



## **L'intelligence émotionnelle et la performance au travail**

**BENTALEB, S.<sup>1</sup> et LIMAMY, K.<sup>2</sup>**

1. Doctorante, FSE Université Med V, [bsouzan30@gmail.com](mailto:bsouzan30@gmail.com)
2. Professeur, FSE Université Med V, [khalidlimamy@gmail.com](mailto:khalidlimamy@gmail.com)

**Date de soumission :15/09/2021**

**Date d'acceptation :31/10/2021**

### **Résumé :**

Selon Morin « *Le travail est avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur qui lui donne en retour un sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle* » (Achte, Delaflore, Fabre, Magny, & Songeur, 2010).

A l'époque de la révolution industrielle, avant que les recherches prouvent l'importance des émotions dans l'activité cognitive, ces dernières étaient exclues du milieu de travail car elles étaient jugées comme non productives. Dans les années 1970 et 1980, la connaissance émotionnelle était indispensable dans la compréhension des relations humaines. Par la suite, plusieurs chercheurs comme Damasio 1994 et Goleman 1995 ont publié des ouvrages sur le rôle des émotions dans les relations et les actions humaines. Et c'était la feuille route de nombreuses recherches et ouvrages sur l'attribution des émotions sur le rendement du travail, le travail d'équipe, les négociations, la prise de décision et le leadership.

D'où vient l'objet de cet article, qui tente de répondre à la problématique suivante : dans quelle mesure l'intelligence émotionnelle permet de prédire la performance au travail ?

Tout en se basant sur les résultats des recherches existantes dans la revue de littérature et s'intéressant aux liens entre intelligence émotionnelle et performance au travail. Multitude de ces recherches montrent que l'intelligence émotionnelle agit positivement sur la performance au travail et que les employés ayant de fortes compétences émotionnelles disposent d'une certaine efficacité au niveau de la performance au travail.

**Mots- clés :** Emotions - Intelligence émotionnelle – Compétences émotionnelles -Performance au travail

## Emotional intelligence and work performance

### **Abstract:**

According to Morin “Work is above all an activity through which a person fits into the world, exercises his talents, defines himself, actualizes his potential and creates value which in return gives him a feeling of accomplishment and efficiency. personal ”(Achte, Delaflore, Fabre, Magny, & Songeur, 2010).

During the industrial revolution, before research proved the importance of emotions in cognitive activity, they were excluded from the work place because they were seen as unproductive. In the 1970s and 1980s, emotional knowledge was essential in understanding human relationships. Subsequently, several researchers such as Damasio 1994 and Goleman 1995 published works on the role of emotions in human relationships and actions.

And that was the roadmap for much research and literature on attributing emotions to work performance, teamwork, negotiations, decision-making, and leadership. Where does the subject of this article come from, which attempts to answer the following question: to what extent does emotional intelligence predict work performance?

While based on the results of existing research in the literature review and looking at the links between emotional intelligence and performance at work. Multitude of this research shows that emotional intelligence has a positive effect on work performance and that employees with strong emotional skills have some efficiency in work performance.

**Keywords :** Emotions – Emotional intelligence – emotional skills – Work performance.

## Introduction :

Les recherches sur les compétences émotionnelles ont mis en évidence leur importance pour la santé mentale et physique, les performances scolaires, les performances sur le lieu de travail et la qualité des relations sociales (Kotsou et al., 2011). Des études montrent que l'intelligence émotionnelle et les compétences émotionnelles sont positivement liées à une bonne santé physique et psychologique (Tsaousis & Nikolaou, 2005), à de meilleures performances scolaires (Farooq, 2003; Ferrando et al., 2011) et à la performance au travail (O'Boyle et al. , 2010). Or, de faibles compétences émotionnelles sont liées à une santé physique et psychologique restreinte, à la toxicomanie ainsi qu'à des performances scolaires et professionnelles piètres.

Dans cette perspective nous allons étudier le lien entre les compétences émotionnelles et la performance au travail en répondant à la question suivante : dans quelle mesure l'intelligence émotionnelle permet de prédire la performance au travail ?

Pour cela nous allons commencer par définir les notions clés et connexes, puis montrer la différence entre les deux concepts intelligence émotionnelle et compétence émotionnelle, pour arriver à la réplique de la question centrale par la présentation des résultats des recherches déjà faites sur le sujet, et finir avec une conclusion.

