

Le Manager de Demain face aux Enjeux de l'Intelligence Émotionnelle: *une nouvelle exigence de compétence*

Ines Bhar^{*1}, Mohja Kammoun^{*2}

^{*1}Master Management, Stratégie et Conseil, IHEC Carthage, Laboratoire ECSTRA
Carthage Présidence 2016 Tunis, Tunisie

ines.bhar@ihec.ucar.tn

^{*2}Enseignante-chercheuse, IHEC Carthage, Laboratoire ECSTRA
Docteur en Sciences de Gestion, Université de Lyon 2 - IHEC Carthage
Carthage Présidence 2016 Tunis, Tunisie

mohja.kammoun@ihec.ucar.tn

Résumé— L'intérêt croissant pour l'exploration et l'analyse des émotions au sein des organisations ne cesse de se confirmer à travers la multiplication des recherches antérieures. Cet intérêt témoigne d'une évolution par rapport à la vision traditionnelle du monde du travail, autrefois perçu comme un environnement dénué d'émotions, où les individus devaient adopter une posture émotionnellement neutre (Sutton et Rafaeli, 1987). Cette recherche apporte un éclairage sur le rôle de l'intelligence émotionnelle des dirigeants dans la relation dirigeant-collaborateur en démontrant que l'intégration réussie de ces compétences émotionnelles constitue un levier stratégique pour promouvoir un environnement professionnel serein et bienveillant. Notre méthodologie repose sur une étude qualitative dans le secteur bancaire tunisien, jusqu'à présent peu exploité. Cette étude explore les perceptions des dirigeants et l'impact de l'intelligence émotionnelle sur les relations professionnelles. Nos résultats suggèrent ainsi d'adopter de nouvelles approches innovantes qui tiennent compte des compétences émotionnelles pour la sélection des dirigeants de demain. Une grille d'évaluation détaillant les dimensions et les pratiques spécifiques associées à l'intelligence émotionnelle des dirigeants est proposée. Cette grille sert d'outil pour identifier et promouvoir les compétences essentielles pour renforcer la qualité des relations entre les dirigeants et leurs équipes.

Mots clés— Intelligence émotionnelle, Relation dirigeant-collaborateur, Théorie LMX (Leader-Member Exchange), Approche qualitative, secteur bancaire

I. INTRODUCTION

Au cours des dernières années, un intérêt croissant pour l'exploration et l'analyse des émotions au sein des organisations a été mis en évidence (Soares, 2003). Cette tendance marque un changement par rapport à la vision traditionnelle du monde du travail, qui était perçu comme un environnement sans émotions, où les compétences techniques priment (Sutton et Rafaeli, 1987). Cet intérêt a progressivement pris de l'importance dans la littérature anglo-saxonne, menant à l'émergence du concept d'intelligence émotionnelle dans les organisations (Coulon et Lafitte, 2016; Cherniss et Goleman, 200; Salovey et Mayer, 1990).

De plus, la complexité et l'agilité de l'environnement requièrent des dirigeants non seulement des compétences techniques et stratégiques, mais également une intelligence émotionnelle dans leur gestion d'équipe. Cette intelligence, qui se définit comme la capacité à percevoir, comprendre, gérer et utiliser les émotions de manière constructive, est désormais un élément fondamental d'un leadership efficace (Goleman, 1995).

A partir de ces constats théoriques et pratiques, nous essayons dans cette recherche d'explorer, sur le terrain, la perception des dirigeants sur le rôle de l'intelligence émotionnelle dans la relation Dirigeants-collaborateurs. Nous cherchons ensuite, d'identifier les pratiques réelles des dirigeants émotionnellement intelligents qui favorisent des relations de qualité, caractérisées par l'affection, la loyauté, la contribution et le respect mutuel.

Notre méthodologie repose sur une étude qualitative dans le secteur bancaire tunisien, jusqu'à présent peu exploité. Des entretiens semi-directifs auprès de 13 dirigeants ont été menés pour explorer la perception des dirigeants sur le rôle de l'intelligence émotionnelle dans la relation Dirigeants-collaborateurs et d'identifier leurs pratiques réelles. Les principaux résultats montrent que les compétences émotionnelles des dirigeants jouent un rôle crucial dans l'établissement de relations saines et constructives avec les collaborateurs dépassant ainsi le cadre des compétences techniques.

L'article débute par une revue de la littérature permettant d'éclairer le concept d'intelligence émotionnelle ainsi que la théorie de l'échange leader-membre. Nous présentons ensuite les choix méthodologiques de notre recherche avant d'analyser et discuter les résultats obtenus. Une grille d'évaluation détaillant les dimensions et les pratiques spécifiques associées à l'intelligence émotionnelle des dirigeants est proposée.

II. CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Pour répondre à notre problématique, nous débutons notre travail par une synthèse théorique où nous avons pu dégager les différentes approches sur lesquelles se base le concept de l'intelligence émotionnelle. Nous étudions ensuite la relation entre l'intelligence émotionnelle et la théorie de l'échange leader-membre afin de mettre en lumière l'impact du degré d'échange social sur la qualité de la relation d'échange entre le leader et ses collaborateurs dans la même lignée des travaux de Greguras et Ford (2006).

A. Intelligence émotionnelle : Définitions et approches

L'intelligence émotionnelle est un concept proposé initialement par Mayer et Salovey (1990) faisant référence à «un processus permettant de reconnaître, d'utiliser, de gérer et de comprendre ses émotions et celles des autres afin de réguler son comportement».

Les modèles élaborés sur ce concept se divisent en trois approches distinctes : les approches par habiletés, les modèles par traits et les modèles mixtes. Ces auteurs définissent l'intelligence émotionnelle comme une habileté. Leurs théories ont émergé suite aux développements de la théorie des intelligences interpersonnelle et intrapersonnelle de Gardner (1983).

Les approches par les habiletés déterminent le concept comme une forme d'intelligence distincte. Les modèles par les traits, comme celui de Petrides et Furnham (2001), décrivent l'intelligence émotionnelle comme un trait de personnalité. Finalement, les modèles mixtes, tels que ceux de Bar-On (1997) et Goleman(2000), combinent des aspects de traits de personnalité et ceux de compétences émotionnelles. Nous essayons dans le tableau I de présenter une synthèse des différentes approches de l'intelligence émotionnelle.

TABLEAU I
LES DIFFERENTES APPROCHES DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE

Approches	Description	Auteurs
Approche par les habiletés	L'intelligence émotionnelle est présentée comme une série d'habiletés liées à la perception, à la compréhension, à la gestion et à l'utilisation des émotions. « Ensemble des capacités mentales permettant de percevoir correctement nos émotions et celles des autres, de recourir à des émotions qui facilitent l'activité cognitive, de comprendre nos émotions et celles des autres, de reconnaître leur importance et de gérer nos émotions et celles des autres » (Mayer et Salovey, 1997, p. 10)	Mayer et Salovey, 1997 ; Mayer et al., 2000 ; Brakett et Mayer, 2004 ; Salovey et Grewal, 2005 ; Matthews et al., 2007
Approche par les traits	L'intelligence émotionnelle est présentée comme une caractéristique stable et mesurable des individus, semblable à un trait de personnalité . « Un construit de perceptions de soi et de dispositions liées aux émotions. Cette construction se rapporte principalement au domaine de la personnalité et devrait être mesurée via des questionnaires d'auto-évaluation. » (Petrides et Furnham, 2001, p. 426)	Petrides, 2001, 2009 ; Petrides et Furnham, 2001, 2003)
Approche mixte	L'intelligence émotionnelle est présentée comme un ensemble d'habiletés et de traits de personnalité qui peuvent aider à comprendre pourquoi les individus réussissent dans leur vie quotidienne, dans des contextes sociaux et professionnels (Leter, 2006). « un ensemble représentatif des compétences, aptitudes et facilitateurs émotionnels et sociaux interdépendants qui déterminent l'efficacité avec laquelle l'individu se comprend et s'exprime ; comprend les autres et entre en relation avec eux ; et fait face aux exigences quotidiennes » (Bar-On, 2006, p. 3) « la capacité d'un individu à reconnaître ses sentiments et ceux des autres, à motiver et gérer ses émotions propres et ses relations. » (Goleman, 1998, p. 34)	Bar-On, 1997, Cooper et Sawaf, 1997, Saarni, 1999, Dulewicz et Higgs, 1999, Boyatzis et al., 2000 ; Goleman 1998; Goleman et al, 2002

Source : Auteur

B. La théorie de l'échange leader-membre : Une approche relationnelle du leadership

La théorie LMX met en évidence plusieurs forces majeures qui enrichissent la compréhension du leadership (Akanni, 2014 ; Choi et al., 2021). En premier lieu, plusieurs chercheurs ont mis en avant les avantages de sa mise en pratique, soulignant ses retombées positives sur les performances organisationnelles ainsi que sur la responsabilisation des équipes. Plusieurs chercheurs ont montré que la théorie LMX est associée à des résultats organisationnels positifs Graen et Uhl-Bien (1995).

Ensuite, il convient de noter que la théorie LMX, met la relation dyadique au cœur du processus de leadership (Stinglhamber et al., 2021). Cette théorie se concentre sur les relations dyadiques entre les leaders et les membres, contrairement aux autres approches du leadership qui se concentrent sur d'autres facteurs, tels que les caractéristiques des leaders, des membres ou les contraintes du contexte.

Enfin, la théorie LMX accorde une importance cruciale à la qualité de la relation dans le leadership. Cette approche rejoint les nouvelles orientations de la Gestion des Ressources Humaines, qui considèrent que la relation caractérisée par la confiance, le respect et l'engagement mutuel entre les parties permet à chacun de faciliter des échanges efficaces essentiels à l'amélioration de la performance et de l'efficacité organisationnelle (Pundt et Hermann, 2015).

