



GRH

32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021

**Mutations de l'environnement, mutations
des organisations, mutations de la GRH ?**

LE RÔLE DES COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES DANS L'ADHESION À LA VISION DES LEADERS

Adnane CHADER

Maitre de conférences en Sciences de Gestion

IAE de Brest

Laboratoire LEGO

Email : adnane.chader@univ-brest.fr

Natacha PIJOAN

Maitre de conférences HDR en Sciences de Gestion

Université Paul-Valéry Montpellier 3

Laboratoire CORHIS

Email : natacha.pijoan@univ-montp3.fr

Jean-Michel PLANE

Professeur en Sciences de Gestion

Université Paul-Valéry Montpellier 3

Laboratoire CORHIS

Email : jean-michel.plane@univ-montp3.fr

LE RÔLE DES COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES DANS L'ADHESION À LA VISION DES LEADERS

Résumé

Notre travail interroge la relation entre les compétences émotionnelles et l'adhésion à la vision du leader. Pour cela, nous avons choisi de mobiliser les travaux de Mikolajczak et al. (2014) portant sur les compétences émotionnelles. Ainsi, nos interrogations porteront sur le rôle des compétences émotionnelles des leaders dans l'adhésion à leur vision. Dans quelle mesure les compétences émotionnelles des leaders favorisent-elles une meilleure adhésion des collaborateurs à leur vision ? Pour répondre à notre question de recherche, nous avons opté pour une méthodologie qualitative. Dans cette perspective, 30 entretiens semi-directifs ont été menés auprès de leaders d'entreprise. Les résultats de notre recherche mettent en exergue le rôle des compétences émotionnelles des leaders aussi bien dans le processus de construction de leur vision, que lors de sa diffusion ainsi que dans la mobilisation des collaborateurs autour de celle-ci.

Mots-clés : Leadership, émotions, compétences émotionnelles, vision, leader.

Abstract

Our research interrogates the relationship between emotional competencies and adherence to the leader's vision. To do so, we choose to mobilize the work of Mikolajczak et al. (2014) on emotional competencies. Thus, our interrogations will focus on the role of leaders' emotional competencies in adherence to their vision. To what extent do leaders' emotional competencies promote greater employee adherence to their vision? To answer our research question, we used a qualitative methodology. To this end, we conducted 30 semi-structured interviews with company leaders. The results of our research highlight the role of leaders' emotional competencies in the process of building their vision, in its dissemination and in the mobilization of employees around it.

Keywords: Leadership, emotions, emotional competencies, vision, leader,

Introduction

Dans un contexte de plus en plus complexe, imprévisible et concurrentiel, la majorité des chercheurs reconnaissent que la capacité aussi bien d'agir et réagir collectivement est impérative pour la survie des entreprises. Par conséquent, les organisations ont besoin plus que jamais de leaders qui soient efficaces et surtout capables de mener avec réussite leurs projets dans un environnement risqué et incertain.

Le leadership demeure l'une des préoccupations les plus anciennes au monde et représente un phénomène universel (Bass, 1990). En effet, le leadership existe dans toutes les sociétés car il est considéré comme fondamental pour le fonctionnement des organisations (Wren, 1995 ; House et Aditya, 1997 ; Parry et Bryman, 2006).

Alors que le charisme et la vision des leaders sont souvent présentées comme des caractéristiques emblématiques de ces derniers, Cardinal (2017) met en évidence cinq clés du leadership indépendantes du contexte d'exercice : la vision, la connaissance de soi, la connaissance des autres, l'action et le charisme. Ainsi, des verrous plus profonds animent le leadership. En effet, les organisations exigent, désormais, de leurs leaders, non seulement, des compétences techniques et cognitives (George et Brief, 1996) mais aussi des compétences relatives aux rapports humains telles que des compétences d'écoute, de communication et d'empathie.

C'est pour cette raison que les compétences de la gestion des émotions et en l'occurrence l'intelligence émotionnelle revêt un intérêt essentiel aussi bien pour les chercheurs, mais aussi pour les organisations. Celles-ci trouvent, en effet, en ce concept une réponse à leurs besoins organisationnels. Dans cette perspective, de nombreux chercheurs (George, 2000 ; Boyatzis et al., 2000) soulignent que le leadership constitue l'un des facteurs, les plus importants de la performance, concerné par la gestion des émotions et l'intelligence émotionnelle au travail.

Notre recherche vise à examiner la relation entre les émotions et le leadership à l'aune des compétences émotionnelles des leaders. En effet, il s'agira d'étudier comment l'émotion ; considérée comme étant un état relativement bref en réponse à un stimuli (Luminet, 2002) ; contribue à l'adhésion des collaborateurs autour de la vision de leur leader.

Bien qu'un certain nombre de chercheurs aient affirmé qu'une vision doit être partagée afin de réussir (par exemple, Westley et Mintzberg, 1989 ; van Riel et al. 2009). Dvir et al. (2004, p. 128) soulignent que la vision *"ne fait une différence que lorsque la vision a été communiquée avec succès dans toute l'organisation et qu'elle a été effectivement institutionnalisée en tant que principe directeur"*.

