir les visiteurs.

- **Département Gestion des Cadres Supérieures**

- Assurer la gestion administrative du personnel cadre supérieure de la direction générale.

- **Direction Réglementation & Relation de Travail**

- Fournir un accompagnement juridique aux responsables RH et managers dans l'application du droit du travail.

- Assurer une veille continue sur la législation du travail pour garantir la conformité des pratiques internes de l'entreprise.

- **Direction Etude et Planification**

- Elaborer le budget de recrutement.

- Contribuer à la définition de la politique de développement des RH.

- **Direction Formation et Développement**

- Définir les politiques en matière de formation et de développement

- Assister le directeur exécutif dans la définition de la politique de développement des RH

- **Direction de Centres de Formation**

- Assurer la gestion des trois centres formation centre formation Oran, Centre formation khroub et Centre formation Région centre.

- Participer à la définition de la politique formation de la société.

- Exécuter le plan de formation de la société.

- **Direction Projet Ressources Humaines**

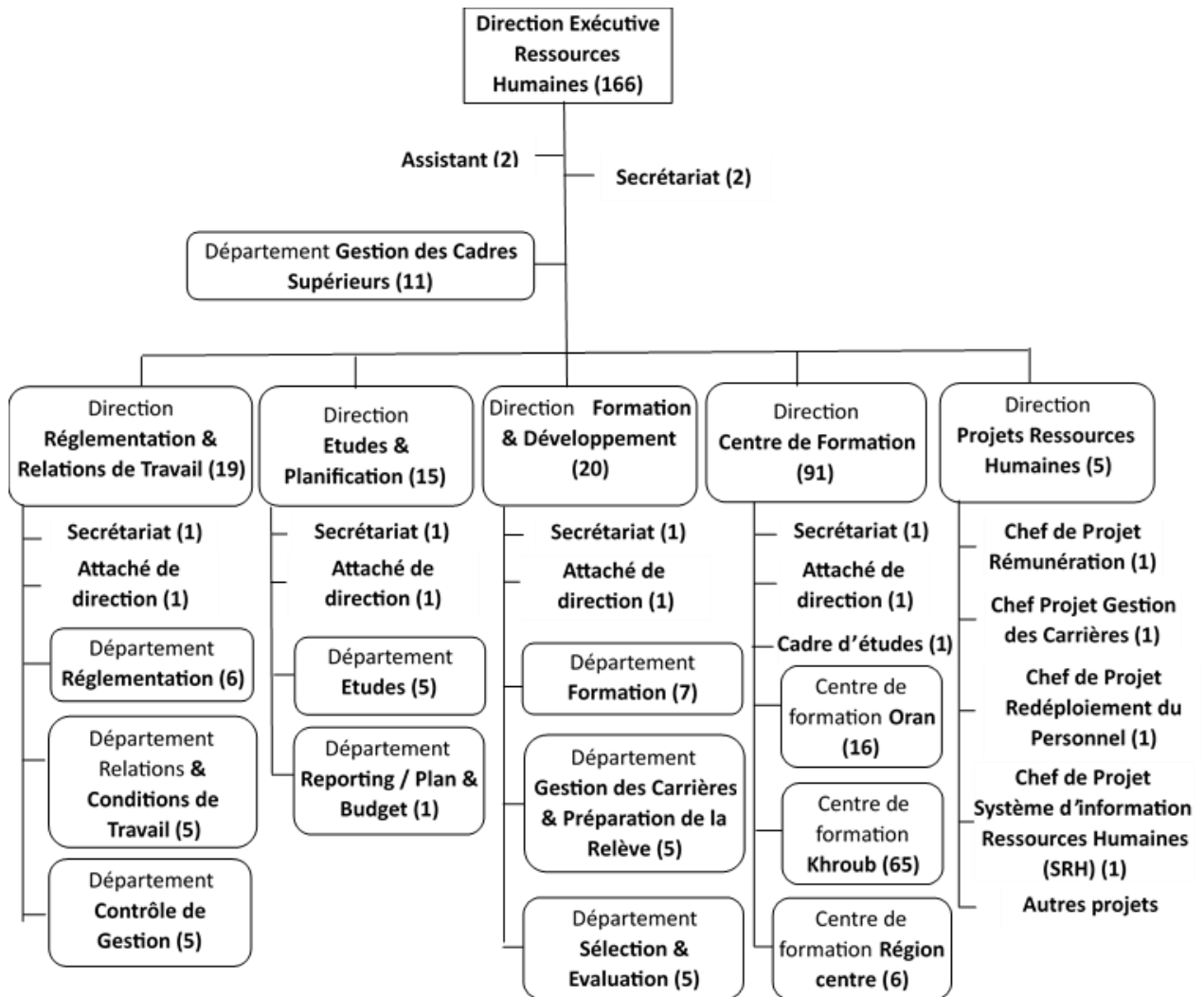
- Conception et mise en œuvre de nouvelles politiques de rémunération.

- Accompagnement de mobilité interne et de l'évolution professionnelle des employés.

- Pilotages des projets de réorganisation et de restructuration des équipes.

- Gestion de la maintenance et des mises à jour de SIRH.

Figure 6 : Organigramme de la DERH



Source : document interne de Naftal

Conclusion :

En conclusion, ce chapitre a présenté un cadre conceptuel clair et une démarche méthodologique cohérente pour notre recherche. L'analyse des liens entre la stabilité des ressources humaines et l'intelligence émotionnelle permet de mieux comprendre leur interaction dans le contexte professionnel. Le choix du paradigme constructiviste et de l'approche qualitative assure une exploration approfondie et adaptée du sujet. En mettant l'accent sur les expériences vécues et les interactions sociales des individus, notre étude souligne comment un environnement professionnel stable peut favoriser le développement de compétences émotionnelles. Enfin, la présentation de notre terrain d'étude chez NAFTAL prépare le cadre concret de l'enquête à venir.

CHAPITRE III :
RESULTATS ET DISCUSSION

Chapitre III : Résultat et discussion

Section 01 : Interprétation et analyse des résultats des entretiens

Cette section est consacrée à l'analyse des résultats issus des entretiens, des observations et de l'analyse documentaire menés dans le cadre de notre étude. Pour répondre aux objectifs de la recherche, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs en face-à-face, selon un guide d'entretien préalablement élaboré (voir annexe). Ces entretiens ont duré entre 30 minutes à une heure, et aucun cadre temporel n'a été imposé, afin de permettre aux participants de s'exprimer librement et de manière approfondie.

L'échantillon retenu se compose de dix professionnels occupant des fonctions diverses au sein de l'entreprise publique Naftal. Il comprend des cadres, des chefs de service et de département, ainsi que des membres de la direction, offrant ainsi une diversité de profils en termes de sexe, d'âge, de parcours académique et d'ancienneté au sein de Naftal. Certains sont titulaires d'un doctorat ou d'un magistère, d'autres justifient d'une longue expérience professionnelle, ce qui enrichit la portée des données recueillies.

Les propos des participants ont été retranscrits avec rigueur, sans modification, afin de garantir la fiabilité des résultats. Cette démarche vise à faire émerger une compréhension fine des liens entre les compétences en intelligence émotionnelle et la stabilité des ressources humaines dans un contexte organisationnel public.

Tableau 5 : Profils des interviewés dans le cadre de l'étude

Sexe	Age	Fonction Occupé	Parcours Académique	Ancienneté au sein de l'entreprise
Homme	45	Cadre à la Direction Réglementaire et Relations de Travail	Docteur en Sociologie	25
Homme	52	Chef de Département Etude	MBA Exécutif & ingénieur en mathématiques appliquées	22
Homme	57	Assistant DERH	Licencié en sciences commerciale	21

Chapitre III : Résultat et discussion

Homme	51	Directeur Corporate Planning	Licencié en finances	15
Homme	59	Cadre supérieur	Licencié en sciences économique et financière	25
Femme	30	Attachée de Direction	Magistère en Psychologie	15
Femme	35	Cadre D'étude Niveau 2 évaluation	Licencié en psychologie	06
Femme	48	Chef de Service Evaluation	Ingénieur en recherches opérationnelle	22
Femme	58	Conseillère du PDG	Doctorante en Psychologie	20
Femme	49	Chef de Département Gestion des Carrières et Préparation de la Relève/DFD/DERH	Magistère en psychologie	20

Source : Réalisé par nous suivant le guide d'entretien

1. Interprétation des propos des interviewé

Dans cette section, nous analysons et interprétons les résultats obtenus à partir des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude, qui porte sur l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la stabilité des ressources humaines au sein de Naftal. Après avoir soigneusement transcrit les entretiens, nous avons procédé à une analyse thématique afin de dégager les principaux axes de réflexion et de mettre en lumière les tendances significatives. Cette approche nous permet d'approfondir notre compréhension des perceptions et expériences des participants, et d'évaluer comment les compétences émotionnelles peuvent jouer un rôle dans le maintien de la stabilité des ressources humaines dans l'organisation.

Chapitre III : Résultat et discussion

Figure 7 : Nuage de mots sur les perceptions de la stabilité RH et influence des émotions au travail



Source : Réalisé par nous-mêmes d'après les analyses effectuées avec Nvivo

La figure (7) ci-dessous illustre un nuage de mots qui regroupe les termes les plus souvent mentionnés par les interviewés lorsqu'ils évoquent la stabilité organisationnelle et l'intelligence émotionnelle. Ce visuel met en évidence les termes les plus fréquemment évoqués tels que, « émotions », « motivation », « stabilité », « satisfaction », « communication » et « conflits », montrent les thèmes considérés comme essentiels pour créer un environnement de travail équilibré. La stabilité RH est perçue à la fois sous un angle structurel, à travers des notions comme « rémunération », « fidélité », « rotation », et sous un angle humain, à travers des mots comme « émotions », « compréhension », « écoute » ou « gestion des conflits », soulignant le rôle central de l'intelligence émotionnelle dans la vie d'équipe. La motivation apparaît comme un lien entre ces deux dimensions, à la fois moteur de performance et reflet du bien-être. Des mots plus discrets comme « climat », « ambiance » ou « relations » confirment que la qualité du climat social est un facteur important pour fidéliser les employés et renforcer leur engagement. En résumé, la stabilité ne dépend pas uniquement de règles ou de procédures, mais aussi de la manière dont les émotions et les relations humaines sont prises en compte dans le quotidien professionnel.

Chapitre III : Résultat et discussion

Figure 8 : Nuage de mots illustrant le rôle de la conscience de soi dans l'engagement et la fidélisation



Source : Réalisé par nous-mêmes d'après les analyses effectuées avec Nvivo

La figure (8) représente un nuage de mots illustrant les concepts centraux liés à la compréhension de soi et à son influence sur l'engagement professionnel. Le mot « émotions », au centre et en grand, souligne le rôle central de la gestion émotionnelle dans la vie au travail. Des termes comme « compétences », « confiance », « comportement » et « professionnelle » montrent que se connaître soi-même en évaluant ses forces, en comprenant ses réactions et en ajustant ses attitudes est perçu comme essentiel pour évoluer de manière positive dans son environnement professionnel. Des mots comme « rester », « ajuster », « s'adapter » ou encore « estime » traduisent cette idée que la conscience de soi et l'autorégulation favorisent la stabilité, la motivation et l'envie de continuer à s'investir durablement dans l'entreprise. Enfin, la présence de mots liés à l'évaluation, à la satisfaction ou à l'adaptation confirme que cette démarche personnelle n'est pas isolée : elle influence directement la manière dont les employés s'engagent, prennent des décisions et construisent leur parcours professionnel.