## 1. Définitions des concepts

### 1.1. Compétence

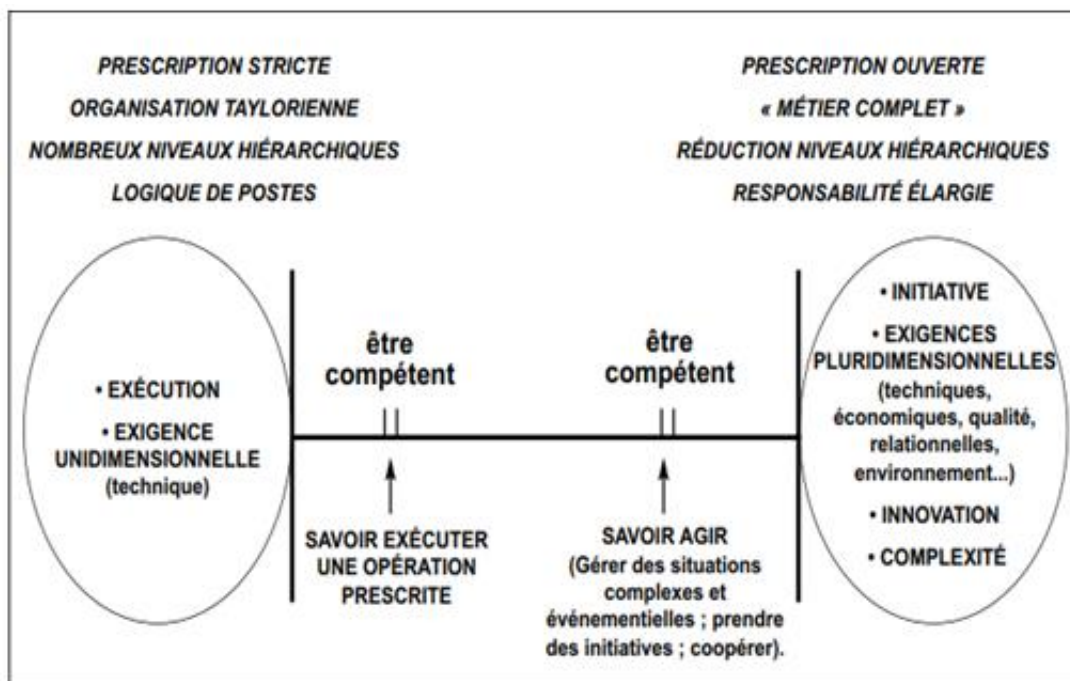
L'investigation de la notion " compétence " inclut plusieurs champs disciplinaires. C'est une notion à plusieurs aspects, dont le sens change selon le contexte, d'où plusieurs définitions sont proposées :

- Selon Sandra Béllier : *" la compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée"* Montmollin considère la compétence comme la structure des acquis de l'histoire professionnelle, grâce à l'enracinement d'un ensemble de savoir et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, et de types de raisonnement.

- Guy le Boterf propose quant à lui une autre définition : "*La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte données*".
- Pour Guy le Boterf, le contenu de la compétence varie selon le type d'organisation : une organisation du travail à conception taylorienne, et une organisation du travail plus ouverte.

Etre compétent dans une organisation plutôt taylorienne veut dire savoir exécuter une opération prescrite. Or, dans une organisation du travail à prescription ouverte, être compétent fait référence à savoir agir et réagir : "*être capable de gérer des situations professionnelles complexes, de faire face à des événements, de prendre des initiatives, d'arbitrer, de coopérer...*"

**Figure 1 :Le curseur de la compétence selon Guy le Boterf – ingénierie et évaluation de la compétence –**



Source : Ingénierie et évaluation de la compétence (Guy le Boterf, 2010, p.27)

## 1.2. Emotion

Les émotions sont l'une des quatre classes fondamentales d'opérateurs mentaux, notamment la motivation, la cognition et la conscience (Mayer, Salovey et Caruso, 2000b). Selon une estimation de Plutchik (2001), plus de 90 définitions d'émotions ont été proposées au cours du siècle dernier.

Le Petit Robert définit l'émotion (du latin « *ex-movere* » qui signifie mouvement vers l'extérieur) comme un état affectif intense, caractérisé par une brusque perturbation physique et mentale où sont abolies, en présence de certaines excitations ou représentations très vives, les réactions appropriées d'adaptation à l'événement (au sens affaibli, on parle d'un état affectif, plaisir ou douleur, nettement prononcé).

