

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

Emotional intelligence, a leadership trait influencing the company's performance. Case study: HENKEL Algeria

LARRAS Chafika¹, KARECHE Meriem²

¹Maître de conférences classe B (Ecole Nationale Supérieure de Management et LIMGE),
c.larras@ensm.dz

²Responsable RH, Entreprise OPPO Télécommunication Algérie,
meriemkareche07@gmail.com

Reçu le :24/02/2022

Accepté le :18/05/2022

Publié le :01/06/2022

Résumé

Les organisations les plus performantes exigent désormais à leurs leaders, non seulement des compétences techniques mais aussi des compétences émotionnelles, D'où l'importance de l'intelligence émotionnelle. Notre article consiste à décrire la relation entre l'intelligence émotionnelle et le leadership ainsi que leur influence sur la performance de l'entreprise HENKEL. Pour ce faire, nous avons opté pour une approche qualitative fondée sur : l'analyse documentaire, l'observation directe et enfin les entretiens auprès des cadres « leaders » en entreprise. A travers les résultats obtenus nous avons répondu à notre question de recherche et nous confirmons que la relation entre l'intelligence émotionnelle et le leadership influence positivement la performance de l'entreprise HENKEL.

Mots-clés : intelligence émotionnelle, compétences émotionnelles, leadership, performance, HENKEL (Algerie)

Codes de classification Jel : M12

Abstract:

The best performing organizations now require not only technical skills but also emotional skills from their leaders. Hence the importance of emotional intelligence. Our study describes the relationship between emotional intelligence and leadership and their influence on the performance of HENKEL. To do so, we opted for a qualitative approach based on: document analysis, direct observation and finally interviews with «leaders» executives in companies. Through the results obtained we have answered our research question and confirm that the relationship between emotional intelligence and leadership positively influences the performance of the HENKEL company.

Keywords: emotional intelligence, human resources, emotional skills, leadership, performance, HENKEL (Algeria)

Jel Classification Codes : M12

1 .Introduction

Depuis plus de deux ans, le monde entier se retrouve confronté à une crise sanitaire liée à la « Covid 19 » causant des dommages lourds sur le plan individuel et collectif, dont les impacts ont été trop forts, notamment sur le monde du travail, engendrant une baisse de performance et l'arrêt total pour certaines activités ainsi le chômage pour beaucoup de salariés. Cette vivacité pandémique et ses conséquences désastreuses ont créé un état de sidération et de frustration chez beaucoup de personnes, de ce fait, dirigeants et chefs d'entreprises sont appelés dès lors , à porter leur casquette de capitaine afin de maintenir la santé physique et psychique des collaborateurs. Ces derniers, ont pour mission de mobiliser toutes leurs compétences techniques et émotionnelles, et faire preuve d'un leadership efficace et performant adapté à ladite situation. D'où l'importance de savoir, que l'état émotionnel des leaders et les actions qui en découlent aient une influence directe sur la motivation, le moral et la performance de l'ensemble des employés. En effet, la qualité du management des hommes, réside en la capacité du leader à prendre conscience et à maîtriser ses propres forces et faiblesses tant sur les plans techniques et émotionnels, dans le but de maximiser l'efficacité du travail et des différentes tâches. Selon certains auteurs, le processus de leadership n'est plus considéré comme un échange statique entre dirigeant et employé, mais comme un échange dynamique et personnalisé. (Soufyane Frimousse, 2017, p.28). Réinventer l'exercice du leadership devient donc un enjeu capital pour les organisations soucieuses de favoriser le bien être, L'épanouissement, comportements innovateurs et l'engagement de ses collaborateurs (Soufyane Frimousse, 2017, p. 28). Actuellement, les individus sont de plus en plus appelés à collaborer en équipe pour atteindre des objectifs communs, s'agissant d'une démarche basée sur le partage et l'échange. Par ailleurs, ces échanges et interactions créent des liens affectifs qui sont souvent guidés par des émotions. Il est bien vrai qu'un leader semble se caractériser plus particulièrement par ses capacités relationnelles, alors que, certains auteurs parlent d'intelligence émotionnelle ou de soft skills : gestion de conflits, communication, conduite d'un groupe, empathie, motivation, influence, contrôle de soi. (Bernard RADON, 2007, p. 9). De ce fait, l'heure est davantage aujourd'hui, de mettre en lumière, la contribution et le rôle de l'intelligence émotionnelle dans l'efficacité du leadership, sachant que ce dernier demeure un facteur de performance pour les organisations. À ce titre, nous allons tenter de mettre au clair l'état du poids scientifique du concept **d'intelligence émotionnelle**, démontrer l'importance de cette compétence, sa relation avec

Le leadership d'une part, et comment ces deux derniers contribuent dans l'amélioration de **La performance** de l'entreprise d'une autre part. À la lumière de ce qui précède, nous pouvons formuler une problématique, en essayant de trouver la relation entre l'intelligence émotionnelle et le leadership et son influence sur la performance de l'entreprise Algérienne de la manière suivante : **Comment la relation entre l'intelligence émotionnelle et le leadership influence la performance de l'entreprise HENKEL en Algérie ?**

Dans un réel contexte organisationnel, nous allons tenter de concrétiser notre problématique, endécrivant la relation entre l'intelligence émotionnelle et le leader et son impact sur la performance de **l'entreprise HENKEL**

Cet article s'inscrit dans le cadre d'un **projet d'accompagnement et de développement personnel** lancé par l'entreprise d'accueil Henkel appelé« **Wellness** », ce dernier a pour but de motiver le personnel d'une part, et contribuer à la performance de l'entreprise d'autre part.