Chapitre III : Résultat et discussion

Figure 9 : Nuage de mots illustrant le rôle de la maîtrise de soi dans la performance et la fidélité organisationnelle



Source : Réalisé par nous-mêmes d'après les analyses effectuées avec Nvivo

La Figure (9) présente un nuage de mots illustrant les notions clés liées à la gestion de soi dans le but de mieux performer et de durer dans l'entreprise. Les termes apparaissant en plus gros caractères tels que « motivation », « émotions », « satisfaction » et « conflits » indiquent les dimensions les plus souvent mentionnées et jugées importantes pour assurer une performance durable et un engagement à long terme. La motivation apparaît comme un moteur essentiel du travail, souvent renforcée par un sentiment de satisfaction. Les émotions, qu'elles soient positives ou liées à des tensions, influencent directement la qualité de l'engagement au travail. La fréquence du mot « conflits » met en lumière la réalité des désaccords ou incompréhensions dans le quotidien professionnel, ainsi que la nécessité de savoir les gérer. D'autres termes importants comme « fidélité », « engagement », « changement », « priorités », « initiatives » ou encore « transparence » montrent que les employés cherchent à maintenir un équilibre personnel face aux exigences du travail. Ils mobilisent leurs ressources internes pour s'adapter, rester impliqués et préserver leur bien-être psychologique. Ce nuage de mots souligne ainsi que la gestion de soi, incluant la régulation émotionnelle, la clarté des priorités et l'adaptabilité, joue un rôle clé dans la stabilité et la durabilité de l'investissement professionnel.

Chapitre III : Résultat et discussion

Figure 10 : Nuage de mots illustrant l'impact de la conscience sociale sur l'engagement et la satisfaction au travail



Source : Réalisé par nous-mêmes d'après les analyses effectuées avec Nvivo

L'illustration (10) suivante représente un nuage de mots généré à partir des réponses des participants aux questions du troisième axe, qui explore le lien entre compréhension mutuelle, de la culture d'entreprise et de l'engagement au travail. Ce visuel met en avant des mots clés comme « travail », « motivation », « collègues », « satisfaction », « communication » et « comprendre », qui traduisent l'importance des interactions humaines dans l'environnement professionnel. Les réponses révèlent que se sentir compris, et comprendre les autres, joue un rôle essentiel dans la satisfaction au travail. Les mots « besoins », « impact », « valeurs », « environnement » et « influence » montrent que les employés perçoivent un lien direct entre leur engagement et la qualité des relations, la reconnaissance de leurs attentes, ainsi que l'alignement avec les objectifs de l'équipe ou de l'entreprise. La conscience des objectifs collectifs et de la culture organisationnelle semble renforcer la motivation, en créant un sentiment d'unité et de cohérence. Le mot « communication » ressort comme un outil fondamental, non seulement pour exprimer ses idées, mais aussi pour mieux interpréter celles des autres. Cette circulation d'informations contribue à une meilleure ambiance et permet de réguler les incompréhensions. Par ailleurs, des termes comme « renforcer », « appartenance », « culture » ou « sentiment » laissent penser que l'environnement de travail joue un rôle important dans la construction de relations professionnelles durables et dans la création d'un climat de confiance. Ainsi, ce nuage de mots ouvre des pistes de réflexion sur la manière dont la compréhension interpersonnelle, facilitée par une culture d'entreprise partagée, peut

Chapitre III : Résultat et discussion

renforcer l'engagement individuel, améliorer la collaboration et favoriser un mieux-être au travail.

Figure 11 : Nuage de mots illustrant le renforcement de la cohésion et de la motivation par la gestion des relations



Source : Réalisé par nous-mêmes d'après les analyses effectuées avec Nvivo

La figure (11) ci-dessous illustre un nuage de mots généré à partir des réponses des agents de la Direction des Ressources Humaines (DERH) de NAFTAL, portant sur les relations interpersonnelles, la communication, les émotions et leur impact sur la dynamique d'équipe. Ce nuage fait émerger visuellement les concepts les plus fréquemment évoqués par les participants, mettant en évidence des notions centrales telles que « travail », « motivation », « communication », « conflits », « émotions », « satisfaction », et « collègues ». Ces termes révèlent l'importance accordée à la qualité des échanges au sein des équipes, à la gestion émotionnelle dans le milieu professionnel, ainsi qu'à la manière dont une communication efficace peut influencer la satisfaction et l'engagement. On constate également que des éléments comme « la fidélité », « la confiance », « le leadership » et « le changement » sont perçus comme des leviers cruciaux pour renforcer la cohésion d'équipe et une posture de leaderships inspirants contribuent à une dynamique d'équipe plus constructive. Le poids de mots comme « conflits », « gestion », ou encore « relations » reflète les tensions potentielles mais aussi les opportunités de consolidation d'un collectif de travail plus soudé. Ce nuage de mots sert ainsi de point d'entrée pour analyser, dans cet axe, les représentations des agents interrogés autour du lien entre relations professionnelles, ambiance de travail, et performance collective. Il permet de poser les fondements d'une réflexion approfondie sur la manière dont les relations

Chapitre III : Résultat et discussion

interpersonnelles, lorsqu'elles sont bien gérées, peuvent devenir un moteur de motivation, de rétention et de performance durable.

2. Analyse des résultats

Cette partie vise à présenter et à analyser les principaux résultats obtenus à travers les entretiens menés auprès des employés ainsi que les observations réalisées sur le terrain. L'objectif est de mettre en lumière la manière dont l'intelligence émotionnelle est perçue et utilisée au sein de NAFTAL, et d'examiner son influence potentielle sur la stabilité des ressources humaines.

2.1. Les résultats des entretiens

2.1.1. Perceptions initiales de la stabilité RH et du rôle des émotions

Le nuage de mots associé à cette première partie met en lumière une forte présence des dimensions humaines dans la perception de la stabilité organisationnelle au sein de Naftal. Les termes tels que « émotions », « stabilité », « motivation », « satisfaction », « communication », « conflit » apparaissent en évidence, ce qui traduit une compréhension de la stabilité RH qui dépasse les aspects purement structurels ou hiérarchiques. Pour beaucoup de salariés, la stabilité est étroitement liée à la qualité des relations de travail, au bien-être psychologique et à l'ambiance générale.

Dans les discours recueillis, Naftal est globalement perçue comme une entreprise stable, notamment sur le plan des ressources humaines. Plusieurs répondants soulignent une faible mobilité du personnel, la présence d'anciens employés toujours en poste, et une hiérarchie bien établie qui garantit une certaine constance. À titre d'exemple, le chef de département étude (52ans) affirme que cette stabilité se manifeste par « l'ancienneté du personnel et le respect des structures hiérarchiques en place ». Pour d'autres, comme conseillère du PDG (58ans), cette stabilité se reflète dans « une progression lente mais continue des carrières et peu de départs imprévus ».

Par ailleurs, La stabilité au sein de Naftal est perçue comme le résultat d'un équilibre entre des dimensions structurelles et humaines. Sur le plan organisationnel, des éléments tels qu'une rémunération équitable, des opportunités de formation, une faible rotation des postes et une hiérarchie bien établie sont considérés comme des piliers essentiels. Ces aspects concrets offrent un cadre rassurant et prévisible aux salariés. Toutefois, cette stabilité ne repose pas uniquement sur la structure formelle de l'organisation. Les entretiens mettent également en

Chapitre III : Résultat et discussion

lumières l'importance de facteurs relationnels tels que l'ambiance de travail, la qualité de la communication, la reconnaissance, ainsi que la gestion des émotions et des conflits. Ces dimensions humaines, bien que parfois moins visibles, sont jugées indispensables pour renforcer la stabilité et maintenir un climat de confiance et de coopération. Plusieurs cadres soulignent que la motivation, la satisfaction et le sentiment d'appartenance se développent lorsque les relations interpersonnelles sont saines et soutenues. L'idée de synergie collective est souvent évoquée, non pas comme un substitut aux structures organisationnelles, mais comme un complément nécessaire pour consolider la cohésion interne. Ainsi, la stabilité RH apparaît comme une dynamique globale, construite à la fois sur la solidité des dispositifs organisationnels et sur la qualité des interactions humaines.

Néanmoins, cette perception de stabilité au sein de Naftal n'est pas partagée par l'ensemble des interviewés. Certains soulignent des limites dans le fonctionnement interne, évoquant une certaine rigidité managériale et un manque d'adaptabilité face aux évolutions du contexte. Le chargé assistant insiste sur la nécessité pour l'entreprise de rester dynamique afin de progresser, estimant que « Naftal présente une stabilité sur le plan du marché, mais pas réellement sur le plan organisationnel ». Ce constat suggère que la stabilité apparente pourrait en réalité dissimuler des blocages structurels ou une inertie institutionnelle freinant le changement. Dans le même sens, le directeur du corporate planning (51 ans) précise que « cette stabilité se manifeste surtout dans la distribution des produits et sur le plan du marché », établissant une distinction claire entre la stabilité perçue à l'extérieur, liée à l'activité commerciale, et une stabilité interne plus incertaine. Ces témoignages mettent en lumière une forme de fragilité organisationnelle, où l'équilibre affiché pourrait masquer des tensions, un manque d'innovation ou une faible réactivité face aux transformations. Ainsi, la stabilité ne peut être considérée comme acquise ni uniforme, mais comme une construction partielle, parfois illusoire, nécessitant une vigilance constante pour rester en phase avec les exigences d'un environnement en mutation.

Un autre point important qui ressort de l'analyse est le rôle de l'intelligence émotionnelle, de plus en plus évoquée par les personnes interrogées. Elle est perçue comme un facteur de régulation permettant d'anticiper ou de désamorcer les tensions, d'améliorer la communication et de favoriser l'engagement collectif. Pour certains managers, elle constitue un véritable levier de stabilité relationnelle, en apportant plus de souplesse, d'écoute et de respect au sein des équipes.

Chapitre III : Résultat et discussion

Malgré cela, cette approche n'est pas encore pleinement intégrée dans la culture managériale de l'entreprise. Quelques collaborateurs déclarent privilégier les résultats au détriment de la dimension émotionnelle, ce qui révèle une forme de décalage entre les méthodes de gestion encore ancrées dans des logiques traditionnelles et les pratiques managériales plus actuelles, centrées sur l'humain. Cela montre que l'intelligence émotionnelle, bien qu'identifiée comme utile, n'est pas encore un réflexe généralisé dans la gestion des équipes.

Au regard des données recueillies et du nuage de mots généré, il apparaît clairement que l'intelligence émotionnelle exerce déjà une influence perceptible au sein de Naftal. Les salariés en reconnaissent l'importance dans le développement, la motivation, l'engagement, la satisfaction, autant de facteurs essentiels à la stabilité des ressources humaines. Toutefois, cette dimension reste encore marginale dans les pratiques managériales de l'entreprise, qui demeurent centrées sur des leviers plus structurels tels que la hiérarchie, la rémunération ou la stabilité des postes. Ainsi, bien que l'effet émotionnel soit présent et valorisé par les collaborateurs, son intégration reste incomplète pour consolider un climat de travail stable au sein de Naftal.

