

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

D'ALGER

EHEC

Mémoire de fin cycle en vue de l'obtention du diplôme

De Master en sciences commerciales

Option : Management et entrepreneuriat

THEME :

L'intelligence émotionnelle : un levier pour

Améliorer le bien-être au travail.

Etude de cas : Société Nationale d'Assurance

(SAA).

Elaboré par :

Mlle Kaouthar Mouna ALILI

Mlle Soumia BAMEKKI

Dirigé par:

M.Mohamed Cherif MEDAGH

Professeur à l'EHEC d'Alger

10ème promotion

Juin 2023

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

D'ALGER

EHEC

Mémoire de fin cycle en vue de l'obtention du diplôme

De Master en sciences commerciales

Option : Management et entrepreneuriat

THEME :

L'intelligence émotionnelle : un levier pour

Améliorer le bien-être au travail.

Etude de cas : Société Nationale d'Assurance

(SAA).

Elaboré par :

Mlle Kaouthar Mouna ALILI

Mlle Soumia BAMEKKI

Dirigé par:

M.Mohamed Cherif MADAGH

Professeur à l'EHEC d'Alger

10^{ème} promotion

Juin 2023

Remerciement

Tout d'abord, nous sommes reconnaissantes à Dieu qui nous a donné la force de surmonter les obstacles et de mener à bien ce travail.

Nous souhaitons également exprimer notre reconnaissance envers M. MEDAGH CHERIF, notre directeur de mémoire et professeur de RH à l'école HEC, pour sa patience, sa disponibilité et ses précieux conseils. Ses connaissances et expériences dans ce domaine ont grandement contribué à nourrir notre réflexion.

Nous remercions également toute l'équipe pédagogique de l'école HEC ainsi que les intervenants professionnels en charge de notre formation pour avoir assuré la partie théorique de celle-ci.

Nous tenons à exprimer toute notre gratitude envers Madame BOUMERDASSI HOURIA, notre maître de stage, Madame FEDILA MERIEM et Messieurs HABITA ADNAN pour nous avoir offert l'opportunité extraordinaire de réaliser notre travail de terrain. Leurs conseils et leur expérience personnelle ont été d'un grand soutien dans l'élaboration de notre mémoire.

Nous adressons également un grand merci à nos parents pour leur soutien inconditionnel, leur encouragement et leur amour. Leur présence à nos côtés a été un véritable pilier de force tout au long de nos études.

Enfin, nous souhaitons exprimer nos sincères remerciements à tous les professeurs, intervenants et personnes qui, par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques, ont guidé nos réflexions et ont accepté de nous rencontrer et de répondre à nos questions durant nos recherches.

Dédicace

Ce projet fin d'étude est dédié à mes chers parents et, qui m'ont toujours poussé et motivé dans mes études. Sans eux, je n'aurais certainement pas fait d'études longues. Ce projet fin d'étude représente donc l'aboutissement du soutien et des encouragements qu'ils m'ont prodigués tout au long de ma scolarité. Qu'ils en soient remerciés par cette trop modeste dédicace.

C'est un moment de plaisir de dédier ce mémoire, à mes frères : *FAROUK* et *ANES*, en signe d'amour, de reconnaissance et de gratitude pour le dévouement et les sacrifices dont vous avez fait toujours preuve à mon égard.

À tout ma famille, source d'espoir et de motivation

À tous mes amis, tout particulièrement *CHAHRA*, *CHAIMA*, *DALLEL* et *FATIMA*.

À *SOUMIA*, chère amie avant d'être binôme

À vous cher lecteurs

Kaouthar mouna

Je dédie ce travail:

À mes parents pour leurs prières et leur soutien inconditionnel tout au long de ma vie.

À mes chers frères et sœurs, tout particulièrement ma sœur *HADJER* pour leur amour.

À mes amis les plus proches, en particulier à *KAOUTHAR*, ma collègue de travail, pour ses efforts et son amitié sincère.

À toutes les personnes qui m'aiment et à tous ceux qui ont participé à ma réussite.

Soumia

Résumé

Dans un contexte de concurrence accrue, le capital humain est devenu un facteur clé de succès pour les entreprises. Il est essentiel de reconnaître le rôle crucial de l'homme dans la création de valeur pour l'entreprise.

L'intelligence émotionnelle est un élément essentiel du capital humain, car elle permet aux RH de comprendre et de gérer leurs émotions, ainsi que de développer des compétences dans ces multiples dimension notamment émotionnelle relationnelle et comportementale importantes pour travailler en équipe.

En favorisant l'intelligence émotionnelle et le bien-être au travail, les entreprises peuvent améliorer leur productivité, leur efficacité et leur performance. Les entreprises qui réussissent à valoriser leur capital humain, notamment en développant les compétences émotionnelles de leurs employés, sont mieux positionnées pour faire face aux défis de la concurrence et pour prospérer à long terme.

Dans ce cadre, L'objectif ultime de notre travail de recherche est de démontré une relation positive entre l'intelligence émotionnelle et le bien-être au travail ainsi le climat du travail au sien de la **SAA**. En commençant par une recherche bibliographique, et puis par une recherche empirique qui vise à vérifier la corrélation entre l'IE et le bien-être au travail.

Mots clés : l'intelligence émotionnelle, le bien-être au travail, la qualité de vie au travail, le stress, le capital humain.

Abstract

In a heightened competitive landscape, human capital has emerged as a key success factor for enterprises. It is imperative to recognize the pivotal role of humans in value creation for businesses. Emotional intelligence constitutes a vital component of human capital, empowering employees to comprehend and regulate their emotions and develop crucial social skills for collaborative work. By fostering emotional intelligence and workplace well-being, companies can enhance their productivity, efficiency, and competitiveness. Enterprises that effectively leverage their human capital, particularly by cultivating their employees' emotional competencies, are better positioned to confront competitive challenges and achieve sustained prosperity.

Accordingly, the ultimate goal of our research is to demonstrate a positive relationship between emotional intelligence and workplace well-being and climate within SAA. We will commence with a bibliographic inquiry followed by an empirical investigation aimed at verifying the correlation between emotional intelligence and workplace well-being.

Keywords: emotional intelligence, well-being at work, quality of life at work, stress, human capital.

ملخص

في سياق المنافسة المتزايدة، أصبح رأس المال البشري عاملاً رئيسياً لنجاح الشركات. فمن الضروري الاعتراف بالدور الحاسم الذي يلعبه الإنسان في إنشاء القيمة للشركات. يشكل الذكاء العاطفي مكوناً حيوياً من رأس المال البشري، حيث يمكن للموظفين من خلاله فهم وتنظيم عواطفهم، فضلاً عن تطوير المهارات الاجتماعية الحيوية للعمل الجماعي. من خلال تعزيز الذكاء العاطفي ورفاهية مكان العمل، يمكن للشركات تحسين إنتاجيتها وكفاءتها وتنافسيتها. تتمتع الشركات التي تستثمر برأس المال البشري بنجاح، ولا سيما من خلال تنمية كفاءات موظفيها العاطفية، بوضع أفضل لمواجهة التحديات التنافسية وتحقيق الازدهار المستدام.

وبناء على ذلك، فإن الهدف النهائي لبحثنا هو إظهار العلاقة الإيجابية بين الذكاء العاطفي ورفاهية مكان العمل والمناخ داخل الشركة الوطنية للتأمينات (SAA). وسنتحقق من ذلك بالاستعانة بالبحث الثقافي، ثم البحث التجريبي.

الكلمات المفتاحية:

الذكاء العاطفي، الرفاهية في العمل، جودة الحياة في العمل، الضغوط، رأس المال البشري.

Liste des figures

Chapitre I	
FIGURE 1: LA PYRAMIDE DES BESOINS DE MASLOW	8
FIGURE 2: LA ROUE DES EMOTIONS DE PLUTCHIK	15
FIGURE 3: LE CLASSEMENT DES EMOTIONS SELON LISA BELLINGHAUSEN DANS LA ROUE DE SCHERER ET TRAN	19
FIGURE 4: LES QUATRE HABILITES DE L'IE SELON LE MODELE DE MAYER ET SALOVEY	22
FIGURE 5: LE LIEN ENTRE LE QE ET LES AUTRES COMPETENCES PROFESSIONNELLES	26
FIGURE 6: LA VOIE DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE DANS LE CERVEAU	27
FIGURE 7: LES RELATIONS ENTRE LES FONCTIONS ET LES STRUCTURES CEREBRALES	28
Chapitre II	
FIGURE 8: DISTINCTIONS ENTRE LES CONCEPTS DE BIEN-ETRE GENERAL ET DE BIEN-ETRE AU TRAVAIL	51
FIGURE 9: MODELE DE BIEN-ETRE DANIELS(2000)	58
FIGURE 10: MODELE DE BIEN-ETRE ET DE SANTE AU TRAVAIL DE DANNA ET GRIFFIN (1999)	58
FIGURE 11: MODELE DE BIEN-ETRE AU TRAVAIL DE COTTON ET HART (2003)	59
FIGURE 12: CLASSIFICATION DES DIMENSIONS DU BIEN-ETRE DE DAGENAI-DESMARAI (2010)	60
Chapitre III	
FIGURE 13: ORGANIGRAMME DE LA DRH	77
FIGURE 14: LA REPARTITION PAR SEXE	80
FIGURE 15: REPARTITION PAR AGE	81
FIGURE 16: REPARTITION PAR NIVEAU ACADEMIQUE	82
FIGURE 17: REPARTITION PAR EXPERIENCE	82
FIGURE 18: REPRESENTANT LA CONNAISSANCE DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE AU SEIN DE L'ECHANTILLON ETUDIE	83
FIGURE 19: L'IMPORTANCE DE L'IE AU TRAVAIL SELON L'ECHANTILLON ETUDIE	84
FIGURE 20: LA FORMATION EN IE SELON L'ECHANTILLON ETUDIE	85
FIGURE 21: LA CAPACITE D'IDENTIFIER LES EMOTIONS DE SOI AU SEIN DE L'ECHANTILLON ETUDIE	86
FIGURE 22: LA CAPACITE D'IDENTIFIER LES EMOTIONS DES AUTRES AU SEIN DE L'ECHANTILLON ETUDIE	87
FIGURE 23: LA GESTION DES SITUATIONS DE STRESS ET D'EPUISEMENT PROFESSIONNEL AU SEIN D'ECHANTILLON	87
FIGURE 24: LA CAPACITE DE CONTROLER VOS EMOTIONS FACILEMENT LORSQU'ON EST EN COLERE OU FRUSTRE AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE	89

FIGURE 25: LA GESTION DES CONFLITS AVEC LES AUTRES AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE	90
FIGURE 26: LA CAPACITE D'ECOUTER ACTIVEMENT LES AUTRES AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE	90
FIGURE 27 : LA SATISFACTION AU TRAVAIL AU SEIN DE L'ECHANTILLON ETUDIE.....	91
FIGURE 28: LES RESSOURCES NECESSAIRES POUR ACCOMPLIR LE TRAVAIL DE MANIERE EFFICACE AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE	92
FIGURE 29: LE NIVEAU DE SATISFACTION PAR RAPPORT A L'EQUILIBRE ENTRE SON TRAVAIL ET SA VIE PERSONNELLE.....	93
FIGURE 30: LE NIVEAU DE SOUTIEN RESSENTI DE LA PART DE SON MANAGER ET DE SES COLLEGUES AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE.....	94
FIGURE 31: LA CAPACITE A COMMUNIQUER DE MANIERE FRANCHE AVEC SES COLLEGUES AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE.....	94
FIGURE 32: LE NIVEAU DE POSSIBILITE DE DEVELOPPEMENT DE NOUVELLES COMPETENCES GRACE A SON TRAVAIL AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE	95
FIGURE 33: LE STRESS AU TRAVAIL AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE	96
FIGURE 34: LE NIVEAU D'EXPERIENCE DE PRESSION AU TRAVAIL AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE	96
FIGURE 35: LE NIVEAU DE SATISFACTION PAR RAPPORT A LA REMUNERATION AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE	97
FIGURE 36: L'EVALUATION DE SON NIVEAU DE MOTIVATION AU TRAVAIL AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE	98
FIGURE 37: L'EVALUATION DE LA QUALITE DE SON TRAVAIL AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE	99

Liste des tableaux

CHAPITRE I

TABLEAU 1: STRUCTURE DES FACETTES DU TEIQUE DE PETRIDES ET FURNHAN	12
TABLEAU 2: COMPARAISON ENTRE LE TESTE TEIQUE ET LE MSCEIT	13
TABLEAU 3 : LE PROCESSUS EMOTIONNEL	17
TABLEAU 4: LE MODELE D'IE SELON BAR-ON (1997)	23
TABLEAU 5: INVENTAIRE DES COMPETENCES EMOTIONNELLES SELON BOYATZIS, GOLEMAN ET RHEE (2000)	25
TABLEAU 6: LES EMOTIONS POSITIVES ET NEGATIVES DURANT LE CHANGEMENT ETUDES DE KIEFER (2002)	34

CHAPITRE II

TABLEAU 7: LES TERMES UTILISES DANS LA LITTERATURE SCIENTIFIQUE RELATIFS AU BIEN-ETRE ET AUX DIMENSIONS ASSOCIEES (INSPIRE DE DAGENAIS6DESMARAIS, 2010)	39
TABLEAU 8: TYPES D'APPROCHE DES MODELES DE MAL-ETRE AU TRAVAIL	49
TABLEAU 9: TERMES UTILISES DANS LA LITTERATURE SCIENTIFIQUE RELATIFS AU BIEN-ETRE AU TRAVAIL ET AUX DIMENSIONS ASSOCIEES	52

CHAPITRE III

TABLEAU 10 : LA FICHE TECHNIQUE DE LA SAA	71
TABLEAU 11: LA REPARTITION PAR SEXE	80
TABLEAU 12: LA REPARTITION PAR AGE	81
TABLEAU 13: REPARTITION PAR NIVEAU ACADEMIQUE	81
TABLEAU 14: REPARTITION PAR EXPERIENCE	82
TABLEAU 15: REPRESENTANT LA CONNAISSANCE DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE AU SEIN DE L'ECHANTILLON ETUDIE	83
TABLEAU 16: L'IMPORTANCE DE L'IE AU TRAVAIL SELON L'ECHANTILLON ETUDIE	84
TABLEAU 17: LA FORMATION EN IE SELON L'ECHANTILLON ETUDIE	85
TABLEAU 18: LA CAPACITE D'IDENTIFIER LES EMOTIONS DE SOI AU SEIN DE L'ECHANTILLON ETUDIE	85
TABLEAU 19: LA CAPACITE D'IDENTIFIER LES EMOTIONS DES AUTRES AU SEIN DE L'ECHANTILLON ETUDIE	86
TABLEAU 20: LA GESTION DES SITUATIONS DE STRESS ET D'EPUISEMENT PROFESSIONNEL AU SEIN D'ECHANTILLON	87
TABLEAU 21: LA CAPACITE DE CONTROLER VOS EMOTIONS FACILEMENT LORSQU'ON EST EN COLERE OU FRUSTRE AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE	88
TABLEAU 22: LA GESTION DES CONFLITS AVEC LES AUTRES AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE	89
TABLEAU 23: LA CAPACITE D'ECOUTER ACTIVEMENT LES AUTRES AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE	90
TABLEAU 24: LA SATISFACTION AU TRAVAIL AU SEIN DE L'ECHANTILLON ETUDIE	91
TABLEAU 25: LES RESSOURCES NECESSAIRES POUR ACCOMPLIR LE TRAVAIL DE MANIERE EFFICACE AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE	92
TABLEAU 26: LE NIVEAU DE SATISFACTION PAR RAPPORT A L'EQUILIBRE ENTRE SON TRAVAIL ET SA VIE PERSONNELLE	92
TABLEAU 27: LE NIVEAU DE SOUTIEN RESSENTI DE LA PART DE SON MANAGER ET DE SES COLLEGUES AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE	93

