**Etude exploratoire de l’importance de l’intelligence émotionnelle par rapport à la performance organisationnelle : Cas des Managers**

**AUTEURS**

         Nom et prénom : EL GHAZI Safae

         Institution : Université Ibn Tofail, FSJES Kénitra, MAROC

      Centre de recherche : Economie, management et développement des organisations, Université Ibn Tofail.

         Adresse postale complète : 11000

         Téléphone : +212 06 33 80 38 56

         Courriel : [elghazi.safae@gmail.com](mailto:elghazi.safae@gmail.com)

         Nom et prénom : CHERKAOUI Mounia

         Institution :  Université Ibn Tofail, FSJES Kénitra, MAROC

      Centre de recherche : Economie, management et développement des organisations, Université Ibn Tofail.

         Adresse postale complète : 11000

         Téléphone : +212 06 60 61 97 00

         Courriel : [cherkaouimounia@yahoo.fr](mailto:cherkaouimounia@yahoo.fr)

**RESUME**

Malgré les études consacrées à l'intelligence émotionnelle comme condition préalable au succès dans les entreprises et parmi les différentes parties prenantes, peu de recherches empiriques ont testé l'hypothèse fondamentale de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performance organisationnelle. Notre étude exploratoire a permis de souligner l’importance des émotions dans le codir des entreprises marocaines, ainsi que d’apporter une précision sur la prise en compte des comportements de citoyenneté organisationnelle dans la mesure de la performance organisationnelle. Les personnes interviewées sont des managers aux profils variés. Quatre entretiens semi-directifs ont ainsi été menés. Les résultats identifient l’importance de la prise en compte des émotions des collaborateurs et de la dimension humaine qui prend place dans les entreprises marocaines de plus en plus.

**Mots clés :** Emotions, Performance à la tâche, Comportements de citoyenneté organisationnelle, Managers

**ABSTRACT**

Despite studies addressing emotional intelligence as a prerequisite for success in companies and among the various stakeholders, little empirical research has tested the fundamental assumption of the relation between Emotional intelligence and Organizational performance. Our exploratory study highlights the importance of emotions in Moroccan companies, and underscores taking into account organizational citizenship behaviors in measuring organizational performance. We held interviewees with managers with profiles varying. Four semi-structured interviews were conducted. The results highlight the importance of taking into account the emotions of employees and the human dimension, which are being steadily adopted by Moroccan companies.

**Keywords :** Emotions, task performance, OCB, Managers

INTRODUCTION

Depuis quelques années, le monde anglo-saxon, a développé un fort engouement pour les émotions, nous pouvons considérer Elton Mayo et Kurt Lewin, théoriciens des dynamiques de groupes, comme des précurseurs de l’étude des affects et des émotions dans le monde industriel des années 1920, les travaux d’Arlie Hochschild dans les années 1980, ainsi que les travaux de Damasio 2001, considérant les émotions comme des actions externes (fuites, combats, mouvement, expression faciale…) ou internes (Tachycardie, libération d’hormone…) (GUILBON, 2013), cet intérêt incrémental pour les émotions au travail et dans les organisations a sensiblement augmenté et commencé à occuper une place grandissante dans la littérature anglo-saxonne, ce qui a fait émerger le concept d’intelligence émotionnelle dans les organisations (COULON, and LAFITTE, 2016).

L’IE apparait comme un concept relativement récent puisque sa genèse et la première utilisation du terme revient à Salovey et Mayer qu’ils définissent ainsi comme : «*le sous-ensemble de l'intelligence sociale qui implique la capacité de surveiller ses sentiments, ses émotions et celles des autres, à discriminer entre elles et a utiliser ces informations pour guider ses pensées et ses actions*» (Salovey and Mayer, 1990), popularisé ensuite par les travaux de Goleman, un ancien élève de David McClelland à harvard, qui a véritablement projeté l’IE dans l’univers des sciences de gestion et qui s’est penché sur les liens que l’on peut établir entre l’intelligence émotionnelle et les performances de l’organisation, basé sur 4 points clés (Chanlat, 2003) :

1. L’intelligence émotionnelle est un bien meilleur indicateur de performance future que le Quotient intellectuel ;
2. L’intelligence émotionnelle permet de prédire le succès personnel ;
3. Il est le résultat d’un processus d’apprentissage ;
4. Le développement de cette dernière est un impératif pour les organisations.