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

Afin de répondre à notre problématique, nous allons adopter une méthode exploratoire qualitative basée sur le triptyque suivant : Analyse documentaire, Guide d'observation directe, Entretiens semi-directifs. Pour débiter cet article, nous dresserons le cadre théorique dans lequel nous définirons les concepts clés de notre recherche à savoir le leadership, l'intelligence émotionnelle, la performance de l'entreprise, puis dans la deuxième partie nous exposerons en premier lieu les différentes méthodes utilisées dans notre étude, ainsi que le contexte organisationnel. Dans la troisième partie nous présenterons la discussion de notre étude ainsi que les résultats obtenus, à travers l'analyse des méthodes décrites dans la partie précédente.

2. Le cadre théorique : de la notion de leadership, l'intelligence émotionnelle à la performance de l'entreprise

2.1 Leadership

Selon **Gary Yukl** le leadership est un processus consistant à influencer les autres pour comprendre et s'entendre sur ce qui doit être fait et comment le faire, et à faciliter les efforts individuels et collectifs pour atteindre des objectifs communs (Gary Yukl, 2006, p. 8).

Selon **Northouse**, Le leadership est un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus pour atteindre un but commun (Northouse P. G., 2007, p. 3).

Et pour **Jean-Michel Plane** le leadership est un processus d'orientation et d'influence décisif d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs. (Jean-Michel Plane, 2017, p. 92). De ce qui précède, nous constatons une étroite analogie entre toutes les définitions en termes de **l'influence exercée** sur une autre personne ou un groupe ainsi qu'en termes d'atteinte des objectifs.

2.1.1. Le modèle moderne du leadership :

Il s'agit de six styles de leadership selon **Daniel Goleman** qui nous permet de comparer les avantages/inconvénients des **différents styles de leadership** et nous donne une meilleure compréhension de leurs effets sur la dynamique d'équipe. Illustré dans le tableau suivant :

Tableau n 01 : Les six styles de leadership selon Daniel Goleman :

Les six styles de leadership de Goleman Adapté de Goleman (2000)

	Directif	Chef de file	Visionnaire	Collaboratif	Participatif (Démocratique)	Coach
Mode opératoire du style	Demande une obéissance immédiate	Fixe de hauts standards de performance	Mobilise autour d'une vision	Crée l'harmonie et construit des liens émotionnels	Crée le consensus par la participation	Développe les personnes pour le long terme
Phrase type	Faites ce que je vous dis !	Faites ce que je fais, tout de suite	Venez avec moi	Les collaborateurs d'abord	Qu'en pensez-vous ?	Essayez ça

Compétences en intelligence émotionnelles	Performance, Initiative, Self- Control	Performance, Conscience eux, Initiative	Leadership inspirant, Transparence, Confiance en soi, Empathie, Catalyseur de Changement	Empathie Créateur de lien Communication	Travail d'équipe, Collaboration Communication Gestion des Conflits	Développement des autres, empathie, conscience de soi et de ses émotions
Utilisation optimale	En temps de crise, pour amorcer un Changement rapide, ou avec les collaborateurs qui posent problème	Pour obtenir des résultats rapides d'une équipe très motivée et compétente	Quand les changements rendent nécessaire une vision, ou quand une direction claire est requise	Pour résoudre des désaccords dans l'équipe ou motiver en période difficile	Pour construire un consensus ou faire émerger des idées grâce à l'intelligence collective	Pour accompagner un collaborateur performant et motivé à être plus efficace
Impact global sur le climat	Négatif	Négatif	Le plus fortement positif	Positif	Positif	Positif

Source : (SHEARS, 2015)

Selon **Daniel Goleman**, il est donc crucial pour les leaders d'affiner leur intelligence émotionnelle et sociale pour bien sentir le contexte et adapter leur style de leadership afin d'être en adéquation, en résonance avec son environnement.

2.2 L'intelligence émotionnelle

La notion de l'intelligence émotionnelle popularisée par Goleman en (1995), se définit par la capacité à percevoir, ressentir, comprendre et autoréguler les émotions dans une perspective de développement émotionnel et intellectuel. selon **Mayer et Salovey**, L'intelligence émotionnelle (IE) traduit la capacité d'un individu à gérer ses propres émotions et celles des autres, et en particulier à les utiliser dans un sens qui renforce l'efficacité des processus cognitifs. En outre, pour **Daniel Goleman** plus on occupe un poste élevé dans les organisations, plus les compétences émotionnelles deviennent grandes, au détriment des compétences techniques et de l'expertise. (Daverio, 2010, p. 111).