Ainsi, à travers cette recherche, nous soutenons que les compétences émotionnelles des leaders leur permettent de fédérer leurs collaborateurs autour d'une vision. En ce sens, notre étude vise à répondre à la question de recherche suivante : dans quelle mesure les compétences émotionnelles des leaders favorisent-elles une meilleure adhésion des collaborateurs ?

Dans cette perspective, nous présenterons, dans la première partie de l'étude, une revue de la littérature mettant en relation la vision et les compétences émotionnelles. Notre grille de lecture propose de croiser le leadership et le modèle des compétences émotionnelles de Mikolajczak et al. (2014). La deuxième partie de l'étude sera consacrée à l'axe méthodologique de la recherche et la troisième partie présentera des résultats que nous discuterons ensuite dans une quatrième partie.

1. Cadre théorique de la recherche

1.1 La gestion des émotions au sein des entreprises

L'émotion est une réaction affective passagère d'intensité plus ou moins forte, qui survient en réaction à un événement déclencheur (Launet et Peres-court, 2018). En effet, l'expérience et la réactivité aux émotions diffèrent selon les individus, leur personnalité, leurs expériences, la pertinence et l'enjeu de la situation.

Le modèle taylorien est sans doute le meilleur exemple d'une vision appauvrie du travail humain reniant toute subjectivité ou rapport à l'émotion. En ce sens, l'organisation était perçue comme un lieu dans lequel les émotions n'existaient pas et où les acteurs devaient adopter une attitude émotionnellement neutre (Sutton et Rafaeli, 1988). Néanmoins, l'épuisement de ce modèle, a laissé place à un autre modèle managérial, fondé essentiellement sur les relations humaines. Ainsi, la capacité des salariés à bien se gérer et à gérer leur relation avec autrui s'est avérée nécessaire pour répondre aux mutations économiques et organisationnelles du travail. Enfin, il est pertinent de noter que l'intérêt croissant vis-à-vis des émotions et leur gestion est sans doute lié à l'augmentation croissante des activités de service.

Salovey et Mayer (1990) définissent l'intelligence émotionnelle, comme étant « *une forme d'intelligence sociale qui implique la capacité d'identifier non seulement ses propres émotions (ou sentiments) mais aussi celles des autres individus, ainsi que la capacité à discriminer les différentes émotions et à les utiliser pour orienter les pensées et les actions* » (p. 189). Par contre, c'est grâce aux travaux de vulgarisation de Daniel Goleman (1995) que le concept d'intelligence émotionnelle a connu un grand engouement en l'adaptant spécifiquement au contexte de l'entreprise en 1998 (Goleman, 1998). Cette adaptation a débouché sur une distinction entre intelligence et compétences émotionnelles. Ces dernières sont des capacités apprises, basées sur l'intelligence émotionnelle menant à une performance remarquable au travail (Goleman, 2002).

Notre recherche repose plus particulièrement sur le modèle des compétences émotionnelles de Mikolajczak et ses collègues (2014). Ces chercheurs ont étudié des travaux issus des différentes approches afin de dégager une définition consensuelle selon laquelle les compétences émotionnelles « *font référence aux différences dans la manière dont les individus identifient, expriment, comprennent, utilisent et régulent leurs émotions et celles d'autrui* » (Mikolajczak et al., 2014, p. 7).

Tableau 1 : Définition des compétences émotionnelles
Adapté de Mikolajczak et al. (2014)

Compétence émotionnelle	Définition
Identification des émotions	Renvoie à capter les signaux émotionnels et à décoder un ensemble de manifestations verbales et non-verbales (telles que les postures, les expressions faciales, les intonations de la voix...) accompagnant une émotion pour enfin lui donner un nom (Nélis, 2014)
Expression ou écoute des émotions	Consiste à la capacité d'exprimer les émotions de la manière la plus adaptée possible au contexte ou à la compétence de pouvoir accueillir celles d'autrui.
Compréhension des émotions	Est la capacité à s'interroger sur le rôle informatif de l'émotion dans la mesure où l'émotion traduit la satisfaction ou non d'un besoin. Cette compétence permet alors de dissocier l'émotion, le

	comportement adopté, le besoin exprimé et l'élément déclencheur de l'émotion (Kotsou, 2014)
Régulation des émotions	La compétence de régulation des émotions reprend l'ensemble des stratégies permettant à un individu de moduler une émotion au niveau de sa valence, son intensité voire de sa manifestation (Mikolajczak, 2014). Elle intervient lorsqu'une personne est confrontée à une émotion considérée en désaccord avec ses objectifs et/ou inappropriée au contexte.
Utilisation des émotions	Consiste à mobiliser les émotions pour maximiser les chances de réussite dans la réalisation d'une tâche ou au niveau relationnel. La connaissance et l'existence de l'influence de nos émotions sur nos pensées et nos comportements sont nécessaires afin de pouvoir tirer le meilleur parti de nos émotions dans différents contextes émotionnels (Mikolajczak et Quoidbach, 2014).