En effet, la théorie LMX postule que la force de la qualité de la relation d'échange augmente à mesure que le degré d'échange social entre le leader et le subordonné augmente (Greguras et Ford, 2006). En ce sens, Graen et Scandura (1987) suggèrent que la qualité de la relation repose sur un échange social où « chaque partie doit offrir quelque chose qui est valorisé par l'autre et chacune d'entre elles doit considérer l'échange comme juste ou équitable ».

De leur côté, Graen & Uhl-Bien (1995) stipule que la force de l'approche LMX réside dans l'importance mise sur la qualité de la relation, telle que la confiance et le respect mutuel. Ces aspects jouent un rôle crucial dans la détermination de l'appartenance des subordonnés à "l'endogroupe" ou à "l'exogroupe". Dans cette perspective, ces auteurs suggèrent que les dirigeants développent des relations de travail étroites avec un nombre de subordonnés limité, partageant ainsi leurs ressources personnelles et positionnelles pour les soutenir dans l'accomplissement de leurs tâches.

Graen et Uhl-Bien (1995) ont mis en lumière divers aspects de l'échange au sein de l'endogroupe tel que la confiance, le soutien mutuel, des niveaux élevés de communications d'informations et une plus grande marge de négociation. Ainsi, les membres qui cultivent des relations de qualité sont plus susceptibles d'accéder à des ressources meilleures par rapport à ceux dont les relations sont moins développées. D'un autre côté, les échanges de faible qualité avec des membres qui appartiennent à "l'exogroupe" se démarquent par une supervision formelle, un soutien et une attention limités, ainsi que peu d'avantages en dehors du contrat de travail (Graen & Uhl-Bien, 1995). Cette dynamique peut potentiellement entraver l'efficacité organisationnelle.

Liden et Maslyn (1998) ont repéré une variété d'éléments, à la fois tangibles et intangibles, pouvant être échangés entre le leader et le subordonné, suggérant ainsi la nature multidimensionnelle de leur relation. Parmi ces éléments figurent des éléments tels que le soutien émotionnel, les informations, les feedbacks, la confiance et le respect. Le tableau II présente une synthèse des différentes dimensions proposées.

TABLEAU III
LES DIMENSIONS D'UNE RELATION LEADER-MEMBRE DE QUALITE

Concept	Dimensions	Auteurs
LMX (Leader-Member Exchange)	- Affection - Loyauté - Contribution	Dienesch et Liden (1986)
	- Affection - Loyauté - Contribution - Respect professionnel	Liden et Maslyn (1998)
	- Respect - Confiance - Engagement	Graen et Uhl-Bien (1995)
	- Soutien - Confiance - Latitude - Attention - Loyauté	Schriesheim, et al. (1999)

Source : Adapté de Benkarim (2016)

III. CHOIX METHODOLOGIQUE ET RESULTATS DE LA RECHERCHE

A. *Choix méthodologique*

Rappelons que nous nous intéressons dans ce travail de recherche à comprendre la perception des dirigeants du rôle de l'intelligence émotionnelle dans la relation dirigeant-collaborateur au sein du secteur bancaire tunisien, jusqu'à présent peu exploité. Dans ce secteur, où les pressions financières, les régulations strictes et les attentes élevées des clients sont omniprésentes, l'intelligence émotionnelle des dirigeants joue un rôle crucial dans la gestion des équipes et dans la facilitation d'un climat organisationnel positif (Cherniss et Goleman, 2001). La complexité et la dynamique de l'environnement bancaire exigent des dirigeants non seulement des compétences techniques et stratégiques, mais également une intelligence émotionnelle élevée.

Nous avons choisi d'interviewer des dirigeants ou des responsables en raison de leur expérience pratique dans la gestion d'équipes et les relations interpersonnelles en milieu professionnel (Tableau III). Pour ce faire, nous avons utilisé la technique de la "boule de neige", où nous avons identifié initialement un dirigeant répondant à nos critères préétablis, puis nous lui avons demandé la possibilité de nous recommander d'autres dirigeants partageant des caractéristiques similaires (Royer et Zarlowski, 2014).

Nous avons choisi l'approche qualitative pour la collecte de données, afin d'obtenir des données riches et praxéologique. Des entretiens semi-directifs auprès de 13 dirigeants ont été menés pour explorer la perception des dirigeants sur le rôle de l'intelligence émotionnelle dans la relation Dirigeants-collaborateurs et d'identifier leurs pratiques réelles. Une analyse thématique de contenu a été effectuée sur les données collectées pour dégager les pratiques managériales de ces dirigeants dans leur gestion d'équipe.