2.2.1. L'intelligence émotionnelle un trait de leadership

Le leadership constitue l'application la plus concrète de l'IE en entreprise. La logique ici, est de partir de l'amont vers l'aval, c'est à dire en travaillant avec les leaders (dirigeant d'entreprise, chef de projet, DRH, les cadres dirigeants) et des collaborateurs. En s'appuyant sur ses différentes publications, M. George arrive à la conclusion que l'efficacité des leaders est due à leur expression émotionnelle, à la régulation et à l'utilisation de leurs émotions, ainsi qu'à l'emploi de leurs compétences émotionnelles. Cela interfère aussi positivement sur leur créativité et leur bien-être au travail. (CARPENTIER, 2019). Les travaux de George (2000) permettent davantage d'attester l'intérêt de l'intelligence émotionnelle pour le leader et que les principales caractéristiques d'efficacité « reposent sur la mise en œuvre de compétences reliées à la compréhension et à la gestion des humeurs et des émotions chez soi et les autres ». (Bass B. M., 1994). Quant à **Goleman** a grandement contribué à l'utilisation de l'IE dans le monde du travail avec son approche de l'IE axée sur le rendement. Il développe l'idée du

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

«climat de travail » et le rôle que joue le leader dans la construction de cette ambiance positive, influant sur la performance de l'entreprise. Pour cela, il distingue six styles de leadership cités sur le tableau no 2. En 2001, **Goleman** adapta son modèle en quatre dimensions, dont l'intelligence émotionnelle (IE) gravite autour de quatre principales compétences : Conscience de soi, Maîtrise de soi, Conscience sociale, Gestion des relations.

Tableau n 02 : Les trois principales approches de l'intelligence émotionnelle et ses compétences

Approche fondée sur les capacités	
Mayers, Caruso et Salovey, 1999 (révisé de Salovey et Mayer, 1990)	
1) Percevoir correctement les émotions	Identifier les émotions à partir de visages, de musiques, et d'illustrations graphiques.
2) Utiliser les émotions pour faciliter la pensée	Établir un lien correct entre les émotions et d'autres sensations basiques (couleurs, textures,). Utiliser les émotions pour changer de perspectives.
3) Comprendre les émotions et leurs significations	Analyser et décomposer les processus émotionnels. Comprendre les transitions probables d'une émotion à une autre. Aussi comprendre des sentiments complexes dans des histoires.
4) Gérer les émotions	Gérer ses propres émotions, Gérer les émotions des autres.
Approche mixte	
Bar-On, 1997	
1) Compétences intra-personnelles	Conscience de ses propres émotions, Assurance, Estime de soi Développement de soi, Indépendance.
2) Compétences interpersonnelles	Empathie, Capacités relationnelles ; Responsabilité sociale.
3) Adaptabilité	Résolution de problèmes, Sens des réalités, Flexibilité.
4) Gestion du stress	Tolérance au stress, Contrôle de ses impulsions.
5) Humeur générale	Joie, Optimisme.
Goleman, 1998a (révisé de Goleman, 1995)	
1) Conscience de soi	Conscience de ses propres émotions, Auto-évaluation fidèle, Confiance en soi.
2) Autorégulation	Contrôle de soi, Honnêteté, Minutie ; Adaptabilité, Innovation.
3) Motivation	Persévérance, Implication, Initiative, Optimisme
4) Empathie	Compréhension des autres, Développement des autres, Propension à rendre service, Encouragement de la diversité, Conscience politique
5) Compétences sociales	Influence, Communication, Gestion des conflits, Leadership , Conduite du changement, Capacité à tisser des liens relationnels, Capacité de collaboration et de coopération, Capacité de travail en équipe.

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

Sur la base de ce qui précède, nous concluons que

- l'IE est considéré comme une forme d'intelligence pure, c'est-à-dire qu'elle est considérée comme une habileté cognitive et envisagée comme un construit hiérarchique à quatre branches.

- l'IE est considéré comme la façon habituelle et préférentielle de l'individu à appréhender ses émotions et celles d'autrui.
- l'IE est une intelligence mixte, composée d'une habileté cognitive et de traits de personnalité. Le modèle de Baro-On fait ressortir l'influence de l'IE sur le bien-être général, quant au modèle de **Goleman** il est centré sur l'influence de l'IE sur le succès dans le milieu de travail.

Le tableau ci-dessous illustre les caractéristiques des quatre compétences de l'intelligence Émotionnelle selon Goleman :

Tableau n 03 : Les caractéristiques des quatre compétences de l'intelligence émotionnelle Selon Goleman 2001

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

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

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

2. 3. La performance : une formule de leadership et de l'intelligence émotionnelle