1.2 Leadership et vision des leaders

Malgré l'importance que la société et la recherche attachent au leadership, un problème majeur rend sa définition très difficile à cerner. En effet, le mot « leadership » ne revêt pas la même signification pour tous les auteurs (Den Hartog et al., 1997). En ce sens, Stogdill, (1974) considère qu'il existe « *de nombreuses définitions du leadership, presque autant que de chercheurs qui travaillent sur le concept* » (p. 259).

Nous analyserons ici le leadership à l'aune de la définition de Jean-Michel Plane (2017) qui soutient que le leadership renvoie à « *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* » (p. 92). En ce sens, les leaders cherchent non pas à imposer leur volonté, mais plutôt à diriger leurs énergies et celles de leurs collaborateurs vers la réalisation d'un but commun, d'une vision.

La vision permet la mobilisation des membres d'une équipe autour d'un idéal d'avenir (Levin, 2000). Elle doit donc être porteuse de sens. Il s'agit d'un concept qui englobe celui de mission (description et finalité de la vision), d'objectif (définir les repères de la mission) et de valeur (grands principes sur lesquels repose la vision) (Tremblay et al., 2005). En effet, la vision est depuis longtemps reconnue comme un élément clé des théories du leadership transformationnel et charismatique (Bass, 1985 ; Bennis & Nanus, 1985 ; Conger, 1999 ; Conger & Kanungo, 1992 ; Kouzes et Posner, 1995 ; Locke et Kirkpatrick, 1991 ; Nanus, 1992). D'ailleurs, toutes les approches du leadership mettent en exergue l'importance pour les leaders de fixer des objectifs appropriés et de créer les conditions rendant ces objectifs possibles. En ce sens, elles placent le processus de vision principalement entre les mains des leaders, en supposant qu'ils sont les mieux placés pour tracer la voie stratégique d'une organisation (Carsten et al., 2010 ; Sy, 2010). En outre, ces approches semblent supposer que les leaders ont uniquement besoin d'articuler une vision pour obtenir l'adhésion des collaborateurs.

Enfin, des recherches antérieures soulignent l'importance de la communication de la vision par les dirigeants pour s'assurer que la vision est partagée, intelligible et pertinente (Bennis & Nanus, 1985), qu'elle est saillante (Oswald et al., 1994) et qu'elle suscite des émotions positives chez les collaborateurs (Bono et Iliès, 2006).

Dans la section suivante, nous explorons le lien théorique entre les compétences émotionnelles et le leadership.

1.3 Les compétences émotionnelles vecteur d'adhésion à la vision du leader

Une grande majorité des recherches reconnaît l'importance de l'émotion dans le processus du leadership en démontrant que les émotions des leaders influencent de nombreux facteurs organisationnels tels que la satisfaction des subordonnés au travail (Bass, 1985), leur rendement (Kanungo, 1998 ; Tichy et Devanna, 1990), le sentiment d'appartenance à l'organisation (McCull-Kennedy et Anderson, 2002) mais aussi la citoyenneté organisationnelle (Miao et al., 2018).

George (2000) souligne que les principales caractéristiques d'un leader efficace reposent sur la mise en œuvre de compétences reliées à la compréhension et à la gestion des humeurs et de ses propres émotions ainsi que celle d'autrui. Elle soutient, qu'en général, un leadership efficace inclut les éléments essentiels suivants : (1) le développement d'un sens collectif par rapport aux buts et aux objectifs à réaliser ; (2) inculquer aux autres des connaissances et une appréciation des activités et des comportements professionnels ; (3) générer et maintenir la confiance, l'enthousiasme ainsi que la coopération dans une organisation ; (4) encourager la souplesse dans la prise de décisions ; enfin (5) instaurer une identité forte.

Dans le même sens, la même auteure (2000) décrit la manière dont plusieurs aspects du modèle de l'intelligence émotionnelle axé sur les aptitudes contribuent à l'élaboration d'objectifs collectifs, à la communication de l'importance des activités de travail, à la génération et au maintien de l'enthousiasme, de la confiance et de l'optimisme. En effet, les leaders efficaces laissent émerger leurs émotions, les mobilisent et les connectent à une vision attrayante. Ceci a pour but d'augmenter les chances que les subordonnés acceptent et participent aux changements proposés par le leader. Ainsi l'environnement devient plus positif et encourageant pour un travail productif, lorsqu'un leader transmet des émotions positives à ses subordonnés. Ilies et ses collègues (2009) soutiennent que cela participe, même, à améliorer les ressources cognitives des subordonnés pour la réalisation de leurs tâches.

Enfin, Kotsou (2014) soutient qu'une écoute adaptée contribue à la création d'une relation positive et aide l'interlocuteur à se sentir respecté. En outre, selon Dasborough (2006), les subordonnés ont tendance à se souvenir plus fortement de l'expression des émotions négatives des leaders et à les évaluer comme étant moins efficaces, ce qui incite les leaders à davantage de régulation de leurs émotions.