2.1.2. Se comprendre soi-même pour mieux s'engager et rester

Les résultats de cette rubrique montrent que la gestion des émotions et la conscience de ses propres compétences sont perçues comme des leviers importants dans le maintien de l'engagement professionnel des employés. Le mot "émotions", central dans le nuage de mots, est revenu systématiquement dans les discours des interviewés, traduisant son rôle fondamental dans la compréhension de soi et dans la stabilité au travail au sein de leur entreprise.

Plusieurs enquêtés ont souligné que savoir reconnaître, ajuster et réguler ses émotions permettait non seulement d'éviter des décisions impulsives mais aussi de favoriser un climat de travail plus serein et plus respectueux. C'est ce qu'illustre bien la déclaration d'une attachée de direction (30 ans) : « comprendre mes émotions me permet de m'adapter et de rester sereine au sein de l'équipe ».

Ensuite, la confiance en soi est apparue comme un facteur favorable au bien-être au travail, même si elle ne garantit pas à elle seule la fidélisation. Certains, comme le cadre supérieure (59ans), estiment que la confiance peut aussi donner le courage de quitter l'entreprise si les conditions de travail ne correspondent plus à ses valeurs.

Chapitre III : Résultat et discussion

L'autre notion forte est celle de l'autoévaluation. De nombreux participants ont mentionné qu'ils pratiquaient régulièrement une évaluation personnelle de leur comportement professionnel, ce qui leur permet, dans leur contexte de travail chez Naftal, de s'ajuster, de corriger leurs attitudes, voire de réaligner leurs missions. Pour Mme la Conseillère du PDG (58 ans), « cette capacité à se remettre en question augmente la clarté dans mes actions et améliore ma satisfaction »

L'expression comportement professionnel revient également de manière marquée. Elle est souvent liée à la capacité à s'adapter à l'environnement, à « ne pas réagir à chaud », ou encore à « prendre du recul ». Ces stratégies de gestion de soi sont perçues comme un moyen de favoriser une ambiance favorable et de maintenir une posture professionnelle saine au sein de Naftal.

Le mot compétences, associé à professionnelle, met en lumière la manière dont les individus évaluent leur propre valeur ajoutée dans l'organisation. L'alignement entre leurs compétences perçues et leur poste favorise le sentiment d'utilité, condition essentielle à leur engagement.

Enfin, le mot "*rester*", très présent dans le nuage de mots, met en lumière une préoccupation importante pour les interviewés : celle de la fidélisation à l'entreprise. Ce terme est fréquemment lié à des éléments personnels tels que les émotions, l'autoévaluation, la confiance en soi ou encore le sentiment de satisfaction. Pour les personnes interrogées, rester chez Naftal ne relève pas seulement de facteurs externes, mais surtout d'un équilibre intérieur. Ainsi, "*rester*" est perçu comme un choix à la fois réfléchi et émotionnel, construit sur une bonne connaissance de soi, une adéquation avec ses valeurs, et un sentiment de stabilité dans son environnement professionnel.

2.1.3. Se gérer soi-même pour mieux performer et durer dans l'entreprise

Les mots-clés du nuage, tels que « émotions », « motivation », « satisfaction » ou encore « conflit », révèlent l'importance des émotions dans le quotidien professionnel des salariés. La manière dont chacun exprime ou retient ses émotions joue un rôle central dans les dynamiques relationnelles et la qualité du climat de travail. Sur ce point, une majorité de répondants évoquent la difficulté d'être pleinement transparents, par crainte d'être mal compris ou jugés. Par exemple, le directeur corporate planning (51 ans) admet qu'il préfère ne pas trop exprimer ce qu'il ressent afin d'éviter les malentendus. D'autres, comme le chef de département gestion de carrière (49 ans), se montrent plus ouverts, tout en adaptant leur niveau de transparence selon leur interlocuteur. Cela montre que, malgré l'idéal d'authenticité, la transparence émotionnelle

Chapitre III : Résultat et discussion

reste délicate à mettre en pratique dans un environnement de travail, chacun adoptant une stratégie qui lui semble la plus appropriée pour maintenir un climat professionnel stable et éviter les tensions.

Par ailleurs, un autre mot qui ressort fortement est "motivation". Elle est souvent liée à plusieurs éléments comme « le changement », « l'autonomie » ou encore « la gestion des priorités ». De plus plusieurs interviewés expliquent que leur capacité à s'adapter à de nouvelles situations, à organiser efficacement leur travail ou à prioriser leurs tâches contribue fortement à renforcer leur engagement. Cela montre que la motivation découle à la fois de ressources personnelles (l'état d'esprit) et de facteurs organisationnels, comme l'environnement de travail, la marge d'autonomie laissée aux travailleurs ou la clarté des objectifs fixés.

L'optimisme joue également un rôle important. Certaines personnes disent que cela les aide à mieux vivre les difficultés et à rester positives malgré les problèmes. Par exemple, l'attachée de direction explique que savoir relativiser et lâcher prise l'aide à rester fidèle à l'entreprise. Cela montre que garder un état d'esprit positif est une force. Cependant, d'autres personnes précisent que l'optimisme seul ne suffit pas. Il doit s'accompagner de bonnes conditions de travail, de reconnaissance ou encore de liberté dans les tâches pour avoir un effet réel sur la fidélité et la motivation.

En ce qui concerne les conflits, ils sont également très présents dans les témoignages. Tandis que certains, comme le cadre d'étude de (35 ans), préfèrent éviter les tensions en s'éloignant du problème, d'autres tentent de les résoudre par le dialogue ou en s'appuyant sur leurs principes personnels. Il faut noter que, malgré les tensions possibles, la plupart continuent d'assumer leurs responsabilités. Cela montre que les conflits, même s'ils influencent les émotions, n'empêchent pas forcément l'engagement professionnel. Cependant, ils peuvent parfois avoir un effet sur l'ambiance ou la collaboration entre collègues.

En outre, le changement est globalement bien perçu par les salariés interrogés. Lorsqu'il est compris et bien introduit, il est souvent vu comme un moteur de motivation. Par exemple, un chef de service de 48 ans affirme que si un changement permet de faciliter les tâches, il peut améliorer la satisfaction. De même, le chef de département étude (52 ans) voit le changement comme un levier de progrès. Toutefois, certains précisent que cela dépend du contexte et de la manière dont le changement est présenté. Ainsi, une bonne communication et un accompagnement adapté semblent essentiels pour que l'adaptation soit bénéfique.

Chapitre III : Résultat et discussion

Enfin, l'autonomie apparaît comme un point essentiel dans la fidélité et l'implication au travail. Plusieurs interviewés, comme la cadre à la direction réglementation ou l'attachée de direction, déclarent que le fait de pouvoir prendre des initiatives renforce leur sentiment d'utilité et d'appartenance à l'entreprise. En effet, ils se sentent plus responsables et valorisés, ce qui les incite à rester. Au sein de Naftal, bien que l'organisation reste globalement structurée et hiérarchisée, un certain degré d'autonomie est accordé aux collaborateurs, notamment dans la manière de gérer leurs missions. Cela montre que l'entreprise reconnaît, même partiellement, l'importance de l'autonomie comme facteur de motivation et de bien-être. Ainsi, cette capacité à agir avec une relative indépendance est perçue non seulement comme un moteur d'engagement, mais aussi comme un facteur qui améliore la qualité de vie au travail et renforce la stabilité RH.

Cette analyse met en évidence que la gestion des émotions, des conflits, du changement, ainsi que l'autonomie et l'optimisme, sont des éléments étroitement liés qui influencent directement la motivation et l'engagement des salariés. Chez Naftal, bien que certains employés témoignent d'un attachement fort à leur poste grâce à l'autonomie ou à leur capacité à s'adapter, d'autres révèlent que ces aspects sont parfois négligés. Par exemple, le manque d'écoute, l'absence de reconnaissance, une gestion floue des priorités ou encore la difficulté à exprimer librement ses émotions peuvent engendrer des tensions, affaiblir la motivation et réduire le sentiment d'appartenance. Cela souligne l'importance, pour l'entreprise, de construire un environnement de travail plus humain et plus souple, où la parole circule librement, où l'initiative est valorisée, et où chaque salarié se sent reconnu. Ces leviers sont essentiels pour maintenir un engagement durable, prévenir les formes de désengagement silencieux, et renforcer la fidélité des collaborateurs à long terme. Il serait également pertinent de renforcer les compétences en intelligence émotionnelle chez les managers afin de mieux accompagner les équipes face aux enjeux relationnels et émotionnels du quotidien. De plus, promouvoir une culture fondée sur la transparence, l'honnêteté et l'intégrité permettrait de créer un climat de confiance propice à l'épanouissement professionnel et à la cohésion.

2.1.4. Comprendre les autres pour mieux s'engager et se satisfaire au travail

Après discussion avec plusieurs agents interrogés sur la thématique de l'environnement de travail et de la culture d'entreprise, il ressort que la compréhension interpersonnelle et la qualité des relations humaines jouent un rôle essentiel dans la motivation au travail. Le Chef de Département Étude (52 ans) affirme à ce sujet :

Chapitre III : Résultat et discussion

« Comprendre les besoins et les émotions de mes collègues m'aide à mieux interagir avec eux, à prévenir les malentendus et à collaborer plus efficacement, ce qui renforce la motivation, l'implication et la satisfaction au travail. »

Cette sensibilité relationnelle est également partagée par d'autres cadres, comme la conseillère du PDG (58 ans), qui insiste sur l'importance d'un climat d'échange sincère : « Mes actions ont pu affecter l'humeur de mes collègues, heureusement que nous favorisons la communication. » Ces propos mettent en lumière la place centrale de l'intelligence émotionnelle dans le fonctionnement des équipes et dans la qualité de la collaboration quotidienne.

De la même manière, l'attachée de direction (30ans) met en avant l'écoute active et la clarté dans les relations interpersonnelles comme leviers de coopération et de performance :

« Cela favorise une bonne communication, permet de mieux cerner les besoins de chacun et d'orienter les efforts vers des objectifs communs. »

En effet, certains agents expriment une réserve par rapport à cette dimension émotionnelle. Le Chef de Service Évaluation (48 ans) déclare que la compréhension mutuelle n'a pas d'effet réel sur sa satisfaction. De même, le cadre d'étude (35 ans) partage une posture plus pragmatique, considérant que les relations humaines ne modifient pas son engagement. Ces points de vue révèlent une diversité dans les attentes professionnelles : si pour certains, le lien humain est un moteur de motivation, d'autres privilégient des critères fonctionnels comme les responsabilités et la clarté des objectifs.

Enfin, au-delà des aspects émotionnels, plusieurs collaborateurs soulignent le rôle central de la culture d'entreprise dans leur implication. La responsable de la gestion de carrière (49 ans) note que la connaissance des objectifs communs renforce la mobilisation individuelle. Le Directeur Corporate Planning (51 ans) confirme que son engagement repose sur le sentiment que son travail contribue concrètement aux finalités de l'entreprise. Ces témoignages montrent que la motivation professionnelle peut reposer à la fois sur la qualité des relations interpersonnelles et sur la compréhension stratégique de son rôle dans l'organisation.