Le couple leadership et intelligence émotionnelle nous amène nécessairement à parler de la performance dans ses différents volets humains ou organisationnels. En effet, un leader Résonant avec empathie en privilégiant la communication et le bien-être, arrive à fédérer le groupe et l'amener à se dépasser. **La performance** est devenue un objet complexe à maîtriser pour toute organisation. Elle réside dans sa capacité à relever les défis dans leur simultanéité. (Plane J.-M, 2019, p. 5). Par ailleurs, nous définirons la performance comme un concept multiforme, difficile à appréhender de manière simple. Elle renvoie notamment aux notions d'efficacité et d'efficience. Pour le manager, elle renvoie à l'idée de la réalisation effective d'une tâche ou à l'atteinte d'un objectif. Il s'agit aussi d'un jugement de valeur sur la qualité des résultats obtenus. Une lecture de la performance amène à la considérer comme une mesure objective de l'efficacité et/ou de l'efficience d'une action. (Imane TABET DERRAZ, 2014). Si en parle de **la performance organisationnelle** elle est relative à l'efficacité de la structure organisationnelle, elle est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Elle intègre des indicateurs variés, tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle. (Dr. Zeineb, 2018). Si en parle de la performance humaine et sociale, elle représente les relations sociales ou humaines dans l'entreprise. Elle

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

résulte du rassemblement des collaborateurs : motivés, compétents et communiquant bien entre eux à l'aide d'un langage commun et des valeurs communes. (Dr. Zineb, 2018)

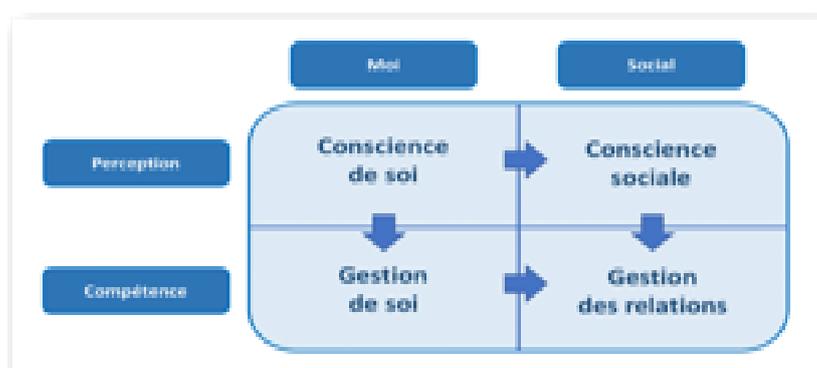
Par ailleurs, nous pouvons dire que si un employé se sent traité avec respect dans son travail, et remarquer que son manager éprouve **de l'empathie** à l'égard de ses collaborateurs tout en montrant son **soutien émotionnel**, cela contribue à son **sentiment de justice au travail**. En effet, ce sentiment de justice interpersonnelle au travail est essentiel au **bien-être** et à la **qualité de vie au travail** de chacun. Enfin, nous postulons que les émotions au travail et la manière dont nous les gérons, ont une influence directe ou indirecte sur la vie de l'être humain au sein des organisations, et qui se traduisent par la qualité des relations interpersonnelles, la satisfaction au travail, l'engagement des équipes, le style de leadership et la performance de l'entreprise. Cependant, l'IE est souvent associé aux qualités de leadership, dont la relation entre les deux concepts est positive et significative. Une étude a notamment montré que les managers émotionnellement intelligents faisaient preuve davantage de compétences, avaient des équipes plus efficaces et moins stressées. (Kotsou, 2016, p. 153). Si on va lier le leadership et l'intelligence émotionnelle à la performance de l'entreprise, cela prend un aspect multidimensionnel, visant à dynamiser les comportements, à animer des équipes et des groupes, à développer les structures organisationnelles et les hommes ainsi qu'à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance individuelle et collective. La performance est donc un indice important dans le management des organisations. Elle permet de contrôler la satisfaction personnelle et organisationnelle des différents partenaires de l'entreprise (clients, salariés, actionnaires...). Elle permet aussi à chaque partenaire à donner du sens à son action et de modifier son comportement pour optimiser sa propre satisfaction.

3. Méthodologie de recherche

3.1 -Le modèle approprié pour l'étude : Le modèle mixte de Goleman

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

Figure n 01 : Les quatre compétences clés de l'IE selon le modèle de Goleman:



Source : (d'Influence, 2019)

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

3.2. L'approche méthodologique utilisée

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

3.2.1. Présentation de la population cible :

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

3.2.2. Collecte des données et instruments de mesure

Nous avons adopté l'étude qualitative, en nous appuyant sur des outils de mesure appropriés, pour obtenir l'information nécessaire qui nous permette de comprendre l'impact de l'intelligence émotionnelle et du leadership sur la performance de Henkel. Nous nous sommes basés sur le triptyque suivant : Analyse documentaire, guide d'observation directe, entretiens semi-directifs.

Tableau n 04 : Les outils de collectes des données

Analyse documentaire	Notre analyse est basée sur notre revue de littérature ainsi qu'à l'ensemble des documents fournis par la direction RH de l'entreprise Henkel, afin de croiser les données et démontrer l'importance accordée à l'intelligence émotionnelle chez les cadres en entreprise.
Guide d'observation directe	Il s'agit d'une grille d'observation de certains critères directement reliés à la vie en entreprise à savoir : les comportements des employés, climat social et la vie sociale en entreprise, Nous avons notamment observé le style de leadership au sein de Henkel.
Entretiens semi-directifs	Il s'agit d'une série d'entretiens menés sur la base des questions semi-ouvertes, destiné au Top Management de l'entreprise de manière individuelle que nous avons ciblée en amont (des personnes en position d'exercer le leadership), Il est à noter que notre étude a favorisé l'outil de l'entretien semi-directif inspiré du modèle mixte de Daniel Goleman.