2. Terrain et méthodologie de recherche

Dans le cadre d'une étude empirique visant à explorer la contribution des compétences émotionnelles des leaders à l'exercice d'un leadership efficace. Nous avons plus précisément analysé leur rôle dans l'adhésion des collaborateurs à la vision du leader. Pour ce, nous avons mené une étude qualitative exploratoire au moyen d'entrevues semi-directives auprès de dirigeants. Notre objectif étant la compréhension en profondeur, au sens de Gavard-Perret et al. (2012), de l'apport des cinq dimensions de la compétence émotionnelle définie par Mikolajczak et al. (2014) à l'étude de la vision du leader.

Après avoir présenté le terrain de notre recherche et les modalités de recueil des données, nous exposerons les modalités de codage et d'analyse de nos données.

2.1 Terrain de la recherche et modalités de recueil et d'analyse des données

Afin d'identifier une variété de situations (Roussel et Wacheux, 2005), nous avons réalisé notre étude empirique dans des entreprises de tailles et secteurs variés. Notre échantillon est composé de trente « leaders » exerçant des fonctions de directions (du manager de proximité au directeur général).

Nos données ont été récoltées au moyen d'entretiens semi-directifs. Le tableau ci-après présente les principales caractéristiques de notre échantillon.

Tableau 2 : Les principales caractéristiques de l'échantillon de l'étude

<i>Entretien</i>	<i>Fonction / Sexe</i>	<i>Age</i>	<i>Niveau de Formation</i>	<i>Secteur</i>	<i>Effectif global de l'entreprise</i>
1	Directeur (H)	43 ans	Bac +2 (BTS)	Distribution de la presse/privé	400
2	Directeur de site (H)	58 ans	Bac + 5	Informatique / privé	800
3	Directrice RH (F)	45 ans	Bac + 5	Viticole/privé	170
4	Directeur de service (H)	38 ans	Bac +5	Energies / privé	20
5	Responsable Marketing (F)	50 ans	Bac +2	Service informatique /privé	200
6	Directrice de service (F)	38 ans	Bac + 5	Administration publique	30
7	Responsable Marketing (H)	49 ans	Bac + 5	Distribution / privé	48
8	Directeur Commercial (H)	47 ans	Bac +5	Événementiel/ privé	40
9	Directeur associé (H)	49 ans	Bac +6	Conseil/privé	7
10	Directrice Commerciale (F)	50 ans	Bac +5	Événementiel/ privé	30
11	Chef de mission (F)	51 ans	Bac +5	Conseil et expertise comptable/privé	19
12	Chef d'entreprise (F)	55 ans	Bac + 5	Conseil juridique/privé	3
13	Chef d'entreprise (H)	47 ans	Bac +3	Immobilier/privé	9
14	Chef d'entreprise (F)	59 ans	Bac	Santé/privé	4
15	Directeur (H)	56 ans	Bac +5	Systèmes d'informations/ privé	40
16	Directeur Général (H)	40 ans	Bac +5	Service Commercial / privé	4
17	Manager (F)	46 ans	Bac +5	Grande distribution/privé	13
18	Directeur (H)	50 ans	Bac +5	Service Commercial / privé	6
19	Manager 1ere ligne /People (F)	56 ans	Bac +5	Service informatique /Privé	200
20	Directeur (H)	64 ans	Bac +8	Milieu Hospitalier / Public	4000
21	Manager PMO (H)	48 ans	Bac +5	Service informatique /Privé	100
22	Directeur Général (H)	58 ans	Bac +3	Evènementiel/ privé	150
23	Directrice de service (F)	46 ans	Bac +5	Bâtiment / privé	900
24	Chef d'entreprise (H)	64 ans	Bac	Tourisme/ privé	20
25	Chef d'entreprise (F)	48 ans	Bac +2	Bâtiment / privé	42
26	Directeur Régional (H)	45 ans	Bac +5	Energies renouvelables / privé	70
27	Responsable opérationnel (F)	36 ans	Bac +5	Industrie/ privé	25
28	Directeur Marketing (H)	48 ans	Bac +5	Industrie/ privé	25
29	Directeur de service (H)	56 ans	Bac +5	Administration publique	1170

30	Directrice (F)	37 ans	Bac +5	Ressources humaines / privé	30
----	----------------	--------	--------	-----------------------------	----

L'échantillon des responsables rencontrés est composé de dix-sept hommes et treize femmes ; âgés de 37 à 58 ans. Les entretiens ont été réalisés entre avril et septembre 2018 et ont duré entre 45 minutes et 1 heure 32 minutes. Le guide d'entretien portant sur l'exercice du leadership et la mobilisation des compétences émotionnelles a notamment abordé les trois thèmes centraux de notre étude : les compétences émotionnelles, la vision et la relation entre ces deux thèmes. Enfin, nos entretiens ont été enregistrés puis intégralement retranscrits pour les besoins de l'analyse.