Depuis l’affirmation de Goleman, Un nombre croissant de recherches relatant l’impact de l’intelligence émotionnelle sur la performance des organisations n’ont cessé de se multiplier d’année en année qu’il s’agisse d’études, de thèses ou de publications ((Wong and Law, 2002; Carmeli, 2003; Lyons and Schneider, 2005; Singh, 2008; Mwathi, 2010; Altındağ and Kösedağı, 2015; Martina, Denisa and Mariana, 2015; Darvishmotevali, Altinay and De Vita, 2018)

De ce fait, Il est très raisonnable de penser que nos émotions sont nos meilleurs indicateurs de performance. Elles sont utiles en management, négociation, résolution des problèmes, motivation, gestion de conflits. Elles nous aident à construire des relations durables et positives, favoriser le partage, la communication, la compréhension des autres…De nombreuses recherches sur les liens entre l’intelligence émotionnelle et la performance démontrent que les managers émotionnellement intelligent performent 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 (KOTSOU, 2008). Cependant, le QE, ne demeure pas la seule compétence utile en entreprise, nous possédons tous un mélange d’intelligence émotionnelle et intellectuelle. En fait, il existe une légère corrélation entre le QI et certains aspects de l’intelligence émotionnelle, mais ces deux entités sont largement indépendantes (GOLEMAN, 1995).

Cet article tente, à l’aide d’une étude exploratoire, de comprendre le concept de l’intelligence émotionnelle dans le codir des entreprises marocaines, portons-nous un intérêt à l’identification, compréhension et gestion des émotions des collaborateurs, dans quelles circonstances et comment ca se mobilise.

Ensuite, comme la performance est un concept multidimensionnel, cette étude se demande dans quelle mesure les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent constituer un KPI de l’entreprise et peuvent impacter la performance organisationnelle outre la performance à la tâche.

Ainsi, le premier intérêt de cette recherche est d’illustrer l’importance jouée par les émotions et leur utilité par rapport à la performance de l’entreprise.

Nous proposons, dans une première partie, un survol historique afin d’en préciser les différentes phases de développement des émotions, dans une deuxième partie, nous analysons les recherches s’intéressant aux liens entre intelligence émotionnelle et performance organisationnelle (Performance à la tâche et comportement de citoyenneté organisationnelle). Nous présentons, en troisième partie, la méthodologie qualitative mobilisée, puis les résultats sur quatre entretiens de managers. Enfin, en conclusion, nous traitons des apports et des limites de cette recherche.

1. **UN SURVOL HISTORIQUE SUR LE CONCEPT D’INTELLIGENCE EMOTIONNELLE**

Pour que le concept d'intelligence émotionnelle soit compris, tout d'abord, il sera judicieux d'examiner le concept d'intelligence et d'émotion. La définition de l’émotion fait encore débat dans la littérature. Etymologiquement, le terme « émotion » se compose du verbe latin ‘motere’, voulant dire « mouvoir » et du préfixe ‘é’, qui signifie un mouvement vers l’extérieur ou mettre en mouvement et cette étymologie suggère bien une tendance à agir, à se mettre en mouvement à l’intérieur, comme à l’extérieur (GOLEMAN, 1995)

Dans la Grèce antique, deux éminentes réflexions ont été menées sur le sujet des émotions, la vision de Platon et d’Aristote, Selon Platon, l’émotion est considérée comme venant pervertir la raison, troubler le jugement, et qui fallait les refouler et les bannir. En revanche, Aristote relève une conception plus positive de l’émotion puisqu’il la considère comme «*un stimulus utile permettant d’évaluer le potentiel de gain ou de plaisir d’une action* » (KOTSOU, 2008)

D’autres théories ont essayé de donner une définitionmulti componentielle de l’émotion incluant des processus comportementaux, cognitifs et motivationnels (COULON, and LAFITTE, 2016).