L'échantillon des responsables rencontrés est composé de 9 hommes et 4 femmes ; âgés de 30 à 53 ans. Les entretiens ont durés entre 45 et 60 minutes. Le guide d'entretien a abordé les trois thèmes centraux de notre étude : l'intelligence émotionnelle, la relation dirigeant-collaborateur et la relation entre ces deux thèmes. Enfin, nos entretiens ont été enregistrés puis intégralement retranscrits pour les besoins de l'analyse.

Nous avons ensuite décontextualisé notre corpus en regroupant les verbatim en deux thèmes principaux déclinés en sous-thèmes. Le premier thème, l'intelligence émotionnelle, analysé à partir du modèle de Goleman (2000) qui se décline en quatre sous-thèmes : conscience de soi, gestion de soi, conscience des autres et gestion des relations. Le second thème, la qualité de la relation dirigeant-collaborateur, prend appui sur les travaux de Liden et Maslyn (1998) fait émerger quatre sous-thème : affection, loyauté, contribution et respect professionnel.

L'analyse thématique de contenu a été réalisée manuellement. Nous avons créé des catégories afin de procéder au regroupement des thèmes et sous-thèmes ainsi générés.

TABLEAU IIIII
PRESENTATION DE L'ECHANTILLON

N°	Fonction	Genre	Age	Année d'expérience	Niveau de formation	Nature de l'entreprise
1	Directeur des affaires sociales	H	47	15	Master	Banque privée
2	Responsable département recrutement, intégration et stage	H	52	9	Master	Banque privée
3	Chef d'agence	H	37	8	Master	Banque privée
4	Chef d'agence	F	39	13	Master	Banque privée
5	Directeur pilotage des risques	H	53	14	Master	Banque privée
6	Responsable département contrôle	F	46	13	Master	Banque privée
7	Responsable département communication interne	H	46	9	Master	Banque privée
8	Directeur inspecteur financier	H	49	14	Master	Banque privée
9	Directeur de la banque de détail et du digital	H	42	14	Doctorat	Banque privée multinationale
10	Directeur risque	F	47	14	Master	Banque privée multinationale
11	Chef d'agence	H	52	14	Master	Banque privée
12	Directeur adjoint de département support et assistance réseau	H	46	10	Master	Banque publique
13	Chef de projet RH	H	30	6	Master	Banque privée

B. Résultats de la recherche

L'analyse thématique de contenu portant sur les discours des dirigeants interrogés a permis de faire émerger plusieurs éléments clés concernant la perception de l'intelligence émotionnelle dans les pratiques organisationnelles. Tout d'abord, les dirigeants reconnaissent à l'unanimité l'existence d'une forme d'intelligence distincte de l'intelligence intellectuelle, qu'ils qualifient généralement d'"intelligence émotionnelle".

L'analyse a révélé une diversité intéressante dans la façon dont ils définissent et conceptualisent l'intelligence émotionnelle. Certains dirigeants mettent l'accent sur les compétences personnelles comme la maîtrise de soi et la conscience de soi, tandis que d'autres insistent davantage sur les compétences sociales comme l'empathie et la communication. Cette diversité de perspectives reflète la nature complexe et multidimensionnelle de l'intelligence émotionnelle. Comme le soulignent Salovey et Mayer (1990), il n'existe pas de définition unique et universellement acceptée de ce concept, chaque individu l'appréhendant à travers le prisme de ses expériences et de ses priorités. Le tableau IV présente quelques extraits illustrant les diverses définitions proposées par ces dirigeants qu'on a pu répertorier selon les compétences identifiées dans leurs discours.

TABLEAU IVV
DEFINITIONS DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE SELON LES DIRIGEANTS INTERROGES

Compétences identifiées	Quelques extraits de verbatim
Compétences personnelles : gestion de soi, conscience de soi	« une couche supérieure du savoir-être et du savoir-faire je dirai même que c'est un septième sens qui va te permettre de s'auto-gérer par rapport à des émotions que tu peux ressentir » Dirigeant 2 « L'intelligence émotionnelle pour moi est le recule le pas en arrière par rapport à une situation, freiner, pas de précipitation, essayer de comprendre la situation, bien réfléchir puis agir » Dirigeant 3
Compétences sociales : empathie, communication, écoute active, soutien aux autres, gestion des relations	« Pour moi, l'intelligence émotionnelle se résume à l'empathie et à une communication qui vise à ancrer les valeurs de l'esprit d'équipe. C'est comprendre l'autre, l'écouter dans le but de cultiver un esprit d'équipe. » Dirigeant 5 « ça se traduit par l'empathie, la communication, savoir écouter ceux sont des compétences qui peuvent vous aider à réussir dans tous les aspects de votre vie » Dirigeant 6 « Elle est très puissante pour cocréer et coconstruire, ça permet moins de dégâts dans les conflits(..)Il faut savoir écouter les gens, assouvir leurs besoins, combler leurs axes d'amélioration. » Dirigeant 7 « c'est le sommet de la pyramide des nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines. Il faut s'exprimer, il faut communiquer, il faut tisser des liens de confiance avec les collaborateurs pour que le travail marche convenablement » Dirigeant 9 « l'intelligence émotionnelle c'est avoir l'intelligence de capter et de détecter les émotions des autres et pouvoir agir et communiquer en fonction de ça, de manière adaptée à ses émotions là ou arriver à réagir en fonction de leurs émotions au moment d'une situation particulière. » Dirigeant 10
	« c'est comment tu gères tes relations avec les autres en prenant en compte leurs attentes et les miennes. » Dirigeant 4
	« l'intelligence émotionnelle reflète une bonne communication, l'empathie, le sens de l'écoute, la maîtrise des émotions personnelles. » Dirigeant 1
	« l'intelligence émotionnelle c'est savoir comment se sentir bien et aider les autres à se sentir bien aussi. » Dirigeant 12
Compétence personnelle et compétences sociales	

