

Quand la culture redéfinit l'intelligence émotionnelle : perception managériale et gestion des conflits dans deux contextes socioculturels contrastés

Motia Eddine LAKHDAR^{a1}, Safia AARAB^b

^a ISLAM Business School, Université Internationale d'Agadir, Universiapolis, Maroc

^b ISLAM Business School, Université Internationale d'Agadir, Universiapolis, Maroc

Information sur l'article	Résumé
<p>Mots-Clés : intelligence émotionnelle ; gestion des conflits ; culture nationale ; management interculturel ; Maroc ; Allemagne</p> <p>JEL : D91, G32, M14</p>	<p>Les conflits professionnels ne se gèrent pas de la même manière à Casablanca et à Hambourg. Ce constat, aussi intuitif soit-il, soulève une question que la littérature managériale n'a que partiellement explorée : dans quelle mesure l'intelligence émotionnelle d'un manager contribue-t-elle à la gestion efficace des conflits, et comment la culture nationale façonne-t-elle cette relation ?</p> <p>Pour y répondre, cette recherche confronte deux contextes socioculturels délibérément contrastés, le Maroc et l'Allemagne, à travers les modèles de Goleman (1995, 1998), Thomas et Kilmann (1974) et Hofstede et al. (2010). Un questionnaire administré à 102 professionnels et dix entretiens semi-directifs constituent le dispositif empirique, croisé sous SPSS et NVivo selon une logique de triangulation méthodologique. Les résultats sont sans équivoque : la perception de l'intelligence émotionnelle managériale influe significativement sur l'efficacité perçue de la gestion des conflits, la culture nationale produit des profils comportementaux radicalement distincts, et un déficit d'intelligence émotionnelle génère une intensité émotionnelle négative accrue chez les collaborateurs. La conclusion la plus saillante est que la culture ne module pas simplement l'expression de l'intelligence émotionnelle, elle en redéfinit la conceptualisation même. Ce résultat plaide pour des formations managériales intégrant simultanément compétences émotionnelles et sensibilité interculturelle.</p>
Article Info	Abstract
<p>Keywords: emotional intelligence ; conflict management ; national culture ; cross-cultural management ; Morocco ; Germany</p> <p>Received: 06 April 2026 Accepted: 25 April 2026 Published: 08 May 2026</p>	<p>Conflicts are not managed in the same way in Casablanca as they are in Hamburg. This observation, as intuitive as it may seem, raises a question the managerial literature has only partially addressed: to what extent does a manager's emotional intelligence contribute to effective conflict management, and how does national culture shape this relationship?</p> <p>To address this, the study confronts two deliberately contrasted sociocultural contexts, Morocco and Germany, drawing upon Goleman (1995, 1998), Thomas and Kilmann (1974), and Hofstede et al. (2010). A questionnaire administered to 102 professionals and ten semi-structured interviews constitute the empirical framework, analysed through SPSS and NVivo following a methodological triangulation approach.</p> <p>The findings are unequivocal: perceived managerial emotional intelligence significantly influences conflict management effectiveness, national culture produces radically distinct behavioural profiles, and emotional intelligence deficits generate heightened negative emotional intensity amongst employees.</p> <p>Most strikingly, national culture does not merely modulate the expression of emotional intelligence; it redefines its very conceptualisation. This calls for management training programmes that simultaneously develop emotional competencies and intercultural sensitivity.</p>

Corresponding author. E-mail address: lakhdar.motia@gmail.com

DOI : <https://doi.org/10.23882/ijdam.26323>

Peer-review under responsibility of the scientific committee of the IJDAM Review

This is an open access article under the license Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0.



Introduction

Dans les organisations contemporaines, les conflits professionnels ne sont pas des accidents de parcours. Ils sont une réalité structurelle, inhérente à la vie collective des équipes, et leur gestion constitue l'un des défis les plus exigeants du management moderne. À mesure que les organisations s'internationalisent, que les équipes se diversifient et que les environnements de travail se complexifient, cette réalité s'intensifie : des collaborateurs aux références culturelles différentes, aux styles de communication contrastés et aux attentes comportementales divergentes se retrouvent à devoir travailler ensemble, négocier des désaccords et surmonter des tensions. Dans ce contexte, la capacité d'un manager à réguler les conflits de manière constructive n'est plus seulement une qualité souhaitable, elle devient une compétence stratégique.

Parmi les ressources dont dispose le manager pour y faire face, l'intelligence émotionnelle occupe une place de plus en plus reconnue dans la littérature. Savoir identifier ce que ressent un collaborateur en situation de tension, réguler ses propres réactions face à l'adversité, maintenir un climat relationnel propice à la résolution plutôt qu'à l'escalade : ces capacités, que Goleman (1995, 1998) a regroupées sous le concept d'intelligence émotionnelle, apparaissent comme des leviers déterminants dans la prévention et la résolution constructive des conflits au travail. Pourtant, la relation entre intelligence émotionnelle et gestion des conflits est loin d'être simple, et encore moins universelle.

C'est précisément là que réside le cœur de la problématique de cette recherche. L'expression des émotions, les normes de communication et les attentes vis-à-vis du manager ne s'inscrivent pas dans un cadre universel. Elles sont profondément façonnées par les cultures nationales dans lesquelles évoluent les acteurs organisationnels. Ce qui est perçu comme un comportement émotionnellement intelligent dans un contexte culturel donné peut être interprété très différemment dans un autre. Un manager qui exprime ses émotions ouvertement sera vu comme authentique et proche dans certaines cultures, et comme peu professionnel dans d'autres. Un manager qui impose une solution directe sera perçu comme efficace et décisif dans certains environnements, et comme autoritaire et peu empathique ailleurs. En d'autres termes, l'intelligence émotionnelle n'agit pas de manière uniforme : son expression, son interprétation et son efficacité sont modulées par les normes culturelles de référence des acteurs.

Or, si la littérature a largement documenté la relation entre intelligence émotionnelle et performance managériale d'une part, et les variations culturelles dans les styles de gestion des conflits d'autre part, peu de travaux ont cherché à articuler ces deux dimensions dans un cadre empirique comparatif rigoureux. La question de l'efficacité différenciée de l'intelligence émotionnelle selon les contextes culturels demeure, à ce jour, insuffisamment explorée, en particulier dans des contextes émergents ou en développement comme celui du Maroc.

C'est pour combler cette lacune que la présente étude propose une analyse comparative entre deux contextes socioculturels délibérément contrastés : le Maroc et l'Allemagne. Ce choix n'est pas arbitraire, car ces deux pays présentent des profils hofstédiens significativement différents sur les dimensions de distance hiérarchique, d'individualisme et d'expression émotionnelle, ce qui en fait un terrain d'observation particulièrement fertile pour examiner comment la culture nationale influence la manière dont l'intelligence émotionnelle se déploie en situation conflictuelle. En mobilisant conjointement le modèle de Goleman (1995, 1998), la taxonomie de Thomas et Kilmann (1974) et les dimensions culturelles d'Hofstede *et al.* (2010), cette recherche positionne la culture nationale non comme une simple variable de contrôle, mais comme un opérateur actif qui façonne la nature, l'intensité et la direction de la relation entre intelligence émotionnelle et efficacité de la gestion des conflits.

La question centrale qui guide ce travail est donc de savoir *dans quelle mesure l'intelligence émotionnelle contribue-t-elle à la gestion efficace des conflits professionnels, et comment la culture nationale influence-t-elle cette relation dans deux contextes socioculturels contrastés, le Maroc et l'Allemagne ?*

Pour y répondre, l'étude s'appuie sur une démarche mixte combinant un questionnaire administré à 102 professionnels au Maroc et en Allemagne et dix entretiens semi-directifs conduits dans les deux pays. Cette triangulation méthodologique vise à croiser la robustesse des analyses quantitatives avec la profondeur des

données qualitatives, afin de rendre compte à la fois de la force des relations statistiques observées et des logiques culturelles qui les sous-tendent.

À partir des constats théoriques qui précèdent, et en cohérence avec la double interrogation structurant notre problématique, trois hypothèses de recherche sont formulées.

H1 : *la perception de l'intelligence émotionnelle managériale exerce un effet significatif sur l'efficacité perçue de la gestion des conflits professionnels, indépendamment du contexte culturel.*

Cette hypothèse s'inscrit dans le prolongement des travaux de Goleman (1998) et de Jordan et Troth (2004), qui établissent un lien entre les compétences émotionnelles des managers et leur capacité à réguler constructivement les tensions interpersonnelles.

H2 : *La culture nationale, appréhendée à travers la variable de nationalité, influence significativement la perception de l'expression émotionnelle des managers et les styles de résolution des conflits privilégiés, produisant des profils comportementaux distincts selon le contexte socioculturel d'exercice professionnel.*

Cette hypothèse s'ancre dans le cadre hofstédien, en particulier dans les dimensions de distance hiérarchique et d'individualisme, qui déterminent les conditions normatives dans lesquelles les compétences émotionnelles s'expriment et sont socialement interprétées.

H3 : *Un déficit d'intelligence émotionnelle du manager favorise le recours à des styles conflictuels non intégratifs, entraînant une intensité émotionnelle négative accrue chez les collaborateurs.*

Cette hypothèse établit clairement une chaîne relationnelle entre trois construits : le déficit d'IE selon Goleman (1998), les styles non intégratifs de Thomas & Kilmann (1974), et l'intensité émotionnelle négative, modulée par la culture au sens d'Hofstede (2010).

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir la littérature sur le management interculturel en introduisant la culture nationale comme variable influençant la relation entre intelligence émotionnelle et gestion des conflits, dépassant ainsi les modèles qui traitent ces deux dimensions de manière séparée. Sur le plan managérial, elle offre des pistes opérationnelles concrètes pour les organisations confrontées aux défis du management interculturel, en soulignant la nécessité de développer simultanément des compétences émotionnelles et une sensibilité culturelle chez les managers évoluant dans des environnements professionnels internationalisés.