Le mot intelligence est dérivé du mot latin intellegentia, signifiant « *la faculté de comprendre, d’analyser et de raisonner. C’est un centre de traitement des informations situé dans le lobe préfrontal du cerveau impactant les autres zones*»(GAILLIEGUE, 2016)

Le terme d'intelligence émotionnelle (IE) est présent dans le domaine de la psychologie, et des sciences sociales depuis assez longtemps, bien que ce ne soit qu'en 1990 que le concept ait été popularisé par la publication du premier article sur l’intelligence émotionnelle (Salovey and Mayer, 1990). L'intérêt pour l'exploration du concept de l'IE a grandi de manière spectaculaire avec la vulgarisation du sujet dans le livre à succès de Goleman, "Emotional Intelligence" (GOLEMAN, 1995).

Les racines remontent un peu plutôt quand des psychologues tels que Binet (1916) et Spearman (1904) se sont intéressés principalement aux aspects cognitifs, tels que la mémoire et la résolution de problèmes. Cependant, certains ont très tôt reconnu que les aspects non cognitifs étaient tout aussi importants pour gérer efficacement son environnement et se sont penchés sur l’étude de l’intelligence comme une forme de compétence et de capacité mentale, indispensable pour faire avancer les choses (Mwathi, 2010)

Thorndike, était l’un des premiers auteurs à donner un intérêt incrémental et une attention particulière à la notion de l’intelligence sociale, qu’il a examiné en trois dimensions dans son travail intitulé "Permanent Mistakes in Psychological Evaluation". Ce sont l'intelligence sociale, l'intelligence abstraite et l'intelligence mécanique. (Altındağ and Kösedağı, 2015), pour faire référence à « l’habileté à identifier ses propres états internes, motivations et comportements (ainsi que ceux des autres), et à interagir avec autrui de manière optimale sur la base de ces informations » (MIKOLAJCZAK, 2014). Un peu plus tard, Wechsler, réputé pour ses travaux de recherche sur l'intelligence humaine a souligné l'importance des éléments non cognitifs qui permettent à un individu d’agir délibérément, de penser rationnellement et de traiter efficacement son environnement (Salovey and Mayer, 1990).

Cependant, les travaux de ces psychologues sont restés presque oubliés jusqu'aux années 80, lorsque Gardner Dans sa théorie des intelligences multiples, à identifier neuf formes d’intelligence, dont les intelligences intra personnelle définit comme étant la connaissance introspective de soi et interpersonnelle définit comme la capacité à repérer ce qui distingue les individus, et en particulier les différences d’humeur, de tempérament, de motivation et d’intention (MIKOLAJCZAK, 2014).

D’autres théoriciens qui ont emboîté le pas à Gardner, en particulier le psychologue John Mayer de l’université du NEW HAMPSHIRE et Peter Salovey de l’université de YALE qui publient leur premier article fondateur dans lequel ils définissent l’IE comme «  une forme d’intelligence qui suppose l’habileté à contrôler ses sentiments et émotions et ceux des autres et à faire la distinction entre eux et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et ses actions (KOTSOU, 2008), popularisé ensuite par lepsychologue Daniel Goleman qui a véritablement projeter l’IE dans l’univers des sciences de gestion et qui s’est penché sur les liens que l’on peut établir entre L’intelligence émotionnelle et la performance organisationnelle (Chanlat, 2003) ;

1. **INTELLIGENCE EMOTIONNELLE ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**

Au cours des dernières années, les émotions en milieu de travail, et plus particulièrement l'intelligence émotionnelle, sont devenues un sujet d'actualité qui a fait couler beaucoup d’encre. Et plus précisément, les études empiriques qui ont exploré l'impact de l’intelligence émotionnelle sur les performances organisationnelles ont montré une association positive entre l’intelligence émotionnelle et les performances (Harvey and Dasborough, 2006; Lopes *et al.*, 2006; Wong and Law, 2002; Richard and Eric, 2010; Behbahani, 2011; Lindebaum, 2013; Arfara and Samanta, 2016; Dhani and Sharma, 2017).