L'émotion est un phénomène foncièrement adaptatif qui inclut de manière prototypique (a) le décodage de toute situation en terme de sa signification pour l'identité et les buts poursuivis par la personne, (b) l'organisation d'une réponse immédiate en mobilisant toutes les facettes nécessaires de l'individu et (c) un ensemble de réponses aux niveaux physiologiques, expressifs, comportementaux et cognitifs. (Philippot,2007).

Le neurologue américain Damasio (2002, p. 60) cite : « *Les émotions et les sentiments d'émotions sont respectivement le début et le terme d'une progression, mais le caractère relativement public des émotions et l'aspect complètement privé des sentiments qui en découlent montrent bien que les mécanismes situés tout au long de ce continu sont extrêmement différents.* » Il suggère de « *réserver le terme sentiment à l'expérience mentale et privée d'une émotion, et d'utiliser au contraire le terme émotion pour désigner l'ensemble de réponses qui, pour bon nombre d'entre elles, sont publiquement observables.* »

D'autres théories ont tenté de donner une définition à plusieurs composants de l'émotion y compris les processus comportementaux, cognitifs et motivationnels (Coulon, et Lafitte, 2016) Les émotions fondamentales, dites aussi primaires ou darwiniennes sont : Peur, joie, amour, tristesse, colère et surprise. D'autres émotions naissent du contact permanent au monde extérieur. Elles sont directement liées aux contextes sociaux et relationnels complexes comme la honte, et l'empathie.

Le tableau suivant regroupe les différentes émotions primaires, secondaires et tertiaires :

<b>Emotions primaires</b>	<b>Emotions secondaires</b>	<b>Emotions tertiaires</b>
Amour	Affection	Adoration, affection, amour, attirance, sollicitude, tendresse, compassion, sentimentalité
	Luxure	Éveil, désir, luxure, passion, engouement
	Désir	Désir
Joie	Gaieté	Amusement, bonheur, gaieté, jovialité, joie, délice, jouissance, bonheur, jubilation, exaltation, satisfaction, extase, euphorie
	Zeste	Enthousiasme, zèle, zeste, excitation, frissons, exaltation
	Contentement	Contentement, plaisir
	Fierté	Fierté, triomphe
	Optimisme	Empressement, espoir, optimisme
	Fascination	Fascination, ravissement
	Soulagement	Soulagement
Surprise	Surprise	Étonnement, surprise, étonnement
	Irritation	Aggravation, irritation, agitation, contrariété, émotion, mauvaise humeur
	Exaspération	Exaspération, frustration
Colère	Rage	Colère, rage, outrage, fureur, hostilité, férocité, amertume, haine, aversion, dédain, mépris, vengeance, aversion, rancœur
	Dégoût	Dégoût, révolusion, mépris
	Envie	Envie, jalousie
	Tourment	Tourment
Tristesse	Souffrance	Agonie, souffrance, douleur, angoisse
	Tristesse	Dépression, désespoir, tristesse, malheur, chagrin, misère, mélancolie
	Déception	Décès, déception, mécontentement
	Honte	Culpabilité, honte, regret, remords
	Négligence	Aliénation, isolement, négligence, solitude, rejet, mal du pays, défaite, abattement, insécurité, embarras, humiliation, insulte
	Sympathie	Pitié, sympathie
Peur	Horreur	Alarme, choc, peur, horreur, terreur, panique, hystérie, mortification
	Nervosité	Anxiété, nervosité, tension, malaise, appréhension, inquiétude, détresse, effroi

**Tableau 1: Émotions primaires, secondaires et tertiaires (Straker, 2009)**

### 1.3. Performance au travail

La performance représente l’emblème du management des organisations (Louzir-Ben Hassine, Lakhal., 2018).

Selon Griffin, Scotter et al., il existe deux types de performances :

- “Task Performance” ou la performance de la tâche est la performance liée au rôle de travail. Elle renvoie aux comportements impliqués directement dans la production de biens ou de services ou à des activités qui soutiennent indirectement les procédures techniques de base de l’organisation. Lorsque les employés utilisent les compétences techniques et les connaissances nécessaires pour accomplir une tâche, ils sont engagés dans la performance liée au rôle”. Ce type de performance implique les connaissances et les capacités d’un employé pour faire un travail efficace.
  
- “Contextual Performance” la performance contextuelle, ce type de performance est plus cognitif, dans le sens où il se réfère aux comportements qui soutiennent le contexte psychologique et social dans lequel les activités sont accomplies. La performance contextuelle est affichée dans l’aide entre les employés, la coopération avec leurs superviseurs ou la proposition de nouveaux processus organisationnels. Il est question de toute interaction avec des collègues, des superviseurs ou des clients. L’autodiscipline, la persévérance et la volonté de faire des efforts d’un employé sont incluses dans leur définition (Van Scotter et al., 2000).