Source : élaboré par nos soins

4. Présentation et discussion des résultats :

4.1. Contexte organisationnel :

Dans cette étape nous allons positionner notre travail de recherche par rapport au contexte de notre organisme d'accueil Henkel (Algérie).

4.1.1 Contexte de la recherche

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

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

Notre étude s'inscrit dans le cadre d'un des programmes lancés par le projet en question, dans le cadre du développement personnel et du bien-être du personnel axé sur la santé mentale (Mental health) afin de sensibiliser et soutenir l'ensemble du personnel notamment ceux qui ont subi des tragédies ou perdu des êtres chers à cause de la crise sanitaire.

4.1.2 Présentation de l'entreprise d'accueil :

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

➤ **Présentation du groupe mondial Henkel :**

Henkel est une société internationale (siège social à Düsseldorf en Allemagne) présente dans 125 pays qui emploie près de 53 000 employés à travers le monde, une équipe passionnée, riche de sa grande diversité, unie par une culture forte, une raison d'être (Purpose) et des valeurs d'entreprise partagées. Le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 19,3 milliards d'Euro et un résultat d'exploitation ajusté de 2.6 milliards d'Euro en 2020. Depuis plus de 140 ans, Henkel s'engage à faciliter, améliorer et embellir la vie de tous. Reconnu comme un leader avec ses marques fortes et ses technologies, le groupe Henkel est présent sur trois domaines de compétences stratégiques :

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

➤ **Stratégie du groupe Henkel:**

La stratégie de Henkel se base sur quatre points :

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

➤ **Présentation de Henkel Algérie:**

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

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

➤ **Des produits fabriqués par Henkel Algérie :**

Le groupe Henkel Algérie a pour mission la fabrication et la commercialisation des détergents liquides et d'eaux de Javel, en différentes variantes (parfums et formats) pour le marché Algérien. Depuis son implantation en Algérie, Henkel mène une politique de diversification de ses produits en lançant en moyenne deux nouveaux produits chaque année. Henkel Algérie propose une gamme de produits très diversifiée.

4.2. Présentation et discussion des résultats :

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

4.2.1. L'analyse documentaire et la présentation des résultats :

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

Tableau n 05 : L'analyse documentaire et la présentation des Résultats

A.1. L'évaluation Potentiel/ Performance		Analyse et résultat
Evaluation du potentiel	Basée sur les qualités de leadership (Leadership Commitments), la performance individuelle (Sustained Results) et les compétences individuelles (Strategic skills), chacun des employés ouvre droit à un profil individuel qui évolue selon le temps passé en entreprise. On parle du « talent development », Talent Development @ Henkel.	<p>évaluation (Potentiel/ Performance) : porte sur les compétences personnelles liées aux critères de performance. La performance individuelle est liée à la stratégie globale de l'entreprise.</p> <p>Par conséquent :</p> <p>Compétence personnelles + compétences technique = Performance</p>
Evaluation de la performance	la stratégie adoptée repose sur l'impact de chaque individu sur la stratégie globale, et récompense les réalisations, même à court-terme. Nos attentes en matière de performance doivent être comprises entre le manager et l'employé lors d'un entretien nommé « L'ambition setting », au tout début de l'année. Ceci constitue le socle d'évaluation de la performance individuelle.	
Performance Management Henkel	Le management de la performance au sein de l'entreprise Henkel se déroule en quatre (04) étapes, 1. Entretien entre le manager et l'employé pour décrire les ambitions en tout début d'année. 2. Une entrevue en milieu d'année évaluation en fin d'année pour comparer avec les ambitions de début d'année. 3. Rétroaction sur l'ambition du poste. 4. Rétroaction sur l'atteinte de l'ambition du poste entre le directeur et l'employé.	
A2. Le projet Wellness : le Projet « bien-être » :		Analyse et résultat
<p>Le projet consiste à accompagner les employés et particulièrement pendant la situation pandémique, pour améliorer leur condition physique, mentale et émotionnelle.</p> <p>- En 2021 une continuité du programme « Wellness » ou bien être a été lancé portant sur le Mental health pour sensibiliser l'ensemble des employés et accompagne particulièrement en individuel ceux qui ont subi des drames ou ont perdu leur proches du à la crise</p>		<p>Toutes les catégories socioprofessionnelles sont concernées par le projet Wellness et les programmes de développement personnel afin de sensibiliser et accompagner l'ensemble du personnel, qui s'inscrit dans le cadre de la culture et la politique interne de Henkel.</p>
A.3. Les engagements en matière de leadership chez HENKEL		Analyse et résultat
Les grands principes du leadership chez HENKEL : Agissez en		Toutes les catégories