Selon une étude menée auprès de 136 élèves à Bucarest, il a été démontré que le système éducatif échoue du fait que les composantes de l’intelligence émotionnelle étaient négligées, considérant que l'intelligence émotionnelle contribue au développement de la cognition, de l'assimilation, de l'adaptation, du processus de fonctionnement et de divers autres facteurs (Mitrofan and Cioricaru, 2014).

Une autre étude menée auprès de 15 cadres et 139 travailleurs, Il a été obtenu une relation positive significative entre le niveau d’intelligence émotionnelle et la performance professionnelle des dirigeants et le niveau d’intelligence émotionnelle des dirigeants et la performance professionnelle des subordonnés (Pastor, 2014).

Indépendamment de la relation entre l’IE et la performance des tâches, Il a été démontré que le succès organisationnel est déterminé non seulement par la performance des tâches des employés, mais également par les comportements de citoyenneté organisationnelle qui permettent de créer un environnement de travail positif et convivial, assister les autres employés dans la résolution des problèmes et participer à la vie active de l’entreprise (Day and Carroll, 2004).

Il s’agit descomportements volontaires et positifs qui peuvent ou non être récompensés formellement, mais qui contribuent au fonctionnement organisationnel global (Choi *et al.*, 2018).

Même si la recherche sur la relation entre l'intelligence émotionnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle a reçu jusqu'à présent peu d'attention, un corps de recherche a donné une attention particulière à l’appréhension de cette relation. Selon une étude menée sur 215 employés travaillant dans diverses organisations en Israël, portant sur la performance des tâches et OCB. Il a été démontré que les individus émotionnellement intelligents sont plus aptes à certains aspects de l'exécution d'une tâche (Carmeli and Josman, 2006).

En 1988, Organ définit l’OCB comme : « *des comportements individuels de type discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense, et qui contribuent au fonctionnement effectif de l’organisation* ». En 1964, Katz fut le premier à pousser la réflexion sur les différents types de comportements organisationnels, évalué en premier par le modèle élaboré par Smith et al. en 1983, basé sur un échantillon de 422 personnes, deux dimensions de l’OCB ont été distinguées, l’altruisme et la bienveillance constituée de 16 items. Ces deux dimensions ont été confirmées ensuite par les travaux d’Organ (1988) qui vient rajouter 3 dimensions, l’esprit sportif, la courtoisie et la vertu civique. Sur la base des cinq dimensions, en 1990, Podsakoff, MacKenzie et al. ont développé une échelle de mesure à 24 items incluant les cinq dimensions (Emery *et al.*, 2007).

Nous retiendrons dans notre étude l’échelle de mesure d’Organ, (1988) qui recouvre cinq dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle, notamment :

• Le professionnalisme (conscientiousness) regroupe des comportements de bonnes conduites telles que la ponctualité, l’assiduité et l’ordre (Roux and Dussault, 2007).

• La tolérance (sportsmanship) fait référence à l’indulgence qu’a un individu face à des conditions de travail qui ne sont pas idéales ou adéquates (Roux and Dussault, 2007).

• L’altruisme « altruism » correspond à une aide apportée par un membre à un autre en vue de l’assister dans l’accomplissement d’une mission qui s’avère difficile (BOUNDENGHAN, 2015).

• La courtoisie « courtesy » se caractérise par l’aide apportée pour prévenir ou résoudre les problèmes d’autres membres de l’organisation. Ou encore, le fait de motiver ses collègues quand ils ont des difficultés qui entravent la réalisation d’objectifs et d’obstacles qui empêchent leur développement professionnel (BOUNDENGHAN, 2015).

• La vertu civique (Civic Virtue) : elle renvoie au souci du bien être de l’organisation, via la participation active aux réunions, conférences... Il s’agit de faire preuve de soutien, d’engagement, et d’implication (BOUNDENGHAN, 2015).

1. **DEMARCHE ADOPTEE**

## Cette étude pilot exploratoire à visée compréhensive à pour but de comprendre le concept de l’intelligence émotionnelle dans le codir des entreprises Marocaines. Nous avons eu recours à une méthodologie qualitative par le biais d’entretiens individuels semi-directifs. Compte tenu de l’objet de notre recherche, notre échantillon est composé uniquement de managers, afin de recueillir les témoignages des managers impliqués dans une dimension organisationnelle participative.