1 Ancrages théoriques de l'intelligence émotionnelle ; de la gestion des conflits et des dimensions culturelles

Comprendre comment les managers régulent les tensions au sein de leurs équipes suppose de ne pas se limiter à l'observation des comportements en surface. Il faut remonter aux ressorts profonds qui les expliquent : les compétences émotionnelles que ces managers mobilisent, les stratégies qu'ils privilégient face aux désaccords, et le cadre culturel dans lequel s'inscrit leur action. C'est précisément l'objet de cette revue de littérature, qui articule trois corps théoriques complémentaires : le modèle de l'intelligence émotionnelle de Goleman (1995, 1998), le cadre des styles de gestion des conflits de Thomas et Kilmann (1974), et les dimensions culturelles d'Hofstede *et al.* (2010). Ces trois théories ne sont pas convoquées de façon indépendante ; elles forment un système interprétatif cohérent dans lequel chaque construit éclaire et conditionne les autres, en vue d'analyser comment les compétences émotionnelles interagissent avec les normes culturelles pour influencer les modes de régulation des tensions professionnelles.

1.1 L'intelligence émotionnelle selon Goleman : dimensions constitutives et pertinence managériale.

Pourquoi certains managers parviennent-ils à désamorcer les tensions là où d'autres les laissent s'envenimer ? Une partie de la réponse tient à ce que Salovey et Mayer (1990) ont été parmi les premiers à formaliser sous le nom d'intelligence émotionnelle : la capacité à percevoir, utiliser, comprendre et réguler les émotions de manière adaptée aux exigences de la situation. Mais c'est Daniel Goleman qui, en transposant ce concept au monde de l'entreprise, lui a conféré toute sa portée managériale. Dans son modèle dit « mixte » (Goleman, 1995, 1998), l'intelligence émotionnelle n'est pas une

aptitude cognitive abstraite ; elle regroupe des compétences comportementales concrètes et observables, ce qui la rend particulièrement utile pour étudier empiriquement la performance des managers.

Dans *Working with Emotional Intelligence* (1998), Goleman identifie cinq dimensions structurantes, réparties entre compétences personnelles et compétences sociales. La conscience de soi désigne la capacité du manager à identifier et comprendre ses propres états émotionnels ainsi que les effets de ces états sur son comportement professionnel. C'est en quelque sorte la condition préalable à toute forme de maîtrise relationnelle : on ne peut pas réguler ce que l'on ne perçoit pas. L'autorégulation, deuxième dimension, est la capacité à canaliser ses affects de manière adaptée aux exigences de la situation, rester calme dans la tension, ne pas réagir à chaud, savoir différer une réponse émotionnelle au profit d'une réponse réfléchie. La motivation intrinsèque renvoie à une disposition interne orientée vers l'accomplissement, associée à la persévérance et à la résilience face aux difficultés organisationnelles. L'empathie, quatrième dimension, désigne la capacité à percevoir et interpréter les états émotionnels d'autrui, ce que ressent le collaborateur en face de soi, même lorsqu'il ne l'exprime pas explicitement. Enfin, les compétences sociales englobent l'ensemble des aptitudes relationnelles, communication, influence, coopération, gestion des conflits, qui permettent au manager de réguler efficacement ses interactions professionnelles.

Ces cinq dimensions se répartissent entre un registre intrapersonnel, conscience de soi, autorégulation, motivation, et un registre interpersonnel, empathie et compétences sociales. C'est précisément ce second registre qui établit le lien théorique direct entre IE et gestion des conflits. Un manager capable de percevoir les signaux émotionnels de ses collaborateurs, d'adapter son style de communication à l'état affectif de chacun et de maintenir un climat relationnel stable même sous pression dispose d'un avantage décisif dans la régulation des tensions. Des travaux récents le confirment empiriquement : l'empathie des managers contribue à accroître la satisfaction des collaborateurs, à réduire les conflits et à améliorer le sentiment de sécurité psychologique dans les contextes professionnels à forte pression (Woime *et al.*, 2025). Plus spécifiquement, les capacités émotionnelles de conscience de soi, de perception sociale, de compréhension et de régulation des émotions s'avèrent particulièrement utiles pour les managers confrontés aux défis de la gestion des conflits interpersonnels (Valente & Lourenço, 2020).

Il serait cependant inexact de présenter ce modèle comme une vérité établie et incontestée. Plusieurs chercheurs ont soulevé des critiques épistémologiques sérieuses : Locke (2005) conteste le statut même d'intelligence émotionnelle au sens psychométrique du terme, tandis que Landy (2005) remet en question la généralisabilité de ses effets sur la performance organisationnelle. Ces réserves sont importantes, et elles ont orienté un choix méthodologique central dans la présente recherche : plutôt que de mesurer directement l'IE des managers par un instrument psychométrique standardisé, nous avons opté pour une approche perceptuelle, ce que les collaborateurs perçoivent comme de l'intelligence émotionnelle chez leur manager. Cette posture est plus modeste sur le plan des prétentions mesurables, mais elle est cohérente avec la nature comparative et exploratoire du dispositif empirique, et elle s'inscrit dans une tradition de recherche bien établie (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000).

1.2 Le modèle de Thomas et Kilmann : une taxonomie des styles de gestion des conflits

Poser la question de l'efficacité dans la gestion des conflits suppose d'abord de clarifier ce que l'on entend par « gérer un conflit ». La réponse n'est pas univoque. Une partie de la littérature organisationnelle a longtemps traité le conflit comme un dysfonctionnement à éradiquer. Une autre perspective, plus nuancée, le reconnaît comme une réalité structurelle des organisations, voire comme un vecteur potentiel d'apprentissage et d'innovation lorsqu'il est régulé de manière adaptée (Jehn, 1995 ; De Dreu & Weingart, 2003). C'est dans ce second registre que s'inscrit le modèle de Thomas et Kilmann (1974), qui reste aujourd'hui l'un des cadres analytiques les plus mobilisés dans la littérature sur le comportement organisationnel (Shkëmbi & Treska, 2024 ; Odame & Pandey, 2025).

Le modèle repose sur deux dimensions indépendantes. La première est l'assertivité, définie comme le degré auquel un individu cherche à satisfaire ses propres intérêts en situation conflictuelle. La seconde est la coopérativité, qui correspond à la disposition à prendre en compte et à satisfaire les intérêts de l'autre partie. En croisant ces deux axes, Thomas et Kilmann obtiennent cinq styles comportementaux distincts, chacun correspondant à une logique relationnelle différente.

La rivalité (*competing*) associe une forte assertivité à une faible coopérativité. Elle correspond à la situation dans laquelle un individu défend ses intérêts sans chercher à tenir compte de ceux de l'autre partie. Ce style peut être efficace lorsqu'une décision rapide s'impose, mais il fragilise la relation interpersonnelle sur le long terme. La collaboration (*collaborating*)

combine à l'inverse une forte assertivité et une forte coopérativité, visant une solution véritablement intégrative, ce que la littérature appelle parfois une solution « gagnant-gagnant ». Le compromis (*compromising*) se situe à un niveau intermédiaire sur les deux axes : chaque partie consent à des concessions partielles afin d'aboutir à un accord acceptable pour les deux. L'évitement (*avoiding*) traduit une faible assertivité et une faible coopérativité, le conflit est contourné, différé, parfois nié, sans résolution directe des causes profondes. Enfin, l'accommodation (*accommodating*) se caractérise par une faible assertivité associée à une forte coopérativité : l'individu subordonne ses intérêts à ceux de l'autre, au risque de générer une frustration latente.

Thomas et Kilmann (1974) insistent sur un point essentiel : aucun de ces styles n'est intrinsèquement supérieur aux autres. L'efficacité de chacun dépend du contexte, des enjeux en présence et de la nature de la relation. Il serait donc réducteur de conclure que la collaboration est toujours préférable ou que l'évitement est toujours contre-productif. Ce qui est vrai en revanche, c'est que certains styles tendent à produire de meilleures résolutions lorsqu'ils sont associés à un niveau élevé d'intelligence émotionnelle. Des travaux récents le montrent clairement : la collaboration et le compromis sont considérés comme des styles constructifs dans la mesure où ils favorisent une résolution des problèmes tenant compte des besoins des deux parties, encouragent l'empathie et contribuent à renforcer la qualité des relations interpersonnelles (Odame & Pandey, 2025). À l'inverse, les individus présentant un déficit de compétences émotionnelles tendent à recourir plus fréquemment à l'évitement, à l'accommodation ou à la rivalité (Woime *et al.*, 2025), ce qui confirme que le niveau d'IE agit comme un déterminant des styles conflictuels adoptés.

Dans notre étude, les styles de Thomas et Kilmann constituent la grille de lecture principale de la variable dépendante : l'efficacité perçue de la gestion des conflits est analysée à travers la méthode utilisée par le manager lors des situations conflictuelles, dialogue et médiation, confrontation directe, résolution procédurale ou évitement. Ce que les répondants désignent comme une bonne ou une mauvaise gestion des conflits renvoie implicitement à des styles comportementaux que ce cadre théorique permet de nommer et d'interpréter.

1.3 Les dimensions culturelles d'Hofstede : la culture nationale comme variable influençant l'expression émotionnelle et les styles conflictuels

On ne gère pas un conflit de la même manière à Casablanca et à Hambourg. Ce constat de bon sens recouvre une réalité analytique profonde : les comportements managériaux ne sont pas culturellement neutres. Ils sont façonnés par des systèmes de valeurs, des normes implicites et des attentes comportementales qui varient d'une société à l'autre. C'est précisément ce qu'Hofstede (1980) a cherché à formaliser dans son enquête conduite auprès de salariés d'IBM dans plus de cinquante pays. En conceptualisant la culture nationale comme un « logiciel mental » collectif, il a fourni à la recherche en management un outil comparatif qui, malgré les critiques légitimes relatives à l'homogénéité supposée des cultures nationales (McSweeney, 2002), demeure le cadre le plus mobilisé dans les études comparatives sur les styles de gestion des conflits (Gunkel, Schlaegel & Taras, 2016).

Quatre dimensions de ce modèle sont particulièrement éclairantes pour comprendre les différences observées entre le Maroc et l'Allemagne dans notre étude. La distance hiérarchique (PDI - *Power Distance Index*) mesure le degré auquel les membres moins puissants d'une organisation acceptent que le pouvoir soit distribué inégalement. Avec un PDI de 70, le Maroc se caractérise par une forte acceptation de l'autorité hiérarchique. Dans ce contexte, exprimer ouvertement un désaccord avec un supérieur peut être perçu comme un manquement au respect dû à l'autorité. Les émotions sont donc régulées implicitement, et les conflits tendent à s'exprimer de manière indirecte, à travers la médiation ou la recherche d'un consensus qui préserve la face de chacun. L'Allemagne, avec un PDI de 35, fonctionne selon une logique bien différente : les rapports hiérarchiques y sont plus horizontaux, et l'expression directe d'un désaccord, y compris en direction d'un supérieur, est non seulement tolérée mais souvent attendue. Des travaux récents confirment que la distance hiérarchique exerce un effet direct et positif sur la préférence pour des styles d'évitement et de domination dans la gestion des conflits (Gunkel *et al.*, 2016), ce qui est cohérent avec les dynamiques que notre terrain marocain permet d'observer.