En conclusion, cette analyse révèle que l'intelligence émotionnelle, la compréhension mutuelle et la qualité des interactions humaines constituent des leviers essentiels pour stimuler la motivation et l'engagement d'une grande partie des collaborateurs. Ces éléments favorisent non seulement un climat de travail harmonieux, mais aussi une cohésion autour des objectifs collectifs. Toutefois, cette dynamique ne concerne pas l'ensemble des employés : d'autres

Chapitre III : Résultat et discussion

restent davantage mobilisés par des éléments structurels tels que la clarté des missions et les moyens mis à disposition. Cette diversité de perceptions souligne la nécessité de mettre en place des approches managériales différenciées, tenant compte des profils et des attentes variées, tout en renforçant les compétences en intelligence émotionnelle pour construire un environnement plus cohérent, collaboratif et performant.

2.1.5. Renforcer les relations pour une équipe plus soudée et motivée

L'analyse du nuage de mots, enrichie par les témoignages des employés de NAFTAL, révèle des thèmes majeurs comme « la communication », « la gestion des conflits », « le changement », « le leadership », « la motivation » et les relations professionnelles. Ces éléments sont au cœur de la qualité de vie au travail et montrent les forces et faiblesses de l'environnement organisationnel actuel. Par exemple, le chef de département études (52 ans) reconnaît que « la communication reste en deçà du niveau requis pour instaurer un vrai climat serein et motivant ». Ce constat est partagé par plusieurs employés qui déplorent une communication souvent descendante, parfois inefficace, malgré l'existence de plusieurs canaux.

En ce qui concerne les relations professionnelles, de nombreux témoignages insistent sur leur rôle central dans la motivation. Un assistant DERH (57 ans) affirme que « des relations saines et respectueuses renforcent clairement l'engagement et la motivation ». Cela se retrouve notamment dans les propos de la conseillère du PDG (59 ans), qui observe que « de bonnes relations renforcent l'efficacité et la satisfaction au travail ». Cependant, ce lien positif n'est pas toujours systématique : certains notent une absence de valorisation du travail d'équipe et une culture interne trop individualiste, comme l'indique le chef de département gestion des carrières (49 ans) : « chacun se concentre sur une tâche précise, le travail collectif n'est pas valorisé ».

S'agissant la gestion des conflits, les points de vue sont nuancés. Plusieurs salariés (comme un chef de service évaluation ou un directeur corporate planning) considèrent que les conflits peuvent avoir un effet destructeur sur l'ambiance et la performance, surtout s'ils ne sont pas bien gérés. Dans le même, l'attachée de direction soulignent que « bien gérés, les conflits peuvent renforcer la cohésion et la motivation ». La communication ouverte, l'écoute active, et le respect mutuel sont identifiés comme les meilleures façons de limiter les effets négatifs. Même si les conflits restent relativement peu fréquents au sein de Naftal, leur gestion reste un

Chapitre III : Résultat et discussion

enjeu important : le manque de dialogue ou de réactivité dans certains services constitue un frein au bon climat social.

En effet, Le leadership inspiré est un autre point sensible. Tandis que certains, comme le directeur corporate planning (51 ans), saluent un responsable « humain et à l'écoute », d'autres comme l'assistant DERH et cadre d'étude évaluation, déplorent l'absence de leadership fort et mobilisateur. Cette hétérogénéité managériale crée une inégalité d'expériences entre les services. Le cadre à la direction réglementation et relations de travail (45 ans) résume bien cette réalité : « un bon gestionnaire, oui... mais un leader inspirant ? Je ne pense pas ». Ce manque de leadership inspirant peut limiter l'implication des salariés et affaiblir la dynamique d'équipe

Par ailleurs, Le changement est perçu comme rare ou peu visible au sein de Naftal. Plusieurs employés soulignent qu'il n'y a pas eu de véritables évolutions récentes, ou que les changements, s'ils existent, ne sont pas clairement communiqués. Cette impression de stagnation crée un sentiment de routine et peut freiner l'enthousiasme ou la motivation. Certains regrettent le manque d'initiatives nouvelles, de modernisation ou d'adaptation aux besoins actuels, ce qui peut donner l'impression que l'entreprise avance lentement.

D'une part, La communication au sein de la DERH de Naftal suscite des avis partagés. Certaines personnes reconnaissent l'existence d'une communication professionnelle relativement claire, mais celle-ci est souvent descendante, c'est-à-dire qu'elle vient surtout des supérieurs vers les subordonnés, avec peu d'échanges dans l'autre sens. Plusieurs employés relèvent un manque de collaboration réelle entre les membres des équipes et une faible pratique du travail en groupe. Ce manque d'interaction horizontale peut limiter la circulation des idées, nuire à la cohésion et rendre la résolution des conflits plus difficile. Une communication plus ouverte, plus participative et axée sur le travail collectif pourrait améliorer l'ambiance, renforcer la motivation et augmenter la satisfaction générale.

En conclusion, l'analyse révèle plusieurs freins majeurs à l'engagement des salariés de la DERH de Naftal : un manque de reconnaissance, une communication majoritairement descendante, une gestion des conflits peu proactive, une culture interne trop centrée sur l'individu au détriment du travail d'équipe, l'absence d'un leadership inspirant dans certains services, ainsi qu'un climat organisationnel peu tourné vers l'évolution ou l'innovation. Ce fonctionnement renforce un certain isolement professionnel et limite la circulation des idées, la motivation collective et la fidélisation à long terme.

Chapitre III : Résultat et discussion

Toutefois, des leviers d'amélioration existent. Dans les services où les relations sont plus humaines, la communication plus fluide et l'écoute mieux installée, le climat de travail est jugé nettement plus favorable. Pour renforcer durablement l'implication des salariés, il apparaît donc essentiel de favoriser une communication plus horizontale et participative, de développer le travail collaboratif, de former les encadrants à un leadership plus mobilisateur, et de soutenir une dynamique de changement plus visible et adaptée aux attentes du personnel. Ces actions combinées peuvent contribuer à créer un environnement de travail plus motivant, stable, cohérent et durable.

2.2. Les résultats des observations obtenues

Au cours de notre stage effectué à la Direction Exécutive des Ressources Humaines (DERH) de Naftal, nous avons eu l'occasion d'observer le fonctionnement quotidien de cette structure. Bien que n'étant pas directement impliquée dans les activités opérationnelles, notre observation non participante nous a permis de relever plusieurs éléments significatifs liés à la stabilité RH et à l'intelligence émotionnelle dans l'environnement de travail.

2.2.1 Une organisation structurée et bien encadrée

Les procédures RH à Naftal sont très bien définies. Les postes sont encadrés par des fiches de poste détaillées, et les règles relatives à la mobilité, au recrutement et à la promotion sont fixées par des textes internes. Cette structuration claire permet aux employés d'évoluer dans un cadre professionnel stable et prévisible. Ce niveau d'organisation témoigne d'une stabilité RH bien ancrée, bien que cela puisse parfois entraîner une certaine rigidité dans les pratiques.

2.2.2 Une hiérarchie forte avec peu d'autonomie

Les décisions stratégiques ou importantes sont généralement centralisées au niveau hiérarchique. Les marges d'initiative des employés apparaissent limitées, ce qui peut restreindre l'innovation individuelle. Toutefois, cette structuration hiérarchique permet une exécution régulière des tâches et renforce la cohérence dans la gestion quotidienne, contribuant ainsi à la stabilité globale.

Chapitre III : Résultat et discussion

2.2.3 Une communication descendante structurée, nuancée par des échanges informels

Au sein de la DERH de Naftal, la communication professionnelle suit une logique hiérarchique et descendante, où les directives circulent principalement du sommet vers la base, conformément à l'organisation pyramidale de la structure. Cette configuration permet une transmission claire des consignes et garantit le respect des procédures internes, contribuant ainsi à l'efficacité organisationnelle.

Toutefois, bien que ce mode de communication assure une coordination fonctionnelle, il limite les opportunités d'expression individuelle dans le cadre formel, notamment en ce qui concerne les ressentis, les suggestions ou les besoins spécifiques des agents. Cela peut freiner l'instauration d'un environnement de travail pleinement serein et véritablement motivant.

Parallèlement à la communication formelle, une certaine communication informelle circule entre les agents, notamment lors de moments de pause. Ces échanges, souvent spontanés et empreints de convivialité, contribuent à instaurer un climat relationnel plus détendu et à renforcer les liens entre collègues.

Sur le plan professionnel, une communication existe également autour des tâches, permettant aux agents d'avoir une idée générale des fonctions exercées par leurs collègues. Toutefois, cette connaissance reste partielle et ne se traduit pas par un véritable travail d'équipe ou une collaboration active. Chacun reste centré sur son propre périmètre de responsabilités, et les interactions restent limitées aux besoins immédiats du poste.

En somme, bien que la communication au sein de la DERH de Naftal remplisse efficacement ses fonctions structurelles, son caractère essentiellement descendant et formalisé, combiné à des interactions informelles limitées, ne permet pas encore de créer un environnement de travail pleinement collaboratif ni suffisamment propice à l'engagement et à l'expression des agents. Une valorisation d'une communication horizontale pourrait ainsi constituer des leviers d'amélioration

2.2.4 Un Turnover faible et une stabilité RH confirmée

Les données internes analysées révèlent un taux de rotation du personnel particulièrement bas sur les quatre dernières années :

Chapitre III : Résultat et discussion

- En 2021 : 1.05 %
- En 2022 : 0.86 %
- En 2023 : 0.93 %
- En 2024 : 1.07 %

Cette faible mobilité témoigne d'une stabilité durable de l'effectif. Elle s'explique notamment par le statut public de l'entreprise, qui assure une sécurité d'emploi, ainsi que par une politique RH cadrée et rigoureuse. Cela est cohérent avec les observations réalisées sur le terrain, où les parcours professionnels apparaissent généralement continus et peu sujets à des ruptures ou à des reconfigurations fréquentes.

2.2.5 Un climat social calme et en amélioration progressive

Les observations menées au sein de la DERH de Naftal, croisées avec les données internes disponibles, révèlent un climat social globalement serein. Aucun conflit majeur n'a été constaté pendant la période d'observation, et les échanges entre collaborateurs se déroulent dans une atmosphère respectueuse et structurée. Ce calme apparent semble soutenu par un encadrement réglementaire rigoureux et une organisation bien définie, qui favorisent un environnement de travail stable.

Cette impression est confirmée par les données relatives au plan disciplinaire, qui témoignent d'une baisse continue des interventions disciplinaires au fil des années :

- 2020–2021 : – 4.33 %
- 2021–2022 : – 4.31 %
- 2022–2023 : – 4.30 %

Bien que la baisse annuelle soit modérée, sa constance indique une amélioration progressive du climat social au sein de l'entreprise. Cette tendance peut être interprétée comme le reflet d'un apaisement durable des tensions internes, traduisant une dynamique positive dans la gestion des relations professionnelles. Elle suggère également une certaine efficacité des mécanismes de régulation déjà en place, même si des marges de progression subsistent, notamment en matière de reconnaissance et de communication informelle.

Chapitre III : Résultat et discussion

2.2.6 Une gestion émotionnelle peu explicitée

Enfin, il apparaît que les émotions et les ressentis personnels sont rarement exprimés ou intégrés de manière explicite dans les pratiques professionnelles observées. Bien que certains agents témoignent d'un attachement à leur mission, l'environnement reste essentiellement centré sur les tâches à accomplir. La régulation émotionnelle ou la prise en compte du bien-être subjectif repose souvent sur l'initiative individuelle des responsables, plutôt que sur une politique structurée ou partagée à l'échelle de la direction. Cette négligence des aspects émotionnels peut limiter le développement d'un climat de travail pleinement épanouissant.