2.2 Traitement et analyse de nos données empiriques

Nous avons d'abord procédé à une lecture flottante de nos entretiens retranscrits afin de repérer les premiers *verbatim* porteurs de sens au regard de l'objet de notre recherche. Nous avons ensuite catégorisé nos données au travers d'une analyse thématique qui permet de réduire les données primaires (Paillé et Mucchielli, 2016) et de les organiser de manière plus formelle (Negura, 2006). Nous avons ainsi décontextualisé notre corpus en regroupant les *verbatim* en trois thèmes principaux déclinés en sous-thèmes. Le premier thème, les compétences émotionnelles, analysé à partir de la grille de Mikolajczak et al. (2014) se décline en cinq sous-thèmes : l'identification, l'écoute/expression, la compréhension, l'utilisation et la régulation émotionnelle. Le second thème, la vision, prend appui sur les travaux de Tremblay et al. (2005) fait émerger quatre sous-thème : l'idéal d'avenir, la mission, les objectifs et la valeur. Enfin, le thème de l'efficacité du leadership exploré à la lumière des travaux de George (2000), comprend six sous-thème : le sens collectif, les comportements professionnels, la confiance, la coopération, la prise de décision et l'identité. La construction de l'arborescence et l'analyse des *verbatim* a été facilitée par le logiciel N'Vivo 12, qui permet l'automatisation du traitement des données qualitatives et propose ainsi une meilleure visibilité des *verbatim*. Concrètement, nous avons intégré nos *verbatim* (sources) dans le logiciel, et avons attribué pour chacun d'entre eux des caractéristiques afin de les repérer et les classer. Nous avons ensuite créé des nœuds afin de procéder au regroupement de chaque *verbatim* dans les thèmes et sous-thèmes ainsi générés. L'analyse des *verbatim* selon ce protocole a permis d'étudier le rôle des compétences émotionnelles dans la création et la diffusion d'une vision pour un leadership efficace.

3. Résultats de l'étude empirique

Les résultats de notre étude sont analysés à la lumière de la grille théoriquement mise en évidence qui croise les compétences émotionnelles des dirigeants (identifier, écouter, comprendre, exprimer, réguler et utiliser les émotions) et la mise en œuvre et l'adhésion à la vision des leaders.

3.1 Le rôle du leader : déterminer un chemin à suivre pour les collaborateurs

L'analyse du discours de nos répondants souligne d'abord que le premier rôle du leader consiste non seulement à « avoir » mais également à « transmettre » une vision aux collaborateurs. En ce sens, 60 % de nos interrogés expliquent que le rôle premier du leader est de proposer une vision pour son organisation.

« C'est celui qui a vu l'importance d'un projet et qui dit que c'est maintenant qu'il faut le positionner ce projet et prend des initiatives pour emmener tout le monde vers cette vision. » (Extrait de l'entretien 5).

En ce sens, nos répondants insistent sur l'importance d'avoir une vision, en expliquant celle-ci est la traduction d'une attention particulière à l'environnement de l'organisation par le leader qui se traduit en stratégie de l'organisation.

« Le leader doit être attentif à son environnement et c'est justement cela qui va lui permettre de définir la stratégie à moyen et à long terme » (Extrait de l'entretien 16)

Nos répondants soulignent l'importance majeure du rôle du leader dans la transmission de sa vision. Cette transmission se manifeste dans un premier temps par la désignation pour les collaborateurs d'un chemin à suivre.

« Le rôle du leader, c'est effectivement donner la vision, donner un idéal, montrer l'étoile à atteindre » (Extrait de l'entretien 19).

Ce chemin ainsi dessiné par le leader est décliné en indications à suivre et accompagné d'un « mode d'emploi » afin de mener les collaborateurs vers sa vision.

« Le leader pour moi, c'est effectivement un chef de cordée, il escalade, il fait partie du groupe par contre c'est lui qui va donner les directions c'est plutôt comme ça que je vois le rôle du leader. » (Extrait de l'entretien 2).

Après avoir discuté de la nécessité de la vision dans le processus du leadership. Nous explorons, dans la section suivante, le rôle des compétences émotionnelles de base (identification, compréhension, écoute, expression, utilisation et régulation) dans l'adhésion des collaborateurs envers la vision de leur leader.

3.2 Écoute et compréhension émotionnelle : essentielles pour améliorer l'adhésion des collaborateurs autour de la vision des leaders

L'analyse du contenu des réponses de nos leaders met d'abord en exergue l'importance d'une écoute émotionnelle de la part du leader dans le processus de création d'une vision adaptée à son environnement.

« Je pense que le tout premier truc, c'est être suffisamment à l'écoute et voir comment on va le mieux possible emmener les gens vers cette vision. » (Extrait de l'entretien 11)

Ensuite, nos répondants mettent en lumière le caractère indispensable de l'écoute émotionnelle dans la reformulation et le partage de la vision du leader. En ce sens, l'efficacité du leadership se manifeste à travers la posture du leader qui doit faire preuve d'écoute envers ses collaborateurs. Ainsi, faire preuve d'une réelle préoccupation et d'une écoute attentive permet d'améliorer l'engagement et l'adhésion des collaborateurs autour d'une vision commune défendue par le leader.