TABLEAU 28: LA CAPACITE A COMMUNIQUER DE MANIERE FRANCHE AVEC SES COLLEGUES AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE.....	94
TABLEAU 29: LE NIVEAU DE POSSIBILITE DE DEVELOPPEMENT DE NOUVELLES COMPETENCES GRACE A SON TRAVAIL AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE.....	95
TABLEAU 30: LE STRESS AU TRAVAIL AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE	95
TABLEAU 31: LE NIVEAU D'EXPERIENCE DE PRESSION AU TRAVAIL AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE	96
TABLEAU 32: LE NIVEAU DE SATISFACTION PAR RAPPORT A LA REMUNERATION AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE	97
TABLEAU 33: L'EVALUATION DE SON NIVEAU DE MOTIVATION AU TRAVAIL AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE	98
TABLEAU 34: L'EVALUATION DE LA QUALITE DE SON TRAVAIL AU SEIN D'ECHANTILLON ETUDIE.....	98
TABLEAU 35: LES SOURCES DE BONHEUR AU TRAVAIL.....	99
TABLEAU 36: LA CORRELATION ENTRE LA CAPACITE A COMMUNIQUER FRANCHEMENT ET LA CAPACITE A ECOUTER DE MANIERE ACTIVE AVEC LES AUTRES	101
TABLEAU 37: LA CORRELATION ENTRE LA CAPACITE DE MAITRISER SES EMOTIONS DANS DES SITUATIONS DIFFICILES ET ETRE VALORISER	101
TABLEAU 38: LA CORRELATION ENTRE LA CAPACITE A GERER LE STRESS ET LA PRESSION.....	102
TABLEAU 39 : LA CORRELATION ENTRE LE NIVEAU DE LA MOTIVATION ET LA CAPACITE A GERER LE STRESS ET L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL	102
TABLEAU 40: LA CORRELATION ENTRE LA CAPACITE A IDENTIFIER LES EMOTIONS ET LA MOTIVATION.....	103

Liste des abréviations

IE : intelligence émotionnelle

RH : ressources humaines

DRH : direction de ressources humaines

SAA : société algérienne d'assurance

QI : quotient intellectuel

QE : quotient émotionnel

QVT : qualité de vie au travail

RPS : risques psycho-sociaux

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : L'intelligence émotionnelle et le management.....	4
Section 1 : Du management rationnel au management émotionnel .	4
Section 2 : Le contenu du concept management émotionnel	13
Section 3 : Le management émotionnel comme un acte de conduite de changement.....	28
chapitre II : Du concept de bien-être au bien-être dans le monde professionnelle.	37
Section 1 : Le concept du bien-être en général	37
Section 2 : Le concept du mal être et le bien-être dans le contexte du travail.....	44
Section 3 : L'impact de l'intelligence émotionnelle sur le bien-être au travail	62
chapitre III : Évaluation de l'impact du niveau d'intelligence émotionnelle sur le bien-être des employées au sein de la SAA Algérie.	71
Section 1 : La présentation de l'organisation d'accueil	71
Section 2 : Méthodologie de la recherche.....	78
Section 3 : L'analyse des résultats	80
Conclusion.....	106

Introduction Générale

Introduction générale

On parle de quotient intellectuel (QI) depuis bien trop longtemps, comme si l'intelligence humaine se limitait au raisonnement, à la logique, à l'analyse, tout en mettant à part de l'interaction sociale avec les autres, la capacité à combiner, l'analyse émotionnelle et la gestion des émotions, ce qu'on peut appeler aujourd'hui l'intelligence émotionnelle.

Ne pas s'intéresser à l'IE c'est négliger une partie essentielle du comportement humain. Un manque d'intelligence émotionnelle au travail peut avoir des conséquences importantes et nuire au bien-être des employés, ainsi que le dysfonctionnement au sein de l'entreprise.

L'IE en tant que concept est apparu au XXe siècle dans les travaux des psychologues américains **Peter Salovey** et **John D. Mayer**. Ils la définissent comme « *l'habileté à percevoir et à exprimer ses émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions* ».

Après plusieurs années de recherche, Le psychologue et journaliste scientifique **Daniel Goleman** a popularisé le concept de l'IE. Et à travers les deux psychologues **Salovey** et **Mayer**, **Goleman** est inspiré et écrit une synthèse de recherche intitulé « *l'intelligence émotionnelle : comment transformer ses émotions en intelligence* » en 1995.

Ces dernière année, le management a connu une évolution au niveau d'entreprise, en considérant le management émotionnelle comme un atout managérial qui construire un vrais bien-être et savoir le comprendre, le motiver, savoir l'amener et améliorer le capital humaine, ainsi qu'aider l'entreprise à adopter le changement.

Le présent travail de recherche est centré sur l'impact de l'intelligence émotionnelle sur le bien-être au travail.

Le choix du thème :

Quelques raisons qui nous poussent à choisir ce thème est comme suite :

- L'IE aujourd'hui, c'est un atout managérial de succès des pays développés.
- Le bien-être au travail fait un état de satisfaction et d'épanouissement dans le travail.
- Ce domaine nous s'intéresse à développer nos connaissances et nos compétences comportementales.

Le choix de l'entreprise :

Nous avons sélectionné la Société Nationale d'assurance pour notre mémoire de fin d'études en raison de leur leadership dans le secteur national d'assurance. De plus, leur intérêt marqué pour notre problématique a renforcé notre décision.

La problématique :

La présente étude vise à répondre à la problématique suivante :

« Comment l'intelligence émotionnelle améliore-t-elle le bien-être au travail au sein de la SAA? »

Avant de répondre à cette problématique, nous avons essayé de répondre à un certain nombre d'interrogations liées à notre préoccupation centrale afin de mieux cerner notre thème de recherche :

- Est-ce que la SAA déploie des efforts en management émotionnelle ?
- Le climat humain au sein de la SAA a-t-il permis réellement le bien-être de l'ensemble des collaborateurs ?
- Existe-t-il un impact de l'IE sur le bien-être au travail ?

Pour répondre à ces questions, nous proposons certaines hypothèses :

- H1 : la SAA déploie des efforts en management émotionnel pour favoriser ces compétences chez ses collaborateurs.
- H2 : la stratégie managériale adoptée par la SAA favorise le bien-être de ses collaborateurs.
- H3 : il existe un impact positif de l'intelligence émotionnelle sur le bien-être au travail.

Méthodologie :

Sur le plan méthodologique, nous menons des recherches quantitatives basées sur des recherches exploratoires et inductives conduites en deux phases. La première étape est principalement basée sur les sources documentaires, y compris ; les ouvrages, la consultation du site web, les mémoires et les thèses, les documents internes de l'entreprise, etc.

Pour la deuxième étape, nous avons mené une enquête de terrain sous forme de questionnaire, comprenant des questions fermées et ouvertes, qui nous facilite la collecte d'informations. Les données ainsi obtenues seront analysées à l'aide du logiciel SPSS.

Notre travail sera réparti en trois chapitres :

Dans le premier chapitre, nous nous sommes intéressés à l'IE en management, en commençant par l'évolution du management avec le temps, puis on constate comment manager avec les émotions.

Dans le deuxième chapitre, nous avons traité le concept du bien-être en général, suivi du bien-être au travail, et de l'impact du management émotionnel sur la santé du travail.

Dans le troisième chapitre, consacré à l'étude de cas de la société, nous choisissons des méthodes méthodologiques. Ensuite, nous présentons et analysons les résultats obtenus de notre recherche.

Enfin, nous concluons notre travail de recherche par un rappel thématique qui nous permettra de reproduire l'ensemble des résultats obtenus afin de répondre à notre problématique et de confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ.

**Chapitre I : l'intelligence
émotionnelle et le
management**

Chapitre I : L'intelligence émotionnelle et le management

Avant les années 30, les émotions étaient souvent perçues comme un signe de médiocrité personnelle ou professionnelle. Elles étaient considérées comme des éléments perturbateurs du jugement, susceptibles d'avoir un impact négatif sur les prises de décision, en opposition à la "raison", considérée comme indispensable pour une bonne gestion. C'est à partir des années 90 que le domaine émotionnel est devenu un sujet clé dans le développement personnel et le bien-être.

De nos jours, le management moderne se tourne de plus en plus vers l'aspect humain et reconnaît l'importance croissante des émotions et de l'IE pour le succès des entreprises. Les managers doivent être capables de comprendre comment leurs propres émotions, ainsi que celles de leur équipe, peuvent influencer la productivité, la créativité et la satisfaction au travail.

D'un problème, elles seraient devenues une solution, d'une faiblesse, une force, d'un frein une richesse. D'où vient ce changement ?¹C'est ce que nous allons explorer dans ce chapitre.

Afin de mener à bien notre étude, nous allons consacrer ce chapitre à l'évolution du management, en passant d'une approche initialement rationnelle à une approche plus humaniste, en mettant l'accent sur l'IE. Dans la deuxième section, nous nous intéresserons au développement de la place des émotions au fil du temps, après avoir posé les bases du concept d'IE et son importance dans la sphère professionnelle. Dans la dernière section, nous explorerons les avantages de la conduite de changement pour un management performant d'entreprise, ainsi que le rôle clé de l'intelligence émotionnelle dans ce contexte.

Section 1 : Du management rationnel au management émotionnel

Le management de demain sera-t-il un management responsable qui prône autant le savoir-être que le savoir-faire ?²

1.1 Définition du management :

Le management est un terme incontournable dans le monde des affaires et de l'entreprise, cependant sa définition précise peut différer selon les contextes et les époques. Afin de mieux appréhender ce concept, nous allons explorer les différentes définitions proposées par les auteurs les plus influents dans ce domaine.

Selon **Peter DRUKER**(1989) : « *le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un*

¹ Ilios Kotsou, « intelligence émotionnelle et management : comprendre et utiliser la force des émotions », Édition : Boeck, 2ème édition, Belgique, 2012, P09.

²Ilios Kotsou, Op.cit, P17.

résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance »¹.

Pour **Yves EVARD** (1993) : le management se définit comme « *le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle* ». ²

En d'autre lieu, **H. Mintzberg** le définit comme « *l'ensemble des processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou partie de l'organisation, essayent de la diriger, ou du moins, de la guider dans ses activités* »³

En examinant ces différentes définitions, il convient de noter que les auteurs ont des approches et des perspectives variées concernant le management, certains mettent l'accent sur les aspects humains et le développement des capacités des collaborateurs, tandis que d'autres accordent plus d'importance à la planification stratégique et à la mise en place de politiques cohérentes.

1.2 Le management depuis le XIXème siècle jusqu'à aujourd'hui:

La notion de management a été traitée par plusieurs manières différentes, par plusieurs écoles de pensée à travers l'histoire, chaque école a défini et introduit le management d'une manière qui a été adoptée à l'époque en fonction de l'évolution humaine, sociale et économique et en fonction du rôle de l'entreprise. De ce fait, on constate qu'il y a un ensemble des courants relatifs à l'organisation, dont quelques théories développées par deux écoles : classique, et l'école des relations humaines.

Parmi Les principaux pionniers de la théorie de l'organisation sont : **HENRI FAYOL**, **FREDERICK WINSLOW TAYLOR** et **MAX WEBER**. Le trio était les fondateurs de "l'école classique de management", dont les principes d'organisation ont été adoptés dans les entreprises.

FAYOL s'intéresse principalement aux questions de gestion d'entreprise et apporte une base en théorie administrative. Selon **Taylor**, qui est le père de taylorisme et de «Management scientifique », était plus concentré sur l'organisation de l'atelier de production. **Weber** préconise l'organisation bureaucratique de l'entreprise, qui est pour lui un gage d'efficacité organisationnelle.

¹<https://www.editions-ellipses.fr/introduction-au-management/PDF/> (consulté le 27/02/2023 à 10 :48).

² Idem (consulté le 27/02/2023 à 11 :00).

³<https://www.cairn.info/dictionnaire-du-commerce-équitable> (consulté le 27/02/2023 à 11:03).

1.2.1 Le Taylorisme et l'organisation scientifique du travail :

Tout d'abord, le taylorisme est un principe d'organisation de travail élaboré par l'ingénieur américain **FREDERICK WINSLOW TAYLOR** dans les années 1880 aux Etats-Unis, Il s'agit d'une méthode d'organisation scientifique du travail (L'O.S.T) en vue d'assurer la pleine productivité et surveiller les travailleurs.

Selon **Taylor**, les décisions de production ne doivent pas être prises par intuition, mais doivent être basées sur une analyse scientifique des tâches individuelles. Pour lui, C'est le seul bon moyen de résoudre la faible efficacité du travail, Qu'il considérait comme le plus grand problème de son époque¹. Cette pensée rationnelle consiste en quatre principes ci-dessous :

La division verticale du travail consiste à séparer le travail intellectuel et de conception des ingénieurs du travail d'exécution des ouvriers dans le but de placer la bonne personne au bon poste. Cette séparation implique une division sociale entre les cols blancs et les cols bleus.²**La division horizontale du travail** qui fondé sur la parcellisation des tâches. On décompose le travail en tâches et gestes élémentaires, en supprimant les gestes inutiles. On introduit le chronométrage pour attribuer à chaque tache la durée optimum d'exécution et obtenir ainsi la meilleure façon de faire : « *The one best way* ». ³**Le contrôle du travail**, **Taylor**, pour lutter contre le « gaspillage », optimisera le temps consacré au travail en procédant à une analyse détaillée des gestes des ouvriers et en rationalisant le poste de travail de l'individu. ⁴**Le système de salaire au rendement**, qui cherche à développer la motivation de l'homme au travail à travers l'octroi de primes. Selon **Taylor**, les travailleurs sont des agents rationnels qui visent à maximiser leurs gains financiers, et le salaire à la pièce est censé les motiver davantage, qui peut également entraîner une standardisation excessive des tâches et une réduction de la qualité de vie des travailleurs.⁵

Finalement, on peut considérer que l'un des plus grands mérites de **Taylor** est d'avoir cherché à améliorer la gestion de la production en étudiant scientifiquement le travail humain dans les organisations. Bien que sa théorie ait été critiquée pour sa vision réductrice de l'homme au travail, elle a eu un impact considérable sur le développement de l'industrie et reste un sujet central dans les débats sur les nouvelles formes d'organisation du travail.⁶

La théorie scientifique du travail a été critiquée pour plusieurs raisons, notamment parce que l'essai de rationalisation du facteur humain⁷, on les considère comme des machines qui doivent obéir aux ordres des ingénieurs⁸, ce qui rend le travail ennuyeux et déshumanisant. Les travailleurs sont contraints d'abandonner leurs valeurs, leurs croyances et leur motivation est

¹https://www.memoireonline.com/02/09/1995/m_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations4. (Consulté le 07/04/2023 à 20:55).

² Aïm Roger, « L'essentiel de la théorie des organisations », Édition : Gualino, 13^{ème} édition, Paris, 2020, P33.

³ Idem.

⁴ Ibid.

⁵ Jean-Michel plane, « Théorie des organisations », Édition : Dunod, 5^{ème} édition, 2017, P12.

⁶ Jean-Michel plane, Op.cit, PP12-13.

⁷ Nicole Dovral, « analyse des facteurs d'efficacité d'un modèle québécois de gestion dans un environnement français », mémoire de la maîtrise en gestion des PMO, l'université du Québec, France, 1988, P26.

⁸ Gérard Charreaux, Jean-Pierre Pitol-Belin, « Les théories des organisations », N.D, P06.

limitée à la satisfaction de leurs besoins économiques¹. Le taylorisme ignore également les interrelations entre l'entreprise et son environnement² et ne permet pas la créativité et la pensée personnelle des travailleurs.