Section 02 : Discussion des résultats

Cette étude a pour objectif d'examiner comment l'intelligence émotionnelle peut influencer la stabilité des ressources humaines au sein de Naftal. À travers une approche croisée combinant observation non participante et les entretiens, les résultats révèlent une organisation marquée par une certaine stabilité RH structurelle traduite par une faible rotation du personnel, des procédures bien établies et un climat social globalement apaisé. Toutefois, cette stabilité s'inscrit dans un modèle encore très administratif, où les aspects émotionnels et humains sont peu mis en valeur. La discussion qui suit cherche donc à comprendre dans quelle mesure les dimensions liées à l'intelligence émotionnelle (gestion des émotions, communication interpersonnelle, empathie, reconnaissance, etc.) sont prises en compte, et comment leur développement pourrait renforcer durablement la stabilité RH au sein de l'entreprise.

1. L'intelligence émotionnelle comme levier de stabilité RH chez Naftal

L'étude réalisée au sein de Naftal, entreprise publique stratégique leader dans le secteur de la distribution des produits pétroliers en Algérie, met en évidence une stabilité des ressources humaines fondée principalement sur des garanties structurelles telles que la sécurité de l'emploi, la rémunération stable et les parcours professionnels prédéfinis, mais qui peine à générer un engagement actif et durable des salariés. Bien que le climat de travail soit globalement serein, les pratiques observées révèlent un management centré sur le contrôle, une communication strictement descendante, une faible marge d'autonomie, et une dynamique organisationnelle peu ouverte à l'innovation ou au changement. Ces éléments contribuent à un environnement peu stimulant, où les facteurs humains comme la reconnaissance, l'écoute ou la valorisation des efforts, sont faiblement intégrés dans les processus managériaux.

Chapitre III : Résultat et discussion

Dans ce contexte, l'intelligence émotionnelle, entendue au sens organisationnel du terme, constitue un levier stratégique encore sous-exploité. Les travaux de Goleman (1998) montrent que les compétences émotionnelles telles que la conscience de soi, la maîtrise de soi, la conscience sociale et la gestion des relations sont étroitement liées à la performance collective, à la cohésion des équipes et à la capacité d'une organisation à traverser les phases de transformation. Chez Naftal, ces dimensions sont présentes à titre individuel, portées par certains encadrants ou agents engagés, mais ne sont pas institutionnalisées dans les référentiels RH ni traduites dans les pratiques de gestion. L'intelligence émotionnelle y est donc reconnue de manière tacite, mais absente en tant que compétence stratégique valorisée, évaluée ou développée. (Cherniss & Goleman, 2001)

Les observations menées confirment également un manque de dispositifs permettant de canaliser les compétences émotionnelles au service de la dynamique collective : les échanges sont limités, la collaboration transversale est rare, et les émotions bien que présentes ne trouvent pas d'espace de régulation ni de reconnaissance formelle. Les apports de Ashkanasy & Daus (2005), qui ont démontré que les leaders dotés d'une intelligence émotionnelle élevée favorisent des environnements de travail plus stables, adaptatifs et performants, prennent ici tout leur sens. Naftal gagnerait à développer une culture managériale intégrant ces compétences au travers de formations ciblées, de critères d'évaluation comportementaux, et d'un accompagnement des managers dans leur posture relationnelle et émotionnelle. (Antonakis et al., 2009)

Par ailleurs, la théorie de l'autodétermination de (Ryan & Deci, 2000) montre que la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et de lien social est déterminante pour favoriser la motivation intrinsèque. Chez Naftal, l'organisation reste très hiérarchisée, avec peu de délégation ou de co-construction. Il est donc recommandé d'ouvrir davantage d'espaces d'autonomie organisationnelle à travers la responsabilisation dans les projets, l'élargissement des tâches, ou encore l'introduction de groupes de travail collaboratifs pour répondre à ces besoins tout en stimulant la fidélisation.

Les observations ont aussi révélé un déficit dans la gestion du changement, souvent perçu comme imposé, vertical et peu explicite. Selon (Gretchen M. Spreitzer, 1995), un environnement de travail fondé sur l'empowerment qui accorde une confiance réelle aux salariés et les associe aux décisions renforce la stabilité et la performance organisationnelle. Naftal pourrait mettre en place des dispositifs de pilotage du changement participatif, incluant

Chapitre III : Résultat et discussion

des consultations internes, des retours d'expérience collectifs, et une communication ascendante plus structurée pour encourager l'adhésion.

Enfin, pour structurer l'intelligence émotionnelle au niveau organisationnel, plusieurs recommandations peuvent être formulées : intégrer des modules d'intelligence émotionnelle dans les formations managériales, définir un référentiel interne de compétences comportementales, instaurer des rituels de feedback régulier (entretiens de suivi, bilans d'équipe), renforcer la communication horizontale à travers des plateformes internes collaboratives, et instaurer des espaces de régulation informels pour mieux canaliser les tensions ou les blocages relationnels. Ces pratiques, déjà éprouvées dans des organisations complexes, contribueraient à renforcer l'engagement, la rétention des talents et l'agilité collective, dans un secteur où la stabilité doit aussi rimer avec adaptabilité et performance sociale. Il demeure cependant essentiel de rappeler que la stabilité des ressources humaines repose sur des aspects structurels fondamentaux tels que la clarté des rôles, la sécurisation de l'emploi, ou encore la formalisation des procédures. Toutefois, ces éléments bien qu'indispensables, restent insuffisants s'ils ne sont pas complétés par une prise en compte active des dimensions humaines et émotionnelles. C'est bien cette complémentarité entre structure et intelligence émotionnelle qui permet de consolider durablement la stabilité RH, laquelle constitue, à son tour, un socle déterminant pour assurer une stabilité organisationnelle pérenne.

Conclusion

En conclusion, ce chapitre a mis en lumière les perceptions et ressentis des employés de Naftal, offrant des éléments clés sur les mécanismes favorisant ou freinant la stabilité des ressources humaines dans un environnement organisationnel structuré mais peu dynamique. L'analyse des données recueillies a permis d'identifier des tendances majeures, telles que l'importance accordée à la reconnaissance, à la communication managériale, ainsi qu'aux conditions structurelles comme la sécurité de l'emploi et la clarté des rôles.

La discussion a montré comment ces résultats s'articulent avec les modèles théoriques mobilisés, notamment ceux liés à l'intelligence émotionnelle, à l'engagement organisationnel et à la motivation au travail. Elle a également mis en évidence l'intérêt d'une approche intégrant les dimensions humaines et émotionnelles dans la gestion RH, en complément des dispositifs structurels classiques. Ces enseignements offrent une base pertinente pour formuler des

Chapitre III : Résultat et discussion

recommandations organisationnelles visant à renforcer l'engagement durable des collaborateurs.

Enfin, ces résultats ouvrent la voie à de futures recherches portant sur les conditions de déploiement d'une intelligence émotionnelle institutionnalisée, et sur les liens entre stabilité RH, qualité de vie au travail et performance collective dans des entreprises à forte composante technique et stratégique comme Naftal.

CONCLUSION GÉNÉRAL

Conclusion générale

La stabilité organisationnelle désigne la capacité d'une entreprise à maintenir une continuité dans ses structures, ses processus, ses valeurs et son fonctionnement, tout en assurant une certaine cohérence face aux évolutions internes et externes. Elle repose sur des éléments tangibles (structures hiérarchiques, normes, procédures) mais aussi intangibles (culture d'entreprise, climat social, relations de confiance). Une organisation stable offre un cadre sécurisant aux collaborateurs, favorise la visibilité des perspectives professionnelles, et constitue un socle important pour la mise en œuvre de politiques RH cohérentes.

La stabilité des ressources humaines, quant à elle, renvoie à la fidélisation des salariés, à la continuité des compétences clés au sein de l'entreprise et à la limitation du turnover. Elle est fortement influencée par la qualité du management, la reconnaissance professionnelle, la satisfaction au travail et les opportunités d'évolution. Une main-d'œuvre stable permet à l'organisation de capitaliser sur les savoirs accumulés, de renforcer la cohésion d'équipe et d'optimiser ses performances sur le long terme.

L'intelligence émotionnelle, concept popularisé par Daniel Goleman (1995), regroupe un ensemble de compétences permettant aux individus de percevoir, comprendre, maîtriser et utiliser efficacement les émotions, tant les siennes que celles des autres. Elle s'articule autour de cinq dimensions fondamentales : la conscience de soi, la maîtrise de soi, la motivation, l'empathie et les aptitudes sociales. Dans le monde professionnel, l'intelligence émotionnelle favorise la communication interpersonnelle, la gestion du stress, le leadership collaboratif et la capacité d'adaptation face au changement.

Cette étude s'inscrit à l'intersection de trois notions clés, stabilité organisationnelle, fidélité des ressources humaines et intelligence émotionnelle que s'inscrit ce travail de recherche, en s'interrogeant sur la manière dont les compétences émotionnelles peuvent contribuer à renforcer durablement la stabilité humaine dans les organisations publiques. L'objectif poursuivi était de déterminer dans quelle mesure le développement de l'intelligence émotionnelle pouvait renforcer la motivation, la fidélisation et l'engagement professionnel au sein d'un environnement marqué par une stabilité structurelle forte, mais parfois inhibitrice d'innovation.

Sur le plan théorique, l'analyse s'est appuyée sur les apports de Mintzberg (1982) concernant la structuration des organisations, les travaux de Goleman (1995) et Salovey & Mayer (1990)

Conclusion générale

sur les compétences émotionnelles. Le cadre conceptuel a permis de relier la stabilité structurelle à la dynamique humaine, en mettant en lumière le rôle des émotions dans les relations professionnelles et la performance collective.

Méthodologiquement, cette étude s'est appuyée sur une approche qualitative à travers une enquête de terrain menée au sein de l'entreprise publique Naftal. Les données ont été recueillies à partir d'entretiens semi-directifs réalisés auprès d'un échantillon diversifié de collaborateurs du Département des Ressources Humaines. Ce choix a permis d'approfondir les perceptions subjectives des individus sur la stabilité de leur environnement, leurs attentes professionnelles et la place accordée à l'intelligence émotionnelle dans leur quotidien.

Ce mémoire a porté sur l'étude du lien entre intelligence émotionnelle et stabilité des ressources humaines, dans le cadre plus large de la stabilité organisationnelle. L'objectif principal était de comprendre comment le développement des compétences émotionnelles, tant individuelles que collectives, peut contribuer à renforcer la fidélisation, l'engagement et la motivation des collaborateurs dans un environnement professionnel stable, mais marqué par une certaine inertie managériale. La stabilité organisationnelle chez Naftal repose sur des fondations solides : continuité des activités, structures hiérarchiques bien définies, sécurité de l'emploi, et prévisibilité des parcours professionnels. Ce contexte offre un cadre rassurant, propice à la rétention du personnel. Toutefois, cette stabilité structurelle ne garantit pas, à elle seule, l'implication active des ressources humaines ni leur adhésion durable aux objectifs de l'entreprise. Au contraire, elle tend parfois à renforcer une culture de routine, une faible ouverture à l'innovation et un management essentiellement vertical.