La dimension individualisme versus collectivisme (IDV- *COLL*) constitue le second opérateur théorique central de notre analyse. Les sociétés collectivistes valorisent la cohésion du groupe, l'harmonie relationnelle et la modération des affects susceptibles de perturber l'ordre social. Le Maroc, avec un IDV de 46, s'inscrit dans une logique relativement collectiviste où la préservation des relations prime souvent sur la résolution frontale des désaccords. L'Allemagne, avec un IDV de 67, légitime davantage l'expression des intérêts individuels et la confrontation directe des conflits. Cette opposition est

théoriquement congruente avec les styles de Thomas et Kilmann : les cultures collectivistes tendent à favoriser l'accommodation et le compromis, là où les cultures individualistes ont davantage recours à la collaboration ou à la rivalité. Des recherches récentes précisent que les individus aux valeurs collectivistes sont moins enclins à adopter un style de confrontation directe susceptible d'avantager unilatéralement une des parties, un tel comportement étant incompatible avec les valeurs d'harmonie collective (Gunkel *et al.*, 2016).

La dimension masculinité versus féminité (MAS) renvoie à la prévalence des valeurs de compétition et d'assertivité dans les cultures dites masculines, par opposition aux valeurs de solidarité et d'attention aux relations dans les cultures féminines. Avec un score MAS de 66, l'Allemagne valorise la performance, la clarté décisionnelle et la résolution directe des problèmes, une orientation que l'on retrouve dans la préférence des managers allemands pour la confrontation rationnelle plutôt que pour la médiation émotionnelle. Le Maroc, avec un score MAS de 53, occupe une position plus intermédiaire, reflétant la coexistence de logiques de compétition et de préservation des liens relationnels dans les pratiques managériales observées.

Enfin, la dimension indulgence versus retenue (IVR - *Indulgence Versus Restraint*) établit un lien direct entre culture et expression des affects. Le Maroc, avec un score IVR de 25, appartient aux cultures de forte retenue : l'autocontrôle et la modération des désirs y constituent des normes sociales contraignantes qui encadrent l'expression émotionnelle en contexte professionnel. Cette dimension est théoriquement articulée à la composante d'autorégulation du modèle de Goleman : dans les cultures de retenue, l'autorégulation est une norme imposée de l'extérieur, tandis qu'en contexte professionnel allemand, elle s'apparente davantage à une compétence individuelle valorisée pour son efficacité relationnelle. Des travaux récents confirment que certaines cultures diffèrent dans leurs règles d'affichage émotionnel, certaines encourageant l'expression ouverte des émotions tandis que d'autres privilégient la retenue, ce qui façonne à son tour la manière dont l'intelligence émotionnelle se manifeste en situation de conflit (Shkëmbi & Treska, 2024).

1.4 Articulation des trois théories : vers un modèle analytique intégrateur

Pris isolément, chacun de ces trois cadres théoriques offre un éclairage partiel. C'est leur articulation qui donne à cette recherche sa cohérence analytique. Le travail de Gunkel, Schlaegel et Taras (2016), conduit sur un échantillon de 1 527 individus issus de dix clusters culturels, constitue à cet égard la référence charnière la plus proche de notre démarche : si les recherches antérieures ont identifié les valeurs culturelles et l'intelligence émotionnelle comme des déterminants centraux des styles de gestion des conflits, peu de travaux se sont attachés à comprendre le mécanisme par lequel les valeurs culturelles influencent les préférences individuelles pour des styles spécifiques de résolution des conflits. Notre recherche s'inscrit précisément dans ce prolongement, en proposant une lecture articulée de ces trois niveaux d'analyse dans deux contextes nationaux contrastés.

Le modèle de Goleman fournit les construits relatifs à la variable indépendante, la perception de l'IE managériale dans ses dimensions comportementales d'autorégulation, d'empathie et de compétences sociales, et décrit les mécanismes psychologiques par lesquels ces compétences influencent les comportements relationnels en situation de tension. Le cadre de Thomas et Kilmann opérationnalise les construits relatifs à la variable dépendante, les styles de gestion des conflits et l'efficacité perçue de leur résolution, en fournissant une taxonomie des réponses comportementales mesurables par questionnaire. Les dimensions d'Hofstede, enfin, introduisent les construits relatifs à la variable influençant la relation, la culture nationale appréhendée à travers la nationalité des répondants, qui détermine les conditions normatives dans lesquelles les compétences émotionnelles s'expriment, sont socialement interprétées et produisent des effets différenciés sur les dynamiques conflictuelles.

Ce dispositif théorique tripartite fonde l'intérêt d'une analyse comparative entre le Maroc et l'Allemagne. Ce que Goleman désigne comme un comportement émotionnellement intelligent ne produit pas les mêmes effets, ni ne reçoit la même interprétation sociale, dans un contexte à forte distance hiérarchique et culture de retenue que dans un contexte à faible PDI et culture pragmatique. L'efficacité des compétences émotionnelles est, en d'autres termes, culturellement située. C'est précisément cette proposition qui est au cœur de notre problématique, et c'est elle que les données empiriques collectées au Maroc et en Allemagne vont permettre de soumettre à l'épreuve des faits.

2 Choix méthodologiques de la recherche

Toute recherche empirique repose sur des choix, des choix qui ne sont jamais neutres, et qui méritent d'être explicités et défendus. Le premier de ces choix concerne le positionnement épistémologique. Cette recherche s'inscrit dans un cadre positiviste, qui postule l'existence d'une réalité organisationnelle observable et mesurable, indépendante de l'observateur. Dans cette perspective, les phénomènes que nous étudions, la perception de l'intelligence émotionnelle managériale, les styles de gestion des conflits, l'influence du contexte culturel, sont traités comme des variables susceptibles d'être quantifiées, croisées et soumises à des tests statistiques. Ce positionnement est cohérent avec l'ambition comparative de la recherche : pour comparer deux contextes culturels de manière rigoureuse, il faut des instruments standardisés, des mesures communes et des procédures d'analyse qui permettent de distinguer ce qui relève de la réalité du terrain de ce qui relève de l'interprétation du chercheur.

Le second choix structurant est celui d'une approche méthodologique mixte. Ce choix n'est pas un compromis entre deux logiques incompatibles ; il est au contraire une réponse adaptée à la complexité de l'objet étudié. La gestion des conflits est un phénomène à la fois mesurable dans ses manifestations comportementales et profondément ancré dans des logiques culturelles implicites que les chiffres seuls ne suffisent pas à restituer. La phase quantitative, fondée sur un questionnaire structuré administré à 102 professionnels au Maroc et en Allemagne, permet d'identifier des relations statistiquement significatives entre les variables étudiées et de les comparer entre les deux contextes nationaux. La phase qualitative, conduite à travers dix entretiens semi-directifs auprès de managers et de responsables RH dans les deux pays, permet quant à elle d'accéder aux représentations, aux logiques d'action et aux normes implicites qui sous-tendent les comportements observés quantitativement. C'est la combinaison de ces deux niveaux d'analyse, et non leur simple juxtaposition, qui confère à cette recherche sa profondeur interprétative.

Le troisième choix mérite une attention particulière : celui du terrain comparatif Maroc–Allemagne. Ce n'est pas un terrain de commodité. Le Maroc et l'Allemagne présentent des profils culturels hofstédiens significativement contrastés sur les dimensions les plus pertinentes pour notre objet d'étude, distance hiérarchique, individualisme, expression émotionnelle, ce qui en fait un couple comparatif analytiquement fertile. Par ailleurs, les liens économiques et institutionnels qui unissent les deux pays, ainsi que la présence d'une communauté marocaine professionnellement active en Allemagne, ont offert une opportunité rare : celle d'observer, sur un même terrain allemand, des répondants aux références culturelles différentes, permettant ainsi de distinguer ce qui relève du contexte d'exercice professionnel de ce qui relève de la culture d'origine. Enfin, le contexte marocain présente en lui-même un intérêt académique propre : les écoles de gestion marocaines, adossées à des modèles pédagogiques souvent d'inspiration européenne, constituent un terrain particulièrement instructif pour observer les tensions entre normes managériales importées et réalités culturelles locales.

2.1 Dispositif de collecte des données : le questionnaire et le guide d'entretien

La collecte des données repose sur deux instruments complémentaires, conçus de manière à ce que leurs apports respectifs se renforcent mutuellement. Chacun a été élaboré en cohérence directe avec les construits théoriques mobilisés, l'intelligence émotionnelle, les styles de gestion des conflits et les dimensions culturelles, et avec les hypothèses de recherche que le dispositif empirique vise à tester.

Le questionnaire structuré constitue l'épine dorsale de la phase quantitative. Il a été décliné en deux versions linguistiques, une version française pour les répondants marocains, une version allemande pour les salariés exerçant en Allemagne, afin de garantir l'équivalence de sens des items dans les deux contextes culturels, condition indispensable à la validité d'une comparaison interculturelle (Harkness *et al.*, 2010). Diffusé en ligne via Google Forms, il a permis de recueillir les réponses de 102 professionnels, répartis entre 52 salariés au Maroc et 50 salariés en Allemagne.

Le guide d'entretien semi-directif constitue le second instrument de collecte, conçu pour accéder à une profondeur d'analyse que le questionnaire, par nature fermé, ne peut atteindre. Dix entretiens ont été conduits auprès de professionnels occupant des fonctions de responsabilité managériale ou RH, directeurs des ressources humaines, responsables d'équipe, directeurs généraux, cinq au Maroc en présentiel et cinq en Allemagne à distance via Google Meet. Ce choix de profils n'est pas anodin : ces acteurs sont précisément ceux qui, dans les

organisations, sont confrontés quotidiennement à la gestion des tensions interpersonnelles et qui, de ce fait, disposent d'un regard réflexif sur les pratiques managériales en situation conflictuelle.

L'articulation de ces deux instruments repose sur une logique de triangulation méthodologique au sens de Denzin (1978) : le questionnaire identifie les relations statistiquement significatives entre les variables, tandis que le guide d'entretien en révèle les mécanismes sous-jacents et les logiques culturelles qui les expliquent. Ce n'est qu'en croisant ces deux niveaux de lecture, le « quoi » que produisent les tests statistiques et le « pourquoi » qu'éclairent les récits qualitatifs, que la complexité des dynamiques entre intelligence émotionnelle, gestion des conflits et culture nationale peut être restituée dans toute sa richesse analytique.