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

<p>entrepreneurs, constituer des équipes solides, développer les équipes avec passion, prendre en compte les avis des collaborateurs, Développer le sentiment d'appartenance et influencer positivement les équipes</p>	<p>socioprofessionnelles sont concernées par le projet Wellness et les programmes de développement personnel afin de sensibiliser et accompagner l'ensemble du personnel, qui s'inscrit dans le cadre de la culture et la politique interne de Henkel.</p>
<p style="text-align: center;">A.4. Echelle d'évaluation</p> <p>Une échelle d'évaluation est utilisée, qui permet de classer les performances selon : Outstanding: potentiel exceptionnel ,Strong: haut potentiel ,Improvement needed : une amélioration est nécessaire,Inconsistent: insuffisant, Ensuite l'étape de« sustained results » est l'évaluation finale exclusivement réalisée par le manager envers son collaborateur.</p>	<p style="text-align: center;">Analyse et résultat</p> <p>l'entreprise a assuré une adaptation des plans d'action pour tous les niveaux de l'échelle d'évaluation du potentiel. Elle a mis en place des programmes d'accompagnement et de coaching adaptés à ces catégories, pour améliorer leur performance tout en les fidélisant. D'où le phénomène du turnover est inexistant chez Henkel.</p>

Source : Elaboré par nos soins

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

3.2.2. L'observation directe :

Lors de nos séances de travail au sein de la direction générale de Henkel, nous avons pu observer directement le climat et l'ambiance de travail, l'attitude et le comportement des employés, sachant que l'agencement des locaux de cette dernière est conçu en **open space**, c'est-à-dire que tous les départements sont regroupés dans un même étage. En effet, nous avons eu l'occasion de rencontrer plusieurs employés des différents départements, les observés sur place et faire des échanges enrichissants concernant notre étude. Parallèlement, nous avons profité de cette opportunité pour poser et répondre à quelques questions en relation avec notre travail, nous citons quelques-unes :

Tableau n 06 : Guide d'observation directe :

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

Source : Elaboré par nos soins

Nous concluons que **le concept d'IE** est familier chez les employés de Henkel grâce aux programmes de développement personnel. Ce constat est lié aux comportements observés en position de travail. Enfin, **l'observation directe** nous a permis de faire un diagnostic sur la situation et le climat social d'une part, et à cerner les questions **de notre guide d'entretien** d'autre part.

3.2.2. Les entretiens semi-directifs :

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

Tableau n 07 : Entretiens avec les cadres et cadres dirigeants de l'entreprise :

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

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

07.09.2021	Appel téléphonique	40mn	Masculin	08mois	Avec	Head of Treasury
07.09.2021	WhatsApp En raison de télétravail	60mn	Féminin	05ans	Avec	Head of trade Marketing

Source : Elaboré par nos soins

Nous avons ciblé la catégorie **Top Management** de l'entreprise, dont cinq cadres ont été interviewé, qui sont diversifié en leur genre, grade.etc. (Voir tableau n08)A travers ces **entretiens semi-directifs**, nous proposons de regrouper les **verbatim** utilisés pour illustrer certaines situations et synthétiser les réponses des interviewés cas par cas.

Tableau n 08 : Visions et réponses des interviewés et les verbatim utilisés :

Population ciblée par l'entretien	Département	Mots clés	Verbatim utilises
Cadres et cadres dirigeants de l'entreprise Henkel	RH Communication Manager	Contrôle des impulsions	« Un exemple lié à l'agencement des anciens bureaux et les espaces fermés au niveau de l'ancien siège de l'entreprise »
		Gérer les émotions et peser l'impact	« Toujours par rapport à l'exemple ci-dessus les employés ont perdu un certain prestige lié au bureau individuel à cause des open space »
		Connexion émotionnelle	« Accompagner les employés émotionnellement et les adapter aux espaces ouverts »
		Prise de decision	« Un leader stable émotionnellement pourra prendre de bonnes décisions »
		Gérer le désespoir et son impact	« Ce point est lié à la crise sanitaire dont il a fallu un accompagnement psychologique de plus près à certains employés qui ont perdu des proches «
		Performance à distance	« Grace à l'intelligence émotionnelle on a réussi à travailler et créer de bonnes relations dernière un écran avec les manager et nos collaborateurs étrangers qu'on n'a jamais rencontré en vrai à cause de la crise sanitaire et on a même atteint nos objectifs »
		Accompagnement psychologique, bien être, santé mentale	« Grace aux programmes de développement personnel et aux approches d'aide d'ordre psychologique et émotionnelle tels que : les cellules d'écoute, des cours de yoga et de méditation et une mobilisation des psychologues l'entreprise Henkel à réussi à maintenir sa stabilité interne et garder un bon climat social. »