De nouvelles approches, telles que le courant humaniste, ont émergé pour répondre à ces critiques et proposent une vision plus humaine de l'individu en situation d'entreprise. Ces approches prennent en compte les besoins de reconnaissance et d'accomplissement des travailleurs, ainsi que les spécificités sectorielles et l'environnement de l'entreprise.

1.2.2 L'humanisme :

Contrairement à la vision Taylorienne qui a aperçu l'individu comme réserve d'énergie inépuisable et comme un être isolé, l'école des relations humaines a accordé une importance primordiale des individus.

Les précurseurs de cette école figurent : **Elton Mayo**, **Abraham Maslow**, **Frédéric Herzberg**. Qui tenteront de remettre l'humain et le social au cœur de problématiques de gestion avec plus ou moins de succès.

Elton Mayo était un psychologue, sociologue et chercheur en gestion australien qui a été l'un des fondateurs de l'école des relations humaines. Il a mené de nombreuses recherches sur le comportement des individus dans les organisations et a influencé le développement de la psychologie industrielle.

Il est surtout connu pour ses célèbres expériences menées dans les années 1920 et 1930 à l'usine Hawthorne de la société Western Electric à Chicago. Ces expériences ont révélé l'impact important des facteurs sociaux et psychologiques sur la productivité des employés, et ont été considérées comme l'un des fondements de l'école des relations humaines.

En effet, **Mayo** ne rejette pas les principes de l'école classique des organisations. Il considère néanmoins que le comportement de l'homme au travail ne répond pas seulement à des considérations matérielles. Il pense que l'individu travaille mieux lorsqu'on lui porte de la considération, comme cela a été démontré par l'équipe de recherche qu'il a dirigée. Pour cette approche organisationnelle, l'individu au travail est caractérisé par plusieurs éléments clés :

- il ne réagit pas directement aux conditions physiques qui lui sont faites, mais aux conditions telles qu'il les ressent en tant qu'individu social. Ses réactions sont donc en rapport avec sa motivation au travail, la cohésion du groupe dans lequel il est intégré et le style de commandement auquel il est confronté.
- il peut de plus se sentir utile au travail, lorsque l'encadrement est à son écoute et l'encourage à prendre des initiatives.
- Placé dans un tel environnement psychologique favorable, il est en capacité de s'intégrer à l'organisation et produit alors plus.

¹ Gérard Charreaux, Jean-Pierre Pitol-Belin, Op.cit, P06

² Idem.

Quant à **Abraham Maslow**, un célèbre psychologue américain considéré comme le père de l'approche humaniste, Il est connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins, souvent représentée par la suite sous la forme d'une pyramide des besoins¹. Il affirme que prendre soin de nos propres besoins est important, mais il est également crucial de reconnaître que les autres ont des besoins différents des nôtres².

Maslow a bâti une théorie des besoins étroitement liée à la motivation afin de découvrir quels sont les besoins qui motivent le comportement humain; A la définition de la motivation liée à la satisfaction des besoins, définition de base de toute psychologie, il ajoutait deux postulats essentiels. Le Premier postulat: il existe une hiérarchie des besoins, c'est-à-dire que tous les besoins n'opèrent pas au même niveau et en même temps. Le deuxième postulat est que les besoins de niveau supérieur ne deviennent pas un facteur motivant que lorsque les besoins de niveau inférieur sont satisfaits raisonnablement³.

Ainsi, Pour classer les besoins en ordre de priorité, **Maslow** définit une pyramide des besoins, lesquels engendrent des motivations, également hiérarchisées en cinq niveaux distincts, les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, et les besoins sociaux, sont la base de la pyramide. En revanche, certains d'autres sont placés au sommet de la pyramide tels que, les besoins d'estime et les besoins d'accomplissement de soi⁴.

Figure 1: la pyramide des besoins de Maslow



Source : Ilios Kotsou, Op.cit, P65.

Avec ce modèle, **Maslow** a voulu figurer qu'une personne ne peut accéder à la satisfaction d'un besoin de niveau supérieur si ceux de base ne sont pas raisonnablement satisfaits. Par exemple, un individu ne peut se sentir en sécurité (niveau 2), si son besoin de trouver à manger est insatisfait (niveau 1). Si on applique cette théorie au monde de l'entreprise, on peut l'illustrer

¹ Jessica Garden, « mieux-vivre en entreprise: du bien-être professionnel a l'efficacité professionnelle », Mémoire de fin d'études de la formation EIBE Praticien en Santé Naturelle, France, 2013/2014, P40.

² Jessica Garden, Op.cit, P40.

³ Nicole Dovral, Op.cit, P30.

⁴ Jessica Garden, Op.cit, P40.

en disant qu'il serait difficile de motiver les salariés par des encouragements relevant de l'estime et de l'accomplissement de soi si des menaces de licenciements nuisent à leur besoin de sécurité¹.

Grâce à ces travaux, nous constatons que de nouvelles approches en gestion ont vu le jour, mettant l'accent sur les relations sociales et émotionnelles dans le milieu professionnel. Ces approches ont pris conscience de l'importance de l'humain dans les organisations, ce qui a conduit à une prise en compte accrue des émotions et des besoins des employés dans le cadre de la gestion d'entreprise.

1.2.3 La genèse du management émotionnelle

Une ressource humaine, qui dans certains secteurs d'activité peut s'avérer très rare et précieuse. Parmi les capacités humaines, l'intelligence émotionnelle est particulièrement « à la mode » en science de gestion, et sur le marché de la connaissance managériale.

Pour la plupart des psychologues qui ont commencé à écrire et penser à l'intelligence, ils concentrent principalement sur les aspects cognitifs, tels que la mémoire et la résolution des problèmes.

L'intelligence, selon le Larousse, c'est « l'ensemble des fonctions mentales ayant pour objet la connaissance rationnelle et conceptuelle » et aussi « l'aptitude d'un être humain à s'adapter à une situation, à choisir des moyens d'actions en fonction des circonstances ». ²

Il est fait mention, à la fois de capacités d'acquisition de connaissances, de raisonnement et d'abstraction mais aussi d'adaptation environnementale. Il s'agit donc de traiter de l'information dans le but de connaître, raisonner, comprendre, de s'adapter afin de choisir et de décider des actions les plus appropriées. ³

C'est à la fin du 19e siècle que **Francis Galton**, cousin de **Charles Darwin**, effectue les premières recherches sur la mesure de l'intelligence. Auteur de théories très controversées sur le caractère héréditaire du « génie » humain, ce dernier a mis au point des techniques encore utilisées aujourd'hui comme l'étalonnage. En partant de ces travaux, **Spearman** détermine au début du 20e siècle un indice global qu'il nomme le facteur g, pour intelligence générale. ⁴ Qui fait référence à une dimension de l'intelligence qui est supposée être commune à tous les types de tâches cognitives.

David Wechsler était un psychologue américain connu pour son travail dans le développement de tests d'intelligence. Il croyait que l'intelligence était une construction multi facette, il ne considère que les capacités cognitives soient non suffisantes pour l'adaptation d'un individu à son environnement.

¹ Ilios Kotsou, Op.cit, P65.

² Gérard Coulon, Catherine Lafitte, « De l'intelligence économique à l'intelligence émotionnelle dans l'entreprise : Une nouvelle méthode d'aide à la décision », Édition : Maxima, Paris, 2016, P115.

³ Idem.

⁴ Ilios Kotsou, Op.cit, P20.

Actuellement, quelques chercheurs ont identifié depuis longtemps l'importance des aspects non cognitifs :

En 1937, **Robert Thordike** a été l'un des premiers à s'intéresser à l'intelligence sociale. Il considère l'intelligence comme « *la capacité de donner des bonnes réponses à partir d'un point de vue du vrai ou du faux, cependant, Il est difficile de séparer l'intelligence des facteurs tels que les qualités émotionnelles et vocationnelles, les intérêts, l'attention...* »¹.

En 1983, le psychologue américain **Howard Gardner** a publié "*Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*", où il a exposé l'idée qu'il existe plusieurs formes d'intelligence, dont l'intelligence verbale, l'intelligence musicale, l'intelligence kinesthésique du corps et les intelligences personnelles. Selon lui, l'intelligence intra personnelle, qui est l'une de ces formes d'intelligence, implique la capacité de reconnaître ses propres émotions et de comprendre leur signification pour guider son comportement. La deuxième forme d'intelligence personnelle se tourne vers le monde extérieur, c'est-à-dire les autres individus. Elle implique la capacité de percevoir les motivations, les humeurs, les attributs et les intentions des autres individus².

En 1984, **Ann Roe Hunter & George L. Hunter**, un couple de psychologues américains, prouvent que **QI** et le succès professionnel sont véritablement liés, une étude réalisée sur 80 docteurs en sciences ayant été soumis pendant leurs études à une série de tests a conclu que les habilités sociales et émotionnelles avaient quatre fois plus d'impact que le **QI** dans la détermination de leur succès et de leur prestige. Les paramètres sociaux et émotionnels semblent donc constituer un facteur de différenciation complémentaire au **QI**.³

À la fin des années 90, ce concept a commencé à être révisé. En particulier, en 1990 les professeurs **John Mayer** et **Peter Salovey** ont donné pour la première fois une forme concrète à l' dans leur articles scientifiques, dont l'article académique "*emotional intelligence*". Cet écrit s'est immédiatement imposé comme un véritable tournant. Malgré cela, il n'a pas suscité beaucoup d'intérêt dans la communauté des chercheurs.

Depuis 1995, le concept d'intelligence émotionnelle fut ensuite popularisé par le psychologue **Daniel Goleman** dans un ouvrage de vulgarisation intitulé "*Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*", où il défendait que le quotient émotionnel (**QE**) était plus important que le quotient intellectuel (**QI**) pour réussir dans la vie. Le livre a rencontré un tel succès dans le monde des affaires.

1.2.3.1 Les outils de mesures de l'IE :

¹ Simard Michel, « L'intelligence émotionnelle et l'orientation professionnelle », mémoire en vue de l'obtention du grade de Maître en éducation, université de Sherbrooke, 2000, P10.

² Rachel Provost, Op.cit, P14.

³ Ilios Kotsou, Op.cit, P20.

L'intelligence émotionnelle, c'est la capacité à vivre ses émotions avec intelligence.¹

Ce concept a été étudié par plusieurs auteurs qui ont développé diverses mesures pour le rendre opérationnel, notamment celles de **Mayer** et **Salovey**, de **Bar-on**, de **Goleman**, ainsi que de **Petrides** et **Furnham**.

1.2.3.1.1 Le test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT) :

Mayer, **Salovey** et **Caruso** reconnaissent le concept d'intelligence émotionnelle comme une forme d'intelligence mesurée à l'aide d'habiletés. Pour que cette connaissance soit reconnue comme une intelligence, elle doit répondre à certains critères, tels que :²

- Être capable d'être opérationnalisé comme un ensemble d'habiletés;
- Satisfaire certains critères de corrélation : les habiletés définies par l'intelligence doivent former un ensemble relié (être inter corrélées) et être liées à des intelligences préexistantes;
- Développer ses habiletés avec l'âge et l'expérience.

Le test **MSCEIT** mesure les quatre branches constitutives des habiletés de l'intelligence émotionnelle, qui seront étudiées prochainement³. Il évalue l'intelligence émotionnelle en mesurant la capacité d'une personne à comprendre, utiliser et gérer ses émotions dans diverses situations.⁴

1.2.3.1.2 Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) :

ce test évalue l'IE en mesurant plusieurs domaines, notamment la conscience ou perception des émotions et la gestion des émotions comme éléments clés des relations interpersonnelles.⁵

1.2.3.1.3 Le test ECI (Emotional Competence Inventory) développé par Goleman :

Il s'agit un outil d'évaluation permettant d'évaluer les compétences émotionnelles et sociales des individus dans un contexte organisationnel. Ce questionnaire est basé sur les compétences émotionnelles identifiées par **Daniel Goleman** et mesure 18 compétences réparties en quatre groupes : la conscience de soi, la gestion de soi, la conscience des autres et la gestion des relations⁶

1.2.3.1.4 Le TEIQue de Petrides et Furnham :

Ils considèrent que le construit de l'IE se réfère à un ensemble d'émotions et de perceptions de soi situées à un niveau inférieur de la personnalité, et utilisent le terme "trait" car il est étroitement lié aux dimensions de la personnalité. Leur mesure de l'IE, le **TEIQue**, évalue les perceptions des habiletés émotionnelles. Selon **Petrides** et **Furnham**, ces perceptions, qu'elles soient réelles ou non et mesurées sous forme de traits, peuvent influencer la cognition,

¹Didier Gaillieue, « L'intelligence émotionnelle: un allié Pour votre vie personnelle et professionnelle », Édition: L'harmattan, Paris, 2016, P201.

² Rachel Provost, Op.cit, P22.

³ Rachel Provost, Op.cit, P22.

⁴ Ilios Kotsou, Op.cit, P24.

⁵ Nicolae Sfetcu, « Emotions et intelligence émotionnelle dans les organisations », Collection ESSAYS, Édition : MultiMedia Publishing, 2020, P47.

⁶ Rachel Provost, Op.cit, P24.

le comportement et la santé mentale¹. Ce test comprend 15 facettes qui permettent d'évaluer divers aspects de la compétence émotionnelle, lorsqu'une personne perçoit, comprend, gère et utilise ses émotions et celles des autres. Nous trouvons ci-dessous la liste de ces facettes dans le présent tableau

Tableau 1: structure des facettes du TEIQue de Petrides et Furnhan

Facteurs et facettes (Ensemble des perceptions d'habiletés personnelles qui forment un trait de personnalité global)	Les individus ayant un score élevé se perçoivent ainsi :
Bien-être	
Estime de soi	Ayant réussi et confiants
Trait de bonheur	Joyeux et satisfaits de leur vie
Trait d'optimisme	Confiants et tendance à regarder du côté positif de la vie
Contrôle de soi (autorégulation) (Traits reliés au contrôle de soi)	
Gestion des émotions	Capables de contrôler leurs émotions
Gestion du stress	Capables de résister à la pression et de gérer le stress
Faible impulsivité	Réfléchis et ayant moins tendance à céder à leurs désirs
Émotivité (Traits reliés à l'émotivité)	
Perception des émotions (de soi et des autres)	Vision claire de leurs émotions et de celles des autres
Expression des émotions	Capables de communiquer leurs sentiments aux autres
Habiletés relationnelles	Capables d'avoir des relations personnelles satisfaisantes
Empathie	Capables d'adopter le point de vue d'une autre personne
Sociabilité (Traits reliés à la sociabilité)	
Compétences sociales	Maîtrisant le réseautage avec d'excellentes habiletés sociales
Gestion des émotions chez les autres	Capables d'influencer les sentiments d'autrui
Affirmation de soi	Francs et prêts à défendre leurs droits
Les deux derniers traits ne sont pas des facteurs en particulier, mais sont inclus dans le score total.	
Adaptabilité	Flexibles et prêts à s'adapter à de nouvelles conditions
Automotivation	Automotivés et peu enclins à céder devant l'adversité

Source : Rachel Provost, Op.cit, P29.

¹ Rachel Provost, Op.cit, PP27-28.

Bien que le **TEIQue** présente d'excellentes propriétés psychométriques, il ne dispose pas d'un modèle théorique et conceptuel cohérent et applicable sur le terrain. De plus, un inconvénient majeur de tout questionnaire est la possibilité que les sujets ne répondent pas de manière totalement honnête.¹

Tableau 2: comparaison entre le teste TEIQue et le MSCEIT

	Intelligence émotionnelle comme un trait : TEIQue	Intelligence émotionnelle comme une habileté : MSCEIT
Forme du test	Questionnaire	Test avec de bonnes réponses
Pertinence au niveau conceptuel	Faible	Forte
Propriétés psychométriques	Bonnes	Faibles
Relation avec la personnalité	Forte	Faible
Performance mesurées	Habituelles	Maximale
Possibilité de tricher	Oui	Non

Source : Ilios Kotsou, Op.cit, P25.