2.2 Méthode de traitement des données

Le traitement des données quantitatives a été réalisé à l'aide du logiciel SPSS, mobilisant principalement des tests du Khi-deux et des mesures d'association, V de Cramer pour les variables nominales, coefficient Gamma pour les variables ordinales. Ces outils ont été retenus pour leur adéquation avec la nature catégorielle des variables mesurées et avec la taille de l'échantillon disponible. Les données qualitatives ont été retranscrites et analysées à l'aide du logiciel NVivo, selon une logique d'analyse thématique permettant de faire émerger les représentations récurrentes et les contrastes interculturels dans les discours recueillis. L'articulation de ces deux niveaux d'analyse a visé une triangulation méthodologique rigoureuse, condition nécessaire pour que les résultats quantitatifs et qualitatifs se renforcent mutuellement plutôt que de coexister sans dialogue.

3 Analyse et traitement des données

Le présent chapitre expose les résultats empiriques de la recherche en deux temps distincts, conformément à la logique comparative du dispositif méthodologique. Dans un premier temps, les données collectées sur le terrain marocain sont présentées et analysées : analyses quantitatives issues du questionnaire SPSS, puis éclairages qualitatifs issus des entretiens NVivo. Dans un second temps, le même exercice est conduit sur le terrain allemand. Cette organisation par terrain permet de restituer la cohérence interne de chaque contexte avant de procéder, dans une troisième partie, à la vérification formelle des trois hypothèses de recherche à travers une lecture croisée des résultats.

3.1 Résultats sur le terrain marocain

Le terrain marocain est constitué de 52 répondants, cadres et employés qualifiés issus de divers secteurs d'activité, qui ont évalué les comportements managériaux de leur supérieur hiérarchique direct à travers le questionnaire structuré. L'analyse quantitative vise à mesurer la perception de l'intelligence émotionnelle des managers et son lien avec l'efficacité perçue de la gestion des conflits. Les données qualitatives issues de cinq entretiens semi-directifs conduits au Maroc viennent ensuite en approfondir la compréhension.

3.1.1 Analyse quantitative en contexte marocain

3.1.1.1 IE perçue du manager × Gestion des conflits dans l'équipe

La première question analytique est fondamentale : les collaborateurs qui perçoivent leur manager comme émotionnellement intelligent estiment-ils que les conflits soient mieux gérés dans leur équipe ? Pour y répondre, nous croisons la variable « perception de l'IE du manager » avec la variable « qualité de la gestion des conflits ».

Tableau I Gestion des conflits dans l'équipe vs IE du manager

			L'IE du manager		
			oui	non	Total
Gestion des conflits dans l'équipe	oui, la plupart du temps	Effectif	29	2	31
		% dans Gestion des conflits dans l'équipe	93,5%	6,5%	100,0%
	non, ils dégénèrent souvent ou restent non résolus	Effectif	3	5	8
		% dans Gestion des conflits dans l'équipe	37,5%	62,5%	100,0%
	cela dépend des cas	Effectif	11	2	13
		% dans Gestion des conflits dans l'équipe	84,6%	15,4%	100,0%
Total		Effectif	43	9	52
		% dans Gestion des conflits dans l'équipe	82,7%	17,3%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	14,002 ^a	2	,001
Rapport de vraisemblance	11,337	2	,003
Association linéaire par linéaire	1,761	1	,185
N d'observations valides	52		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,38.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	,519	,001
	V de Cramer	,519	,001
N d'observations valides		52	

Le contraste est immédiat. Parmi les répondants qui perçoivent leur manager comme émotionnellement intelligent, 93,5 % estiment que les conflits sont bien gérés dans leur équipe. À l'inverse, 62,5 % de ceux qui le jugent peu émotionnellement intelligent considèrent que la gestion des conflits est défailante. Le test du Khi-deux confirme la significativité de cette relation ($p = 0,001 < \alpha = 0,05$) : l'hypothèse nulle est rejetée. Le V de Cramer de 0,519 indique une association de force élevée, la perception de l'IE du manager explique une part substantielle de la variation dans la qualité perçue de la gestion des conflits. Plus un manager est perçu comme émotionnellement intelligent, plus il inspire confiance dans sa capacité à maintenir un climat relationnel sain au sein de l'équipe.

3.1.1.2 Fréquence de démonstration de l'IE × Intervention lors des conflits

Ce second croisement introduit une dimension comportementale : la fréquence à laquelle le manager manifeste des comportements émotionnellement intelligents, et son lien avec son implication active lors des conflits.

Tableau 2 : Fréquence démonstration de l'IE vs Intervention du manager lors des conflits

			L'intervention du manager lors des conflits				
			toujours	parfois	rarement	jamais	Total
Fréquence de la démonstration de l'ie	toujours	Effectif	19	3	0	0	22
		% dans Fréquence de la démonstration de l'ie	86,4%	13,6%	0,0%	0,0%	100,0%
	souvent	Effectif	7	9	3	0	19
		% dans Fréquence de la démonstration de l'ie	36,8%	47,4%	15,8%	0,0%	100,0%
	parfois	Effectif	5	3	1	0	9
		% dans Fréquence de la démonstration de l'ie	55,6%	33,3%	11,1%	0,0%	100,0%
	jamais	Effectif	0	0	1	1	2
		% dans Fréquence de la démonstration de l'ie	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
Total		Effectif	31	15	5	1	52
		% dans Fréquence de la démonstration de l'ie	59,6%	28,8%	9,6%	1,9%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	41,456 ^a	9	,000
Rapport de vraisemblance	25,020	9	,003
Association linéaire par linéaire	13,365	1	,000
N d'observations valides	52		

a. 11 cellules (68,8%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,04.

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur asymptotique standard ^a	T approximatif ^b	Signification approximative
Ordinal par Ordinal	Gamma	,621	,135	3,556	,000
N d'observations valides		52			

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur asymptotique standard en envisageant l'hypothèse nulle.

La progression observée est parfaitement linéaire et monotone. Lorsque le manager démontre toujours de l'IE, 86,4 % des répondants affirment qu'il intervient systématiquement lors des conflits. Lorsqu'il n'en démontre jamais, 75 % déclarent au contraire qu'il n'intervient pas du tout. Le coefficient Gamma de 0,621 ($p = 0,000$) confirme une association

positive forte et ordonnée : la fréquence comportementale de l'IE est un prédicteur direct et gradué de l'implication managériale en situation de tension. Ce résultat montre que l'IE n'est pas seulement une qualité perçue globalement, mais une pratique comportementale dont la régularité a un effet mesurable sur l'engagement du manager.

3.1.1.3 IE perçue du manager × Fréquence d'intervention lors des conflits

Tableau 3 : L'IE du manager vs Fréquence d'intervention lors des conflits

			L'intervention du manager lors des conflits				Total
			toujours	parfois	rarement	jamais	
L'IE du manager	oui	Effectif	29	11	3	0	43
		% dans L'IE du manager	67,4%	25,6%	7,0%	0,0%	100,0%
	non	Effectif	2	4	2	1	9
		% dans L'IE du manager	22,2%	44,4%	22,2%	11,1%	100,0%
Total		Effectif	31	15	5	1	52
		% dans L'IE du manager	59,6%	28,8%	9,6%	1,9%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	10,047 ^a	3	,018
Rapport de vraisemblance	8,957	3	,030
Association linéaire par linéaire	8,972	1	,003
N d'observations valides	52		

a. 5 cellules (62,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,17.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal Phi	,440	,018
V de Cramer	,440	,018
N d'observations valides	52	

Parmi les répondants dont le manager est perçu comme émotionnellement intelligent, 67,4 % estiment qu'il intervient toujours lors des conflits, contre seulement 22,2 % parmi ceux qui le jugent peu émotionnellement intelligent. La relation est statistiquement significative ($p = 0,018 < \alpha = 0,05$) avec un V de Cramer de 0,440. Ce troisième croisement vient consolider les deux précédents : la perception globale de l'IE du manager est bien associée à son implication active dans la régulation des conflits.

3.1.1.4 Méthode de gestion utilisée × Qualité perçue de la gestion des conflits

Tableau 4 : Méthode utilisée lors des conflits vs Gestion des conflits dans l'équipe

Tableau croisé Méthode utilisée lors des conflits * Gestion des conflits dans l'équipe

			Gestion des conflits dans l'équipe			
			oui, la plupart du temps	non, ils dégèrent souvent ou restent non résolus	cela dépend des cas	Total
Méthode utilisée lors des conflits	le dialogue et le compromis	Effectif	20	1	5	26
		% dans Méthode utilisée lors des conflits	76,9%	3,8%	19,2%	100,0%
	il / elle impose une solution	Effectif	4	2	1	7
		% dans Méthode utilisée lors des conflits	57,1%	28,6%	14,3%	100,0%
	il / elle laisse les personnes concernées régler seules le problème	Effectif	0	4	2	6
		% dans Méthode utilisée lors des conflits	0,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	il / elle tente de calmer les émotions avant de chercher une solution	Effectif	6	1	2	9
		% dans Méthode utilisée lors des conflits	66,7%	11,1%	22,2%	100,0%
	il / elle reste neutre et suit uniquement la procédure sans exprimer d'émotions	Effectif	1	0	3	4
		% dans Méthode utilisée lors des conflits	25,0%	0,0%	75,0%	100,0%
Total		Effectif	31	8	13	52
		% dans Méthode utilisée lors des conflits	59,6%	15,4%	25,0%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	24,651 ^a	8	,002
Rapport de vraisemblance	23,772	8	,003
Association linéaire par linéaire	4,509	1	,034
N d'observations valides	52		

a. 12 cellules (80,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,62.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal Phi	,689	,002
V de Cramer	,487	,002
N d'observations valides	52	

Ce quatrième croisement introduit la variable style de gestion des conflits au sens de Thomas et Kilmann (1974). Les méthodes fondées sur le dialogue, la médiation et le compromis, styles intégratifs, sont associées à une perception d'efficacité élevée. À l'inverse, l'évitement et la procédure formelle froide sont associés à une perception d'inefficacité. La relation est significative ($p = 0,002$) avec un V de Cramer de 0,487. Ce résultat est cohérent avec le profil hofstédien marocain : dans une culture collectiviste à forte distance hiérarchique, les styles relationnels et médiateurs sont les plus légitimes et les plus efficaces aux yeux des collaborateurs.