Dans ce cadre, l'intelligence émotionnelle apparaît comme un levier stratégique pour enrichir et dynamiser cette stabilité, en y introduisant des dimensions plus humaines et relationnelles. Les résultats de l'enquête révèlent que les compétences émotionnelles telles que la conscience de soi, l'empathie, la maîtrise des émotions et la gestion des relations sont porteuses d'un véritable potentiel de transformation. Pourtant, elles demeurent sous-utilisées et peu valorisées au sein de Naftal, où les pratiques managériales restent centrées sur le contrôle, la conformité et la communication unidirectionnelle.

L'étude montre qu'en intégrant davantage l'intelligence émotionnelle dans les outils de gestion RH, les critères d'évaluation, les formations internes et les styles de leadership, Naftal pourrait

Conclusion générale

favoriser un climat de travail plus engageant, renforcer le sentiment d'appartenance et améliorer la stabilité réelle de ses ressources humaines non plus subie, mais choisie et construite.

Cependant, ce travail présente plusieurs limites. D'un point de vue méthodologique, la taille restreinte de l'échantillon et la focalisation sur un seul département limitent la portée généralisable des résultats. Le contexte spécifique d'une entreprise publique algérienne peut également influencer les perceptions exprimées, notamment en lien avec la sécurité de l'emploi et le poids des normes administratives. Enfin, l'absence d'observation directe ou d'outils quantitatifs limite la possibilité d'établir des corrélations mesurables entre intelligence émotionnelle et stabilité.

En replaçant l'intelligence émotionnelle au cœur de la réflexion sur la stabilité organisationnelle, ce mémoire propose ainsi une lecture renouvelée du lien entre structure, culture et performance humaine. Il souligne la nécessité, pour les organisations publiques comme privées, de ne pas se limiter à une stabilité administrative ou hiérarchique, mais de viser une stabilité dynamique, fondée sur la confiance, l'autonomie, le bien-être et la reconnaissance.

Enfin, cette étude, bien que limitée à un contexte spécifique, ouvre la voie à de futures recherches sur l'institutionnalisation des compétences émotionnelles dans les systèmes de gestion, et invite à repenser les modèles de management à la lumière de l'intelligence émotionnelle, non comme un simple atout individuel, mais comme une compétence organisationnelle stratégique. Des investigations complémentaires pourraient également explorer l'impact des formations à l'intelligence émotionnelle sur les pratiques managériales, ou comparer différents secteurs d'activité pour identifier les conditions favorables à l'émergence d'une stabilité à la fois humaine, émotionnelle et performante.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

- Al-Ababneh, M. M. (2020). Linking Ontology, Epistemology And Research Methodology. *Science & Philosophy*, 8(1). <https://doi.org/10.23756/sp.v8i1.500>
- AL-Qadri, A. H., Zhao, W., Li, M., Al-khresheh, M., & Boudouaia, A. (2022). Emotional Intelligence Scale for International Students : A Proposal for a Developed Version. *Frontiers in Education*, 7, 853303. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.853303>
- Ann Langley & Jean-Louis Denis. (2008). *Les dimensions négligées du changement organisationnel*.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.006>
- Aronsson, F., Huusko, A., & Wansulin, V. (2021). *Internal and External Forces of Organizational Change in Project Management*.
- Belguith Koubaa Manel & ZONE Selma. (2006). *COMPETENCES DE L'ENTREPRISE ET PHASES DE CROISSANCE*.
- Benraïss L. (1999). *L'absentéisme : Phénomène à contrôler*. 20.
- Bentaleb, S., & Limamy, K. (2021). L'intelligence émotionnelle et la performance au travail. *Alternatives Managériales Economiques*, 3(4), Article 4. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v3i4.28932>
- BENTALEB, S & LIMAMY,K. (2021). L'intelligence émotionnelle et la performance au travail. *Alternatives Managériales et Economiques*, Vol 3(No 4), 17.
- Blesch, A. (2012). *Sternberg's Triarchic Theory of Intelligence*.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace : How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*.
- Dextras-Gauthier, J., & Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel. *Relations industrielles*, 71(1), 156-187. <https://doi.org/10.7202/1035906ar>
- Elquammah, A. (2015). *La conciliation entre changement et stabilité pour la mise en place d'un ERP*.
- Ennakra, M., & Alaoui, M. S. (2021). *L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE : UNE REVUE DE LITTÉRATURE*.
- Fauvy, S. (2010). *L'instrumentalisation des compétences organisationnelles : Une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques. Le cas de France Télécom*.
- FERNANDES TELES NETO AURE EDEM, ABDEL GHADER OUMAR M'HAYHAM, & NTSAME MBA DORINE MANETTE. (2016). *La Motivation Du Personnel | PDF | Motivation | Motivant*. <https://fr.scribd.com/document/463233178/La-motivation-du-personnel>
- Francoeur, D. (2019). *Prévention et atténuation des crises à partir de l'attribution de sens aux signaux faibles : La capacité dynamique organisationnelle de détection et d'amplification des signaux faibles*.
- Gbadamassi, P. R. (2025). STRATEGIE & PERFORMANCE. REVIS EDITION. <https://www.researchgate.net/publication/388110135>
- Ghani, K. D. A., & Nayan, S. (2019). *Critical Internal and External Factors that Affect Firms Strategic Planning*.

Bibliographie

- Giovannini, C., & Giauque, D. (2023). La Résilience Organisationnelle, Entre Agilité et Rigidité ? *Swiss Yearbook of Administrative Sciences*, 14(1), 73-84. <https://doi.org/10.5334/ssas.189>
- Giraud, L. (2012). *L'INTENTION DE QUITTER L'ENTREPRISE : UNE APPROCHE PAR L'ETAPE DE CARRIERE ET L'APPARTENANCE GENERATIONNELLE DU SALARIE*.
- Goleman, D. (2023a). *L'intelligence émotionnelle* (T. Piélat & D. Roche, Trad.). J'ai lu.
- Goleman, D. (2023b). *L'intelligence émotionnelle* (T. Piélat & D. Roche, Trad.). J'ai lu.
- Goleman Daniel. (2014). *L'intelligence émotionnelle (intégrale, tomes 1 & 2) : Analyser et contrôler ses sentiments et ses émotions, et ceux des autres*.
- Gretchen M. Spreitzer. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5).
- Hervé Lanouzière & : Olivier Mériaux. (2015). *La revue des condition de travail*.
- HOWARD GARDNER. (1993). *Frames of Mind The Theory of Multiple Intelligences*.
- Ilios kotsou. (2016). *Intelligence émotionnelle et management* (3ème). de boeck supérieur.
- Kone, S. (2023). *La résilience organisationnelle : Métaphore ou réalité?*
- Kumari, S. (2022). A Study of Goleman's model on emotional intelligence it can matter than I.Q. 9(3).
- Lani, J. (2010). *Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT)—12-21-2010*.
- Lanie, W. D. (2022). Influence de l'intelligence émotionnelle des entrepreneurs dans la prise de décision d'investissement dans les PME innovantes au Togo. *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie*, 6(11), Article 11. <https://revues.imist.ma/index.php/RMGE/article/view/28538>
- Laurence Leruse, Isabelle Di Martino, Nicole Malaise, & Pierre Firket. (2006). *Le stress au travail facteurs de risques, evaluation et prevention*.
- Lazarević, M., & Mosurović Ružičić, M. (2023). Organizational Structure and Organizational Culture. *Economic Analysis*. <https://doi.org/10.28934/ea.23.56.2.pp39-53>
- Mamlouk, Z. B. A. (2007). *Lotfi BEN ABDALLAH Assistant technologue, Doctorant en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG), Membre de l'unité de recherche E.T.H.I.C.S., ESSEC, Tunis (Tunisie)*.
- marie laure Gavard perresr, David Gotteland, Christophe Haon, & Alain Jolibert. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (3^e éd.).
- Merkouche, W., Girard, J.-A., & Belisle, L. (2022). Rétention du personnel : Le cas d'une organisation manufacturière témiscabitiébienne qui tire son épingle du jeu. *Ad machina*, 6, 87-117. <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1506>
- Merv Gilbert & Dan Bilsker. (2012). *SANTÉ ET SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUES GUIDE DE L'EMPLOYEUR*.
- Meryem, B. & EL FATHAOUI Habib. (2022). *Paradigmes épistémologiques et choix méthodologiques en science de gestion : Revue de littérature*. 3.
- Meryem CHEGGAG, & Chams-Eddoha MOKHLIS. (2024). *Les Facteurs De La Resilience Organisationnelle : Revue De Litterature Systematique*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.10609024>

Bibliographie

- Méthodes de recherche en management* (4e édition) (avec Thiétart, R.-A.). (2014). Dunod.
- Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse. *Revue française de gestion*, 35(192), 75-89. <https://doi.org/10.3166/rfg.192.75-89>
- Morin, L. & Stéphane Renaud. (2009). *LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS ET LES PRATIQUES DE FORMATION ET DE RÉMUNÉRATION : ÉTAT DES LIEUX DE LA LITTÉRATURE NORD-AMÉRICAINE EN GRH, PSYCHOLOGIE ET ÉCONOMIE DU TRAVAIL*.
- Nagy, M., Juracka, D., Nica, E., & Popescu, G. (2024). Evaluating Financial Health and Stability in the Energy Industry : Analyzing Key Indicators in Times of Crisis. *Journal of Business Sectors*, 2(2), 1-10. <https://doi.org/10.62222/ZIFH1168>
- Nathalie de Marcellis-Warin & Serban Teodoresco. (2012). *La réputation de votre entreprise : Est-ce que votre actif le plus stratégique est en danger?*
- Navarro, E., & Sarghini, H. (2023). Turn-over de direction : Quelles sont les meilleures pratiques pour faciliter les transitions de directions? *Sciences de l'Homme et Société*.
- Ng, K.-M., Chuang Wang, Kim, D.-H., & Bodenhorn, N. (2010). Factor Structure Analysis of the Schutte Self-Report Emotional Intelligence Scale on International Students. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 695-709. <https://doi.org/10.1177/0013164409355691>
- Noel Burchell & Darl Kolb. (2006). *Stability and change for sustainability*.
- Pesqueux, Y. (2008). Un modèle organisationnel du changement ? *Communication et organisation*, 33, 86-92. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.490>
- Philippe Sarnin, Dongo Rémi Kouabenan, Marc-Éric Bobillier Chaumon, Michel Dubois, & Jacqueline Vacherand-Revel. (2015). *SANTÉ ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : DES MÉTHODES D'ANALYSE AUX ACTIONS DE PREVENTION*. L'HARMATTAN.
- Pierre Romelaer. (1986). *Henry Mintzberg—Structure Et Dynamique Des Organisations-Les Éditions D'organisation (1986) PDF | PDF | Poterie | Argile*. Scribd. <https://fr.scribd.com/document/439845671/Henry-Mintzberg-Structure-et-dynamique-des-organisations-Les-editions-d-organisation-1986-pdf>
- Rémi Villeneuve & Jean-François Dumais. (2010). *Guide de rétention du personnel destiné aux entreprises du secteur des technologies de l'information*. TECHNO Compétences, comité sectoriel de main-d'oeuvre en technologies de l'information et des communications.
- Riwo-Abudho, M., Njanja, L., & Ochieng, I. (2013). *Impact Of Organization Characteristics On Sustainable Competitive Advantage During Strategic Change In Airlines*.
- ROGER TESSIER & YVAN TELLIER. (1991). *Pouvoirs et cultures organisationnels* (Vols. 1-4). Presses de l'Université du Québec.
- Russel, A., & Laroche, H. (2024). Les communautés de métier : Améliorer la performance organisationnelle, professionnelle et managériale sur les chantiers complexes et à risques: *Entreprises et histoire*, n° 114(1), 222-224. <https://doi.org/10.3917/eh.114.0222>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American Psychologica*, 55(. 1, 68-78). <https://doi.org/10.1037110003-066X.55.1.68>