Chaque modèle a ses forces et ses faiblesses, mais finalement le test MSCEIT reste le test le plus connu, le plus fiable et le plus valide pour évaluer l'intelligence émotionnelle.

Section 2 : Le contenu du concept management émotionnel

« N'oublions pas que les petites émotions sont les grands capitaines de nos vies et qu'à celles-là nous obéissons sans le savoir ».

Vincent Van Gogh.

2.1 Emotions :

2.1.1 L'histoire de l'émotion

Les émotions peuvent être définies comme une expérience positive ou négative associée à un modèle particulier d'activité physiologique.²

La question de savoir ce qui est une émotion occupée de grands penseurs, tels **Aristote**, **Descartes**, **Darwin**. Ce vaste intérêt pour les émotions se retrouvent de nos jours dans les sciences affectives avec de nombreuses disciplines impliquées comme la psychologie, la philosophie, les neurosciences, mais aussi la sociologie, l'économie ou encore l'informatique.

¹Ilios Kotsou, Op.cit, P25.

²Nicolae Sfetcu, Op.cit, P03.

Platon, dans la République, propose trois composantes fondamentales de l'esprit humain : le raisonnement, le désir et les parties émotionnelles¹. La vision platonicienne est assez négative puisque l'émotion est considérée comme venant pervertir la raison.²

Pour **Aristote**, les émotions étaient importantes dans la vie morale, une composante essentielle de la vertu.³ Il les voyait comme des éléments permettant d'évaluer le plaisir de nos actions quotidiennes.⁴

Au Moyen Âge, la vision aristotélicienne a été développée par les scolastiques, en particulier par **Thomas Aquino**. Peut être considérée comme un précurseur de l'IE, considérant que les émotions influencent la santé et les comportements et suggérant la nécessité de gérer les émotions.⁵

En 1649, **Descartes** publie *les passions de l'âme* dans lequel il propose une première catégorisation des passions fondamentales qui ressemblent aux conceptions actuelles : il s'agit de l'admiration, de l'amour, de la haine, du désir, de la joie et de la tristesse.⁶

La théorie de l'évolution, à travers le livre de **Charles Darwin** de 1872, *L'expression des émotions chez l'homme et les animaux*, a influencé la perspective des émotions. **Darwin** a soutenu que les émotions ont évolué à travers l'héritage des traits acquis, mais qu'elles ne servent aucun but évolutif aux humains, ni dans la communication ni dans la survie.⁷

Paul Ekman a soutenu que les émotions sont discrètes, mesurables et physiologiquement distinctes, certaines étant même universellement reconnaissables, indépendantes de la culture, respectivement colère, dégoût, peur, bonheur, tristesse et surprise.⁸

Robert Plutchik, psychologue américain dans la ligne évolutionniste, propose *La Roue ou fleur des émotions* qui offre une perspective multidimensionnelle des émotions. Son modèle repose sur huit émotions de base, organisées en quatre paires opposées : joie-tristesse, acceptation-dégoût, peur-colère, surprise-anticipation. L'objectif de ce modèle est d'expliquer comment les émotions simples se combinent pour donner naissance à des émotions plus complexes. Selon **Plutchik**, les émotions de base sont considérées comme des éléments de base à partir desquels toutes les autres émotions sont construites. Par exemple, il définit la jalousie comme une émotion résultant de la combinaison de la peur et de la colère.⁹

Contrairement aux émotions de base, les émotions secondaires ou complexes n'ont pas de schéma expressif ou physiologique spécifique et universellement défini. La vie émotionnelle devient plus riche et complexe au fur et à mesure des apprentissages et des expériences vécues.

¹ Nicolae Sfetcu, Op.cit, P05.

² Ilios Kotsou, Op.cit, P28.

³ Nicolae Sfetcu, Op.cit, P05.

⁴ Claude Berghmans, « Intelligence et compétences émotionnelles en entreprise : perspectives multiples », Collection : L'esprit économique, Edition : l'Harmattan, 2018, P15.

⁵ Nicolae Sfetcu, Op.cit, P05.

⁶ Ilios kotsou, Op.cit, P28.

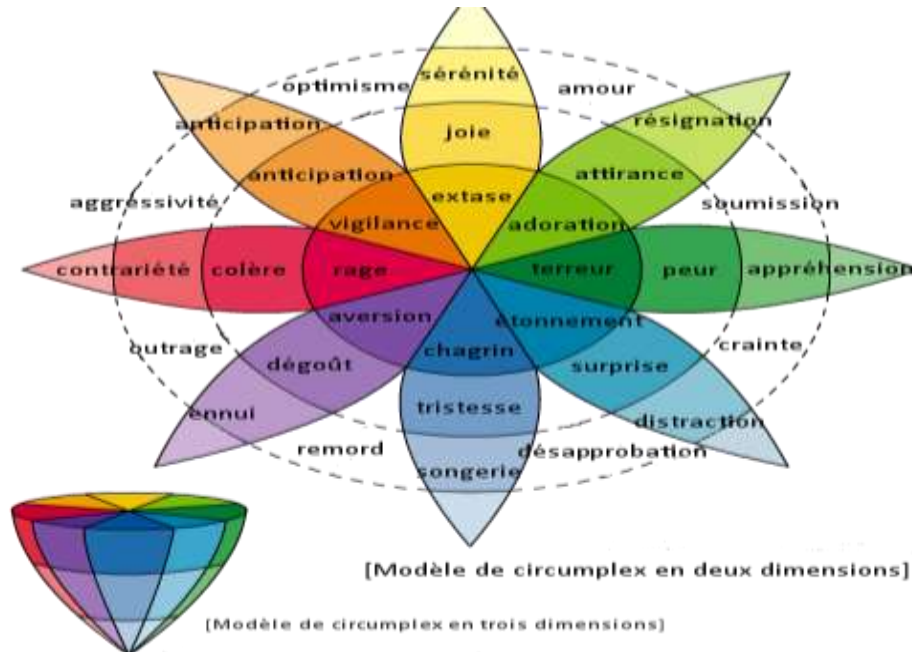
⁷ Ibid, PP05-06.

⁸ Ilios kotsou, Op.cit, P04.

⁹ Ilios Kotsou, Op.cit, P35.

C'est pourquoi certains auteurs utilisent le terme d'émotions sociales pour décrire ces émotions secondaires, car elles sont étroitement liées à la culture, à l'éducation et aux relations sociales de ceux qui les éprouvent.¹

Figure 2: L roue des émotions de Plutchik



Source : Ilios Kotsou, Op.cit, P36.

Au second niveau apparaissent huit émotions primaires: peur, surprise, tristesse, dégoût, colère, anticipation, joie et confiance. Au niveau inférieur et supérieur, nous trouvons des intensités différentes de la même émotion : par exemple, au niveau 1 nous trouvons la terreur, au niveau 2 la peur, au niveau 3 l'appréhension.²

En termes de combinaisons, la joie et la confiance produisent de l'amour, la tristesse et le dégoût du remords.³Et le mépris par exemple résulte de la colère et du dégoût. Il fait également varier ces émotions en intensité.

2.1.2 Éléments de définitions :

Une émotion est liée à la modification d'un état initial. Étymologiquement, le mot provient du latin « *exmovere* » ou « *emovere* » qui signifie « mouvement vers l'extérieur » ou « mettre en mouvement ». Désigne ce qui nous met en mouvement à l'extérieur comme à l'intérieur de nous-mêmes. Elle nous pousse à agir pour faciliter notre adaptation et augmenter nos chances de survie.⁴

Malgré une définition générale, le concept d'émotion est encore assez flou pour de nombreux chercheurs.⁵

¹ Ilios Kotsou, Op.cit, P35.

² Ilios Kotsou, Op.cit, P36.

³ Ibid, P36.

⁴ Ilios Kotsou, Op.cit, P29.

⁵ Claude Berghmans, Op.cit, P16.

Dans son sens le plus littéral, l'**Oxford English Dictionary** définit l'émotion comme « *une agitation ou un trouble de l'esprit, du sentiment, de la passion, tout état mental de véhémence ou d'excitation* ». ¹D'après les définitions fournies par le dictionnaire **Larousse**, une émotion se définit comme « *Un trouble subit, une agitation passagère causés par un sentiment vif de peur, de surprise, de joie, etc.* » ²Ou elle peut également être caractérisée comme « *un état affectif intense, caractérisé par des troubles divers (pâleur, accélération du pouls, etc.)*. » ³Selon dictionnaire le **ROBERT**.

L'émotion est un état mental induit par un ou plusieurs stimuli internes ou externes qui déterminent les changements chimiques du corps, les réponses comportementales et un certain état. ⁴

2.1.2.1 L'affect, l'humeur, le sentiment, et l'émotion :

Le terme d'émotions ne fait pas l'objet d'un consensus dans la recherche et les phénomènes étiquetés sous le label d'émotion sont multiples. Cela rend difficilement d'élaborer une définition univoque et unanime ⁵.

Affect, humeur, sentiment, et émotion sont souvent mêlés, il n'est pas facile de les distinguer, même dans la littérature spécialisée. **L'affect** est souvent employé avec une acception très générale. **Humeur et sentiment** sont des états diffus, d'intensité plus faible et de durée plus long que les émotions. Ces dernières sont soudaines, visibles, car elles produisent un changement dans le comportement verbal et non verbal de l'individu qui les ressent. ⁶

D'une part, **l'émotion** est visible et détectable dans le corps, **le sentiment** est généralement considéré comme la dimension subjective et cognitive de l'émotion, caractérisée par la perception de l'émotion et de ce qui la cause. Les deux aspects sont intimement liés. ⁷

Comme le dit **Damasio**, « *les émotions deviennent des sentiments à partir du moment où nous établissons cette relation de cause à effet entre les transformations de notre corps et ce qui les a suscitées. (...) Lorsque nous éprouvons de la tristesse, nous la percevons physiquement mais nous avons aussi conscience de ce qui l'a suscitée: une mauvaise nouvelle, la perte d'un objet, la disparition d'un être cher. Les sentiments, eux, sont des images mentales, donc cachées. Ce sont en quelque sorte des idées du corps, la conscience d'un certain état du corps lorsque celui-ci est perturbé par un processus émotionnel* ». ⁸

En outre, les émotions peuvent saturer nos humeurs: par exemple l'irritabilité par la colère, l'appréhension par la peur. En influençant nos processus cognitifs et nos mécanismes de traitement de l'information, notre humeur peut favoriser l'émergence d'états émotionnels. De

¹ Daniel Goleman, « L'intelligence émotionnelle : Comment transformer ses émotions en intelligence », Traduit de l'américain par Thierry Piélat, Édition : France loisirs, Paris, 1997, P357.

² <https://www.larousse.fr/dictionnaires/> (consulté le 03/03/2023 à 07 :34).

³ <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/emotion> (consulté le 03/03/2023 à 07 :50).

⁴ Nicolae Sfetcu, Op.cit, P03.

⁵ Idem.

⁶ Gérard Coulon, Catherine Lafitte, Op.cit, P117.

⁷ Ilios Kotsou, Op.cit, P29.

⁸ Ilios Kotsou, Op.cit, P30.

plus, l'humeur est un état sous-jacent qui affecte notre fonctionnement quotidien. Elle peut influencer notre réaction face aux situations auxquelles nous sommes confrontés. Par exemple, si nous commençons la journée de mauvaise humeur, nous pouvons être plus sensibles aux petits événements frustrants. En revanche, si nous débutons la journée de bonne humeur, ces mêmes événements auront moins d'effet désagréable sur nous.¹

2.1.3 Processus émotionnelle :

L'émotion est identifiable par les manifestations physiologiques. Déclenchés par un événement ou une situation, elle entraîne un comportement orienté vers un but (besoin). En résumé, voici un tableau de synthèse des quatre processus émotionnels primaires les plus présents en management (peur, colère, joie, tristesse), du stimulus au besoin.²

Tableau 3 : le processus émotionnel

Emotion	Déclencheur	Manifestation physiologique³	Comportement immédiat (tendance à l'action)	Effet / but⁴
Colère	Dommage, atteinte à l'intégrité, aux valeurs, à l'identité, injustice⁵	Augmentation de la fréquence cardiaque, de la tension, du tonus musculaire (surtout dans les bras)	Attaque agression / agressivité⁶	Mobilisation de l'énergie pour changer une situation qui ne convient pas
Peur	Situation de danger, menace inconnu.....⁷	Accélération de la respiration, augmentation de la fréquence cardiaque, contraction des muscles, tremblements du corps	Fuite, évitement paralysie, inhibition, sidération, parfois attaque⁸	Protection

¹ Ilios Kotsou, Op.cit, P30.

² Pierre-Marie Burgat, Op.cit, P39.

³ Ilios Kotsou, Op.cit, P33.

⁴ Idem.

⁵ Pierre-Marie Burgat, Op.cit, P39.

⁶ Idem.

⁷ Idem.

⁸ Idem.

Dégout	Elément nocif, nuisible¹	Sensations désagréables, nausées, vomissements	Rejet²	Ecart de ce qui est perçu comme mauvais pour soi
Tristesse	Perte, deuil séparation.....³	Larmes, baisse du tonus et de la température cutanée, crispation musculaire	Repli sur soi Retrait⁴	Retrait de l'action pour réfléchir aux erreurs commises, information aux autres membres du groupe afin de recevoir du soutien
Joie	Réussite, élément positif ou important, adéquation avec nos valeurs, réalisation de soi⁵	Sourire, rire, larmes, sautillerment	Expression immédiate (laisser éclater de joie) partage spontané approche⁶	Effet positif sur le système immunitaire, confiance en soi, action partage avec les autres, vitalité, altruisme, créativité
Surprise	Situation inattendue⁷	Sursaut, geste brusque, crispation de certains muscles	Retrait⁸	Vigilance

Source : le tableau élaboré par nous-mêmes en combinant les données de deux sources

Nous avons étudié les émotions qui constituent le point de départ de notre recherche. Dans la partie suivante, nous intéressons à leur utilité dans le contexte du lieu de travail.

¹ Ilios Kotsou, Op.cit, P33.

² Ilios Kotsou, Op.cit, P33.

³ Pierre-Marie Burgat, Op.cit, P39.

⁴ Idem.

⁵ Ilios Kotsou, Op.cit, P33.

⁶ Pierre-Marie Burgat, Op.cit, P39.

⁷ Ilios Kotsou, Op.cit, P33.

⁸ Idem.

2.1.4 La place des émotions au travail :

D'après **Soares**, dans les organisations, les émotions sont la plupart du temps occultées. Elles sont considérées comme étant irrationnelles, ascientifiques et imprévisibles. Cependant, les entreprises ne peuvent pas fonctionner en ignorant totalement qu'il est impossible pour les individus de laisser leurs émotions à la porte de l'organisation lorsqu'ils se présentent au travail.¹

Goleman associe l'IE à des compétences qui favorisent l'harmonie chez les individus, qui sont essentielles pour une collaboration efficace en équipe.²

Similairement, pour bien comprendre les compétences émotionnelles, il est important de revenir aux émotions de base, comme décrites et analysées par **Lisa Bellinghausen** (chercheuse et praticienne en comportement organisationnel³) dans son travail de thèse sur le sujet. Elle démontre que l'IE est au cœur des relations de travail et que nous vivons quotidiennement une multitude d'émotions positives et négatives au travail. Elle préconise de s'appuyer sur les émotions positives pour leurs impacts bénéfiques telles que la fierté, la satisfaction, la joie, l'espoir, la surprise, etc. elles permettent de créer du lien social et de développer des réseaux, de favoriser le bonheur au travail, d'établir de nouvelles connexions entre les idées et de favoriser la pensée créative, de développer les activités d'aide et de collaboration, ainsi que la multi-activité.⁴

L'analyse de **Bellinghausen**, en s'appuyée sur les travaux de **Scherer** et **Tran**, permet également d'affiner le rôle de ces différentes émotions en les catégorisant en quatre classes suivant leur positionnement dans le quadrant, à partir de **la roue des émotions** présentée dans la figure actuel⁵.