Source : Auteur

Un élément particulièrement intéressant dans le contexte tunisien est l'importance accordée par les dirigeants aux compétences émotionnelles, au même titre que les compétences techniques. En effet, les dirigeants soulignent que les compétences techniques, bien que nécessaires, ne suffisent pas à elles seules pour assurer une gestion d'équipe efficace. Ils mettent en avant l'importance de savoir "maîtriser les aspects techniques du travail de leurs collaborateurs", de "définir des objectifs clairs" et de "s'adapter aux changements". Cependant, ils insistent également sur l'importance cruciale des compétences émotionnelles telles que la maîtrise de soi, l'empathie, l'écoute active et la communication bienveillante.

Cette perception souligne une évolution significative dans la manière dont les compétences managériales sont appréhendées au sein des banques tunisiennes. Certains dirigeants vont même jusqu'à affirmer que l'intelligence émotionnelle prime sur le QI dans de nombreux domaines professionnels, y compris dans des secteurs techniques comme l'ingénierie. Ainsi, un élément marquant qui ressort du terrain est la reconnaissance quasi unanime par les dirigeants de la prédominance de l'intelligence émotionnelle sur le quotient intellectuel (QI) pour assurer le succès professionnel. Cette vision tranche avec l'accent traditionnellement mis sur le QI dans la littérature managériale.

Par ailleurs, l'étude a permis d'identifier des pratiques spécifiques ancrées dans l'intelligence émotionnelle des dirigeants pour développer des relations de qualité avec leurs équipes. En se rapportant aux réponses des dirigeants, nous mettons en exergue l'influence des compétences émotionnelles sur les quatre dimensions proposées par Liden et Maslyn (1998): l'affection- la loyauté - la contribution- le respect des collaborateurs.

Afin d'identifier comment les dirigeants perçoivent leurs relations avec leurs collaborateurs, nous avons demandé aux interviewés de nous décrire cette relation. Le tableau V illustre les propos des dirigeants qu'on a pu les distinguer selon la dimension identifiée.

TABLEAU V
DESCRIPTION DE LA RELATION DIRIGEANT-COLLABORATEUR

Extraits des verbatim	Dimensions
« C'est une relation conviviale on est comme une famille, je considère sincèrement l'équipe avec laquelle je travaille comme mes enfants » Dirigeant 6	Affection
« Je les vois plutôt comme des amis, des frères, des collègues. La notion de dirigeant ou de patron n'existe pas dans ma façon de penser...Nous avons une relation qui se rapproche de celle d'une famille. Il n'y a pas de patron, nous travaillons tous ensemble pour atteindre nos objectifs. » Dirigeant 11	
« je la décris comme une relation conviviale, une relation de confiance. » Dirigeant 1	
« C'est une relation sincère en tant que directeur je passe sur beaucoup plus de la sincérité sur la transparence et sur le respect. Donc je suis respectueux vis-à-vis d'eux et eux pareil. » Dirigeant 2	
« les collaborateurs, on peut dire que je les considère comme mes enfants, pour garder l'esprit d'équipe il faut que tu sois compréhensif. Notre relation est caractérisée par un esprit d'équipe et une convivialité. » Dirigeant 5	
« j'avais bâti une relation basée sur la confiance, l'échange, la proximité, beaucoup de bienveillance. Lorsque tu as une équipe à gérer comment tu vas te baser sur cette équipe si tu n'es pas proche à eux si tu leur fais sentir qu'ils sont juste une source de revenus, sans établir de lien humain. » Dirigeant 13	Affection/ Loyauté
« Aujourd'hui, je passe environ trois heures avec mes propres enfants, mais je fréquente mon équipe pendant huit heures par jour. Nous sommes donc très proches, et du coup il est important de coexister avec eux, de bien les connaître et de comprendre leurs problèmes. Je suis même là pour leur donner des conseils en dehors du travail et les aider à trouver des solutions à leurs problèmes, un peu comme je le ferais avec mes propres enfants. » Dirigeant 8	
« il existe une valeur commune qui unit tous les collaborateurs c'est la valeur travail, c'est des bosseurs c'est des travailleurs. » Dirigeant 10	Contribution
« C'est une bonne relation on peut dire qu'elle est basée sur la confiance et le respect mutuel » Dirigeant 3	Respect
« basé sur le respect. C'est une relation saine, normale basé beaucoup sur le respect. » Dirigeant 4	
« Elle est professionnelle et humaine. Amicale non, elle n'est pas amicale mais elle est humaine. Il faut être réceptif ouvert à toutes interactions tout en restant professionnel. » Dirigeant 7	
« je ressens qu'il y'a un rapport de confiance entre nous, un respect mutuel repose sur des interactions régulières, une écoute active et une compréhension des besoins et des attentes de chacun. » Dirigeant 9	
« Ma relation avec mes collaborateurs est basée sur le respect mutuel, la confiance, la communication ouverte et la collaboration afin d'atteindre nos objectifs communs. » Dirigeant 12	