« [...] En fonction du comportement de l'autre pouvoir s'adapter à ce comportement pour avoir toujours la même finalité qui est de faire en sorte que le projet avance et que la personne s'intègre dans le projet. » (Extrait de l'entretien 8)

Pour nos répondants les leaders doivent être sensibles à l'état émotionnel de leurs collaborateurs. En effet, nos interrogés expliquent la nécessité de porter une attention particulière à la singularité des émotions et des comportements des membres de leurs équipes ainsi qu'aux défis qui leur sont propres.

« [...] Je parlais toute à l'heure des relations humaines avec des personnalités fortes, des contextes où pour partager une vision [...] il faut écouter les besoins des uns et

des autres et en fonction de la personne à qui on s'adresse, adopter des postures différentes, un vocabulaire différent » (Extrait de l'entretien 9).

Cette compréhension des singularités des états émotionnels des collaborateurs, permet aux leaders de se servir de leurs compétences émotionnelles pour reformuler et partager leur vision, de telle sorte à mobiliser les collaborateurs, de manière proactive, à adopter des attitudes favorables à la réalisation de la vision du leader.

« [...] C'est vraiment grâce à l'écoute des émotions des gens qui sont autour, que vous arrivez à insuffler une dynamique positive dans vos propos pour faire en sorte que tout le monde adhère à votre vision [...] » (Extrait de l'entretien 23).

3.3 Expression et utilisation émotionnelle : puissants leviers pour s'appropriier la vision des leaders par les collaborateurs

La majorité de nos répondants exprime la nécessité pour les leaders de mobiliser l'expression émotionnelle afin d'expliquer et surtout faire en sorte que tous les collaborateurs puissent s'approprier sa vision. Estimant que ceci aura pour effet, de favoriser l'engagement des collaborateurs dans la réalisation de la vision partagée par le leader.

« [...] Je vais faire une métaphore sportive, un leader efficace c'est quelqu'un dans un vestiaire qui, par son discours, son propos et ses émotions fait que tout le monde va dans le même sens. » (Extrait de l'entretien 1)

En ce sens, donner envie aux collaborateurs de suivre le leader relève d'une expression émotionnelle adaptée. En effet, à travers cette compétence émotionnelle, le leader dispose d'une capacité de « traduction » lui permettant de faire partager au plus grand nombre les objectifs et la vision de l'organisation. En ce sens, nos répondants soulignent l'importance de l'expression émotionnelle du leader dans la création d'une émulation autour de sa vision. Celle-ci est indispensable en vue de tirer le meilleur des équipes et surtout pour faire « croire » aux collaborateurs en la vision portée par le leader.

« Pour le leader, le plus important c'est surtout la conviction, persuader les collaborateurs du bien-fondé et faire croire à 100 % en sa vision. » (Extrait de l'entretien 10).

Nos résultats soulignent l'importance, pour le leader, de générer du sens aux procédures organisationnelles par une motivation inspirante et de construire une vision partagée à travers les émotions. Tout en expliquant aux collaborateurs dans quelle mesure leurs actions individuelles se rapportent à la vision globale.

« [...] c'est d'arriver à donner du sens à ce qu'on fait et pourquoi on le fait, dans le cadre d'un projet et en quoi c'est important » (Extrait de l'entretien 20).

« En tant que leader, je dois donner du sens à mes propos avant de les transmettre à mes gars [...] » (Extrait de l'entretien 17)

En effet, la majorité de nos répondants, exprime la nécessité pour les leaders de mobiliser leur compétence d'expression émotionnelle afin de pouvoir adapter son vocabulaire de sorte que tous les membres de l'organisation, qui peuvent provenir d'horizons différents, soient en capacité de s'approprier la vision du leader. Suivant cette logique, le leader a toujours une volonté de partage et d'inclure tout le monde à sa vision en usant des références inclusives. Ce type de démarche joue un rôle important dans l'adhésion à la vision. Celle-ci sera renforcée à

travers l'encouragement des collaborateurs à s'approprier les objectifs organisationnels en se montrant sensible aux différents besoins des collaborateurs.

« [...] Un leader efficace c'est quelqu'un qui partage la vision mais aussi la réussite. Dans le monde de l'entreprise, la réussite doit se partager entre et avec tout le monde, et on doit être fiers ensemble [...] » (Extrait de l'entretien 9)

Par ailleurs, nos répondants soulignent également que les leaders doivent être en mesure de comprendre les émotions de leurs collaborateurs et surtout d'utiliser leurs émotions. Cela, leur permet, selon nos interrogés, de créer des conditions favorables pour canaliser les émotions désagréables que peuvent ressentir les collaborateurs et ainsi véhiculer à la place des émotions agréables. En effet, le leader doit être en capacité d'utiliser et de générer des émotions dans l'optique de construire des objectifs communs et stimulants à l'attention des collaborateurs ayant des caractéristiques différentes.