## 2. Compétences émotionnelles Vs Intelligence émotionnelle

### 2.1. Compétence émotionnelle

Saarni (2000) a reconnu la formation du soi en trois parties: soi écologique, soi étendu et soi évaluatif. Ce que nous faisons à notre environnement et ce que la réaction de l’environnement nous fournit est la caractéristique pragmatique du soi, Saarni l’appelle le soi écologique. Le soi écologique interagit de manière bidirectionnelle avec notre environnement (social et physique).

Pour faire face à la nouvelle situation dans une interaction, le soi utilise ses expériences précédentes.

Le soi étendu comme un pont joint l'expérience précédente à la nouvelle. Les individus ont certains sentiments dans chaque expérience et attribuent une valeur à chaque expérience en fonction de leurs sentiments. Les sentiments et les valeurs des expériences précédentes d'un individu sont liés au soi évaluatif. La terreur vécue par un enfant avec son chien dans une situation antérieure l'aidera à faire face à la nouvelle situation. Cependant, si cette fois il vit une nouvelle situation, les deux expériences seront alors sauvegardées dans sa mémoire. La troisième fois, il utilisera les résultats des deux expériences précédentes pour mieux gérer la situation.

Tout au long de la vie, ce type d'apprentissage se poursuit. Les nourrissons arrivent au monde comme une ardoise vierge, leur expérience de l'environnement écrit sur cette ardoise vierge du soi. C'est un apprentissage passif dans la mesure où c'est l'environnement qui affecte leur inclination, mais il est actif dans la façon dont ils apprennent par l'exploration et l'interaction avec leur environnement. À l'âge adulte, un système de croyances et de valeurs est développé, qui fonctionne automatiquement.

Mayer & Salovey (1990) considèrent ces croyances et ces valeurs comme des schémas personnels stockés dans la mémoire. L'individu interagit désormais automatiquement avec la société ou l'environnement et ne devient conscient que lorsqu'il reçoit de nouvelles informations. L'individu avec ses croyances et ses valeurs précédemment construites, qu'il tire de la société ou de l'environnement, donne ses propres significations aux informations nouvellement reçues et reproduit les valeurs morales de la société. Nos gains et rassemblements de la société et de l'environnement deviennent notre potentiel, et notre auto-efficacité se perçoit dans notre évaluation de ce potentiel.

Selon Saarni (2000), la démonstration de l'auto-efficacité dans les transactions sociales suscitant des émotions est une compétence émotionnelle, dont l'auto-efficacité est la conviction d'un individu d'avoir la capacité et les compétences nécessaires pour atteindre un objectif souhaité. En développant nos compétences émotionnelles, nous augmentons notre capacité à atteindre



nos objectifs, notre confiance en nous et notre estime de soi, et notre conviction devient plus forte pour atteindre nos objectifs.

*« Vos croyances agissent comme un filtre sur une caméra, changeant votre vision du monde. Et votre biologie s'adapte à ces croyances. Lorsque nous reconnaissons vraiment que nos convictions sont ce pouvoir, nous détenons la clé de la liberté. Bien que nous ne puissions pas changer les codes de nos plans génétiques, nous pouvons changer d'avis » (Lipton, 2001, p. 143).*

Mayer et Salovey (1997) ont distingué la compétence émotionnelle de l'intelligence émotionnelle: l'intelligence émotionnelle est la capacité de raisonner avec les émotions, la réalisation émotionnelle est l'apprentissage d'une information liée aux émotions et la compétence émotionnelle est d'atteindre le niveau requis de réalisation. Notre compétence émotionnelle est une capacité apprise basée sur l'intelligence émotionnelle *« L'intelligence émotionnelle détermine notre potentiel pour acquérir des compétences pratiques, tandis que la compétence émotionnelle montre à quel point ce potentiel s'est traduit par des compétences sur le tas » (Goleman, 1998).*

Si nous sommes émotionnellement intelligents, nous avons encore besoin d'une compétence émotionnelle pour réussir sur le lieu de travail. L'apprentissage formel et informel peut nous aider à traduire le potentiel de l'intelligence émotionnelle en efficacité et en performance sur le lieu de travail.