Bibliographie

- Sfetcu, N. (2020a). *Émotions et intelligence émotionnelle dans les organisations*. MultiMedia Publishing. = <https://www.telework.ro/fr/e-books/emotions-et-intelligence-emotionnelle-dans-les-organisations/>
- Sfetcu, N. (2020b). *Modèles d'intelligence émotionnelle*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22313.52323>
- Shatilo, O. (2020). The Impact of External and Internal Factors on Strategic Management of Innovation Processes at Company Level. *Ekonomika*, 98(2), 85-96. <https://doi.org/10.15388/Ekon.2019.2.6>
- Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés : Le rôle de la justice. *Relations industrielles*, 60(2), 296-319. <https://doi.org/10.7202/011723ar>
- Skikra, A., & Echaoui, A. (2024). Exploration de la méthodologie de recherche en sciences de gestion : Fondements, paradigmes et démarche scientifique. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(2), Article 2. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v6i2.48481>
- Soumaya, D., Imane, S., & Abir, F. (2024). *Le changement organisationnel au secteur public : Quel impact sur le renouvellement de la relation individu et organisation ?* 5.
- Stabilité financières*. (s. d.).
- Stabilité Organisationnelle*. (2024). FasterCapital. <https://fastercapital.com/keyword/stabilité-organisationnelle.html>
- Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture : A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Vallejo, J. (2018). *L'impact d'un changement de structure organisationnelle sur la prise de décision : Le cas de l'introduction des pôles à l'hôpital public*.
- Velmuradova, M. (2004). *Épistémologies et Méthodologies de Recherche en Sciences de Gestion. Note de synthèse*. (Mémoire). Toulon : IAE - USTV. 105p. <https://doi.org/10.13140/2.1.2429.2648>
- Vovchenko, N. G., Holina, M. G., Orobinskiy, A. S., & Sichev, R. A. (2017). Ensuring Financial Stability of Companies on the Basis of International Experience in Construction of Risks Maps, Internal Control and Audit. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, XX(Issue 1), 350-368. <https://doi.org/10.35808/ersj/623>
- Zid, R. (2006). *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*.

ANNEXES

Annexe A : Questionnaire de Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test



Items	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1. je sais quand parler de mes problèmes personnels aux autres.					
2. lorsque je vais face à des obstacles, je me rappelle les moments où j'ai affronté des obstacles similaires.					
3. je m'attends à réussir dans la plupart des choses que j'entreprends.					
4. les autres trouvent qu'il est facile de confier à moi.					
5. j'ai du mal à comprendre les messages non verbaux des autres.					
6. certains évènements majeurs de ma vie m'ont amené(e) à réévaluer ce qui est important ou pas.					
7. quand mon humeur change, je vois de nouvelles possibilités.					
8. les émotions font partie des choses qui donnent un sens à ma vie.					
9. je suis conscient(e) de mes émotions au moment où je les ressens.					
10. je m'attends à ce que des bonnes choses m'arrivent.					
11. j'aime partager mes émotions avec les autres.					

ANNEXES

12. quand je ressens une émotion positive, je sais comment la faire durer.					
13. j'organise les événements que les autres apprécient.					
14. je cherche des activités qui me rendent heureux(se).					
15. je suis conscient(e) des messages non-verbaux que j'envoie aux autres.					
16. je me présente d'une manière qui donne une bonne impression aux autres.					
17. lorsque je me suis de bonne humeur, résoudre des problèmes me semble facile.					
18. en regardant les expressions du visage des autres, je reconnais les émotions qu'ils ressentent.					
19. Je sais pourquoi mes émotions changent.					
20. Quand je me suis de bonne humeur, je parviens à avoir de nouvelles idées.					
21. J'ai le contrôle de mes émotions.					
22. je reconnais facilement mes émotions au moment où je les ressens.					
23. Je me motive en imaginant une issue positive aux tâches que j'entreprends.					

24. Je complimente les autres lorsqu'ils ont bien fait quelque chose.					
25. Je suis conscient(e) des messages non-verbaux envoyés par les autres.					
26. Quand une autre personne me parle d'un évènement important de sa vie, j'ai presque l'impression de l'avoir vécu moi-même.					
27. Lorsque je ressens un changement d'émotions, j'ai tendance à avoir de nouvelles idées.					
28. Quand je fais face à un défi, j'abandonne parce que je crois que je vais échouer.					
29. Je sais ce que les autres ressentent simplement en les regardants.					
30. J'aide les autres à se sentir mieux lorsqu'ils sont déprimés.					
31. J'utilise les bonnes humeurs pour m'encourager à continuer malgré les obstacles.					
32. Je peux dire que les gens ressentent en écoutant le ton de leur voix.					
33. Il m'est difficile de comprendre pourquoi les gens ressentent ce qu'ils ressentent.					

Annexe B : GUIDE D'ENTRETIEN

	Guide d'entretien	
Interview avec :	Date :	
Expérience dans le domaine :	La durée de l'entretien :	
Remerciements à l'interviewé		
Présentation des étudiantes, du thème et objectif de la recherche		
Demande d'autorisation d'enregistrement		
Première question d'ouverture : présentation du parcours professionnel de l'interviewé		
<u>Partie 01 :</u> Questions pour évaluer le niveau de connaissance de l'interviewé sur la stabilité et l'intelligence émotionnelle		
<ul style="list-style-type: none"> • Selon vous, que signifie la stabilité organisationnelle ? • D'après votre expérience chez NAFTAL, diriez-vous que l'entreprise présente une certaine stabilité RH ? Pourquoi ? • À quoi peut-on reconnaître qu'une entreprise est stable sur le plan des ressources humaines ? • Avez-vous déjà entendu parler de l'intelligence émotionnelle ? Comment la définiriez-vous ou à quoi l'associez-vous dans votre environnement de travail ? • Selon vous, en quoi les émotions peuvent-elles jouer un rôle dans le fonctionnement d'une équipe ou la stabilité au travail ? 		
<u>Partie 02 :</u>		
<u>Axe 1 : Se comprendre soi-même pour mieux s'engager et rester</u>		

- Pensez-vous que votre confiance en vos compétences a un impact sur votre envie de rester dans l'entreprise ?
- Est-ce qu'il vous arrive, en comprenant mieux ce que vous ressentez, de vous remotiver ou de prendre des décisions plus claires pour votre avenir professionnel ?
- Que faites-vous concrètement quand vous sentez que vos émotions commencent à prendre le dessus au travail ?
- Vous est-il déjà arrivé d'ajuster votre comportement au travail grâce à une évaluation honnête de vous-même ?
- D'après votre expérience, en quoi le fait de bien gérer vos émotions et de connaître vos points forts et vos points à améliorer joue-t-il sur votre satisfaction professionnelle ?

Axe 2 : se gérer soi-même pour mieux performer et durer dans l'entreprise

- À votre avis, comment gérez-vous vos émotions en situation de conflits ? Ressentez-vous que cela a un impact sur votre présence au travail et sur votre engagement envers vos responsabilités ?
- Êtes-vous habituellement transparent sur ce que vous ressentez ? À votre avis, comment la manière dont vous exprimez vos ressentis peut-elle affecter vos relations avec vos collègues et votre dynamique d'équipe et aide à éviter les malentendus ou à désamorcer les tensions ?
- Comment réagissez-vous face aux changements au travail ? Pensez-vous que votre capacité d'adaptation a un impact sur votre motivation et satisfaction ?
- Comment vous assurez-vous de bien orienter vos efforts lorsqu'il y a plusieurs priorités à gérer en même temps ? Ressentez-vous que cela a un impact sur votre engagement et votre satisfaction professionnelle ?
- Le fait d'avoir de l'autonomie et de pouvoir prendre des initiatives vous motive-t-il à rester dans votre poste actuel ?
- Votre optimisme vous aide-t-il à surmonter les périodes difficiles au travail ? Pensez-vous que cela influence votre motivation à rester fidèle à votre entreprise ?

Axe 3 : Comprendre les autres pour mieux s'engager et se satisfaire au travail

- Dans quelle mesure le fait de vous sentir compris par vos collègues et de comprendre leurs besoins influence-t-il votre satisfaction au travail ?
- Avez-vous déjà remarqué que l'une de vos actions a affecté l'humeur de vos collègues, sans que vous en soyez pleinement conscient ?
- À quel point êtes-vous conscient des objectifs de votre équipe ou de l'entreprise ainsi que de la culture organisationnelle ? Comment cela influence-t-il votre engagement et votre motivation dans votre travail ?
- Comment évaluez-vous l'impact des valeurs et de l'environnement de travail de l'entreprise sur votre motivation et votre sentiment d'appartenance à l'équipe ? Estimez-vous que la culture de l'entreprise influence véritablement votre motivation et votre intégration au sein de l'équipe ?
- Quand vous comprenez les besoins de ceux avec qui vous travaillez, comment cela impacte-t-il votre satisfaction et votre engagement ?


Axe 4 : Renforcer les relations pour une équipe plus soudée et motivée

- Comment réagissez-vous lorsque les émotions des autres influencent l'environnement professionnel ? Pensez-vous que cette manière de réagir a une influence sur la gestion des conflits ou sur la fidélité des employés dans l'équipe ?
- Constatez-vous un leadership inspirant au sein de NAFTAL ? Si oui, comment ce type de leadership se manifeste-t-il et influence-t-il la dynamique de l'équipe ?
- À votre avis, en quoi une communication efficace au sein de l'équipe peut-elle prévenir ou résoudre des conflits, et quel impact cela a-t-il sur l'ambiance, la motivation et la satisfaction générale ? Est-ce que vous observez une bonne communication entre les employés de la DERH de NAFTAL ? Si oui, comment cela influence-t-il leur performance et leur satisfaction au travail ?
- Est-ce que vous observez que certains conflits peuvent influencer négativement l'équipe et pousser certains employés à s'absenter ou à perdre en motivation ? Selon vous, est-ce qu'une gestion efficace de ces conflits peut réellement renforcer la motivation de l'équipe ? Comment vous y prenez-vous pour limiter ces effets ?
- Est-ce que, selon vous, à la DRH de NAFTAL, les employés travaillent réellement en équipe pour résoudre les problèmes ou chacun se concentre sur une tâche précise ? Pensez-

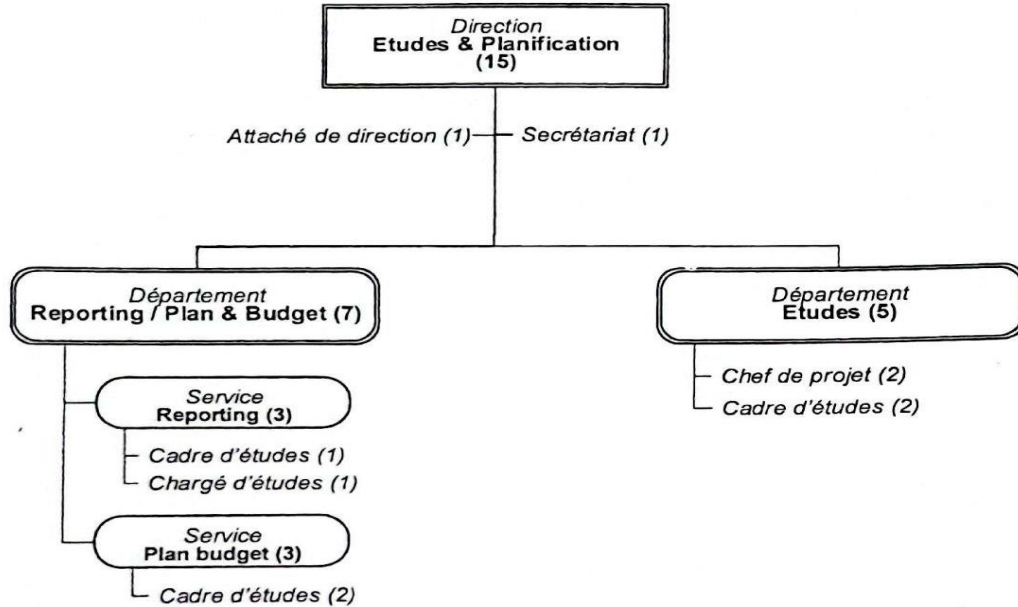
vous que ce mode de fonctionnement a un impact sur l'engagement, la motivation ou la satisfaction ? Et pourquoi, à votre avis, le travail collectif n'est-il pas plus valorisé ?