3.1.2 Analyse qualitative en contexte marocain

Cinq entretiens semi-directifs ont été conduits au Maroc auprès de managers et de responsables occupant des fonctions de responsabilité. Les données ont été retranscrites et analysées sous NVivo selon trois thématiques centrales : le rôle des émotions dans la résolution des conflits, la perception de l'IE du supérieur hiérarchique, et l'impact de l'IE managériale sur le climat d'équipe et la gestion des tensions.

3.1.2.1 Rôle des émotions dans la résolution des conflits

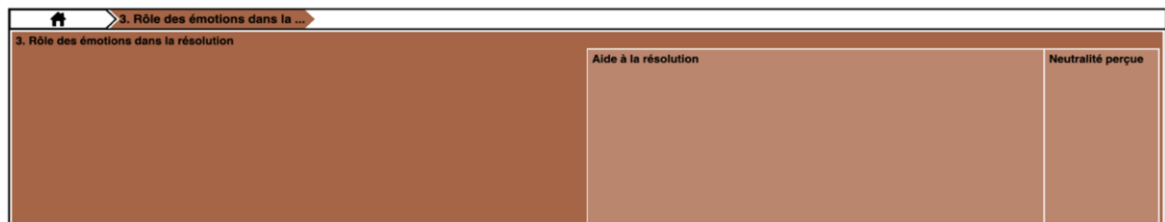


Figure 1 : Rôle des émotions dans la résolution des conflits ; Source : Nvivo

Le graphique NVivo révèle que les émotions sont généralement perçues, dans le contexte marocain, comme un levier facilitateur dans la résolution des conflits. La neutralité émotionnelle y est nettement moins valorisée qu'en contexte allemand. Ce positionnement traduit une culture professionnelle dans laquelle les émotions sont reconnues comme partie intégrante du processus relationnel et décisionnel : un manager capable de lire et de mobiliser les émotions de ses collaborateurs est perçu comme plus légitime et plus efficace dans la régulation des tensions. Cette orientation est cohérente avec les dimensions hofstédiennes de collectivisme élevé (IDV = 46) et de forte distance hiérarchique (PDI = 70), dans lesquelles la préservation de l'harmonie relationnelle prime sur l'efficacité procédurale.

3.1.2.2 IE du supérieur hiérarchique

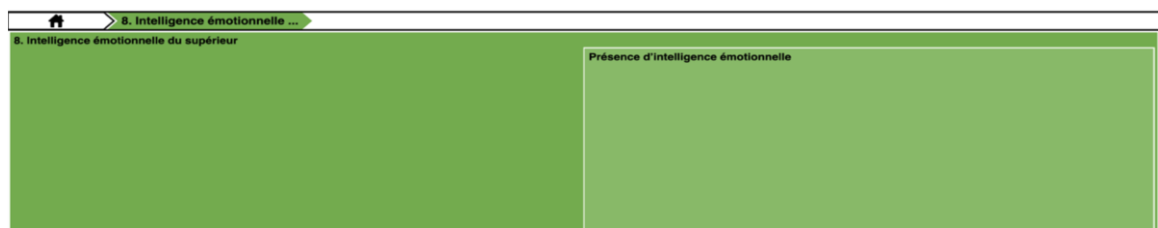


Figure 2 : IE du supérieur hiérarchique ; Source : Nvivo

Le graphique NVivo met en évidence une forte présence perçue de l'intelligence émotionnelle chez les managers marocains, soulignant son importance dans leurs pratiques quotidiennes de gestion et de leadership. Les comportements les plus fréquemment cités par les interviewés sont l'écoute active, la capacité à désamorcer les tensions avant qu'elles n'escaladent, et le maintien du calme face aux situations difficiles. Ces témoignages confirment que l'IE managériale n'est pas une abstraction théorique pour les répondants marocains, c'est une réalité perçue, nommée et valorisée dans la relation de travail. L'expérience professionnelle du manager ressort comme facteur différenciant : les managers plus anciens sont décrits comme plus habiles dans la lecture et la gestion des états émotionnels de leurs équipes, ce qui rejoint les travaux de Goleman (1998) sur le développement des compétences émotionnelles au fil du temps.

3.1.2.3 Impact de l'IE du manager



Figure 3 : Impact de l'IE du manager ; Source : Nvivo

Le graphique NVivo indique que l'impact de l'IE managériale se traduit principalement par deux effets complémentaires dans le contexte marocain : une meilleure gestion des tensions d'une part, et un meilleur climat d'équipe d'autre part. La motivation et la confiance renforcées apparaissent également, mais de façon secondaire. Ces résultats qualitatifs enrichissent les données quantitatives en montrant que l'IE n'agit pas uniquement sur la résolution ponctuelle des conflits, elle contribue à construire un environnement organisationnel dans lequel les tensions sont moins susceptibles de dégénérer. Ce résultat valide l'importance croissante des compétences émotionnelles dans le management marocain contemporain, y compris dans des organisations marquées par des logiques hiérarchiques fortes.

3.2 Résultats sur le terrain allemand

Le terrain allemand est constitué de 50 répondants, répartis entre des salariés allemands et des salariés d'origine marocaine exerçant en Allemagne. Cette configuration originale constitue l'un des atouts analytiques majeurs de la recherche : elle permet d'observer comment deux groupes culturellement distincts interprètent les comportements des mêmes managers dans les mêmes organisations. La variable centrale de l'analyse n'est donc plus la perception de l'IE en tant que telle, mais la nationalité du répondant comme opérateur culturel.

3.2.1 Analyse quantitative en contexte allemand

3.2.1.1 Nationalité × Expression émotionnelle des managers

Le premier croisement teste si la nationalité du répondant influence la perception de l'expression émotionnelle de son manager. Deux groupes sont comparés : les répondants allemands et les répondants d'origine marocaine exerçant en Allemagne.

Tableau 5 : Nationalité × La culture de travail allemande favorise l'IE

			la culture de travail allemande favorise l'IE		Total
			oui	non	
Nationalité	allemande	Effectif	19	2	21
		% dans Nationalité	90,5%	9,5%	100,0%
	autre	Effectif	4	25	29
		% dans Nationalité	13,8%	86,2%	100,0%
Total	Effectif		23	27	50
	% dans Nationalité		46,0%	54,0%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-carré de Pearson	28,833 ^a	1	,000		
Correction pour continuité ^b	25,829	1	,000		
Rapport de vraisemblance	32,517	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	28,257	1	,000		
N d'observations valides	50				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 9,66.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal Phi	,759	,000
V de Cramer	,759	,000
N d'observations valides	50	

Ce tableau produit le résultat le plus saisissant de l'ensemble du dispositif empirique. Alors que 90,5 % des répondants allemands estiment que leurs managers montrent leurs émotions, seulement 10,3 % des répondants d'origine marocaine partagent cette perception, pour les mêmes managers, dans les mêmes organisations. Ce n'est donc pas le comportement

du manager qui varie : c'est le prisme culturel à travers lequel il est interprété. Le V de Cramer de 0,759 est exceptionnel dans le cadre d'une étude en sciences sociales : la nationalité du répondant explique près de 80 % de la variation perceptuelle. La relation est hautement significative ($p = 0,000$). Ce résultat constitue en lui-même une démonstration empirique puissante du rôle de la culture nationale comme opérateur d'interprétation des comportements managériaux.

3.2.1.2 Nationalité × Réaction du manager face au stress ou à la colère

Tableau 6 : Nationalité × Réaction du manager face au stress ou à la colère

		Réaction du manager face à la colère / stress				Total
		reste calme et essaie de comprendre la situation	s'énerve également / rejette l'émotion	évite la confrontation	reste neutre et applique seulement les règles / procédures	
Nationalité allemande	Effectif	12	0	3	6	21
	% dans Nationalité	57,1%	0,0%	14,3%	28,6%	100,0%
autre	Effectif	3	16	0	10	29
	% dans Nationalité	10,3%	55,2%	0,0%	34,5%	100,0%
Total	Effectif	15	16	3	16	50
	% dans Nationalité	30,0%	32,0%	6,0%	32,0%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	24,754 ^a	3	,000
Rapport de vraisemblance	31,847	3	,000
Association linéaire par linéaire	1,585	1	,208
N d'observations valides	50		

a. 2 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,26.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal Phi	,704	,000
V de Cramer	,704	,000
N d'observations valides	50	

Le second croisement confirme et prolonge le premier sur un registre comportemental différent. 57,1 % des répondants allemands perçoivent leur manager comme restant calme face au stress, tandis que 55,2 % des répondants d'origine marocaine décrivent des comportements colériques ou de rejet, pour les mêmes managers. Ce mécanisme culturel est parfaitement cohérent avec les dimensions hofstédiennes : dans une culture à faible distance hiérarchique comme l'Allemagne (PDI = 35), l'expression directe d'une frustration ou d'un désaccord par un manager est perçue comme

normale et professionnelle. Pour un collaborateur issu d'une culture à PDI élevé comme le Maroc (PDI = 70), ce même comportement peut être interprété comme une transgression des normes d'autorité. Le V de Cramer de 0,704 confirme la robustesse de cette divergence perceptuelle.

3.2.1.3 Nationalité × Méthode de résolution des conflits utilisée

Tableau 7 : Nationalité × Méthode de résolution de conflits

		méthode de résolution de conflits					Total
		dialogue et compromis	imposition de solution	laisse les personnes concernées régler seules le problème	tente de calmer les émotions avant de chercher une solution	reste neutre et suit uniquement la procédure sans exprimer d'émotions	
Nationalité allemande	Effectif	5	1	1	9	5	21
	% dans Nationalité	23,8%	4,8%	4,8%	42,9%	23,8%	100,0%
autre	Effectif	1	10	7	1	10	29
	% dans Nationalité	3,4%	34,5%	24,1%	3,4%	34,5%	100,0%
Total	Effectif	6	11	8	10	15	50
	% dans Nationalité	12,0%	22,0%	16,0%	20,0%	30,0%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	21,877 ^a	4	,000
Rapport de vraisemblance	24,295	4	,000
Association linéaire par linéaire	,030	1	,863
N d'observations valides	50		

a. 6 cellules (60,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,52.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal Phi	,661	,000
V de Cramer	,661	,000
N d'observations valides	50	

Ce troisième croisement révèle que la nationalité influence également la perception des styles de résolution des conflits. Les répondants allemands décrivent majoritairement des managers qui apaisent les émotions avant de chercher une

solution (42,9 %) ou qui recourent à la confrontation directe (33,3 %). Les répondants d'origine marocaine perçoivent davantage la neutralité procédurale (34,5 %) et l'évitement (34,5 %), ce dernier style étant totalement absent des perceptions allemandes. Ce contraste est analytiquement révélateur : la neutralité procédurale lue par les Allemands comme de l'impartialité professionnelle est interprétée par les répondants d'origine marocaine comme un désengagement ou un évitement. Ce résultat illustre directement comment les normes culturelles transforment l'interprétation des styles de gestion des conflits. Le V de Cramer de 0,661 ($p = 0,000$) confirme la force de cette relation.