Figure 3: le classement des émotions selon Lisa Bellinghausen dans la roue de Scherer et Tran



Source : Stéphane Jacquet, Op.cit, P14.

¹ Rim Zid, « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », Mémoire en administration des affaires, Université du Québec, Montréal, 2006, P48.

² Simard Michel, Op.cit, P57.

³ Charlotte Montois Degraeve, « Connaitre, reconnaître et utiliser ses émotions dans le management », mémoire de master en actions de la santé et du social, université catholique de Lille, France, 2021, P21.

⁴ Stéphane Jacquet, « Le management émotionnel : Vers une prise en compte de l'intelligence émotionnelle en entreprise ? », revue au Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion CREG, France, PP13-14 : <https://creg.ac-versailles.fr/> (consulté le 12/4/2023 à 11 :50).

⁵ Stéphane Jacquet, Op.cit, P14.

« **Les émotions de résignation** telles que la culpabilité, la honte, la peur et la tristesse peuvent avoir des conséquences négatives sur les individus, mais paradoxalement, elles peuvent aider à renforcer les liens au sein d'un groupe et favoriser une réaction collective en cas de crise. La culpabilité augmente la conformité, tandis que la honte encourage le comportement pro-social ». ¹

Quant à « **Les émotions d'approche**, telles que le soulagement, l'espoir, l'intérêt et la surprise, se manifestent lorsque nous sommes attentifs et en phase d'exploration. Elles favorisent la clarté et revitalisent. **Les émotions d'accomplissement**, comme la fierté, l'exaltation, la joie et la satisfaction, peuvent être vécues individuellement ou collectivement. Elles jouent un rôle important dans la construction de l'identité et de la cohésion, bien qu'elles puissent aussi diminuer la concentration et l'analyse ». ²

Enfin, « **les émotions antagonistes**, comme la colère, le mépris, le dégoût et l'envie, sont souvent perçues négativement car elles sont associées à des conflits ou des problèmes relationnels. Cependant, elles peuvent également être utilisées comme un levier réactif de motivation, par exemple, l'envie peut stimuler la compétitivité. La colère peut renforcer les valeurs de groupe et rassembler les individus, comme lors d'une manifestation ». ³

Dans le même ordre d'idées, Les recherches qui traitent cette notion d'émotions suggèrent que l'humeur positive et l'empathie sont liées à des performances contextuelles efficaces. Selon certains auteurs dans le domaine de la psychologie du travail comme **Brief** et **George**, Les humeurs positives favorisent la flexibilité cognitive, une intégration plus large de l'information et la génération de plusieurs alternatives, ce qui peut améliorer la prise de décision et la coopération tout en réduisant les conflits, aussi peut améliorer la résolution créative de problèmes, l'efficacité dans les prises de décision complexes et la propension à prendre des risques modérés. Les individus peuvent augmenter leurs efforts de développement personnel, car les humeurs positives sont associées à une vision plus optimiste des possibilités de succès, à une plus grande efficacité perçue et à de plus grandes ambitions d'auto-développement. La bonne humeur peut également entraîner une plus grande satisfaction à l'égard de l'organisation et de ses produits, ainsi qu'une augmentation des interactions sociales avec les collègues de travail en dehors de l'organisation. ⁴ C'est pourquoi les gestionnaires et les chercheurs en gestion ont intérêt à mieux connaître les émotions afin de bien mesurer leurs conséquences sur le milieu de travail. ⁵

2.2 Intelligence émotionnelle:

« *Anybody can become angry – that is easy, but to be angry with the right person, to the right degree, at the right time, for the right purpose, and in the right way – that is not within everybody's power and is not easy* ». (**Aristote**)

¹ Stéphane Jacquet, Op.cit, P14.

² Stéphane Jacquet, Op.cit, P14.

³ Stéphane Jacquet, Op.cit, P15.

⁴ Simard Michel, Op.cit, P57.

⁵ Rim Zid, Op.cit, P48.

Suite à notre analyse des concepts d'intelligence et d'émotions, ainsi que de la littérature existante sur l'évolution de l'IE et la notion d'émotions qui nous avons vue dans les pages précédents, cette nouvelle partie se focalisera sur l'application de l'IE dans le contexte professionnel. Nous allons examiner les recherches et les idées clés sur ce sujet afin de mieux comprendre comment l'IE peut être utilisée dans le milieu du travail.

2.2.1 Eléments de définition du concept :

Intelligence et émotion, ces deux concepts sont désormais réunis, alors que nous avons généralement tendance à croire que les émotions perturbent le raisonnement et la compréhension.¹

D'après **Mayer** et **Salovey**, Ce mot fait référence à « *la capacité d'une personne à gérer et contrôler ses émotions et à posséder la capacité de contrôler également les émotions des autres* »². Ils l'ont redéfinie en 1997 comme « *l'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres* ».³

La définition de **Daniel Goleman** est plus récente (1995). Comme il est le premier auteur à avoir écrit sur l'IE au travail, sa définition est la plus répandue dans le monde des organisations: « *L'IE est une méta-capacité à dialoguer avec ses émotions et celles des autres, pour renforcer la qualité la puissance de ses relations* ». C'est cette « méta-capacité » qui nous permet de prendre du recul, d'observer nos émotions et donc d'agir plus en conscience. Avec l'IE, nous devenons capables de mieux gérer l'ensemble de nos fonctionnements affectifs, au bénéfice de nous-mêmes, comme d'autrui.⁴

L'IE est la capacité à prêter attention à nos sentiments ainsi qu'aux émotions des autres, à les reconnaître correctement et à agir de manière appropriée en fonction des informations émotionnelles qu'ils nous transmettent.⁵

Il existe plusieurs définitions de l'IE, mais la notion principale est qu'elle consiste à être conscient de ses émotions et à utiliser cette meilleure compréhension pour se guider et guider les autres tout au long de sa vie.⁶

2.2.2 Les modèles de l'intelligence émotionnelle :

Il existe plusieurs modèles de l'IE qui ont été proposés par différents chercheurs. Les modèles les plus connus sont le modèle de **Peter Salovey** et **John Mayer**, le modèle de **Daniel Goleman**, et celui de **Bar-On**.

¹ Gérard Coulon, Catherine Lafitte, Op.cit, P125.

² Louise Thomas, « cultivez votre intelligence émotionnelle : apprenez à gérer vos émotions grâce aux pouvoirs de la pensée positive », publié indépendamment, 2022, P09.

³ Gérard Coulon, Catherine Lafitte, Op.cit, P125.

⁴ Pierre-Marie Burgat, Op.cit, P13.

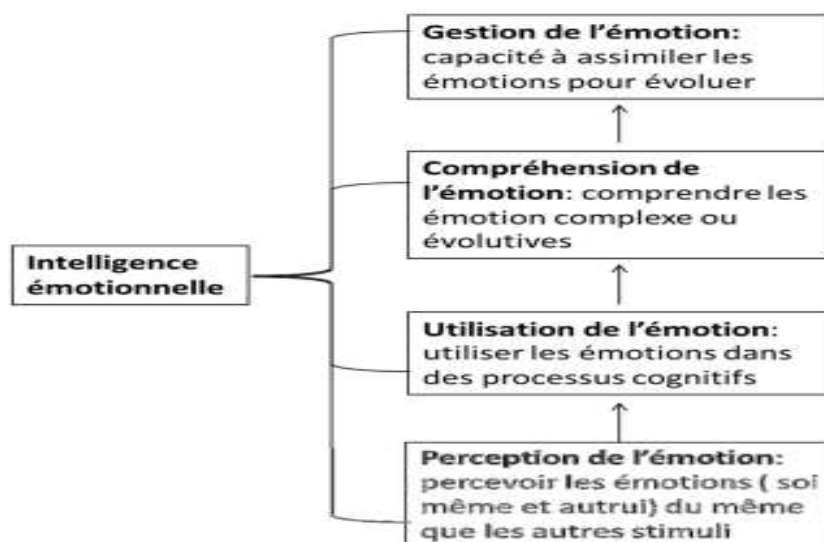
⁵ Lucas Martineau, « L'intelligence émotionnelle : comment comprendre les émotions, augmenter l'estime de soi et surmonter l'anxiété pour vivre heureux », publié indépendamment, 2022, P110.

⁶ Idem.

2.2.2.1 Le modèle de Peter Salovey et John Mayer :

Ces deux chercheurs ont été les premiers à proposer le concept d'IE en 1990. Mayer et Salovey ont développé un modèle en quatre dimensions pour définir l'IE telle une compétence. Leur modèle est basé sur les théories précédentes de Gardner sur les intelligences interpersonnelle et intrapersonnelle décrits précédemment. Les quatre dimensions de leur modèle comprennent : la perception, l'évaluation et l'expression des émotions, l'utilisation des émotions pour faciliter la pensée, la compréhension des émotions et la gestion des émotions pour promouvoir la croissance émotionnelle et intellectuelle. Selon eux, les premières dimensions représentent des processus psychologiques de base, il s'agit plutôt d'habiletés et d'aptitudes plus complexes et matures. Tandis que les habiletés supérieures sont souvent acquises avec la maturité et l'expérience. Le modèle de Mayer et Salovey met en évidence que les individus ayant une IE élevée progressent généralement rapidement d'une habileté à l'autre et maîtrisent plusieurs habiletés. Les quatre habiletés du modèle sont détaillées dans la Figure04.¹

Figure 4: les quatre habiletés de l'IE selon le modèle de Mayer et Salovey



Source : Alhanout Kamel, « rôle de l'intelligence émotionnelle dans la vie sociale et professionnelle », thèse de doctorat en pharmacie, faculté de pharmacie, Marseille, 2018, P18.

2.2.2.2 Le modèle mixte de Bar-On :

Reuven Bar-On a été l'un des premiers chercheurs à proposer l'expression de QE. Ce chercheur définit l'IE comme étant « une combinaison de capacités non cognitives, de compétences et de techniques qui influencent la capacité à réussir et à faire face aux exigences et aux pressions de l'environnement ». Dans son modèle, il a identifié un inventaire de compétences nécessaires pour réussir dans la vie, qu'il a ensuite regroupées en cinq échelles : les compétences intrapersonnelles, les compétences interpersonnelles, l'adaptabilité, la gestion du stress et l'humeur général². Ces échelles seront détaillées dans le tableau présent.

¹ Rachel Provost, Op.cit, P20.

² Rachel Provost, Op.cit, P26.

Tableau 4: le modèle d'IE selon Bar-On (1997)

Composantes	Sous-composantes
Intrapersonnelle	Connaissance de ses émotions Affirmation de soi, assertivité Indépendance Estime de soi Accomplissement de soi
Interpersonnelle	Empathie Responsabilité sociale Relation interpersonnelle
Adaptabilité	Réalisme Flexibilité Résolution de problèmes
Gestion du stress	Tolérance au stress Contrôle des impulsions, inhibition
Humeur générale	Optimisme Bonheur

Source : Gérard Coulon, Catherine Lafitte, Op.cit, P127.

2.2.2.3 Le modèle d'IE de Goleman :

Est une théorie développée par **Daniel Goleman** travers ses écrits et ses recherches dans les années 1990. La théorie met l'accent sur l'importance des compétences émotionnelles dans le développement personnel et professionnel qui contribuent à la performance managériale. Il repose sur quatre composantes, regroupées en deux grandes catégories : les compétences personnelles et les compétences sociales.

Les compétences personnelles comprennent la conscience de soi et la maîtrise de soi; comme leur nom l'indique, elles portent davantage sur le comportement individuel que sur la façon d'interagir avec les autres. Elles permettent de rester conscient de ses émotions tout en gérant son comportement. Quant aux **compétences sociales**, elles incluent la conscience sociale et la gestion des relations ; grâce à elles, on peut comprendre l'humeur, le comportement et les motivations des autres de façon à améliorer ses relations avec eux.¹

2.2.2.3.1 La conscience de soi:

Le fait de pouvoir identifier ses émotions est la clé de voûte de l'IE². La conscience de soi se définit comme l'aptitude à percevoir ses propres émotions et à comprendre comment on se comporte dans différentes situations. Elle aide à dominer la façon habituelle qu'on a de réagir à des événements, à des problèmes et à des individus précis. Il est important de savoir de ce qu'on a tendance à faire afin d'arriver à comprendre rapidement ce qu'on ressent. Pour atteindre un degré élevé de conscience de soi, on doit être prêt à tolérer le malaise suscité par des émotions possiblement négatives. La conscience de soi est une habileté essentielle ; une fois acquise, elle facilite l'utilisation des autres habiletés liées à l'IE. À mesure qu'elle s'accroît, la satisfaction face à la vie, qui se définit comme l'aptitude à atteindre ses objectifs personnels et professionnels.³

¹ Travis Bradberry, Jean Greaves, « Intelligence émotionnelle 2.0 : 66 capsules-conseils pour faire bondir votre performance », Les Editions Transcontinental, canada, 2010, P29.

² Simard Michel, Op.cit, P41.

³ Travis Bradberry, Jean Greaves, Op.cit, P30.

Une bonne conscience de soi chez une personne, lui permet davantage à profiter des occasions qui s'offrent à elle, à exploiter ses forces et s'assurer que ses émotions ne l'empêchent pas d'avancer, à conduisent mieux leur vie et perçoivent plus clairement les répercussions intimes de leurs décisions personnelles, qu'il s'agisse du choix d'un conjoint ou d'un métier, etc.¹

2.2.2.3.2 La maîtrise de soi:

La maîtrise de soi, la deuxième habileté liée à l'IE, est ce qui nous fait agir ou ne pas agir. Elle est aussi en lien avec la conscience de soi. Elle se définit comme l'aptitude à prendre conscience de ses émotions afin de demeurer ouvert et de donner une orientation favorable à son comportement. Pour y parvenir, on doit apprendre à gérer ses réactions émotionnelles en fonction des situations et des individus. Elle se traduit notamment par la transparence, par l'adaptabilité et par l'optimisme. Certaines émotions peuvent déclencher une peur qui paralyse et obnubile le raisonnement, de sorte qu'on n'arrive pas à trouver la meilleure façon d'agir. Dans certains cas, la maîtrise de soi se révèle par la capacité à tolérer l'incertitude pendant qu'on évalue ses émotions et les options possibles. Une fois qu'on a compris et accepté ce qu'on ressent, la meilleure façon d'agir devient évidente.²

2.2.2.3.3 La conscience sociale :

Une des deux composantes des compétences sociales, est une habileté essentielle. Se manifeste par l'empathie, c'est-à-dire la capacité d'être sensible à ses propres émotions et à celles des autres³, elle se définit comme l'aptitude à reconnaître rapidement les émotions des autres et à bien les comprendre. Elle aide à décoder ce qu'ils ressentent et ce qu'ils pensent même si leurs sentiments et leurs points de vue diffèrent de ceux qu'on a.⁴

D'où, écouter véritablement une personne, et bien cerner ce qu'elle ressent et ce qu'elle pense (le sens de l'observation) sont les deux qualités principales nécessaires pour développer une compréhension approfondie des autres. Ce qui est essentiel pour les leaders afin d'établir de bonnes relations dans un groupe.