Source : Auteur

Les résultats portant sur les discours des dirigeants révèlent également des perspectives variées sur la qualité de leur relation avec leurs collaborateurs, se centrant sur l'affection (6/13), le respect professionnel (5/13), la loyauté et l'affection (1/13) et la contribution (1/13).

En confrontant les pratiques des dirigeants interrogés aux dimensions clés d'une relation dirigeant-collaborateur de qualité, nous constatons que ces pratiques s'inscrivent dans une logique de développement de relations de haute qualité avec leurs collaborateurs.

○ Rôle de l'intelligence émotionnelle dans la relation Dirigeant-collaborateur (affection)

Les résultats révèlent que la maîtrise de soi, l'empathie et la communication ouverte des dirigeants sont des éléments clés pour créer un lien affectif avec leurs collaborateurs. Les dirigeants qui font preuve de ces compétences émotionnelles parviennent à établir des relations quasi-familiales, où la confiance et la proximité émotionnelle prédominent.

○ Rôle de l'intelligence émotionnelle dans la relation Dirigeant-collaborateur (loyauté)

L'étude souligne que l'intelligence émotionnelle, notamment l'empathie et le soutien personnalisé, permettent aux dirigeants de renforcer la loyauté de leurs collaborateurs. En manifestant une compréhension empathique des situations individuelles et en offrant un accompagnement au-delà du cadre strictement professionnel, les dirigeants parviennent à susciter un engagement et une fidélité accrues de la part de leurs équipes.

○ **Rôle de l'intelligence émotionnelle dans la relation Dirigeant-collaborateur (contribution)**

Les résultats de l'étude mettent en évidence que l'intelligence émotionnelle, à travers la communication positive et motivante, l'écoute active, la gestion des émotions, permet aux dirigeants d'encourager et de valoriser la contribution de leurs collaborateurs. En créant un environnement de travail bienveillant et inspirant, les dirigeants suscitent un engagement accru de leurs équipes pour atteindre les objectifs communs.

○ **Rôle de l'intelligence émotionnelle dans la relation Dirigeant-collaborateur (respect professionnel)**

Enfin, l'étude fait ressortir que l'intelligence émotionnelle, notamment à travers la capacité à communiquer de manière ouverte, l'écoute, l'empathie, le traitement équitable permet aux dirigeants d'instaurer un climat de respect mutuel au sein de leurs équipes. En prenant en compte l'impact émotionnel de leurs actions et en favorisant la transparence, les dirigeants émotionnellement intelligents parviennent à créer un environnement de travail valorisant pour leurs collaborateurs.

En synthèse, les résultats de cette étude apportent un éclairage approfondi sur la manière spécifique dont les différentes facettes de l'intelligence émotionnelle influencent les dimensions clés de cette relation de qualité, offrant ainsi de nouvelles perspectives de recherche dans ce domaine.

Néanmoins, l'analyse thématique de contenu portant sur les discours des dirigeants interrogés a également révélé certains défis spécifiques au contexte tunisien, notamment en termes de reconnaissance de l'importance de l'intelligence émotionnelle et de la culture organisationnelle parfois marquée par la compétition plutôt que la collaboration. L'étude a également fait émerger des dimensions complémentaires à celles identifiées par Goleman (2000), telles que l'adaptabilité et l'observation. Ces dimensions additionnelles reflètent la spécificité du contexte tunisien et la vision nuancée des dirigeants sur les compétences émotionnelles essentielles à une gestion d'équipe efficace. Le tableau VI présente une lecture globale des principaux résultats de notre étude selon le thème étudié.