## Les répondants ont été choisi sur la base des entreprises gagnantes dans le programme international « best places to work » « Meilleur lieu de travail », un programme unique honorant le palmarès des organisations avec les plus grands standards de qualité et d'excellence en matière de conditions de travail, de pratiques innovantes et d’intégration du salarié au centre des priorités avec une mise au point de la notion de bonheur au travail qui impact bel et bien la performance des organisations.

Une lettre d'invitation contenant les objectifs de la recherche, a été envoyée aux entreprises gagnantes et plus spécifiquement aux managers du fait qu’il était important de sélectionner des participants ayant l'expérience du phénomène central. Quatre managers ont finalement constitué l'échantillon.

**Le profil des Personnes interviewées :**

La confidentialité a été discutée avec les 4 participants à l’étude finale. Ils s'inquiétaient de la possibilité que leur identité soit révélée, des pseudonymes ont remplacé leurs noms.

Le nombre des interviewées a été basé sur le principe de **la saturation théorique**. L'étude pilote comprenait Quatre managers (trois hommes et Une femme) âgés de 38 à 44 ans. L’expérience professionnelle des personnes interrogées variait de 11 ans à 22 ans, la taille de l'organisation variait de 60 à 10 000 employés. Les répondants ont été recrutés à différents postes, notamment Business Team Manager, HR Manager et Project Manager.

Le tableau 1 présente une répartition démographique des informations personnelles recueillies lors des interviews.

Table 1 : Informations démographiques des participants

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Interview | Genre | Poste | Expérience | Secteur | Taille de l’organisation |
| 1 | Homme | Business Team Manager | 11 | Location de voitures | 60 |
| 2 | Homme | HR Manager | 17 | Call center | 730 |
| 3 | Homme | Project Manager | 22 ans | Call Center | 10 000 |
| 4 | Femme | HR Manager | 8 ans | Maintenance | 80 |

**Recueil et analyse des données**

Le nombre de personnes rencontrées a été déterminé en s’appuyant sur le principe de saturation théorique. Chaque entretien a duré en moyenne entre 25 et 35 minutes. Le guide d’entretien semi-directif a été construit sur la base de notre revue de littérature. Les entretiens étaient enregistrés au magnétophone et retranscris par écrit dans l’intégralité. Après une description du contexte interne et externe, Ainsi, 6 thèmes ont été abordés au cours de l’entretien : État des lieux – présentation de la politique de l’Entreprise, Intelligence émotionnelle, Emotion et performance managériale, Performance dans la tâche (TASK PERFORMANCE) et Comportement de Citoyenneté au travail (OCB), Les moyens d'action et la Présentation de l’interviewé.

**Etape de l'analyse des données qualitatives**

***Retranscription des données :*** Nous avons fait l'inventaire des informations brutes recueillies, sous forme de verbatim.

***Codage des informations*** : Après avoir exploré notre texte ligne par ligne, nous avons procéder au codage par la catégorisation des thématiques.

***Traitement des données***: Nous avons procédé à l’interprétation des données recueilles***.***

1. **RESULTATS**

**Politique managériale**

Les personnes interviewées s’entendent sur l’idée que le style de gestion des Hommes dans une organisation n’est pas figé, mais qui dépend de moult éléments qui conditionnent l’utilisation d’un style et pas un autre, nous parlerons, des traits de personnalités des managers et collaborateurs, de la situation en question, de la complexité des projets, des profils…

**La formation des collaborateurs aux soft Skills**

Le développement des compétences dans l’entreprise requiert la mise à jour des savoir-faire et savoir-être par le biais de la formation utile au bon développement et à la bonne compréhension des tâches liées au poste de tout à chacun, mais aussi, aux compétences comportementales douces omniprésentes de plus en plus dans le monde de l’entreprise.

S'agissant de la formation des collaborateurs et managers à ces compétences transverses, en particulier à l’intelligence émotionnelle, qui est devenu un sujet d’actualité auxquels les entreprises et managers utilisent comme un outil de gestion, pour motiver leurs collaborateurs, tirer le meilleur parti d’eu, communiquer efficacement, pour atteindre les objectifs stratégiques et la performance.