- Quels types de changements organisationnels avez-vous constatés récemment au sein de NAFTAL ? Comment, selon vous, l'équipe s'adapte-t-elle à ces évolutions, et quel impact cette adaptation a-t-elle sur son engagement et sa motivation ?
- D'après votre parcours, observez-vous au sein de la DRH que des liens durables entre les membres de l'équipe ont un impact sur la rétention et la satisfaction au travail ?
- Pensez-vous que construire de bonnes relations professionnelles contribue également à renforcer l'engagement des employés ? Et comment ?

Annexe C : ORGANIGRAMMES DE L'ENTREPRISE

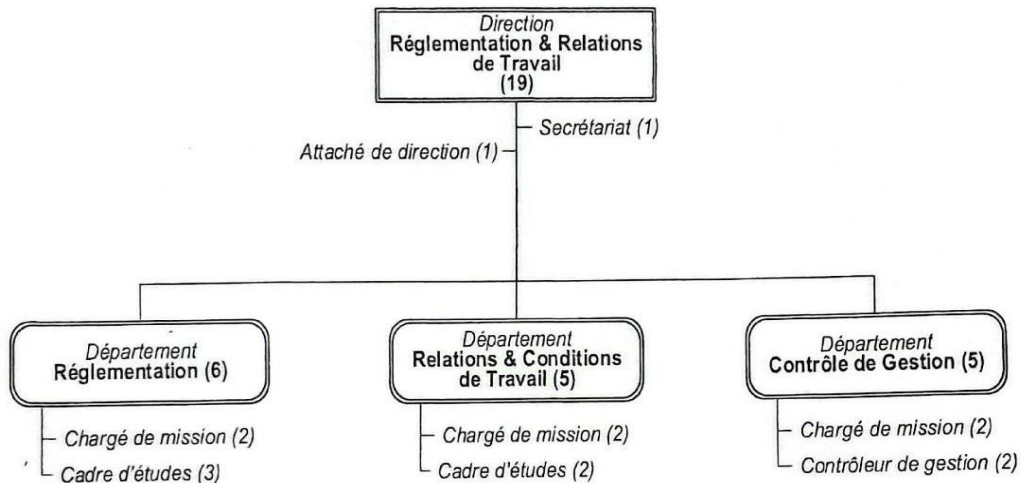
	<p>Annexe II à la décision n° S.790R14 DG.</p>	<p>Classement : DE.RH Référence : 9H2 000 Page 2 de 7</p>
---	--	---


**Organigramme
Direction Etudes & Planification**



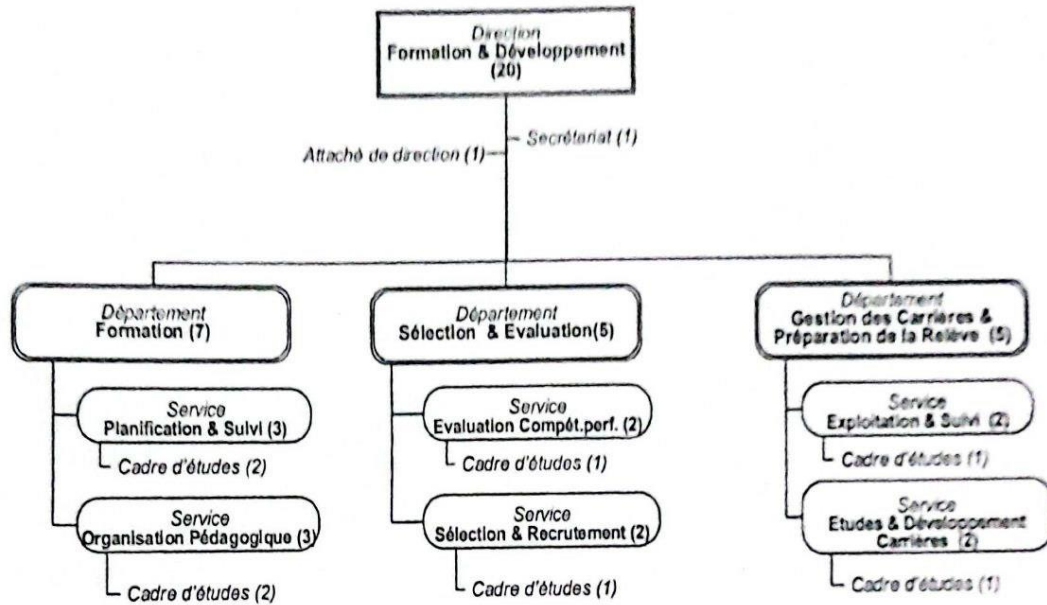
	<p>Annexe II à la décision n° S.790R14 DG.</p>	<p>Classement : DE.RH Référence : 9H1 000 Page 1 de 7</p>
---	--	---


**Organigramme
Direction Réglementation & Relations de Travail**



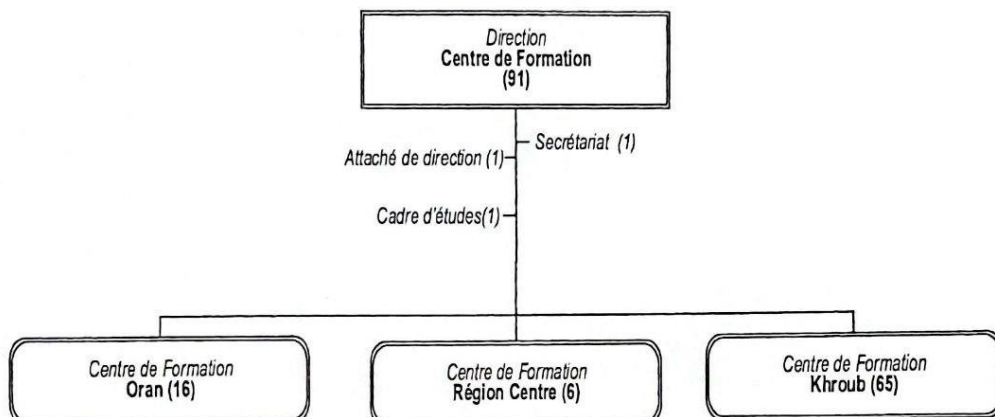
	Annexe II à la décision n° S.790R14 DG.	Classement : DE.RH Référence : 9H3 000 Page 3 de 7
---	--	---


Organigramme Direction Formation & Développement



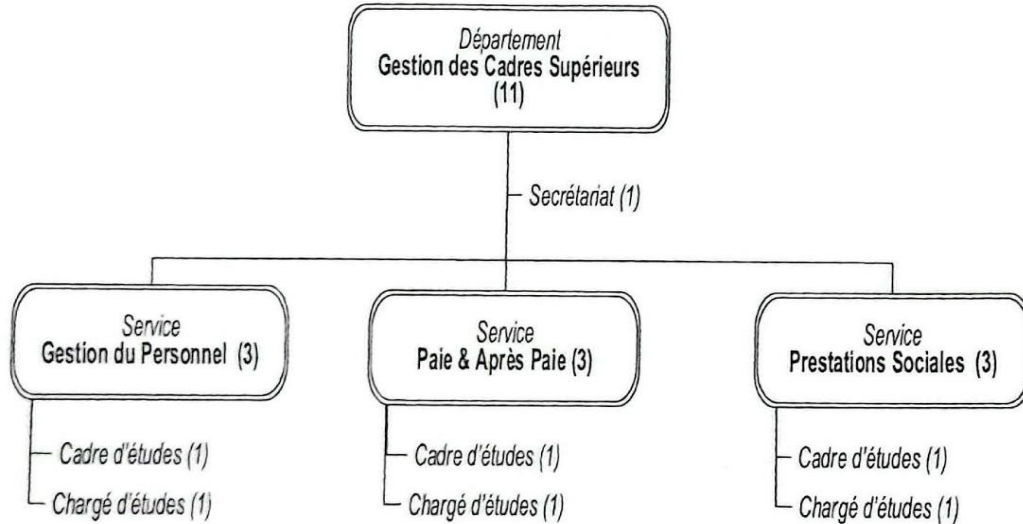
	Annexe II à la décision n° S.790R14 DG.	Classement : DE. RH Référence : 9H4 000 Page 4 de 7
---	--	--


Organigramme Direction Centres de Formation



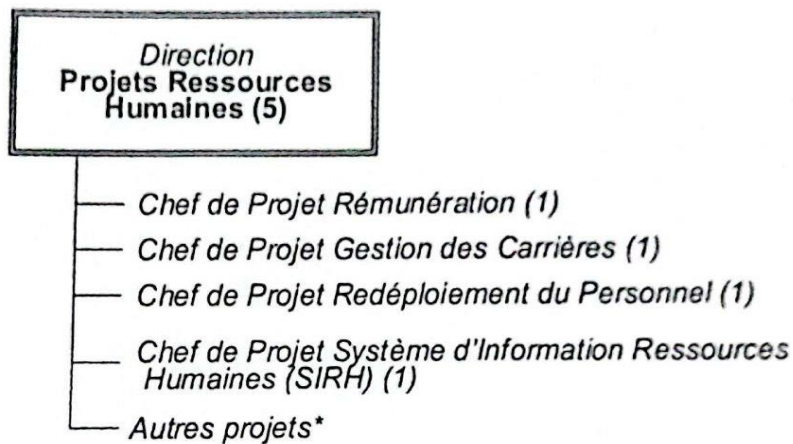
	Annexe II à la décision n° S.790R14 DG.	Classement : DE.RH Référence : 9H0 001 Page 6 de 7
---	--	--

Organigramme Département Gestion des Cadres Supérieurs



	Annexe II à la décision n° S.790R14 DG.	Classement : DE.RH Référence : 9H5 000 Page 5 de 7
---	--	--

Organigramme Direction Projets Ressources Humaines



(*) : Autres projets à lancer en relation avec les Activités Ressources Humaines.