L'utilisation intelligente des émotions et le développement de compétences émotionnelles peuvent nous aider à résoudre des problèmes, à créer des produits, à fournir un service supérieur et à améliorer considérablement les performances personnelles et professionnelles (Newman, 2007). Gendron (2004) considère que ces compétences émotionnelles sont utiles à la prise de décision et jouent un rôle important dans notre vie quotidienne. Elle a également expliqué que, les compétences émotionnelles étant cruciales et utiles pour améliorer les performances sociales, économiques et personnelles, nous devons les considérer comme un capital.

## **2.2. Intelligence émotionnelle**

Ce concept a été proposé pour la première fois en 1990, par les psychologues Peter Salovey et John Mayer et l'ont défini comme «une forme d'intelligence qui suppose la capacité à contrôler ses sentiments et émotions et ceux des autres, à faire la distinction entre eux et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et ses gestes». En 1997 ils ont annoncé une autre définition qu'est : «l'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres» Mayer & Salovey, 1997.

La notion de l'intelligence émotionnelle a été popularisée par la suite, par Daniel Goleman dans son ouvrage *l'intelligence émotionnelle* publié en 1995. Il la définit comme suit " notre capacité à apprendre les diverses aptitudes pratiques qui sont fondées sur cinq composantes : la conscience de soi, la motivation, la maîtrise de soi, l'empathie et la maîtrise des relations humaines".

	<b>Compétences personnelles</b>	<b>Autres compétences sociales</b>
<b>Conscience</b>	<b>Connaissance de soi</b> → Conscience émotionnelle → Auto-évaluation précise → Confiance en soi	<b>Conscience sociale</b> → Empathie → Souci du service → Compréhension organisationnelle
<b>Maitrise</b>	<b>Maitrise de soi</b> → Contrôle de soi → Fiabilité → Conscience → Adaptabilité → Motivation → Initiative	<b>Gestion des relations</b> → Développer les autres → Influence → Communication → Gestion des conflits → Leadership → Catalyseur du changement → Etablissement de relation → Travail d'équipe et collaboration

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

Quant à Bar-On (2000) considère l'intelligence émotionnelle comme un "éventail de capacités émotionnelles, personnelles et sociales qui affectent la capacité globale d'une personne à faire face efficacement aux demandes et aux pressions quotidiennes: cette capacité est apparemment basée sur une capacité fondamentale à être conscient, comprendre, contrôler et exprimer efficacement ses émotions".

Composantes	Sous-composantes
Intra personnelle	Estime de soi, conscience de soi émotionnelle, affirmation de soi/assertivité, Indépendance, actualisation de soi
Interpersonnelle	Empathie, responsabilité sociale, Les relations interpersonnelles
Adaptabilité	Test de réalité, flexibilité, résolution de problème
La gestion du stress	Tolérance au stress, contrôle des impulsions
Humeur générale	Optimisme, bonheur

**Tableau 3 : Modèle Bar-On de l'intelligence émotionnelle (Stys& Brown, 2004)**

Selon Mayer, Caruso, & Salovey, 1999, la définition de l'intelligence émotionnelle la plus récente, et la plus acceptée, est la suivante: «*L'intelligence émotionnelle est un ensemble de compétences interdépendantes qui permettent aux gens de traiter efficacement et avec précision informations émotionnellement pertinentes* » (EL Ghazi, & Cherkaoui, 2019).

### **3. Entrave entre l'intelligence émotionnelle et la performance au travail**

Au moment où Goleman dans son livre «*L'intelligence émotionnelle : pourquoi cela peut-il compter plus que le QI*» remettait en cause le fait que le QI est un facteur de réussite plus important dans différents domaines, l'intérêt de la recherche pour l'intelligence émotionnelle a augmenté et les preuves d'intelligence jouaient un rôle plus important dans la performance des employés sur le lieu de travail et dans le succès des organisations. Des études (par exemple, Côté et Miners, 2006) montrent que les employés à forte intelligence émotionnelle ont des performances efficaces sur le lieu de travail, même s'ils ont une faible intelligence cognitive. Les compétences émotionnelles sont la partie appliquée de l'intelligence émotionnelle qui traduit le potentiel d'intelligence émotionnelle en capacités de travail (Goleman, 1998).