« Quand on est sur des grands projets qui durent des mois voire des années avec des budgets qui sont en millions, on doit prendre plus de recul, on est moins dans la technique, et il faut avoir des compétences qui dépassent le cadre de la technique pour plus tirer son équipe, donc on sera amené à utiliser les émotions pour faire en sorte que ses équipes évoluent, avancent et tirent dans le même sens, [...] » (Extrait de l'entretien 5)

Enfin, nos répondants, soulignent l'importance de « charger en émotions » les messages et le discours porté par le leader en vue de susciter une plus grande adhésion à sa vision. Encore plus lorsque la vision proposée peut être considérée par les collaborateurs comme étant « inconfortable ».

« Il faut savoir jouer sur plusieurs ficelles et selon les situations, utiliser son intelligence émotionnelle pour tirer sur une ficelle plus fort que d'autres pour faire en sorte de donner un sens collectif à ce que l'on fait. » (Extrait de l'entretien 4)

4. Discussion des résultats

La mise en perspective de nos résultats et leur interprétation permettent de comprendre la contribution des compétences émotionnelles des leaders à la construction et au partage de leur vision au sein des organisations selon une approche processuelle.

En effet, la lecture transversale de nos résultats illustre les différentes dimensions du concept de compétence émotionnelle définies par Mikolajczak et al. (2014) dans les différentes étapes de construction de la vision du leader (1), de son partage et sa diffusion au sein de l'organisation (2) et de la mobilisation des collaborateurs autour de celle-ci (3).

(1) La construction de la vision du leader : nos résultats ont mis en évidence le rôle de l'écoute émotionnelle dans la création d'une vision adaptée à son environnement. En effet, la mobilisation de cette compétence crée ainsi un contexte favorable à son inscription dans la stratégie de l'organisation et l'acceptation de cette vision par les collaborateurs. En ce sens, elle constitue un facteur clé de l'efficacité du leadership. En effet, le leader agit tel un instrument hautement sensible pour formuler la bonne vision et la mission de l'entreprise. Pour cela, il identifie les écarts entre ce qui pourrait être et ce qui est pour créer une vision adaptée à l'entreprise. En ce sens, l'analyse de nos résultats montre que le leader doit dépasser sa volonté de construire la vision en « solo » et faire appel à la volonté collective de ses collaborateurs dans la mesure où il cherche à les impliquer dans la création de cette vision en s'intéressant à leur réalité et besoins pour construire une adhésion et un changement durable de tous les acteurs de l'organisation.

(2) La diffusion de la vision du leader est renforcée, d'une part, par une compréhension des états émotionnels et d'une écoute des préoccupations des collaborateurs afin de déterminer les attentes des membres de leurs équipes. Et de l'autre, par l'expression émotionnelle lors de la transmission inclusive du message et la création de sens (pour une meilleure croyance, adhésion et appropriation des collaborateurs).

(3) La réalisation de la vision : les compétences émotionnelles ainsi mobilisées lors des deux premières étapes constituent un terreau fertile à une motivation inspirante. C'est ensuite par la combinaison d'une compréhension émotionnelle et d'une écoute émotionnelle que les leaders peuvent mobiliser les collaborateurs dans la réalisation de leur vision de sorte que les collaborateurs puissent s'approprier la vision défendue, et par conséquent, devenir eux-mêmes des acteurs de partage de celle-ci.

Conclusion

L'objectif de cette recherche est de comprendre comment les compétences émotionnelles des leaders contribuent à une meilleure adhésion des collaborateurs à leur vision. En effet, afin d'apporter des éléments de réponse, nous avons théoriquement mobilisé la grille des compétences émotionnelles de Mikolajczak et al. (2014), les travaux sur la vision de Tremblay et al. (2005). L'étude empirique, réalisée auprès de 30 leaders exerçant des responsabilités dans des entreprises de secteurs variés, nous a permis de mieux comprendre le rôle des compétences émotionnelles dans la construction de leur vision, lors de sa diffusion et dans la mobilisation des collaborateurs autour de celle-ci. L'écoute émotionnelle permet, en effet, au leader d'élaborer une vision en adéquation avec les attentes des collaborateurs ce qui constitue un préalable nécessaire à leur adhésion lors de la phase de diffusion de celle-ci. L'écoute, la compréhension et l'expression émotionnelles des leaders permettent ensuite de renforcer l'adhésion et de développer l'appropriation de la vision par les collaborateurs. Enfin, l'écoute et la compréhension émotionnelles du leader permettent aux collaborateurs de se mobiliser autour de la vision.

Par ailleurs, les limites de cette recherche de nature exploratoire sont multiples et déterminent des perspectives nouvelles. Notre méthodologie s'est uniquement focalisée sur la perception et les compétences émotionnelles des leaders disposant de responsabilités formelles (leadership formel). Il s'agira dans la continuité de cette recherche d'interroger également la perception de ces compétences émotionnelles des collaborateurs. Une analyse de cette perspective serait un développement intéressant pour des recherches ultérieures.

Bibliographie

Bass B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York, NY: Free Press.

Bass B. M. (1990), "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.