TABLEAU VV
RESULTATS DE LA RECHERCHE

Thèmes	Résultats
Compétences essentielles des dirigeants	- 23% compétences techniques - 100% compétences émotionnelles
Définition de l'intelligence émotionnelle (IE)	Diversité de perspectives : - 20% compétences personnelles - 50% compétences sociales - 30% compétences sociales+ émotionnelles
Perception de l'importance de l'IE pour les dirigeants	- 69% fondement de relation saines et harmonieuses - 61% facteur de réussite - 38% gestion de la diversité - 38% bien-être des collaborateurs
Rôle de l'IE des dirigeants dans la relation dirigeant-collaborateur	- Renforce les liens affectifs - Favorise la loyauté et le respect mutuel - Augmente la contribution et la motivation des collaborateurs.
Défis spécifiques au contexte tunisien	- Approches traditionnelles de gestion encore basé sur l'autorité - Compétition individuelle opposée à la collaboration - Sensibilisation nécessaire sur l'importance de l'IE - Emergence des dimensions complémentaires à celles identifiées par Goleman (2000), telles que l'adaptabilité et l'observation

IV. CONCLUSION

Cette recherche apporte un éclairage sur le rôle de l'intelligence émotionnelle des dirigeants dans la relation dirigeant-collaborateur au sein du secteur bancaire. Elle démontre que l'intégration réussie de ces compétences émotionnelles constitue un levier essentiel pour favoriser des relations de qualité entre dirigeants et collaborateurs.

Nos contributions théoriques se définissent dans l'enrichissement de la théorie de l'échange leader-membre par l'intégration de nouvelles dimensions de l'intelligence émotionnelle issues de l'exploration empirique. Nos contributions méthodologiques résident dans l'utilisation d'une approche qualitative approfondie pour explorer les perceptions et les expériences des dirigeants. Cela offre une perspective plus nuancée et détaillée des impacts de l'intelligence émotionnelle sur les relations professionnelles, accumulant ainsi des données pratiques sur le contexte tunisien.

Sur le plan managérial, ce travail souligne l'importance de développer les compétences en intelligence émotionnelle chez les dirigeants pour améliorer la qualité des relations avec leurs collaborateurs. Des programmes de formation ciblés peuvent être mis en place pour aider les dirigeants à renforcer leurs compétences en gestion des

émotions, en empathie et en communication (Chader, 2019). Notre étude identifie des pratiques managériales spécifiques, ancrées dans l'intelligence émotionnelle (maîtrise de soi, empathie, communication, gestion des conflits), que les dirigeants peuvent mettre en œuvre pour créer un climat de travail positif et stimuler la contribution, la loyauté et le respect de leurs collaborateurs. La sélection des dirigeants dotés de compétences émotionnelles est devenue une priorité stratégique pour les entreprises (Chader, 2019). Pour réussir ce recrutement délicat et identifier les profils adéquats, les organisations doivent abandonner les méthodes traditionnelles qui se concentrent uniquement sur des critères tels que la renommée de l'institut de formation, l'esprit analytique et les compétences techniques en gestion. En effet, les individus issus de grandes écoles et détenteurs de diplômes supérieurs en gestion, peuvent manquer totalement d'expériences humaines et relationnelles (Belet, 2011). Nos résultats suggèrent ainsi d'adopter de nouvelles approches innovantes qui tiennent compte des compétences émotionnelles pour la sélection des dirigeants de demain. Pour mieux comprendre comment ces compétences se traduisent en pratiques concrètes, nous avons développé une grille d'évaluation détaillant les dimensions et les pratiques spécifiques associées à l'intelligence émotionnelle basée sur les discours des dirigeants interrogés. Cette grille sert d'outil pour identifier et promouvoir les compétences clés nécessaires pour renforcer la qualité des relations entre les dirigeants et leurs équipes. En se basant sur cette grille, les entreprises peuvent mieux cibler leurs efforts de développement et de formation pour maximiser l'impact positif des compétences émotionnelles sur le climat de travail. Le tableau VII présente les principales dimensions de l'intelligence émotionnelle et les pratiques recommandées pour chaque dimension.

TABLEAU VII
GRILLE D'ÉVALUATION DES PRATIQUES À ADOPTER POUR L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Concept	Dimensions	Pratiques
Intelligence émotionnelle : Compétences personnelles	Maîtrise de soi	- Gestion des émotions : rester calme en situation de stress, contrôle émotionnel
		- Prise de recul: réfléchir avant d'agir, éviter les réactions impulsives
		- Self-control : maintenir une attitude professionnelle même sous pression
Compétences sociales	Conscience de soi	- Auto-évaluation
		- Reconnaissance des forces et des limites personnelles
		- Développement personnel : quête de feedback pour s'améliorer
	Empathie	- Écoute active : écouter attentivement les préoccupations des collaborateurs
		- Compréhension des perspectives des autres : se mettre à la place des collaborateurs pour comprendre leurs besoins
		- Sensibilité aux émotions des autres : détecter les signaux émotionnels et réagir de manière appropriée
	Communication	- Créer un environnement propice à la communication ouverte et bienveillante
		- Langage positif et motivant : utiliser des paroles encourageantes
		- Respect mutuel : traiter tous les collaborateurs avec respect et considération
	Gestion des relations	- Création de liens de confiance : développer des relations de confiance avec les collaborateurs
		- Résolution des conflits : aborder les désaccords de manière constructive et orientée vers la solution
		- Encouragement et motivation : inspirer et motiver les collaborateurs à atteindre des objectifs communs
		- Délégation et accompagnement : déléguer des tâches en fonction des compétences et accompagner les collaborateurs