Une méta-analyse a été réalisée par O'Boyle et al. (2010) sur la relation entre intelligence émotionnelle et performance au travail. Cette méta-analyse a classé les études sur l'intelligence émotionnelle en trois grands axes : les modèles basés sur les capacités qui utilisent des items de test objectifs; des mesures d'auto-évaluation ou par des pairs basées sur le modèle d'intelligence émotionnelle à quatre branches; et «*modèles mixtes*» de compétences émotionnelles. Les résultats de l'étude démontrent que les trois flux d'intelligence émotionnelle ont corrigé des corrélations allant de 0,24 à 0,30 avec les performances professionnelles. Tandis que les volets 2

et 3 des études sur l'intelligence émotionnelle prédisent progressivement la performance au-delà de l'intelligence cognitive.

Les résultats d'une étude menée sur les employés et les superviseurs, montrent que les employés émotionnellement intelligents sont plus créatifs dans leurs performances grâce à la prédiction de l'incertitude environnementale. Ils sont plus capables de comprendre et de gérer leurs émotions et celles des autres, et de comprendre les causes et les solutions des conflits générés avec leurs clients (Darvishmotevali, et al., 2018).

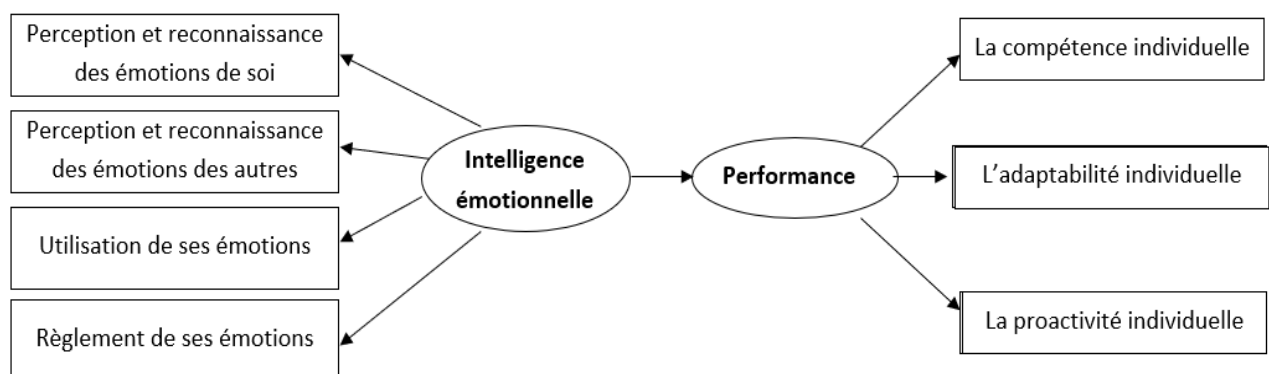
Kidwell et al. (2011) ont mené trois études de terrain pour examiner l'impact de l'intelligence émotionnelle dans les échanges marketing sur les performances des ventes et les relations clients. Les résultats de leurs études montrent que l'intelligence émotionnelle est positivement liée à la performance des agents immobiliers et des agents d'assurance, et que les professionnels de la vente ayant des compétences émotionnelles plus élevées sont non seulement des générateurs de revenus supérieurs, mais également un meilleur moyen de fidéliser les clients. Les résultats indiquent également que les vendeurs très intelligents sur le plan émotionnel utilisent plus efficacement la vente orientée sur le client et influencent leurs décisions.

Abraham Carmeli (2003) dans son étude a évalué la relation entre les compétences émotionnelles et les attitudes, les comportements et les résultats au travail chez les cadres supérieurs. Les résultats de l'étude démontrent qu'une personne plus intelligente sur le plan émotionnel jouissait d'une satisfaction globale plus élevée en milieu de travail, et que les cadres supérieurs très intelligents émotionnellement ont tendance à avoir un engagement affectif important envers l'organisation pour laquelle ils travaillent, et développent un fort engagement envers leur carrière.

Notamment les cadres supérieurs qui ont de hautes compétences émotionnelles contrôlent plus soigneusement et efficacement les conflits travail-famille que ceux qui ont de faibles compétences émotionnelles, et bénéficient d'un niveau de comportement altruiste plus élevé, également ils ont de meilleures performances au travail que les cadres supérieurs ayant de faibles compétences émotionnelles.

Zijlmans et al. (2011) a mené une formation en intelligence émotionnelle pour le personnel travaillant avec les clients ayant une déficience intellectuelle et des comportements difficiles comme l'anxiété, la colère et la contrariété. Sur les 60 membres du personnel, 34 ont reçu une formation sur l'intelligence émotionnelle pendant 4 mois, et les 26 autres membres ont été choisis comme groupe témoin pour l'étude. Les résultats de l'étude montrent que le personnel ayant suivi une formation en intelligence émotionnelle a considérablement amélioré son intelligence émotionnelle par rapport à celle du personnel du groupe témoin. Ce type de profession où le personnel doit faire face à des clients ayant des comportements difficiles en raison de l'anxiété, de la colère et de la gêne, le développement de compétences émotionnelles signifie un développement réel du rendement du personnel.