3.2.1.4 Nationalité × Expression émotionnelle

Tableau 8 : Nationalité × Les managers allemands montrent leurs émotions

			les managers allemands montrent leurs émotions		Total
			oui	non	
Nationalité	allemande	Effectif	19	2	21
		% dans Nationalité	90,5%	9,5%	100,0%
	autre	Effectif	3	26	29
		% dans Nationalité	10,3%	89,7%	100,0%
Total		Effectif	22	28	50
		% dans Nationalité	44,0%	56,0%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-carré de Pearson	31,740 ^a	1	,000		
Correction pour continuité ^b	28,572	1	,000		
Rapport de vraisemblance	36,094	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	31,106	1	,000		
N d'observations valides	50				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 9,24.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal Phi	,797	,000
V de Cramer	,797	,000
N d'observations valides	50	

Ce quatrième croisement confirme les résultats du Croisement A à travers une présentation complémentaire des mêmes données. Les résultats sont cohérents : 90,5 % des Allemands estiment que leurs managers montrent leurs émotions, contre seulement 10,3 % des non-Allemands (V de Cramer = 0,797 ; $p = 0,000$). Cette réplique interne renforce la robustesse et la fiabilité statistique du résultat, écartant toute possibilité d'artefact lié au mode de présentation des données.

3.2.2 Analyse qualitative en contexte allemand

Cinq entretiens semi-directifs ont été conduits en Allemagne à distance via Google Meet, auprès de professionnels occupant des fonctions de responsabilité. L'analyse thématique NVivo porte sur les mêmes trois axes que le terrain marocain, permettant ainsi une comparaison directe des résultats qualitatifs entre les deux contextes.

3.2.2.1 Rôle des émotions dans la résolution des conflits

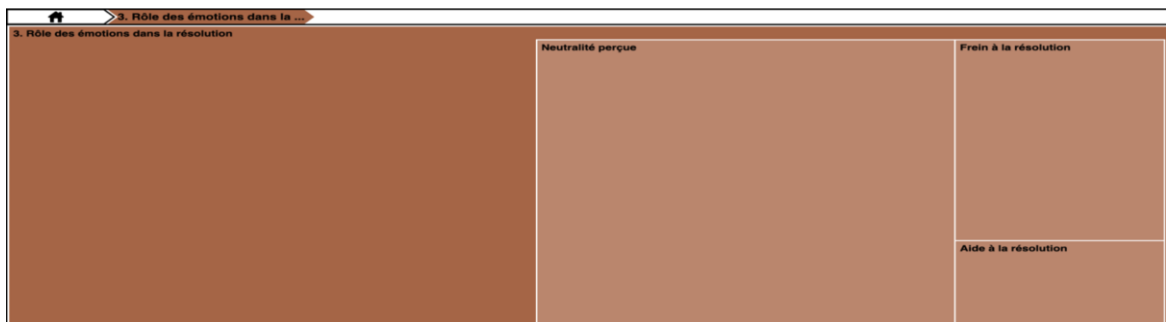


Figure 4 : Rôle des émotions dans la résolution des conflits ; Source : Nvivo

Le graphique NVivo révèle des positions nuancées et sensiblement différentes du contexte marocain. Une minorité de participants considère que les émotions peuvent contribuer à désamorcer les tensions en favorisant l'authenticité et la compréhension mutuelle. D'autres, au contraire, estiment qu'elles constituent un frein à la résolution des conflits en introduisant des éléments irrationnels difficiles à maîtriser. Mais la majorité des répondants exprime une préférence claire pour la neutralité émotionnelle : les conflits se règlent sur la base des faits, des procédures et des objectifs partagés, non sur la base des affects. Cette préférence pour la distanciation et le raisonnement rationnel reflète une culture professionnelle pragmatique attachée à la cohérence procédurale et à l'efficacité opérationnelle, cohérente avec les dimensions hofstédiennes de masculinité élevée ($MAS = 66$) et de faible distance hiérarchique ($PDI = 35$).

3.2.2.2 IE du supérieur hiérarchique

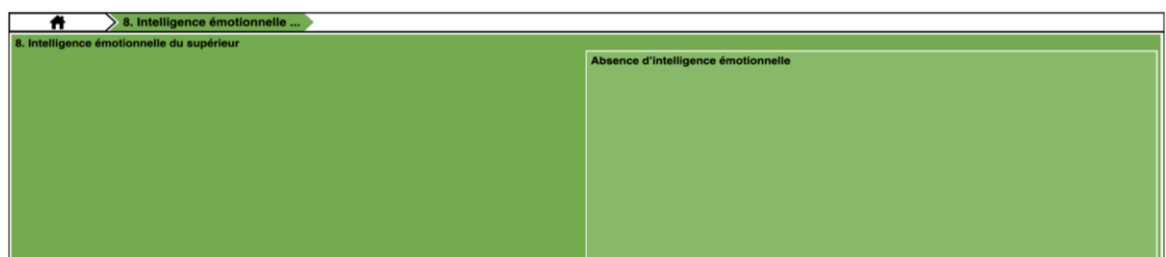


Figure 5 : IE du supérieur hiérarchique ; Source : Nvivo

Le graphique NVivo révèle un constat frappant et contrasté avec le terrain marocain : la totalité des participants aux entretiens allemands souligne une quasi-absence d'intelligence émotionnelle perçue chez leurs supérieurs hiérarchiques. Les managers sont décrits comme peu attentifs aux émotions de leurs collaborateurs, rarement formés à leur prise en compte, et davantage orientés vers les résultats opérationnels que vers les dynamiques relationnelles. Ce jugement est d'autant plus significatif qu'il contraste avec les données quantitatives, où les répondants allemands évaluent leurs managers plus positivement que les répondants marocains. Ce paradoxe apparent s'explique par une différence de conceptualisation : les répondants allemands reconnaissent certaines compétences managériales, comme rester calme,

structurer la résolution, mais ne les identifient pas sous le label « intelligence émotionnelle », notion encore peu intégrée dans la culture managériale allemande telle que la décrivent les interviewés.

3.2.2.3 Impact de l'IE du manager sur la gestion des conflits

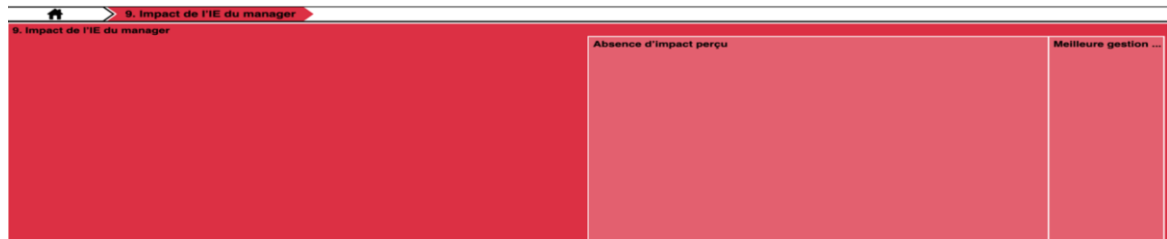


Figure 6: Impact de l'IE du manager sur la gestion des conflits ; Source : Nvivo

Le graphique NVivo confirme que l'impact de l'IE managériale sur la gestion des conflits est peu reconnu par les participants allemands. La plupart déclarent ne pas percevoir d'effet notable de la compétence émotionnelle du manager sur la dynamique de résolution des conflits ou sur le climat d'équipe. Seule une minorité mentionne une amélioration lorsque le manager fait preuve de sensibilité émotionnelle. Ces résultats confirment que, dans les organisations allemandes de notre échantillon, l'IE est encore largement sous-estimée comme levier managérial, non pas parce qu'elle est absente des pratiques, mais parce qu'elle n'est pas nommée, valorisée ni enseignée comme telle dans la culture professionnelle dominante.

4 Discussion des résultats et vérification des hypothèses :

Les résultats empiriques présentés dans la section précédente appellent une lecture approfondie, à la fois au regard du corpus théorique mobilisé et des spécificités des deux contextes étudiés. Cette section propose une discussion articulée autour des trois hypothèses de recherche, en situant chaque résultat dans la littérature internationale et en mettant en relief ses apports théoriques et managériaux. Elle s'attache également à expliciter les mécanismes sous-jacents qui permettent de rendre intelligible la dynamique observée entre intelligence émotionnelle, gestion des conflits et culture nationale dans les contextes marocain et allemand.

4.1 L'intelligence émotionnelle managériale comme déterminant de l'efficacité de la gestion des conflits.

La première hypothèse postule que la perception de l'intelligence émotionnelle managériale exerce un effet significatif sur l'efficacité perçue de la gestion des conflits professionnels, indépendamment du contexte culturel. Les données empiriques collectées sur le terrain marocain confirment cette hypothèse avec une cohérence et une robustesse statistiques remarquables.

4.1.1 Un effet direct, fort et multidimensionnel

Les trois croisements quantitatifs réalisés sur le terrain marocain convergent vers une conclusion cohérente. Lorsque les collaborateurs perçoivent leur manager comme émotionnellement intelligent, 93,5 % d'entre eux jugent les conflits bien gérés dans leur équipe, contre seulement 37,5 % lorsque cette perception est négative (V de Cramer = 0,519 ; $p = 0,001$). Ce résultat n'est pas isolé : il est renforcé par le croisement entre fréquence de démonstration de l'IE et implication managériale lors des conflits ($\gamma = 0,621$; $p = 0,000$), ainsi que par celui entre perception globale de l'IE et fréquence d'intervention (V de Cramer = 0,440 ; $p = 0,018$). La cohérence de ces trois effets, mesurés à travers des opérationnalisations distinctes de la même relation, constitue un argument empirique solide en faveur de H1.