2.2.2.3.4 La gestion des relations :

La deuxième composante des compétences sociales, met aussi à profit les trois autres habiletés liées à l'IE, soit la conscience de soi, la maîtrise de soi et la conscience sociale. Elle se définit comme l'aptitude à utiliser la conscience qu'on a de ses émotions et de celles des autres afin de gérer efficacement les interactions qu'on a avec eux. Cette habileté favorise une communication claire et une résolution efficace des différends. Elle est aussi associée aux liens qu'on forme peu à peu avec les autres. Par ailleurs, les personnes qui gèrent bien leurs relations comprennent l'avantage d'entretenir des rapports avec toutes sortes d'individus, y compris ceux avec qui elles n'ont pas d'affinités particulières. Il est important de cultiver et de nourrir des liens solides ; ils sont la preuve qu'on peut comprendre les autres, bien les traiter et partager de bons moments.⁵ Ce point consiste une capacité clé en leadership.

¹ Simard Michel, Op.cit, P42.

² Travis Bradberry, Jean Greaves, Op.cit, P36.

³ Simard Michel, Op.cit, P35.

⁴ Travis Bradberry, Jean Greaves, Op.cit, P41.

⁵ Travis Bradberry, Jean Greaves, Op.cit, P46.

Goleman souligne que le développement de ces compétences émotionnelles, permet d'améliorer sa capacité à communiquer efficacement, à travailler en équipe, à résoudre les problèmes et à gérer le stress. Du même, son modèle a été largement accepté et appliqué dans de nombreux domaines, notamment en psychologie, en éducation, en management et en coaching.

Tableau 5: Inventaire des compétences émotionnelles selon Boyatzis, Goleman et Rhee (2000)

	Conscience de soi	Conscience sociale
Connaissance	Connaissance de ses émotions Auto évaluation réaliste Confiance en soi	Empathie Souci du service Compréhension organisationnelle
	Gestion de soi	Compétences sociales
Régulation	Gestion de ses émotions Honnêteté Conscience Flexibilité Motivation Initiative	Formation d'autrui Influence Communication Gestion des conflits Leadership Agent de changement Compétence relationnelle Travail en équipe et collaboration

Source : Gérard Coulon, Catherine Lafitte, Op.cit, P128.

2.2.3 L'importance de l'intelligence émotionnelle :

2.2.3.1 Quotient intellectuel et quotient émotionnel :

L'être humain est caractérisé par plusieurs formes d'intelligence, en particulier l'intelligence rationnelle mesurée par le très populaire quotient intellectuel (QI) et l'IE mesurée par le quotient émotionnel (QE), plus difficile à évaluer. Certains chercheurs ont même avancé de façon audacieuse que l'IE représenterait 75 % de notre intelligence contre seulement 25% pour l'intelligence rationnelle.¹

Il est important de comprendre que le QI et le QE ne sont pas mutuellement exclusifs et que les deux sont importants pour le succès et le bien-être dans la vie. Une personne avec un haut QI peut avoir des difficultés dans la gestion de ses émotions et des relations interpersonnelles, tandis qu'une personne avec un haut QE peut avoir des difficultés dans des tâches cognitives complexes. Par conséquent, il est important de développer à la fois son IE et son intelligence intellectuelle pour réussir dans la vie.

Ce QE relèverait davantage de l'acquis que de l'inné, quelque chose qui se construit au fur et à mesure et qui demande un véritable travail sur soi. C'est une excellente nouvelle.²

L'IE est le pivot d'habiletés cruciales. Améliorez son QE en faisant de petits efforts, permet de noter des effets favorables dans sa vie.³

¹ Régis Rossi, Claire Lauzol, Didier Noyé, Op.cit, P57.

² Idem

³ Travis Bradberry, Jean Greaves, Op.cit, P26.

En plus de 33 autres compétences importantes sur le plan professionnel, nous avons constaté que le QE est incluse dans la majorité d'entre elles, y compris la gestion du temps, la prise de décision et la communication.¹

Figure 5: le lien entre le QE et les autres compétences professionnelles



Source : Travis Bradberry, Jean Greaves, Op.cit, P26.

On sait maintenant grâce à de nombreuses recherches que les émotions jouent un rôle majeur pour les processus de décision, pour le passage à l'action, pour l'apprentissage, pour la dynamique des équipes, pour l'efficacité du travail collectif...²

Être émotionnellement intelligent au travail, c'est être en harmonie avec les émotions d'autrui, être capable de communiquer de manière pacifiée, régler les désaccords avant qu'ils ne s'aggravent, échanger avec les membres de son équipe en toute fluidité. Cela peut paraître simple à première vue. Un peu de psychologie et de bonne volonté, et voilà. Certes, mais nous n'avons pas tous les mêmes modes de fonctionnement, les mêmes motivations, la même capacité d'observation, etc. Les individus émotionnellement intelligents sont bien plus aptes à comprendre et à s'adapter à l'autre, pour mieux travailler ensemble, et à s'adapter à de nouvelles circonstances.³

La prise de conscience de l'importance des émotions grandit. Reste à voir comment mieux les prendre en compte dans notre fonctionnement collectif.⁴

En somme, favoriser le développement de l'IE chez les employés peut avoir des avantages significatifs pour les entreprises, comme une amélioration de la performance, de la satisfaction

¹Travis Bradberry, Jean Greaves, Op.cit, P26.

² Régis Rossi, Claire Lauzol, Didier Noyé, Op.cit, P60.

³<https://www.simundia.com/blog/intelligence-emotionnelle> (consulté le 05/03/2023 à 22:38).

⁴ Régis Rossi, Claire Lauzol, Didier Noyé, Op.cit, P60.

et du bien-être général. Cela peut également conduire à une culture organisationnelle plus positive et plus efficace.

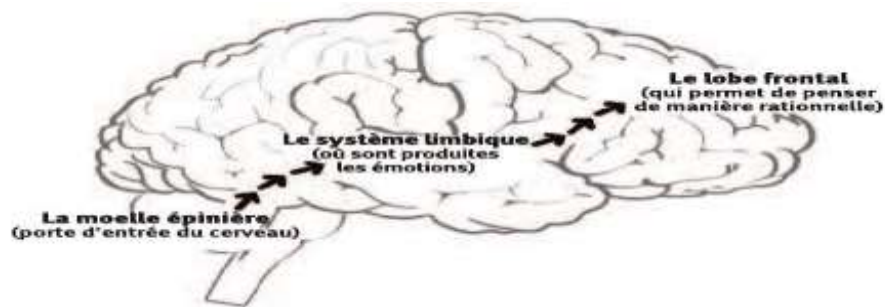
2.2.3.2 Le cerveau rationnel et le cerveau émotionnel :

Le cerveau humain peut être divisé en deux parties principales : le cerveau rationnel et le cerveau émotionnel. Ces deux parties sont souvent en interaction l'une avec l'autre, mais elles ont des fonctions différentes.

Le cerveau rationnel, également appelé le *néocortex*, est responsable de la pensée logique, de la prise de décision et de la résolution de problèmes. Il est impliqué dans la planification à long terme, l'analyse des informations et la compréhension des concepts abstraits. Il est souvent considéré comme le siège de la raison et de la logique.

La portion rationnelle du cerveau (la partie frontale) ne peut stopper les émotions ressenties par le système limbique, mais ces deux sections du cerveau peuvent influencer l'une sur l'autre et être en communication constante. La communication entre le cerveau émotionnel et le cerveau rationnel est la source physique de l'IE.¹

Figure 6: la voie de l'intelligence émotionnelle dans le cerveau



Source : Travis Bradberry, Jean Greaves, Op.cit, P16.

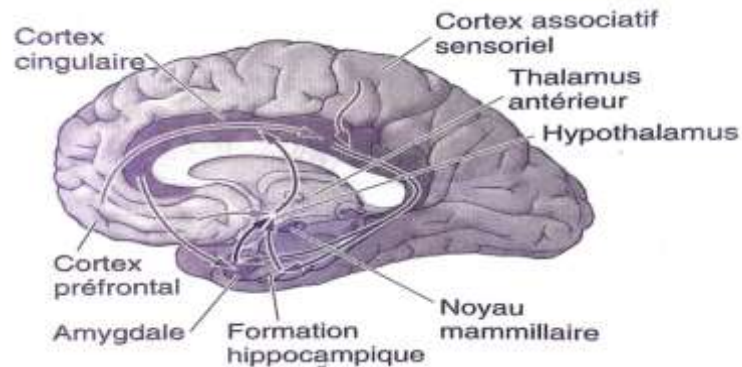
La voie qu'emprunte l'IE commence dans le cerveau, au niveau de la moelle épinière. Les signaux des principaux sens entrent dans le cerveau à ce niveau et doivent se rendre jusqu'au lobe frontal, où il devient possible de se faire une idée rationnelle de la situation. Mais ils passent aussi à travers le système limbique, l'endroit où sont vécues les émotions. Il doit y avoir un système de communication efficace entre les centres rationnel et émotionnel du cerveau pour que l'IE fonctionne bien.²

Le cerveau émotionnel, également connu sous le nom de *système limbique*, est une partie du cerveau qui est responsable de la régulation des émotions, de la motivation et du comportement. Il est composé de plusieurs structures cérébrales, notamment l'amygdale, l'hippocampe, l'hypothalamus et le cortex cingulaire.

¹Travis Bradberry, Jean Greaves, Op.cit, P16.

²Travis Bradberry, Jean Greaves, Op.cit, P16.

Figure 7: les relations entre les fonctions et les structures cérébrales



Source : Ilios Kotsou, Op.cit, P38.

L'amygdale est souvent considérée comme la structure clé du système limbique car elle joue un rôle important dans le traitement des émotions, en particulier la peur et l'anxiété. Elle est considérée comme la "sentinelle" du cerveau, celle qui vérifie l'environnement pour nous prévenir des dangers.¹

L'hippocampe, quant à lui, est impliqué dans la formation et la récupération des souvenirs émotionnels. *L'hypothalamus* régule les fonctions corporelles en réponse aux émotions, tandis que *le cortex cingulaire* est impliqué dans la prise de décision et le traitement de l'information sociale et émotionnelle.

Le cerveau émotionnel interagit étroitement avec d'autres parties du cerveau, telles que le cortex préfrontal. *Le cortex préfrontal* joue donc une fonction importante dans la régulation des émotions (par l'inhibition de l'amygdale).²

Ensemble, ces structures cérébrales travaillent pour réguler nos réponses émotionnelles et comportementales en fonction des stimuli internes et externes que nous rencontrons dans notre environnement.

Section 3 : Le management émotionnel comme un acte de conduite de changement

« Toutes nos émotions ne sont pas là par hasard bien sûr, mais répondent à des fonctions précises, acquises progressivement au cours des milliers d'années de notre longue évolution ». ³

La conduite de changement ne peut décréter ou s'improviser, il s'agit d'un processus complexe multidimensionnel et sensible même. Ce processus nécessite une approche managériale globale systémique et transversale.⁴ Les entreprises qui réussissent à conduire

¹ Ilios Kotsou, Op.cit, P39.

² Ibid, P40.

³ Pierre-Marie Burgat, Op.cit, P28.

⁴ Mohammed Cherif Medagh, « Capital humain et management de changement », cours de la conduite de changement, Ecole des hautes études commerciales, 2022-2023, P34.

efficacement le changement sont souvent celles qui ont intégré l'IE et le management émotionnel dans leur stratégie de gestion du changement.

3.1 Éléments de définition :

Les changements font désormais partie intégrante du fonctionnement des organisations. Le terme « changement » provient du latin *cambiare*, qui signifie : échanger, substituer une chose à une autre.¹

Certains auteurs ont défini le changement comme étant «*le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable*». De son côté, **Bélangier** (1994) donne une définition très proche de la première, et qui serait «*le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées*».²

Le changement est souvent perçu comme un élément perturbateur dans notre quotidien. D'où, **Catherine Remoussenard** définit le changement comme «*une démarche nécessaire pour accompagner la vie d'une entreprise dans un environnement en perpétuelle évolution* ». Quant à elle, il est essentiel pour les entreprises de savoir conduire les changements, leurs permettant de rester en vie sur son marché.³

Selon l'auteur **Catherine**, la conduite du changement désigne : «*L'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite* ».⁴

Or, la réussite d'une conduite de changement repose sur la prise en compte du facteur humain. Elle implique d'une part, de connaître les effets du changement chez les destinataires appelés à vivre ce changement et d'autre part, d'orienter en fonction de ceux-ci les actions et décisions tout au long du projet.⁵

3.2 Les résistances au changement

Il est évident que le changement suscite des résistances. Selon les travaux de deux auteurs, **BAREIL** et **SOPARNOT**, la résistance au changement peut être définie comme le «*refus d'accepter un changement qui se caractérise par des comportements visant à entraver le changement, à nuire ou à y faire obstacle* »⁶.

¹ Corinne Bornet, « changement et conduite de changement », Gérard Valléry et autres, « psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés », Edition : Dunod, 2016, PP74.

² Rim Zid, Op.cit, PP18-19.

³ Reibel Clémence, « L'intelligence émotionnelle du manager face aux résistances au changement chez les collaborateurs », revue de management et de stratégie RMS, 2020, P04.

⁴ Reibel Clémence, Op.cit, P04.

⁵ Corinne Bornet, Op.cit, P75.

⁶ Reibel Clémence, Op.cit, P05.

Cela nous amène à aborder un autre point essentiel: les causes de la résistance au changement. BAREIL explique que l'intolérance à l'ambiguïté, la préférence pour la stabilité, la peur de ne pas être capable de s'adapter, l'insécurité, l'anxiété, la crainte de l'inconnu, la perte de contrôle et l'aversion au risque sont les principales causes de la résistance.

SOPARNOT identifie quant à lui six facteurs principaux de résistance :¹

- Le facteur psychologique lié à l'anxiété ressentie par les individus lors d'un changement.
- La résistance identitaire liée au fait que le changement remet en cause l'identité de la personne en modifiant la nature de sa relation à l'entreprise.
- La résistance politique lorsque le changement est perçu comme une menace pour les conditions de pouvoir et les libertés d'action des acteurs.
- La résistance collective mettant en évidence les dynamiques de groupe perturbées par le changement.
- La résistance culturelle fortement liée à la culture d'entreprise et enfin la résistance cognitive portant sur les connaissances et compétences des individus.

Selon l'auteur, la meilleure façon de contenir ou d'éviter la résistance au changement chez les collaborateurs est de mettre en place des stratégies de changement adaptées aux types de résistances rencontrées.²

3.3 Le concept de l'IE dans une culture de changement

Face aux différents changements, économiques, technologiques, sociodémographiques ou politico juridiques, etc., les acteurs de l'organisation doivent revoir leurs façons de faire et de penser afin de s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. L'adaptation consiste alors à retrouver un certain état d'équilibre. Cependant, celui-ci reste virtuel et il ne peut jamais être atteint, car c'est plutôt au chaos et au déséquilibre que les systèmes tendent généralement.³

L'adaptation à une situation consiste à fournir des efforts cognitifs et comportementaux pour répondre à satisfaire à des exigences externes et internes perçues par la personne comme mettant à l'épreuve ou dépassant ses capacités.⁴

Morin (1996) distingue «deux types de réponses de l'organisme devant une demande d'adaptation : *les émotions*, qui sont des réponses spécifiques à un stimulus, et *le stress*, qui est une réponse non spécifique à toute demande d'adaptation».⁵

Charles Darwin a démontré que dans une logique d'adaptation, toutes les émotions ont une valeur et que chaque émotion nous apporte un message. Décoder ce message permet de s'adapter avec pertinence aux situations et de faire face aux demandes de l'environnement de manière agile.⁶

¹ Reibel Clémence, Op.cit, P05.

² Reibel Clémence, Op.cit, P05.

³ Rim Zid, Op.cit, P43.

⁴Rim Zid, Op.cit, PP43-44.

⁵ Rim Zid, Op.cit, P44.

⁶<https://blog.jobeo.ch/lemotion-une-cle-pour-sadapter-au-changement/> (consulté le 06/03/2023 à 22 :23).