Laila El Asri (2018) a accompli une recherche sur l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la performance au travail du manager marocain, elle a réalisé une enquête qualitative de 20 entretiens semi-directifs auprès des managers marocains de différents secteurs d'activités. Dans son étude, la chercheuse a considéré l'intelligence émotionnelle comme étant la variable explicative principale de la performance au travail. Les résultats de sa recherche affichent une corrélation élevée entre les variables de l'intelligence émotionnelle et les variables de la performance au travail.



**Figure 2 : l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance au travail (El Asri,L, 2018)**

### Conclusion et perspectives :

La performance au travail n'a pas de définition précise généralement acceptée dans le domaine de la recherche(El Asri, 2018). Certains chercheurs comme Viswesvaran (2000), McCloy (1994) et

autres résument la performance au travail à la participation des individus et leur contribution à la direction de l'organisation dont ils font partie.

D'après les recherches déjà mentionnées ci-dessus, une personne ne peut pas bien performer sans la bonne formation, l'expérience et les capacités, mais l'acquisition des compétences émotionnelles sont également nécessaires, voire indispensables. Ces résultats s'accordent avec les travaux de Goleman 1995, 1998 a, 1998 b qui met en évidence l'importance des compétences émotionnelles dans la réussite professionnelle, et que le succès d'une personne est attribué à 80% au quotient émotionnel et à 20% au quotient intellectuel.

Les résultats démontrent aussi que les managers émotionnellement intelligents performant plus et obtiennent des résultats impressionnants en milieu professionnel. Ils sont capables d'atteindre les objectifs de l'organisation, d'impacter l'humeur de leurs subordonnés et de créer un environnement de travail convivial. Ce qui s'aligne avec les travaux de Goleman 1995 qui confirme que l'intelligence émotionnelle chez les dirigeants, est deux fois plus importante que l'intelligence intellectuelle pour l'atteinte de la performance au travail (Goleman, 1995).

Toutes ces études mentionnées ci-dessus ont fait apparaître l'influence positive et significative de l'intelligence émotionnelle sur la performance au travail et permettent de comprendre les raisons pour lesquelles certains managers sont performants alors que d'autres le sont moins. Les individus qui ont la capacité à comprendre leurs émotions sont aussi capables de les gérer pour réaliser leurs objectifs et obtenir l'empathie et le soutien des autres. En d'autres termes, les managers intelligents émotionnellement ont tendance à se présenter comme influents, sensibles aux besoins de leurs subordonnés et à les inciter à penser autrement et à donner le meilleur d'eux-mêmes.

La performance était depuis toujours le tracas des entreprises, cependant elles doivent reconsidérer la place de l'homme dans l'organisation que ça soit pour sa santé, son bien être que pour sa capacité à produire.

Aussi, il ne faut pas négliger l'état émotionnel des employés et les pousser à améliorer leurs compétences émotionnelles par l'organisation des séminaires, des ateliers et des formations favorisant le développement de l'intelligence émotionnelle.

Théoriquement, l'intelligence émotionnelle est un meilleur indicateur de performance future que le Quotient intellectuel. Elle devrait aider les gestionnaires à influencer positivement l'atmosphère de travail et la performance organisationnelle, et à développer les relations entre les employés.

Empiriquement, le contexte marocain manque de travaux qui traitent la manière dont l'intelligence émotionnelle contribue à la performance au travail nous avons besoin de plus de recherches empiriques qui confirment ou infirment les résultats discutés dans cet article.