			« Des programmes de formation régionaux et locaux dans le but de faire un échange entre les différentes équipes (locales et étrangères) »
	Talent acquisition and development	Capacité de comprendre et interagir avec les autres	« Comprendre nos besoins et nos émotions et ceux d'autrui ainsi que se faire comprendre par les autres »
		Leadership	« L'IE est une compétence du leadership »
		Comportement social	« Savoir communiquer avec les autres et dégager un sentiment d'empathie »
		Motivation	« Grace aux programmes de développement personnel les employés sont très engagés et orientés résultats »
		Challenge	« Malgré la situation difficile et critique Henkel pousse toujours ses employés à avoir des challenges, s'adapter à la situation et avoir une meilleure visibilité »
		Capital humain	Bonne adaptation des programmes et prise en charge totale du capital humain (psychologiquement et émotionnellement)
	Head Business	Valeur importante	« C'est une valeur ajoutée sur les plans organisationnel et personnel »
		Gérer les émotions des collaborateurs Et ses propres émotions	« Prendre en considération les émotions de nos collaborateurs on est des humains on n'est pas des robots »
		Gestion des conflits	« L'IE est une compétence d'une importance très élevée, on doit toujours avoir un espace de réflexion afin de prendre les bonnes décisions et éviter les conflits et les tensions entre les collaborateurs »
		Conduire le changement	« L'année 2020 est une année très exceptionnelle j'ai participé à un projet, dont on avait de nouveaux challenges et grâce à l'accompagnement psychologique de Henkel on a relevé les défis et réaliser nos objectifs malgré les difficultés. »« Flexibilité du travail »

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

	Motivation	« Avoir l'opportunité de contribuer dans un nouveau projet et être responsable et engagé, c'est une motivation suffisante pour à rapporter de la valeur ajoutée à l'entreprise »
	Accompagnement et formation	« En matière de Motivation l'entreprise nous assure un bon accompagnement notre seule frustration est liée à la situation actuelle car on se trouve face à l'inconnu. »
	Performance et perfectionnement	« Les indicateurs de performance de l'entreprise sont très élevés et les résultats restent positifs comparant avec la concurrence ».

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

	et les conflits	Prendre le temps avant de réagir afin de régler nos émotions et éviter les conflits »
	Compétence	« L'IE est une compétence importante pour se développer sur les plans personnel et stratégique »
	Bien-être	« C'est un concept important dans la vie privée et professionnelle
	Confiance	« Etre intelligent émotionnellement nous permet de faire confiance et gagner celle d'autrui »
	Performance	« Nous permet d'évoluer, avoir des challenges et atteindre nos objectif »
	Empathie	« Présence et adaptation sur le marché par rapport aux besoins des clients .Exp : baisse des prix des détergents pendant la crise sanitaire »
	Prise de decision	« Faire une relation entre la raison et l'émotion pour prendre les bonnes décisions »

Source : Elaboré par nos soins

En synthèse de ce tableau, nous remarquons qu'il ressort une prise de conscience très élevée de **l'intelligence émotionnelle(IE)** chez les employés de Henkel, Chacun d'eux maîtrisait les notions liées à ce concept. Pour rappel, nos questions portaient sur le niveau de conscience de l'intelligence émotionnelle au sein de Henkel, son lien avec le leadership et sa relation dans l'atteinte des objectifs (performance). Il est à noter que la discussion des verbatim prend en considération le modèle de l'approche mixte de **Goleman** axé sur des compétences émotionnelles et sociales dans le monde des entreprises.

3.2.3. Synthèse des résultats des trois méthodes :

D'après notre analyse sur le terrain, nous confirmons que les leaders dotées d'une intelligence émotionnelle élevée, possèdent un sens très développé des émotions au travail et s'intéressent finement au développement de leur propre savoir être et celui de leurs équipes afin d'assurer l'équilibre entre les compétences techniques et les compétences personnelles dites émotionnelles. Les interviewés nous ont fait part, de l'importance d'influence positive du leader sur son équipe et d'une bonne ambiance au sein de l'entreprise pour garantir un bon climat social, gérer les situations critiques et performer dans son travail. Ils ont confirmé l'interdépendance des deux concepts et leur l'influence directe sur la performance individuelle et globale au sein de l'entreprise à travers le système d'évaluation Potentiel/Performance de Henkel ainsi que les valeurs liées au leadership. Aussi, après analyse des verbatim, nous avons constaté que le résultat de l'ensemble des interviewés présente une forte maîtrise des caractéristiques émotionnelles liées aux compétences sociales. En parallèle, nous avons pu déterminer le style de leadership dominant au sein de Henkel à travers l'exploitation de tous les instruments de collecte de données, cependant le style de leadership dominant chez Henkel est **le leadership participatif** dont ses caractéristiques concordent totalement aux caractéristiques des compétences émotionnelles dominantes chez les cadres de Henkel selon notre modèle conceptuel. En effet, à travers les résultats obtenus nous avons répondu à notre question de recherche et nous confirmons que **la relation entre l'intelligence émotionnelle et le leadership influence positivement sur la performance de l'entreprise.**