Ces résultats s'inscrivent dans le prolongement des travaux de Jordan et Troth (2004), qui ont été parmi les premiers à documenter empiriquement le lien entre compétences émotionnelles et styles de résolution des conflits en contexte de travail d'équipe. Ils rejoignent également les conclusions de Woime *et al.* (2025), dont la revue systématique établit que les individus dotés d'un niveau élevé d'IE sont mieux équipés pour créer des relations interpersonnelles saines et résoudre

les désaccords de manière constructive. Plus spécifiquement, la relation observée entre fréquence comportementale de l'IE et implication managériale confirme l'argument de Boyatzis, Goleman et Rhee (2000) selon lequel les compétences émotionnelles ne sont pas des traits statiques, mais des pratiques dynamiques dont la régularité conditionne leur effet sur les dynamiques relationnelles.

4.1.2 *L'effet des styles intégratifs : un ancrage dans Thomas et Kilmann*

Le quatrième croisement marocain apporte une contribution supplémentaire à la discussion de H1 en montrant que les méthodes de gestion fondées sur le dialogue, la médiation et le compromis sont significativement associées à une meilleure perception de l'efficacité de la résolution des conflits (V de Cramer = 0,487 ; $p = 0,002$). Ce résultat établit un lien empirique direct entre le niveau d'IE perçu, qui prédit l'adoption de styles intégratifs, et l'efficacité perçue, validant ainsi la chaîne théorique proposée dans le cadre conceptuel. Il corrobore les travaux d'Odame et Pandey (2025), selon lesquels la collaboration et le compromis, en tant que styles constructifs, sont précisément ceux que mobilisent préférentiellement les managers dotés de fortes compétences émotionnelles.

Cette correspondance entre style comportemental et niveau d'IE perçu n'est pas triviale : elle suggère que l'IE managériale n'agit pas uniquement comme une disposition intérieure, mais qu'elle se traduit dans des choix stratégiques de gestion des conflits observables et évaluables par les collaborateurs. En d'autres termes, l'IE est ici appréhendée non comme un trait psychologique latent, mais comme une compétence relationnelle en acte, ce qui est cohérent avec le modèle mixte de Goleman (1998) et avec le choix méthodologique d'une mesure perceptuelle.

Finalement, en se basant sur ce qui précède, **nous déduisons que l'hypothèse H1 est validée**. En effet, la perception de l'IE managériale exerce un effet significatif et de force élevée sur l'efficacité perçue de la gestion des conflits dans les deux contextes de recherche. D'autre part, les données qualitatives des deux terrains suggèrent que cet effet est transversal aux contextes culturels, même si ses manifestations comportementales varient selon les normes locales.

4.2 La culture nationale comme opérateur d'interprétation des comportements managériaux.

La deuxième hypothèse postule que la culture nationale, appréhendée à travers la variable de nationalité, influence significativement la perception de l'expression émotionnelle des managers et les styles de résolution des conflits privilégiés, produisant des profils comportementaux distincts selon le contexte socioculturel d'exercice professionnel. C'est l'hypothèse la mieux documentée statistiquement, et celle dont les résultats ont la portée théorique la plus originale.

4.2.1 *Un effet culturel massif et cohérent*

Les trois croisements nationalité \times comportement managérial réalisés sur le terrain allemand produisent des effets d'association d'une intensité exceptionnelle pour une étude en sciences sociales. La perception de l'expression émotionnelle du manager varie selon la nationalité du répondant à hauteur d'un V de Cramer de 0,759 ($p = 0,000$) ; la réaction perçue face au stress atteint $V = 0,704$ ($p = 0,000$) ; et la méthode de résolution perçue $V = 0,661$ ($p = 0,000$). Ces valeurs, toutes hautement significatives, indiquent que la nationalité du répondant est l'un des prédicteurs les plus puissants des perceptions managériales observées dans notre dispositif.

La force analytique de ces résultats tient à la configuration particulière du terrain allemand : les deux groupes comparés, répondants allemands et répondants d'origine marocaine, observent les mêmes managers dans les mêmes organisations. La divergence perceptuelle observée ne peut donc être attribuée à une différence de comportement managérial réel, mais uniquement au filtre culturel à travers lequel ces comportements sont interprétés. Ce design naturel constitue une démonstration quasi-expérimentale du rôle de la culture nationale comme opérateur d'interprétation, au sens que lui confère Hofstede (1980) lorsqu'il conceptualise la culture comme un « logiciel mental » collectif structurant la lecture des interactions sociales.

4.2.2 *Un résultat en dialogue avec la littérature sur les règles d'affichage émotionnel*

Sur le plan théorique, ces résultats s'inscrivent directement dans le prolongement des travaux de Gunkel, Schlaegel et Taras (2016), dont l'étude sur 1 527 individus issus de dix clusters culturels a montré que les valeurs culturelles, et en particulier la distance hiérarchique et l'individualisme, influencent significativement les préférences pour des styles spécifiques de gestion des conflits. Notre recherche enrichit ce résultat en montrant que la culture nationale n'influence pas seulement les styles adoptés, mais également la perception des comportements des managers : deux collaborateurs de cultures différentes peuvent observer le même manager et produire des évaluations radicalement opposées de ses compétences émotionnelles.

Ce résultat rejoint la proposition théorique de Shkëmbi et Treska (2024) selon laquelle les règles d'affichage émotionnel varient selon les cultures, certaines encourageant l'expression ouverte des émotions tandis que d'autres privilégient la retenue, et que cette variation façonne la manière dont l'IE se manifeste en situation de conflit. La comparaison Maroc–Allemagne en offre une illustration particulièrement nette : ce que les répondants allemands perçoivent comme de la maîtrise émotionnelle et de la clarté professionnelle est interprété par les répondants d'origine marocaine comme de la froideur, voire du rejet.

4.2.3 *Deux profils culturels contrastés et cohérents avec le cadre hofstédien*

La comparaison des résultats qualitatifs des deux terrains révèle deux logiques culturelles distinctes, dont la cohérence interne avec les dimensions hofstédiennes mobilisées est analytiquement satisfaisante.

Dans le contexte marocain, la gestion des conflits s'inscrit dans une dynamique collectiviste et hiérarchique (PDI = 70 ; IDV = 46) dans laquelle les émotions jouent un rôle de facilitateur relationnel. Les managers sont attendus dans un rôle de médiateur et de garant de l'harmonie collective, et leur légitimité managériale dépend en partie de leur capacité à lire et à mobiliser les émotions de leurs collaborateurs. Un manager qui contourne les émotions ou impose une solution procédurale froide sera perçu non seulement comme inefficace, mais comme défaillant dans son rôle social. Ce profil est cohérent avec les cultures à forte distance hiérarchique et collectivisme élevé décrites par Gunkel *et al.* (2016) comme privilégiant les styles d'accommodation et de compromis.

Dans le contexte allemand, la logique est inversée. La culture professionnelle pragmatique (PDI = 35 ; IDV = 67 ; MAS = 66) valorise la résolution directe, la neutralité procédurale et la maîtrise émotionnelle comme marqueurs de compétence managériale. Les émotions ne sont pas absentes des pratiques de gestion des conflits, les données qualitatives montrent que les managers allemands apaisent les émotions avant de chercher une solution (42,9 % selon les répondants allemands), mais elles ne sont pas conceptualisées comme de l'intelligence émotionnelle. Ce paradoxe, des pratiques qui correspondent aux dimensions de l'IE golémaniennes, mais qui ne sont pas nommées comme telles, est l'un des résultats les plus théoriquement riches de cette recherche. Il suggère que l'IE est une compétence culturellement différenciée non seulement dans son expression, mais aussi dans sa conceptualisation et dans son cadre de légitimité.

À ce stade, l'hypothèse H2 est validée. Ainsi, la culture nationale influence significativement et avec force la perception de l'expression émotionnelle des managers (V de Cramer = 0,759 ; $p = 0,000$) et les styles de résolution des conflits perçus (V de Cramer = 0,661 ; $p = 0,000$). Les profils comportementaux observés dans les deux contextes sont cohérents avec les dimensions hofstédiennes de distance hiérarchique, d'individualisme et de masculinité, tout en révélant des nuances que la seule dimension IVR ne suffit pas à expliquer.

4.3 *Déficit d'IE, styles non intégratifs et intensité émotionnelle négative.*

La troisième hypothèse postule qu'un déficit d'intelligence émotionnelle du manager favorise le recours à des styles conflictuels non intégratifs, entraînant une intensité émotionnelle négative accrue chez les collaborateurs. Elle est la plus composite des trois, car elle articule une chaîne causale en deux maillons successifs dont la vérification repose nécessairement sur la combinaison des données quantitatives et qualitatives.

4.3.1 Le déficit d'IE comme prédicteur des styles non intégratifs

Le croisement entre fréquence de démonstration de l'IE et comportement du manager lors des conflits fournit la démonstration quantitative la plus directe du premier maillon de H3. Lorsque le manager ne démontre jamais de comportements d'intelligence émotionnelle, 75 % des répondants déclarent qu'il n'intervient pas lors des conflits, style d'évitement au sens de Thomas et Kilmann (1974). Cette proportion chute à 0 % lorsque le manager démontre toujours de l'IE ($\gamma = 0,621$; $p = 0,000$). La progression monotone et linéaire de cet effet exclut toute interprétation aléatoire et établit une relation de prédiction robuste : le déficit d'IE prédit directement le recours à l'évitement comme stratégie de non-gestion des conflits.

Sur le terrain allemand, les répondants d'origine marocaine, qui perçoivent leurs managers comme déficitaires en IE selon leurs référentiels culturels, décrivent à 55,2 % des comportements colériques ou de rejet (style de rivalité) et à 34,5 % de l'évitement. Ces deux styles, qui représentent ensemble 89,7 % des perceptions de ce groupe, correspondent précisément aux styles non intégratifs postulés par H3 : l'évitement (faible assertivité, faible coopérativité) et la rivalité (forte assertivité, faible coopérativité) sont les deux pôles du modèle de Thomas et Kilmann qui excluent la prise en compte des intérêts de l'autre partie. Le fait que ces styles soient totalement absents des perceptions des répondants allemands, qui ne les interprètent pas comme des comportements de faible IE mais comme des comportements professionnellement normaux, renforce l'argument selon lequel la perception du déficit d'IE est culturellement construite, ce qui constitue un résultat complémentaire à H2.