Source : Auteur

Toutefois, notre recherche comporte également un certain nombre de limites. Tout d'abord, la recherche repose sur un nombre limité de dirigeants, ce qui peut restreindre l'étendue des résultats. Nous essayons dans des futures recherches d'élargir l'échantillon étudié. D'autre part, la recherche s'est concentrée sur le secteur bancaire en Tunisie, les conclusions tirées pourraient ne pas s'appliquer de manière uniforme à d'autres secteurs. Il serait pertinent de répliquer cette recherche dans d'autres secteurs d'activité afin d'explorer les perceptions et les pratiques des dirigeants dans divers contextes. Finalement, la recherche s'est concentrée uniquement sur le point de vue des dirigeants, laissant de côté la perspective des collaborateurs sur la qualité de leurs relations avec les dirigeants. Il

serait pertinent de poursuivre cette recherche en interrogeant également la perception des collaborateurs sous la supervision des dirigeants afin de confronter les deux perceptions. Cela permettrait d'avoir une vision plus complète et équilibrée de ces dynamiques relationnelles.

REFERENCES

- [1] Akanni, A. (2014). L'impact de l'affection et de la loyauté sur la satisfaction au travail dans les banques et assurances au Sénégal. *Question(s) de management*, 6, 11-27.
- [2] Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.
- [3] Belet, D. (2011). Le « servant leadership », modèle radicalement innovant. *L'Expansion Management Review*, 141, 112-123.
- [4] Benkarim, A. (2016). LMX à distance : analyse qualitative et développement d'une échelle de mesure. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorales en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles. Université de Montréal.
- [5] Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, 99(6), 343-362.
- [6] Brackett, M. A., Mayer, J. D., & Warner, R. M. (2004). Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour. *Personality and Individual Differences*, 36, 1387-1402.
- [7] Chader, A. (2019). *Le leadership émotionnel : les compétences émotionnelles au service du leadership* [Thèse de doctorat, Université Paul Valéry - Montpellier III]. Gestion et management.
- [8] Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations. Jossey-Bass.
- [9] Choi, W. S., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2021). Innovative behavior in the workplace: An empirical study of moderated mediation model of self-efficacy, perceived organizational support, and leader-member exchange. *Behavioral Sciences*, 11(12), 182.
- [10] Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Business*. London: Orion Business Books.
- [11] Coulon, G., & Lafitte, C. (2016). De l'intelligence économique à l'intelligence émotionnelle dans l'entreprise. *Maxima*.
- [12] Dulewicz V. and Higgs, MJ. (1999). Can emotional intelligence be measured and developed? *Leadership and Organization Development Journal*, 20 (5), 242-52.
- [13] Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books.
- [14] Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- [15] Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
- [16] Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- [17] Goleman, D. et C. Cherniss (2000). *The Emotionally Intelligent Workplace; How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco, Jossey-Bass.
- [18] Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School.
- [19] Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- [20] Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- [21] Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 433-465.
- [22] Grewal, D., & Salovey, P. (2005). Feeling Smart: The Science of Emotional Intelligence: A new idea in psychology has matured and shows promise of explaining how attending to emotions can help us in everyday life. *American scientist*, 93(4), 330-339.
- [23] Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- [24] Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- [25] Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-34). Basic Books.
- [26] Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396-420). Cambridge University Press.
- [27] Petrides, K. V. & Furnham, A. (2000b). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 313-320.
- [28] Petrides, K. V. & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.
- [29] Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire. In C. Stough, D. H. Saklofske, & J. D. A. Parker (Eds.), *Assessing emotional intelligence* (pp. 85-101). Springer, Boston, MA.

- [30] Pundt, A., & Herrmann, F. (2015). Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader–member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 108-125.
- [31] Rafaeli A. & Sutton R. (1987). The expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12 (1), pp.23-37.
- [32] Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Échantillon(s). In *Méthodes de recherche en management* (4e éd., pp. 219-227). Dunod.
- [33] Saarni, C. (1999), *The development of Emotional Competencies*, Odessa, Guilford Press.
- [34] Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- [35] Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- [36] Soares, A. (2003). Les émotions dans le travail. *Travailler*, (1), 9-18.
- [37] Stinglhamber, F., Caesens, G., Chalmagne, B., Demoulin, S., & Maurage, P. (2021). Leader– member exchange and organizational dehumanization: The role of supervisor’s organizational embodiment. *European Management Journal*, 39(6), 745-754.