**La présence et rôle des émotions**

Tous les interviewés ont affirmé et confirmé la présence et l’importance des émotions dans l’entreprise, bien qu’elle soit souvent ignorée, l’émotion est déjà présente à tous les niveaux et le travail sur les émotions commence à se faire sentir dans de nombreuses entreprises.

Bien manager les collaborateurs présuppose, non seulement de faire preuve d’empathie, mais aussi d’instaurer un climat de confiance ou règne sincérité, partage, écoute, une chose que les managers essayent d’intégrer dans leurs pratiques managériales.

Un répondant à affirmé même que l’avis des collaborateurs est pris en considération dans la décoration des espaces de travail, la peinture, le choix des couleurs, les salles de formations, la création des espaces pour extérioriser leurs émotions, la flexibilité dans les horaires de travail, l’intégration des jeux dans les réunions pour casser le rythme et créer un environnement convivial, en affirmant que le travail se fait avec des gens et pas avec des robots, et donc la première des choses qu’il faut faire avant de commencer une réunion, c’est de discuter, prendre un café pour instaurer un climat de confiance.

**Emotion et performance managériale**

Quatre répondants s’entendent à dire que l’émotion et la performance ont une relation de complémentarité évidente. Un collaborateur ne peux pas être performant s’il n’est pas à l’aise émotionnellement, s’il n’est pas calme, serein, et ca dépend de la personne comment il gère ses émotions positives et négatives, mais dans le cadre globale, les émotions ont une influence directe et forte sur la performance.

Un répondant à même évoqué l’influence de l’état du collaborateur sur sa performance quotidienne, pour cela, le manager en question utilise des techniques pour prendre en charge émotionnellement la personne, l’écouter et essayer de résoudre les problèmes s’il y en a, le manager est même amené à venir 15 à 20 minutes avant son équipe, pour qu’il y ai cet accueil émotionnel, quitte même à instaurer « Un GROUPE EVENT », qui ne fait qu’organiser les événements qui concernent les collaborateurs (Décès, naissance…)

**Performance dans la tâche (TASK PERFORMANCE) et Comportement de Citoyenneté au travail (OCB)**

Quelques éléments du comportement de citoyenneté au travail sont déjà présents dans le monde des entreprises naturellement, nous n’en parlons mais c’est incarné dans l’ADN de l’entreprise. Le professionnalisme par exemple (la ponctualité, l’assiduité et l’ordre…), La tolérance qui a été évoqué par un répondant dans la mesure, ou ils ont été indulgents face à des conditions de travail qui ne sont pas idéales ou adéquates.

**Développement des compétences**

Tous les répondants s’entendent à dire qu’il faut se former en continue, « celui qui ne se forme pas c’est celui qui meurt lentement », nous sommes dans un monde versatile, en constant mouvement, et nous avons besoin d’avoir chaque jour de nouvelles connaissances et compétences pour pouvoir évoluer et s’adapter.

1. **DISCUSSION**

L’objectif de notre recherche était de mieux comprendre l’importance de l’intelligence émotionnelle dans le codir des entreprises marocaines et son rapport avec la performance organisationnelle. Malgré les efforts fournies par ces entreprises pour développer un climat de confiance et d’harmonie dans leur codir, on n’en trouve seulement une entreprise sur quatre qui a su intégrer des émotions dans la formation de leurs collaborateurs, moins encore, aucune entreprise parmi celles interrogées n’ont mis en place un système de gestion des émotions comme le font quelques entreprises bien développées en Europe, tel que PepsiCo qui ont aussi gagné dans le programme Best places to work et qui ont grâce à l’instauration d’un système de gestion des émotions pu progresser continuellement dans cet axe. (Van Hoorebeke, 2018)

Un autre volet porte sur l’évaluation en double aveugle par les managers et collaborateurs, dans la mesure où les collaborateurs évaluent leurs managers sur un certain nombre de points, tel que la façon dont ils sont managés, leur relation avec le manager…