Selon **Kiefer**, bien que le changement organisationnel soit essentiel pour la durabilité des entreprises, il est souvent associé à la création d'émotions négatives chez les employés et à une diminution de leur confiance envers leurs managers. **Catherine Remoussenard** et **David Ansiou** soulignent dans leur article intitulé « *Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel* » l'importance de prendre en compte les émotions lors de la conduite du changement, car les employés en période de changement peuvent ressentir un sentiment de perte ainsi qu'une augmentation du stress et de l'anxiété. Lorsque les organisations ignorent l'expression des émotions individuelles, les réactions des individus peuvent se manifester par des comportements de défense ou en dissimulant leurs sentiments. Cependant, les auteurs estiment que le changement lui-même génère moins de craintes et d'émotions négatives que la manière dont il est mis en œuvre et communiqué par les managers. C'est pourquoi il est important pour un gestionnaire du changement de comprendre ces émotions afin de mieux les appréhender et les gérer¹.

En effet, les émotions sont utiles et nécessaires à notre fonctionnement psychique. Par exemple, la peur nous aide à trouver la sécurité dont nous avons besoin, tandis que la tristesse nous offre le réconfort et le soutien de nos proches. Cependant, un dysfonctionnement des émotions peut être à l'origine du stress. C'est pourquoi la gestion appropriée des émotions, grâce à l'IE, peut jouer un rôle clé dans la manière dont les managers abordent et traversent les défis émotionnels liés au changement en entreprise².

Dans ce contexte, l'adaptation au changement fait référence à La capacité à se remettre rapidement des difficultés (résilience) : changer et savoir s'adapter aux nouveaux défis !³

Le changement menace les schémas de comportement établis avec lesquels nous sommes à l'aise. Ce que tous ceux qui réussissent à faire face au changement ont en commun, c'est la résilience émotionnelle.⁴

Avant d'aborder le sujet de la résilience émotionnelle, il est important de définir d'abord le concept de résilience en lui-même. En psychologie, la résilience se réfère à la capacité de réagir face à un traumatisme, une difficulté, ou toute situation stressante. **La résilience émotionnelle**, quant à elle, est une compétence clé qui sous-tend la communication des responsables du changement. Elle se réfère à la capacité de se remettre rapidement des difficultés et de retrouver un état d'équilibre émotionnel face à l'adversité. C'est un indicateur important de l'IE et un facteur différenciant dans la promotion de la résilience organisationnelle.⁵

En somme, l'IE est une compétence clé pour s'adapter au changement et réussir dans la vie professionnelle et personnelle. Cependant, le changement émotionnel peut être un processus

¹ Reibel Clémence, Op.cit, P04.

² Idem.

³ <https://blog.jobeo.ch/lemotion-une-cle-pour-sadapter-au-changement/> (consulté le 06/03/2023 à 22 :23).

⁴ <https://www.qrpinternational.fr/blog/conduite-du-changement/> (consulté le 06/03/2023 à 22 :23).

⁵ <https://www.qrpinternational.fr/blog/conduite-du-changement/> (consulté le 06/03/2023 à 22 :23).

complexe et difficile qui nécessite souvent une autoréflexion honnête et un engagement actif envers la gestion de ses émotions.

3.4 Les qualités d'un manager émotionnellement intelligent:

Individuellement, un manager émotionnellement intelligent possède un certain nombre de qualités clés qui le distinguent des autres managers. Voici quelques-unes de ces qualités :

3.4.1 L'authenticité :

Un manager qui développe sa conscience émotionnelle et vit davantage en cohérence et en harmonie avec son vécu et ses valeurs aura un impact du même ordre sur son équipe et sur l'organisation.

3.4.2 Une culture d'acceptation des émotions :

Une culture d'acceptation des émotions dans l'organisation créera un espace plus favorable à la gestion efficace des émotions.

3.4.3 Une attention aux expressions positives :

Un manager qui souhaite développer le climat émotionnel positif de son équipe fera attention à valoriser l'induction et l'expression d'émotions positives sous toutes leurs formes.

3.4.4 L'expression de signes de reconnaissance :

Dans la lignée du point précédent, le manager émotionnellement intelligent sera attentif à exprimer sa reconnaissance de manière honnête, adaptée et régulière à ses collègues. En effet, la plupart des managers relèvent plus facilement les échecs que les réussites de leurs subordonnés.

3.4.5 Le partage et l'ouverture :

Les normes d'une équipe émotionnellement intelligente combinent des responsabilités et des objectifs très clairement définis avec une culture de l'écoute, de l'ouverture et du partage afin de permettre aux membres de l'équipe de se positionner plus facilement tout en préservant leur potentiel créatif.

3.4.6 La gestion des conflits :

Une intervention plus rapide dans la gestion des conflits interpersonnels permet d'éviter les non-dits et la dégradation de situations non réglées sans pour autant se substituer à la responsabilité de son équipe.

3.4.7 La prise de décision :

Le manager plus conscient de son ressenti prendra des décisions plus justes et responsables et de manière plus efficiente.

3.4.8 La résolution des problèmes :

Considérer les difficultés comme des occasions d'apprentissage individuel et collectif permet de se centrer d'abord sur le potentiel d'amélioration qui réside dans les individus et les situations. Cette approche permet d'apprendre des expériences passées tout en maintenant une culture d'évolution permanente basée sur les expériences positives. »

3.5 Les compétences émotionnelles du manager

Les compétences liées à la gestion des émotions font partie des compétences managériales même si ce ne sont pas les seules. Elles sont indispensables pour exercer un leadership efficace. Ces compétences vont être mobilisées dans les relations interpersonnelles, dans l'animation d'équipe, pour le développement de la coopération. Elles seront utiles pour gérer le stress, créer un climat de travail favorable, faire preuve de flexibilité pour s'adapter aux transformations. Les compétences à cultiver¹ :

3.5.1 « Compétences sociales :

C'est un talent qui implique une écoute attentive, une communication verbale et non verbale, et la gestion des émotions des autres. Cela peut être bénéfique pour améliorer les compétences en communication ainsi que dans la vie professionnelle. »²

3.5.2 « La conscience de soi :

Est la capacité de reconnaître et de comprendre ses propres émotions et leur impact sur son entourage. La conscience de soi est le premier pas vers une auto-évaluation réfléchie et permet à chacun d'identifier les facettes comportementales et émotionnelles de son propre type de personnalité qu'il peut ensuite cibler pour les changer. La conscience de soi émotionnelle consiste en partie à identifier ce qui inspire et épanouit une personne dans sa vie ».³

3.5.3 « La motivation :

Est la capacité à s'auto-motiver sans louange ou récompense extérieure. Les personnes qui peuvent se pousser de cette manière ont tendance à être plus dévouées et orientées vers un objectif. »⁴

3.5.4 « L'autorégulation :

Est la capacité à contrôler les émotions négatives et à s'adapter à de nouvelles situations. Les personnes autorégulatrices sont plus aptes à gérer les conflits, à s'adapter au changement et à prendre des responsabilités. »⁵

3.5.5 « Empathie :

Est la capacité de reconnaître et de comprendre les sentiments des autres et de se comporter en conséquence dans des circonstances sociales. C'est la capacité de comprendre ou d'expérimenter ce que vit une autre personne de son point de vue, ou de se mettre à sa place. L'empathie est un terme large qui fait référence à une variété de processus sociaux, cognitifs et émotionnels centrés sur la compréhension des autres. L'empathie aide également à appréhender la complexité des relations personnelles et professionnelles ».⁶

¹ Régis Rossi, Claire Luzol, Didier Noyé, « Intelligence émotionnelle : Mieux communiquer grâce aux émotions, Renforcer votre leadership, Préserver votre équilibre émotionnel », Edition : Eyrolles, 2022, P19.

² Camilla Dolton, « Intelligence émotionnelle : la compétence N°1 pour une vie meilleure/ Débloquer le pouvoir des émotions, Améliorer vos relations et prospérer dans votre carrière », publié indépendamment, 2023, P07.

³ Camilla Dolton, Op.cit, PP07-08.

⁴ Ibid, P08.

⁵ Ibid.

⁶ Camilla Dolton, Op.cit, P08.

3.6 Les principales études sur les changements organisationnels et les émotions

3.6.1 L'étude de Kiefer (2002)

Une étude abordant les émotions et le changement est celle de **Kiefer**, qui a analysé les émotions lors d'une fusion entre deux concurrents du secteur des services en Suisse. Elle s'est intéressée spécifiquement à trois émotions : la peur, la joie et la colère. Il est courant que certains chercheurs choisissent d'étudier seulement quelques émotions, comme le fait Kiefer, dans le but d'expliquer les implications de la compréhension et de la gestion des émotions pendant les changements organisationnels. Dans le cadre de cette étude, Kiefer a utilisé la taxonomie des émotions positives et négatives de **Schmidt-Atzert** et **Strbhm**. Elle a présenté cette taxonomie aux participants et leur a demandé d'indiquer les émotions personnelles qu'ils ont ressenties pendant la fusion.¹

Les résultats montrent que l'expérience émotionnelle ne se limite pas seulement au stress et à la peur, mais que d'autres émotions positives ou négatives ont également été observées pendant la fusion. Les résultats de cette recherche confirment que les émotions ne doivent pas être prises à la légère. **Kiefer** a constaté que les émotions ressenties pendant le changement organisationnel étaient à la fois positives et négatives. La première émotion observée était positive, avec la joie obtenant un score de 92. Elle était suivie par trois émotions négatives : la peur avec un total de 72, la colère avec un total de 53, et la frustration avec un total de 49. La sixième émotion, l'espoir, était positive avec un score de 43. Le tableau 05 présente les résultats obtenus par Kiefer, selon la taxonomie utilisée, montrant que 60% des émotions observées étaient négatives et 40% étaient positives.²

Tableau 6: les émotions positives et négatives durant le changement Etudes de Kiefer (2002)

Émotions positives	Total	Rang	Émotions négatives	Total	Rang
La joie	92	1	La peur	72	2
L'espoir	43	5	La colère	53	3
			La frustration	49	4

Source: Rim Zid, Op.cit, P62.

Dans le cadre de cette étude, la gamme des émotions analysées est restreinte, car l'auteure s'est uniquement focalisée sur l'explication de trois émotions, alors qu'il en existe d'autres qui sont ressenties pendant le changement organisationnel étudié (la fusion)³.

Pour Conclure, le management émotionnel, Actuellement, a pris autant d'ampleur dans les organisations, devenant une véritable compétence pour les managers modernes qui cherchent à améliorer leur efficacité en tant que leaders. En reconnaissant et en gérant les émotions de manière appropriée, en développant leur intelligence émotionnelle et en fournissant un soutien émotionnel à leur équipe. En intégrant ce concept dans la conduite du changement, les managers

¹ Camilla Dolton, Op.cit, P62.

²Ibid.

³ Rim Zid, Op.cit, P62.

peuvent mieux comprendre et répondre aux réactions émotionnelles des employés face aux changements organisationnels. Cela peut les aider à anticiper les obstacles potentiels, à adapter leur approche de communication et à créer une culture d'entreprise positive.

**Chapitre II : du concept de
bien-être au bien-être dans
le monde professionnel**

chapitre II : Du concept de bien-être au bien-être dans le monde professionnelle.

Bonheur au travail et performance durable, les deux piliers de la pérennité de nos organisations.¹

De nos jours, Le « bien-être » et plus particulièrement le « bien-être au travail » est devenu un sujet central pour les entreprises², et est de plus en plus conscient des conséquences néfastes du stress et du burnout ainsi que de l'importance de prendre soin de notre santé physique et mentale. De plus, le travail peut être une source de gratification et d'épanouissement, comme il peut également être une source de souffrance et de désengagement, Dans ce contexte, les salariés sont souvent confrontés à des conditions de travail stressantes et exigeantes, ce qui a conduit à une prise de conscience croissante du bien-être au travail.

Dans ce chapitre, nous allons explorer par définir ce qu'est le bien-être dans le contexte de la littérature scientifique en examinant ses différentes dimensions et théories. Nous allons ensuite concentrer plus spécifiquement sur le bien-être au travail, en examinant les définitions et les modèles existants. Enfin, nous allons aborder l'impact de l'intelligence émotionnelle sur le bien-être des travailleurs, et leur motivation.

Section 1 : Le concept du bien-être en général

Le bien-être est un état de satisfaction et de bonheur qui découle d'une harmonie entre le corps, l'esprit et l'environnement. Il englobe un large éventail de concepts allant de la santé physique à la santé mentale en passant par le développement personnel et la spiritualité. À mesure que notre société évolue, le bien-être devient de plus en plus important pour les individus qui cherchent à améliorer leur qualité de vie et à trouver un équilibre dans leur quotidien.

1.1 Les dimensions de bien-être :

Du point de vue historique, on remarque que deux grandes conceptions du bien-être ont toujours coexisté : *l'eudémonique* et *l'hédonique*. La première de ces conceptions : **l'eudémonique**, du grec *eudemonismos*, «*fait de prôner du bonheur* », indique que le but de toute action est le bonheur. En ce sens, **Aristote** considérait que le bonheur est un principe vers lequel tout être humain tend, en orientant ses actions en vue de l'atteindre. En effet, pour le philosophe grec, le bonheur est le but de la vie humaine. Il est un bien qui n'est pas fourni par l'extérieur, mais qu'il faut trouver en soi-même, dans sa propre activité. Suivant cette conception eudémoniste, le bien-être dépendra de la possibilité de s'engager dans des activités en concordance avec nos intérêts, nos valeurs, nos buts de vie, nos besoins psychologiques fondamentaux.³

¹ Francis Boyer, « le plaisir au travail : Du savoir-faire à l'aimer-faire », Edition : Eyrolles, 2018, P03.

² Nathalie Bernard, « Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes », thèse de doctorat en sciences de gestion, université Grenoble Alpes, 2016, P30.

³ Luis Radford, John Marin-Tamayo, Athanase Simbagoye, « Bien-être, Résilience, Intelligence émotionnelle », Recension des écrits, Ecole des sciences de l'éducation : Université Laurentienne, Montréal, mars 2018, P14.

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

Dans un autre ordre d'idées, l'**hédonisme** indique que le but de toute action est la recherche de plaisir, de la satisfaction. Le bien-être, du point de vue hédoniste, résulte de l'évaluation cognitive que l'individu fait de son vécu, appréciable par la fréquence, l'intensité des émotions plaisantes et déplaisantes. De ces deux visions, il résulte deux conceptions du bien-être. La première le définit dès la perspective du « bonheur », tandis que la deuxième le définit dès la perspective du « plaisir ». Dans les interprétations contemporaines, ces deux visions historiques ont permis de distinguer deux types de bien-être, qu'on appelle le subjectif et le psychologique. À la perspective eudémonique, qui s'intéresse au potentiel humain, sera associé le bien-être psychologique. De même, à la perspective hédonique, un état subjectif de bonheur, sera associée le bien-être subjectif, [...] le bien-être psychologique, tout comme le bien-être subjectif, augmente avec l'âge, l'éducation ou, encore, avec la stabilité émotionnelle.¹

Le tableau (07) fait référence aux différents termes utilisés dans la littérature scientifique et aux différentes dimensions associées liées au bien-être au travail.

Les termes utilisés pour décrire le bien-être comprennent « bien-être », « bien-être perçu », « bonheur », « bien-être subjectif », « bien-être émotionnel » et « bien-être psychologique ». Les dimensions associées comprennent la satisfaction dans la vie en général, l'affect positif et négatif, l'estime de soi, la croissance personnelle, l'autonomie, le sens de la vie, la contribution sociale, l'intégration sociale, et bien d'autres.

¹ Luis Radford, John Marin-Tamayo, Athanase Simbagoye, Op.cit, P14.