4.3.2 Les styles non intégratifs comme générateurs d'intensité émotionnelle négative

La validation de ce second maillon repose principalement sur les données qualitatives NVivo des deux terrains, les outils statistiques mobilisés dans cette recherche, tests du Khi-deux et mesures d'association, ne permettant pas de tester directement ce lien de causalité. Cette limite méthodologique doit être explicitement reconnue, et nous y reviendrons dans la section consacrée aux limites de la recherche.

Sur le terrain marocain, les entretiens révèlent de manière convergente que les situations dans lesquelles le manager adopte un style d'évitement, refusant d'intervenir ou minimisant les tensions, génèrent une frustration croissante, un sentiment d'injustice et une escalade progressive des conflits non résolus. Ces témoignages sont cohérents avec les travaux de De Dreu et Weingart (2003), qui montrent que les conflits de relation non traités ont des effets particulièrement délétères sur la cohésion d'équipe et la satisfaction au travail. Dans le contexte marocain, l'intensité de cette frustration est amplifiée par les normes culturelles collectivistes : lorsque le manager manque à son rôle attendu de médiateur et de garant de l'harmonie collective, c'est non seulement la résolution du conflit qui fait défaut, mais la légitimité même de l'autorité managériale qui est fragilisée.

Sur le terrain allemand, les données qualitatives confirment le mécanisme, sous une forme différente. Les participants aux entretiens qui perçoivent leurs managers comme déficitaires en IE décrivent un impact limité ou nul sur la résolution des conflits, ce que l'on peut interpréter comme une forme d'escalade passive, dans laquelle les tensions ne sont pas résolues mais simplement non traitées. Seule une minorité des interviewés mentionne une amélioration lorsque le manager fait preuve de sensibilité émotionnelle, confirmant a contrario que l'absence de compétences émotionnelles laisse les dynamiques conflictuelles sans médiation constructive. Ces résultats rejoignent les travaux de Valente et Lourenço (2020), qui documentent les effets négatifs d'un déficit d'IE managériale sur le climat relationnel et la gestion des tensions au sein des équipes.

4.3.3 Une contribution théorique au-delà de la simple validation

La validation de H3 apporte une contribution qui dépasse la simple confirmation empirique de la chaîne causale postulée. Elle révèle que le mécanisme de génération d'intensité émotionnelle négative est culturellement différencié dans son expression, même si sa logique sous-jacente est identique dans les deux contextes. Au Maroc, l'intensité émotionnelle négative générée par les styles non intégratifs se manifeste de manière implicite et relationnelle, frustration latente, non-dits, détérioration progressive du lien social. En Allemagne, elle s'exprime davantage sous forme d'insatisfaction professionnelle explicite et de sentiment d'inefficacité organisationnelle.

Cette différenciation culturelle de l'expression de l'intensité émotionnelle négative est cohérente avec la dimension IVR d'Hofstede : dans les cultures de retenue comme le Maroc, les émotions négatives ne se verbalisent pas directement mais s'accumulent dans la relation, tandis qu'en contexte professionnel allemand, l'insatisfaction tend à être exprimée de façon plus directe, conformément aux normes de faible distance hiérarchique et d'individualisme élevé. Ce résultat enrichit le modèle de Goleman en montrant que l'absence d'IE ne produit pas les mêmes symptômes comportementaux selon les contextes, ce qui a des implications importantes pour la formation interculturelle des managers.

Un déficit d'IE managériale prédit significativement le recours à des styles non intégratifs, évitement (75 % en contexte de faible IE au Maroc ; $\gamma = 0,621$; $p = 0,000$) et comportements de rejet ou de rivalité (55,2 % des perceptions en Allemagne). Les données qualitatives des deux terrains documentent la génération d'une intensité émotionnelle négative accrue dans ces situations, dont l'expression varie culturellement selon les dimensions hofstédiennes d'IVR et de PDI. **L'hypothèse H3 est donc validée.**

4.4 Contributions théoriques et implications managériales

4.4.1 Contributions théoriques

Sur le plan théorique, cette recherche apporte plusieurs contributions à la littérature sur le management interculturel et sur l'intelligence émotionnelle en contexte organisationnel.

Premièrement, elle propose et valide empiriquement un modèle intégrateur qui articule, dans un cadre analytique cohérent, les construits d'intelligence émotionnelle perçue, de styles de gestion des conflits et de culture nationale, une configuration peu explorée dans la littérature antérieure, et pratiquement absente des études portant sur des contextes du Maghreb. En cela, elle répond à l'invitation de Gunkel *et al.* (2016) de développer des recherches qui examinent les mécanismes par lesquels les valeurs culturelles et les compétences émotionnelles interagissent pour influencer les comportements conflictuels.

Deuxièmement, le résultat le plus original de cette recherche réside dans la démonstration que la culture nationale n'influence pas seulement les styles de gestion des conflits adoptés, mais également la définition même de ce que constitue un comportement émotionnellement intelligent. L'IE n'est pas un construit universel dont seule l'expression varie selon les cultures, c'est un construit dont la définition, la légitimité et la valeur instrumentale sont culturellement situées. Cette proposition, qui s'inscrit dans le prolongement des critiques épistémologiques du modèle mixte de Goleman (Locke, 2005 ; Landy, 2005), invite à rethéoriser l'IE comme un construit à double ancrage : psychologique d'une part, culturel de l'autre.

Troisièmement, la configuration quasi-expérimentale du terrain allemand, deux groupes de nationalités différentes observant les mêmes managers, offre une démonstration rarement disponible dans la littérature sur le management interculturel : celle que la perception des comportements managériaux est davantage déterminée par la culture du percepteur que par le comportement du manager lui-même. Ce résultat a des implications importantes pour les modèles d'évaluation de la performance managériale dans les organisations multiculturelles.

4.4.2 Implications managériales

Sur le plan managérial, les résultats de cette recherche offrent des pistes opérationnelles concrètes pour les organisations confrontées aux défis du management interculturel.

En premier lieu, la force du lien entre perception de l'IE et efficacité conflictuelle perçue confirme l'intérêt stratégique de développer les compétences émotionnelles des managers. Cependant, les résultats suggèrent que les programmes de formation à l'IE ne peuvent pas être conçus de manière universelle : un programme pensé selon les normes culturelles d'un contexte donné risque de produire des comportements perçus comme inadaptés dans un autre. Les institutions de formation et les directions RH opérant dans des environnements internationalisés gagneraient à intégrer systématiquement une dimension interculturelle dans leurs dispositifs de développement des compétences émotionnelles.

En second lieu, le paradoxe observé dans le contexte allemand, où des comportements fonctionnellement équivalents à l'IE ne sont pas reconnus comme tels par les collaborateurs d'origine marocaine, soulève une question pratique importante : comment réduire les malentendus interprétatifs dans les équipes multiculturelles ? Une piste consiste à développer des

espaces de dialogue interculturel explicite au sein des organisations, dans lesquels les normes implicites d'affichage émotionnel et de gestion des conflits peuvent être verbalisées, comparées et négociées entre collaborateurs de références culturelles différentes.

En troisième lieu, les résultats relatifs à H3 plaident pour une attention institutionnelle accrue aux situations dans lesquelles les managers adoptent des styles non intégratifs, en particulier l'évitement, qui génèrent une intensité émotionnelle négative latente susceptible de se cristalliser en conflits de relation durables. Des dispositifs de supervision managériale, de coaching émotionnel et de retour d'expérience régulier pourraient contribuer à prévenir ce type de dynamique, en particulier dans les cultures à forte distance hiérarchique où les collaborateurs n'expriment pas spontanément leur insatisfaction.

4.5 Limites de la recherche et perspectives futures

Cette recherche comporte des limites qu'il convient d'identifier avec rigueur, avant de s'ouvrir sur les pistes de recherche future.

Sur le plan méthodologique, la nature transversale du design ne permet pas de rendre compte de l'évolution temporelle des perceptions. Les données sont collectées à un moment donné et dans des organisations spécifiques, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres contextes organisationnels ou secteurs d'activité. Des études longitudinales permettraient de suivre l'évolution des perceptions de l'IE managériale et de leurs effets sur les dynamiques conflictuelles au fil du temps, en particulier dans les équipes multiculturelles qui traversent des phases d'apprentissage interculturel. Sur le plan statistique, les outils mobilisés, tests du Khi-deux et mesures d'association, permettent d'établir des relations entre variables catégorielles, mais ne permettent pas de tester des effets de médiation ou de modération au sens statistique strict.

Sur le plan de la portée, cette recherche se concentre sur deux contextes nationaux spécifiques et sur des échantillons de taille modeste (52 et 50 répondants). Si la taille de l'échantillon est cohérente avec une démarche exploratoire comparée, et si les effets observés sont d'une magnitude suffisante pour être statistiquement significatifs, elle limite la puissance statistique des analyses et la généralisation des résultats. Des recherches ultérieures mobilisant des échantillons plus larges et incluant d'autres contextes culturels, notamment d'autres pays du Maghreb ou d'Europe du Nord, permettraient de tester la robustesse des conclusions au-delà du couple Maroc–Allemagne.

Bibliographie :

- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence : Insights from the Emotional Competency Inventory. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence* (pp. 343–362). Jossey-Bass.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction : A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act : A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence : Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Gunkel, M., Schlaegel, C., & Taras, V. (2016). Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles : A global study. *Journal of World Business*, 51(4), 568–585.
- Harkness, J. A., Braun, M., Edwards, B., Johnson, T. P., Lyberg, L., Mohler, P. P., Pennell, B.-E., & Smith, T. W. (Eds.). (2010). *Survey methods in multinational, multiregional, and multicultural contexts*. Wiley.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations : Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.

- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving : Emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17(2), 195–218.
- Landy, F. J. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 411–424.
- Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 425–431.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences : A triumph of faith, a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89–118.
- Odame, E., & Pandey, J. (2025). The Relationship Between Emotional Intelligence and Conflict Management Styles; *SAGE Open*, 15(1), 1–14.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Shkëmbi, F., & Treska, T. (2024). The influence of Emotional Intelligence in the choice of conflict resolution strategy; *British Journal of Psychology Research*, 12(1), 1–18.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Xicom.
- Valente, S., & Lourenço, A. A. (2020). Conflict in the classroom : How teachers' emotional intelligence influences conflict management. *Frontiers in Education*, 5, Article 5.
- Woime, A., Deribe, L., Regassa, Z., Mekuria, M., Hassen, A., Kebede, M., & Mengesha, M. (2025). Emotional intelligence, conflict management, and job satisfaction among healthcare workers : A systematic review. *Public Health Challenges*, 4(1), e70043.