Sur le volet épanouissement au travail, toutes les entreprises interrogées, affirment leurs pratiques par la mise en place d’une salle de sport pour les collaborateurs, l’accès aux soins, la conciergerie, la crèche pour leurs enfants, la convivialité se mesure par le nombres de fête que les entreprises interrogées organisent chaque mois et chaque année pour célébrer leurs succès ainsi que pour fêter des événements spéciaux comme l’anniversaire…

**CONCLUSION**

Désormais, L’IE est devenue un sujet moderne cherchant à s’imposer dans les pratiques organisationnelles. D’après les résultats des revues bibliographiques et de l’étude exploratoire, les émotions sont nos meilleurs alliés professionnels, ils forment l’épine dorsale de l’organisation et permettent de développer des relations interpersonnelles fortes, durables et positives, de prédire le succès au travail mieux que les compétences intellectuelles. Aujourd’hui, les pratiques de management classique ont été modifiées donnant place au développement des compétences émotionnelles des employés et responsables.

L'objectif ultime de cet article aura été de mettre en évidence l'importance de la prise de conscience des émotions par les différentes parties prenantes de l’organisation. Salariés, managers, dirigeants se trouvaient face à un réel défi, celui de pallier aux insuffisances du management classique ou l’intelligence intellectuelle était la facette de la performance et de passer à un management plus collaboratif et participatif ou l’intelligence émotionnelle prime sur tous les autres facteurs.

Dans cet article, nous avons exploré, le rôle et l’importance que revêt l’intelligence émotionnelle, dans la littérature anglo-saxonne à partir des années 90. Cette recherche a apporté plusieurs contributions en termes de développement théorique, il a démontré l'importance accordée par les managers au concept de l'IE et son rapport avec la performance organisationnelle, dans laquelle l'IE influence la prise de décision, les comportements des personnes et contribue ainsi à une élimination des conflits. En outre, L’IE a été découverte comme la clé d'une gestion efficace des personnes et d’une performance remarquable des organisations, qu’il s’agisse de la performance des tâches ou du comportement de citoyenneté organisationnel.

Théoriquement, l'intelligence émotionnelle devrait aider les employés à développer des relations interpersonnelles plus solides, et les managers à influencer de manière positive sur l’ambiance de travail et la performance, en inculquant et comprenant les émotions des subalternes.

Empiriquement et pour tester cette relation proposée, notre prochain travail se renvoie à l’étude empirique des variables liant l’intelligence émotionnelle avec la performance organisationnelle, en se penchant de plus prés sur les multi dimensionnalités du concept de performance.

Pour poursuivre les recherches de l'IE, nous avons identifié certains manquements nécessitant des recherches plus approfondies :

● Une étude empirique longitudinale visant à examiner et mesurer empiriquement l’impact de l’intelligence émotionnelle sur la performance des organisations aiderait à comprendre le développement de L’IE dans le temps ;

Dans l'ensemble, relier le concept d'IE au contexte marocain pose un défi considérable dans tous les sens. Nous espérons que cela conduira à une exploration plus poussée de la façon dont l'intelligence émotionnelle peut être utilisée comme un outil important pour faciliter le développement de l'intelligence des subordonnées dans les entreprises marocaines.

**BIBLIOGRAPHIES**

Altındağ, E. and Kösedağı, Y. (2015) ‘The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance’, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, pp. 270–282. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.367.

Arfara, C. and Samanta, I. (2016) ‘The Impact of Emotional Intelligence on Improving Team-working: The Case of Public Sector (National Centre for Public Administration and Local Government - N.C.P.A.L.G.)’, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, pp. 167–175. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.021.

Behbahani, A. A. (2011) ‘A comparative Study of the Relation between Emotional Intelligence and Employee’s Performance’, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, pp. 386–389. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.10.076.

BOUNDENGHAN, C. (2015) *Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail: le rôle des inducteurs organisationnels et individuels*.

Carmeli, A. (2003) ‘The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers’, *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), pp. 788–813. doi: 10.1108/02683940310511881.

Carmeli, A. and Josman, Z. E. (2006) ‘The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors’, *Human Performance*, 19(4), pp. 403–419. doi: 10.1207/s15327043hup1904\_5.