### **Bibliographie :**

- Achte, I., Delaflore, J. L., Fabre, C., Magny, F., & Songeur, C. (2010). Comment concilier la performance et le bien-être au travail. *Mémoire MBA RH, Université Paris Dauphine*.
- Bar-On, R. Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Intelligence Inventory (EQ-I). *Handbook of emotional intelligence* San Francisco. 2000.
- Bellier, S., Carre, P., et Caspar, P. *Traité des sciences et techniques de la formation*. 1999.
- Carmeli, Abraham. The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. *Journal of managerial Psychology*, 2003.
- Cote, S. et Miners, C.T.H. (2006) Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative science quarterly*, vol. 51, no 1, p. 1-28.
- Coulon, G. and Lafitte, C. (2016) De l'intelligence économique à l'intelligence émotionnelle dans l'entreprise. Maxima.
- Damasio, Antonio R. *Sentiment même de soi (Le): Corps, émotions, conscience*. Odile Jacob, 1999.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L. and De Vita, G. (2018) 'Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence', *International Journal of Hospitality Management*, 73, pp. 44–54. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.01.014.
- De Montmollin, M. (1984). L'intelligence de la tâche: Eléments d'ergonomie cognitive [Task intelligence: Elements of cognitive ergonomics]. Bcnc, Switzerland: Editions Peter Lang.
- El Asri, L. L'influence de l'intelligence émotionnelle sur le style de leadership et la performance au travail, Université Med V, Rabat, 2018
- El Ghazi, S., & Cherkaoui, M. (2019). Intelligence émotionnelle et performance organisationnelle: Une relecture des fondements de base. *International Journal of Management Sciences*, 2(4).

- Farooq, Ms Amber. (2003). Effect Of Emotional Intelligence On Academic Performnace. Thèse de doctorat. University of Karachi.
- Ferrando, M., Prieto, M. D., Almeida, L. S.,*et al.* (2011). Trait emotional intelligence and academic performance: Controlling for the effects of IQ, personality, and self-concept. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 2011, vol. 29, no 2, p. 150-159.
- Gendron, B. (2004). Why emotional capital matters in education and in labour? Toward an optimal exploitation of human capital and knowledge management.
- Goleman, D. (1995). L'Intelligence émotionnelle, trad. *Thierry Piélat, J'ai lu*.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.
- Griffin, M. A., Neal, A., et Parker, S. K. (2007) A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal.*, vol. 50, no 2, p. 327-347.
- Kidwell, B., Hardesty, D.M., Murtha, B.R.,*et al.* (2011), Emotional intelligence in marketing exchanges. *Journal of marketing*, vol. 75, no 1, p. 78-95.
- Kotsou, I., Nelis, D., Grégoire, J.,*et al.* (2011). Emotional plasticity: conditions and effects of improving emotional competence in adulthood. *Journal of applied psychology*, vol. 96, no 4, p. 827.
- Le Boterf, G. (2006) .Ingénierie et évaluation des compétences, Éditions d'Organisation.
- Lipton, B. (2001). *Biology of Belief*: Jenny Myers Productions.
- Louzir-Ben, H.A., Lakhal, L. (2018) « *Diversité culturelle nationale-performance de l'équipe : une articulation à double sens* », *Management & Avenir*, 2018/4 (N° 102), p. 89-105. DOI : 10.3917/mav.102.0089. URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2018-4-page-89.htm>.
- Mayer, J.D. (1997). What is emotional intelligence? P Salovey, DJ Sluyter, (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence*.
- Mayer, J.D., Salovey, P., et Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. *RJ Sternberg (ed.)*.
- Newman, M. (2007). Emotional capital will turbo-change your leadership. *The Weekend Australian*, p. 24-25.
- O'boyle, JR, Ernest, H., Humphrey, R.H., Pollack, J. M.,*et al.* (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 32, no 5, p. 788-818.
- Philippot, P. (2007). Emotion et psychothérapie [Emotion and Psychotherapy]. *Wavre: Mardaga*, p. 11-64.
- Plutchik, R. (2001) The nature of emotions: Human emotions have deep evolutionary roots, a fact that may explain their complexity and provide tools for clinical practice. *American scientist*, vol. 89, no 4, p. 344-350.
- Saarni, C. (2000) .Emotional competence: a developmental perspective.
- Salovey, P. et MAYER, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, vol. 9, no 3, p. 185-211.
- Straker, D. (2009). Basic emotions, <http://changingminds.org/explanations/emotions/basic%20emotions.htm>.



- Tsaousis, I. et Nikolaou, I. (2005). Exploring the relationship of emotional intelligence with physical and psychological health functioning. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, vol. 21, no 2, p. 77-86.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S.J., et Cross, T.C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of applied psychology*, vol. 85, no 4, p. 526.
- Viswesvaran, C. et Ones, D.S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 8, no 4, p. 216-226.
- Zijlmans, L. J. M., Embregts, P. J. C. M., Gerits, L., et al. (2011). Training emotional intelligence related to treatment skills of staff working with clients with intellectual disabilities and challenging behaviour. *Journal of Intellectual Disability Research*, vol. 55, no 2, p. 219-230.