Bennis W. G. & Nanus B. (1985), *Leaders: The strategies for taking charge*, New York, NY: Harper & Row.

Bono J. E. & Ilies R. (2006), "Charisma, positive emotions, and mood contagion", *The Leadership Quarterly*, 17, 317-334.

Boyatzis R.E., Goleman D. & Rhee K. (2000), "Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)", in Bar-On R. et Parker J.D.A. (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*, Jossey-Bass.

Cardinal J.(2017), Les cinq clés du leadership, *Gestion*, 2017/4 (Vol. 42), p. 28-31

Carsten M. K., Uhl-Bien M., West B. J., Patera J. L. & McGregor R. (2010), "Exploring social constructions of followership: A qualitative study", *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543–562.

Conger J. A. (1999), "Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research", *The leadership quarterly*, 10(2).

Conger J. A., & Kanungo R. N. (1992), "Perceived behavioural attributes of charismatic leadership", *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 24(1).

Dasborough M. T. (2006), "Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors", *The Leadership Quarterly*, 17(2), 163-178.

Den Hartog D. N., Van Muijen J. J., & Koopman P. L. (1997), "Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ", *Journal of occupational and organizational psychology*.

Dvir T., Kass N., & Shamir B. (2004), "The emotional bond: vision and organizational commitment among high-tech employees", *Journal of Organizational Change Management*.

Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C. (2012), *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 2ème éd., Paris : Pearson Education

George J. M., & Brief A. P. (1996), "Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation", *Elsevier Science/JAI Press*.

George J.M. (2000), "Emotions and leadership: The role of emotional intelligence", *Human Relations*, Vol. 53, pp. 1027-1055.

Goleman D. (1995), *Emotional intelligence*, New York, NY, England.

Goleman D. (1998), *Working with emotional intelligence*, Bantam.

Goleman D. (2002), *Primal leadership*, Harvard Business School Press, Boston

Ilie R., Fulmer I. S., Spitzmuller M., & Johnson M. D. (2009), "Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction", *The Journal of Applied Psychology*, 94, 945–959.

Kanungo R. N. (1998), "Leadership in organizations: Looking ahead to the 21st century", *Canadian Psychology*, 39, 71-82.

Kotsou I. (2014), Chapitre 5. « L'expression et l'écoute des émotions », in M. Mikolajczak, *Les compétences émotionnelles*, Dunod « Psycho Sup », 2014 (), p. 89-114.

Kouzes J. M., & Posner B. Z. (1995), *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organization*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Launet M. E. & Peres-Court C. (2018), *La boîte à outils de l'intelligence émotionnelle*, 2e éd, Dunod.

Levin I.M., (2000), "Vision revisited", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 36, no 1, p. 91-107.

Locke E. A. & Kirkpatrick S. (1991), *The essence of leadership: The four keys to leading successfully*, New York, NY: Lexington Books.

Luminet O. (2002), *Psychologie des émotions : confrontation et évitement*. Bruxelles : De Boeck

McColl-Kennedy J.R. & Anderson R.D. (2002), "Impact of leadership style and emotions on subordinate performance", *The Leadership Quarterly* 13: 545-559.

Miao C., Humphrey R. H., & Qian S. (2018), "A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior", *Journal of World Business*, 53(4), 463-474.

Mikolajczak M., Quoidbach J., Kotsou I., & Nelis D. (2014), *Les compétences émotionnelles*. Dunod.

Nanus B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.

Negura L. (2006), « L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales », *Sociologies*, 1(1), p. 1-16. p. 58-65.

Oswald S. L., Mossholder K. W. & Harris S. G. (1994), "Vision salience and strategic involvement: Implications for psychological attachment to organization and job". *Strategic Management Journal*, 15, 477-489.

Paillé P. & Mucchielli A. (2016), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 4e éd. Armand Colin.

Parry K., & Bryman A. (2006), "Leadership in organizations", *The Sage handbook of organization studies*, 5(3), 447-465.

Plane J. M. (2017), *Théorie des organisations*, 5e éd. Dunod.

Roussel P. & Wacheux F. (2005), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Salovey P., & Mayer J. D. (1990), "Emotional intelligence", *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.

Sutton R. I. & Rafaeli A. (1988), "Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores", *Academy of Management journal*, 31(3), 461-487.

Sy T. (2010), "What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 73-84.

Tichy N. & Devanna M. (1990), *The transformational leader*, 2nd ed. New York, NY: John Wiley.

Tremblay M., Chênevert D. & Simard G., (2005), « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, 2005/2 (Vol. 30), p. 69-78.

Van Riel C. B., Berens G. & Dijkstra M. (2009), "Stimulating strategically aligned behaviour among employees", *Journal of Management Studies*, 46(7), 1197-1226.

Westley F. & Mintzberg H. (1989), "Visionary leadership and strategic management", *Strategic management journal*, 10(S1), 17-32.

Wren J. T. (1995), "The Problem of Cultural Leadership: The lessons of the dead leaders society and a new definition of leadership", *Journal of Leadership Studies*, 2(4), 122-139.