Chanlat, J.-F. (2003) ‘Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d’intelligence émotionnelle’, *Travailler*, 9(1), p. 113. doi: 10.3917/trav.009.0113.

Choi, J. Y. *et al.* (2018) ‘Relative Importance of Major Job Performance Dimensions in Determining Supervisors’ Overall Job Performance Ratings: Relative Importance of Performance Factors’, *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l’Administration*. doi: 10.1002/cjas.1495.

COULON, G. and LAFITTE, C. (2016) *De l’intelligence économique à l’intelligence émotionnelle dans l’entreprise*. Maxima.

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.

Day, A. L. and Carroll, S. A. (2004) ‘Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours’, *Personality and Individual Differences*, 36(6), pp. 1443–1458. doi: 10.1016/S0191-8869(03)00240-X.

Dhani, P. and Sharma, T. (2017) ‘Effect of Emotional Intelligence on Job Performance of IT employees: A gender study’, *Procedia Computer Science*, 122, pp. 180–185. doi: 10.1016/j.procs.2017.11.358.

Emery, Y. *et al.* (2007) *OCB, une analyse du comportement citoyen dans les organisations publiques suisses*. Chavannes-Lausanne: IDHEAP, Institut de hautes études en administration publique.

GAILLIEGUE, D. (2016) *L’intelligence émotionnelle : Une alliée pour votre vie personnelle et professionnelle*. L’Harmattan.

GOLEMAN, D. (1995) *L’intelligence émotionnelle*. J’AI LU.

GUILBON, G. (2013) *Impact des régulations émotionnelles au travail sur l’épuisement professionnel des soignants en gériatrie*.

Harvey, P. and Dasborough, M. T. (2006) ‘Consequences of employee attributions in the workplace: The role of emotional intelligence’, p. 8.

KOTSOU, I. (2008) *Intelligence émotionnelle et management*. De Boeck.

Lindebaum, D. (2013) ‘Does emotional intelligence moderate the relationship between mental health and job performance? An exploratory study’, *European Management Journal*, 31(6), pp. 538–548. doi: 10.1016/j.emj.2012.08.002.

Lopes, P. N. *et al.* (no date) ‘Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work’, p. 1.

Lyons, J. B. and Schneider, T. R. (2005) ‘The influence of emotional intelligence on performance’, *Personality and Individual Differences*, 39(4), pp. 693–703. doi: 10.1016/j.paid.2005.02.018.

Martina, M., Denisa, M. and Mariana, S. (2015) ‘Emotional Intelligence of Manageres’, *Procedia Economics and Finance*, 26, pp. 1119–1123. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00939-9.

MIKOLAJCZAK, M. (2014) *Les compétences émotionnelles*. Dunod.

Mitrofan, N. and Cioricaru, M.-F. (2014) ‘Emotional Intelligence and School Performance-correlational Study’, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127, pp. 769–775. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.352.

Mwathi, K. B. (2010) ‘RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND JOB PERFORMANCE AMONG SERVICE PROVIDERS IN REHABILITATION SCHOOLS IN KENYA’, p. 159.

Pastor, I. (2014) ‘Leadership and Emotional Intelligence: The Effect on Performance and Attitude’, *Procedia Economics and Finance*, 15, pp. 985–992. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00658-3.

Richard, C. and Eric, G. (2010) ‘Controverse relative à la relation entre le stress et la performance au travail : recherche d’explications1’, *Psychologie du Travail et des Organisations*, 16(1), pp. 5–25. doi: 10.1016/S1420-2530(16)30158-3.

Roux, S. and Dussault, M. (2007) ‘Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d’enseignants’, *Nouveaux c@hiers de la recherche en éducation*, 10(2), p. 151. doi: 10.7202/1018168ar.

Salovey, P. and Mayer, J. D. (1990) ‘EMOTIONAL INTELLIGENCE’, p. 27.

Singh, K. (2008) ‘Emotional Intelligence & Work Place Effectiveness’, *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(2), pp. 292–302.

Van Hoorebeke, D. (2018) *Le management du vivant ou l’émo-management*.

Wong, C.-S. and Law, K. S. (2002) ‘The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study’, *The Leadership Quarterly*, p. 32.