4. Conclusion :

Le couple IE et leadership représente une clé de réussite et d'excellence pour les managers à travers les systèmes qui régulent les relations au travail en ayant une influence directe sur la performance individuelle et collective. La présente étude réalisée au sein de Henkel Algérie consiste à concrétiser notre problématique. Nous rappelons, que la question de notre recherche s'inscrit dans le cadre d'un projet lancé par l'entreprise, dont l'intérêt est de motiver et fidéliser les employés afin de contribuer à la performance de l'entreprise. Pour ce faire, dans la première partie de notre article, nous avons commencé à définir les principaux concepts à travers le cadre théorique. Pour pouvoir ensuite délimiter notre cadre d'analyse par le biais des modèles théoriques retenus, à savoir, le modèle de **D. Goleman** des quatre dimensions des compétences émotionnelles et sociales de l'intelligence émotionnelle, ainsi que le modèle de leadership participatif. La seconde partie de notre article correspond à l'étude de terrain au sein de l'entreprise **Henkel** en Algérie, dont nous avons confronté les modèles conceptuels retenus avec les résultats du terrain. Afin de bien mener notre investigation, nous avons adopté une démarche exploratoire basée sur une approche qualitative et cela à travers trois outils de collecte de données à savoir : L'analyse documentaire, une observation directe et des entretiens semi-directifs destinés aux cadres et cadres dirigeants de l'entreprise, dans le but d'analyser le niveau de conscience des employés de **Henkel** sur le concept d'IE d'une part, et d'une autre part observer le style de leadership dominant, pour enfin étudier l'influence des deux concepts sur la performance de Henkel. A travers la mise en œuvre de ces outils méthodologiques, nous avons pu observer en premier lieu, le niveau de conscience des compétences émotionnelles chez les leaders de Henkel, identifier le style de leadership dominant et enfin confirmer comment ce couple influence sur la performance de cette dernière. Cette démarche adoptée nous a permis de faire ressortir la dimension émotionnelle la plus courante chez les leaders de Henkel, ainsi que le style de leadership adopté. En parallèle, nous avons pu répondre à notre question de départ, dont nous confirmons l'importance de corréler les deux concepts par leur influence positive sur la performance de l'entreprise. Enfin, l'idée que l'intelligence émotionnelle soit importante dans le travail et sa relation avec le leadership reste une piste à explorer d'une façon plus approfondie.

5. Liste Bibliographique :

Livres :

1. Bernard RADON. (2007). GUIDE DU LEADERSHIP. Paris : Dunod.
2. Daverio, S. B. (2010). Les outils du développement personnel pour manager. (G. Eyrolles, Éd.) 61, bd Saint-Germain : Eyrolles.
3. Gary Yukl. (2006). Leadership dans les organisations. (P. Hall, Éd.) New Jersey: Pearson Education.
4. Institute, P. M. (2017). Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK). Chicago: Project Management Institute.
5. Jean-Michel Plane. (2017). THÉORIE DES ORGANISATIONS. Paris : Dunod.
6. Kotsou, I. (2016). Intelligence émotionnelle et management. Belgique : Boeck Supérieur.
7. LEVY-LEBOYER, C. (2007). RE-MOTIVER AU TRAVAIL. (G. Eyrolles, Éd.) 61, bd Saint-Germain : Éditions d'Organisation.
8. Plane, J.-M. (2019). Management des organisations. : Dunod , Paris

Articles:

1. D.Goleman. (2013). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. Harvard

Business Press.

2. Dr. Zineb, I. (2018). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. Cairn.info.
3. Soufyane Frimousse, Y. L. (2017). - LEADER POSITIF : UNE ALTERNATIVE AU SERVICE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. Editions EMS, PARIS
4. Weiss H.M, A. B. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. Annual Review, 279-307.

Mémoires et Thèses :

1. AIT AISSA Louiza, A. A. (2013). L'impact de leadership et le style de commandement sur la cohésion du groupe. Bejaia, Faculté Des Sciences Humaines Et Sociales Département Des Sciences Humaines, Algérie.
2. Imane TABEL DERRAZ. (2014). SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ET MANAGEMENT. Thèse de doctorat. Tlemcen, Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales.

Publications officielles :

1. Morin, D. (27 février 2015). L'état actuel de l'intelligence émotionnelle en milieu de travail. Université Laval.
2. SHEARS, R. (2015). Business-to-you. (S.d.). Le modèle de leadership de contingence de Fiedler : faire correspondre le leader à la situation. Récupéré sur B2U. Business-to-you.

Site WEB :

1. CARPENTIER, S. (2019). WordPress. Consulté le 2021, sur WordPress : <https://carpentierblogrh.wordpress.com/2019/03/29/le-leadership-emotionnel-gage-de-performance-et-de-qualite-de-vie-au-travail/>
2. Z. d'Influence (2019). Zone d'Influence. Consulté le 2021, sur Zone d'Influence : <https://zonedinfluence.com/index.php/lintelligence-emotionnelle/>
3. Gaunand, A. (2021). Les styles de leadership selon Hersey et Blanchard. Récupéré sur ANTONIN GAUNAND: <http://www.antonin-gaunand.com/leadership/les-styles-de-leadership-selon-hersey-et-blanchard/>
4. Michael Page International. (2021). L'importance de l'intelligence émotionnelle au travail. Récupéré sur Michael Page International : <https://www.michaelpage.lu/advice/conseils-de-carriere/developpement-de-carriere/limportance-de-lintelligence-emotionnelle-au-travail>
5. Les six styles de leadership de Daniel Goleman. Consulté le 2021, sur Wordpress: <https://robyshears.wordpress.com/2015/12/28/daniel-golemans-six-leadership>.