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

Tableau 7: Les termes utilisés dans la littérature scientifique relatifs au bien-etre et aux dimensions associées (INSPIR2 DE DAGENAI6DESMARAIS, 2010)

Termes utilisés	Dimensions du concept	Références
Bien-être, bien-être perçu	Satisfaction dans la vie en général, affect général	Campbell, Converse et Rogers (1976)
	Affect positif général, liens émotionnels	Veit et Ware (1983)
	Affect positif, affect négatif, cognition	Andrews et McKennell (1980)
	Expérience du plaisir, évitement des expériences négatives, développement personnel, aide à autrui	McMahan et Estes (2011)
Bonheur	Joie, détresse, qualité de vie, satisfaction dans la vie et dans différents domaines	Argyle (2003)
	Expression de soi-même, plaisir hédonique	Waterman (1993)
Bien-être subjectif	Émotions positives – émotions négatives	Bradburn (1969)
	Satisfaction dans la vie, réalisation, émotions positives, émotions négatives	Diener et al (2002)
	Bien-être émotionnel (satisfaction dans la vie, affects positifs, affects négatifs), fonctionnement positif (bien-être psychologique selon Ryff et Keyes, 1995 et bien-être social selon Keyes, 1998)	Keyes et Magyar-Moe (2003)
	Sens, satisfaction dans domaines de vie, dépression, stress, affect positif	McGregor et Little (1998)
	Affect positif, affect négatif, satisfaction des besoins, implication	Omodei et Wearing (1990)
Bien-être psychologique	Sentiments négatifs, sentiments positifs	Berkman (1971)
	Affect positif, affect négatif	Bradburn (1969)
	Estime de soi, satisfaction dans la vie, sentiment d'efficacité personnelle	Harris et Cameron (2005)
	Estime de soi, actualisation du potentiel, satisfaction de vivre, sens à la vie	Labelle et al. (2001)
	Estime de soi, équilibre, engagement social, sociabilité, contrôle de soi et des événements, bonheur	Massé et al. (1998)
	Acceptation de soi, croissance personnelle, sens de la vie, relation positive avec les autres, environnement principal, autonomie	Ryff et Keyes (1995)
Bien-être subjectif psychologique	Satisfaction en général, affect positif, affect négatif, acceptation de soi, relations positives, maîtrise de l'environnement, croissance personnelle, autonomie, but dans la vie	Keyes, Shmotkin et Ryff (2002)
Bien-être social	Intégration sociale, contribution sociale, cohérence sociale, actualisation sociale, acceptation sociale	Keyes (1998)

Source : Nathalie Bernard, Op.cit, P38.

Ce tableau met en évidence la variabilité des termes et des dimensions associées au bien-être, reflétant la complexité et la multi dimensionnalité de ce concept. Cette variabilité souligne l'importance de considérer l'ensemble des dimensions associées pour évaluer de manière complète et précise le bien-être des individus, que ce soit dans un contexte personnel ou professionnel.

1.2 Éléments de définition :

Comme observé précédemment, La notion de bien-être est complexe car elle englobe plusieurs dimensions telles que le bien-être physique, psychologique et matériel. Il s'agit d'un concept multidimensionnel qui est défini de différentes manières par les auteurs selon leur domaine d'expertise et leur perspective théorique. En raison de sa nature difficile à définir précisément, il existe de nombreuses définitions du bien-être, et quant à notre étude, nous avons choisi de nous appuyer sur certaines définitions proposées par des auteurs spécifiques :

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

D'après *Edward Diener*, un célèbre psychologue social américain, Il est connu pour son travail sur la psychologie positive, la satisfaction de la vie, le bien-être et la qualité de vie, le bien-être est désormais défini comme un état psychologique positif. L'individu se considérera dans un état de bien-être quand les manifestations positives l'emporteront sur les négatives. Il peut être traduit en satisfaction générale dans la vie, en humeur, en émotion, ou bien encore en santé psychologique. Il est en effet, possible de le définir aussi comme « *un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, au temps et à l'environnement physique de travail* ». ¹

Ainsi, la majorité des répondants définissent le bien-être général comme un état d'équilibre dans la vie. On retrouve cette idée d'équilibre également présente dans la définition du *Dictionnaire Larousse*, qui décrit le bien-être comme « *un État agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit* ». ²

La définition qui fait toujours office de référence aujourd'hui est celle de l'Organisation Mondiale de la Santé (**OMS**) en 1946 qui la relie directement la santé. Elle définit la santé comme un état « *complet de bien-être physique, mental et social* » qui ne repose pas seulement sur l'absence de maladie ou d'infirmité. Ainsi la dimension d'ordre social et psychologique est totalement prise en compte. La santé est donc un équilibre entre plusieurs dimensions (physique, psychique et social). ³

Outre, En Anglais, il est traduit par *well-being* « *le fait d'être à l'aise, en bonne santé ou d'être heureux* », *wellness* « *le fait d'être en bonne santé physique et morale, qui est le résultat d'un effort délibéré* » et *welfare* « *santé, bonheur et prospérité d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation* ». ⁴

1.3 Définitions de concepts relatifs au bien-être :

Voyons que le concept de bien-être ait été largement étudié et que de nombreuses définitions existent, il n'a pas encore été stabilisé et ne fait pas l'objet d'un consensus clair au sein de la communauté scientifique, tandis que, de nombreux travaux et études ont été publiés sur ce sujet. D'ailleurs, Le concept de bien-être peut renvoyer à d'autres concepts étroitement liés tels que la qualité de vie, la satisfaction, les affects, la santé mentale ou bien la santé physique. ⁵

Dans un premier temps, *le concept de la qualité de vie* : est un concept complexe et abstrait qui comprend tous les aspects de la vie. suite à une analyse du concept de qualité de vie par différents auteurs œuvrant dans diverses disciplines, il est considéré comme étant un concept composé de multiples facettes qui est au-dessus des autres concepts et qui englobe les comportements des individus, leur capacité cognitive, leur sentiment de bien-être, leur habileté à effectuer les tâches domestiques et à réaliser leur rôle professionnel et social. Et selon **Meeberg** (auteure qui a étudié le concept de qualité de vie dans une étude publiée « *Quality of*

¹ Octave Dubois, « De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ? », Projet de recherche de master programme Grande École, KEDGE BUSINESS SSCHOOL, 2019, PP25-26.

² <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/> (consulté le 13/03/2023 à 18 :34).

³ Octave Dubois, Op.cit, P25.

⁴ Mounia Orabi, Chafik Bentaleb, « le bien-être au travail au maroc : essai de contextualisation », article en gestion des organisations, Ecole nationale de commerce et de gestion, Marrakech, N.D, P03.

⁵ Octave Dubois, Op.cit, P26.

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

life: a concept analysis » en 1993), la qualité de vie se compose de quatre attributs, Le premier est le sentiment de satisfaction face à la vie en général. Le deuxième est la capacité mentale d'évaluer sa vie comme étant satisfaisante ou pas. Le troisième est de posséder un état acceptable au niveau physique, mental, social et émotionnel. Enfin, une personne de l'extérieur doit porter une évaluation objective sur les conditions de vie de la personne¹.

La satisfaction dans la vie se détermine par l'évaluation générale des conditions de vie d'un individu et renvoie à un jugement conscient et global de sa propre vie². De même, elle se définit par l'atteinte d'une proportion importante des désirs significatifs de la vie³.

Le bonheur, quant à lui, se définit comme une évaluation affective et subjective de la qualité de vie. Il se mesure par le sentiment de bien-être (heureux ou malheureux) et l'humeur (joyeux, triste et neutre)⁴.

L'affect positif est généralement décrit comme l'expérience d'émotions plaisantes comme la joie, l'enthousiasme, le calme, la satisfaction.⁵

Selon **Stones** et **Kozma**, deux chercheurs en psychologie et éducation, « *Les instruments de mesure de la satisfaction dans la vie, du bonheur et du moral sont trois indicateurs de la santé mentale* »⁶, Pour sa part, *la santé mentale*, pour l'organisation mondiale de santé (OMS), correspond à un état de bien-être mental qui nous permet d'affronter les sources de stress de la vie, de réaliser notre potentiel, de bien apprendre et de bien travailler, et de contribuer à la vie de la communauté. Elle fait partie intégrante de la santé et du bien-être, La santé mentale est un droit fondamental de tout être humain. C'est aussi un aspect essentiel du développement personnel, communautaire et socioéconomique⁷.

Le Secrétaire général des Nations Unies, Ban Ki-moon (*United Nations Secretary-General Ban Ki-moon*), a souligné lors de la Journée mondiale de la santé mentale le 10 octobre 2010 que : « *Il ne peut y avoir de santé sans santé mentale* ». En d'autres termes, la santé physique ne peut être complète sans prendre en compte la santé mentale.

De façon générale, les propos des auteurs sur les expériences de santé mentale indiquent que cette dernière est mesurée à la fois par les dimensions négatives et positives⁸.

En outre, d'autres aspects ont proches de notion de bien-être tels que l'épanouissement personnel, la résilience, la spiritualité, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée,

¹ Philippe Voyer et Richard Boyer, « Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative », Revue Santé mentale au Québec, 2001, P280.

² Nathalie Bernard, Op.cit, P39.

³ Philippe Voyer et Richard Boyer, Op.cit, P280.

⁴ Ibid, P281.

⁵ Lacoste-Badie Chloé, « Bien-être et santé : effet de mode ou réel potentiel dans la prise de charge de patient ? », thèse de doctorat en pharmacie, université d'Angers : faculté de santé, 2018/2019, P19.

⁶ Philippe Voyer et Richard Boyer, Op.cit, P281.

⁷ <https://www.who.int/fr> (consulté le 02/04/2023 à 21:16).

⁸ Philippe Voyer et Richard Boyer, Op.cit, P282.

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

l'autonomie et l'estime de soi, ces éléments sont souvent interdépendants et contribuent tous à une perception globale du bien-être.

1.4 Théories relatives au bien-être :

Pour répertorier les principales théories qui cherchent à expliquer le bien-être, nous allons utiliser la classification proposée par **Michel Bouffard**, professeur de psychologie à l'Université du Québec au Canada, qui divise ces théories en deux catégories : les théories générales et les théories spécifiques.

1.4.1 Les théories générales

Les notions de bien-être subjectif et de bien-être objectif se veulent étroitement liées, mais présentent néanmoins quelques différences conceptuelles. Nous allons vous présenter ci-dessous ces deux notions, en mettant en avant leur construit théorique spécifique.

1.4.2 Les théories ascendantes (bien-être objectif)

Elles suggèrent que le bonheur découle du bien-être éprouvé dans les différentes sphères de la vie ou des sentiments positifs associés aux événements de la vie. Le bonheur global serait la somme de petits bonheurs. Selon cette conception, l'individu est considéré comme une "table rase" influencée par son environnement. Il perçoit la réalité de manière objective. Dans ce contexte, le bien-être n'est que la somme des aspects positifs et des aspects négatifs auxquels est confrontée la personne. Ainsi, ce sont les événements présents dans les diverses dimensions de la vie de l'individu (familiale, professionnelle, amicale) qui, par addition, déterminent son niveau de bien-être. Cette théorie est qualifiée de "ascendante" car le bien-être dans la vie provient de l'addition de petits plaisirs ou satisfactions qui la composent¹.

1.4.3 Les théories descendantes (bien-être subjectif)

Elle propose un concept qui suit une logique inverse. Le niveau de bien-être ressenti aura une répercussion sur l'ensemble des sphères de la vie. L'individu ne sera plus passif dans l'interprétation de sa réalité, et deviendra un filtre interprétatif de son environnement. Les théories descendantes présument donc que les gens ont une prédisposition à interpréter les événements de la vie d'une façon positive ou négative. Il y aurait ainsi des caractéristiques constantes de la personnalité qui influenceraient l'évaluation de notre bien-être. En d'autres termes, ce ne serait pas le bien-être au travail qui contribuerait au bien-être global, mais le bien-être global qui rendrait l'individu heureux dans son travail.²

1.4.4 Les théories particulières :

Elles sont complémentaires aux théories générales, moins critiques et offrent une compréhension plus ciblées du bien-être.³

¹ Isabelle Achte et autre, « Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? », Mémoire de master en administration des affaires, université DAUPHINE, Paris, 2010, P31.

² Isabelle Achte et autre, Op.cit, P31.

³ Isabelle Achte et autre, Op.cit, P31.

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

1.4.5 Théorie de l'adaptation :

Elle suppose que les gens s'adaptent aux événements, qu'ils soient heureux ou malheureux, de sorte que ceux-ci ont un impact de courte durée sur le bonheur.¹

1.4.6 ²Les théories des standards :

- Impliquent, par le biais d'une évaluation, une comparaison entre un état actuel et un standard donné. Ce standard peut être :
- Une comparaison sociale avec autrui ;
- La différence entre but visé et but atteint, influée par le niveau d'aspiration ;
- La façon d'interpréter un événement par rapport au contexte, celui-ci créé par l'ensemble des expériences de l'individu.

1.4.7 La théorie des buts :

Est très proche des conceptions précédentes et souvent incluse parmi elles. Elle propose que l'individu soit heureux s'il peut satisfaire ses besoins et réaliser ses buts (ceux-ci pouvant être établis à partir des besoins, des valeurs ou des normes sociales). Les versions de cette approche sont nombreuses, mais on admet généralement que le bonheur dépend de l'intégration harmonieuse des buts, de leur réalisation ou du progrès vers cette réalisation.³

On constate, trois besoins psychologiques fondamentaux que l'être humain cherche à satisfaire sont les suivants:

1.4.7.1 Le besoin d'autonomie :

Suppose que la personne décide volontairement de son action et qu'elle soit elle-même l'agent qui la réalise de sorte qu'elle soit en congruence avec elle et qu'elle l'assume pleinement.⁴

1.4.7.2 Le besoin de compétence :

Renvoie à un sentiment d'efficacité sur son environnement qui suscite la curiosité, le goût d'explorer et de relever des défis.⁵

1.4.7.3 Le besoin de relation à autrui :

Implique le sentiment d'appartenance et le sentiment d'être relié à des personnes importantes pour soi.⁶

Ces trois besoins sont considérés comme des ingrédients essentiels au bien-être, à l'intégrité et au développement psychique. Des études empiriques ont montré que ces trois besoins exercent leur action quelle que soit l'activité ou la culture.⁷

¹ Isabelle Achte et autre, Op.cit, P32.

² Ibid, P33.

³ Isabelle Achte, Jean-Luc Delaflore, Christine Fabre, et autre, Op.cit, P33.

⁴ Nathalie Bernard, Op.cit, P43.

⁵ Idem.

⁶ Nathalie Bernard, Op.cit, P43.

⁷ Nathalie Bernard, Op.cit, P43.

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

1.4.8 ¹Les théories cognitives :

Mettent en évidence l'influence de variables diverses sur le bien-être. Bien que disparates, chacune de ces théories aborde le bien-être en fonction de la transformation de l'information objective en réalité subjective via les opérations mentales :

- Des inférences causales des émotions en général et de l'estime de soi en particulier sur le bien-être ;
- De l'évaluation cognitive des difficultés en vue de les affronter efficacement et de favoriser ainsi le bien-être ;
- De l'évaluation cognitive de ses performances et de ses compétences, ce qui procure un sentiment d'efficacité personnelle et de bien-être psychologique ;
- Des processus cognitifs divers qui médiatisent l'effet des événements sur le bien-être psychologique ;
- Des représentations ou projections de soi dans le futur, projections dont la réalisation procure du bonheur (comme nous l'avons mentionné à propos des buts).

Section 2 : Le concept du mal être et le bien-être dans le contexte du travail.

*« Celui qui choisit un travail qu'il aime n'aura plus jamais à travailler du reste de sa vie. »
Confucius*

Depuis quelques années, la question du bien-être et du mal-être au travail est devenue un sujet central dans les discussions sur la qualité de vie professionnelle. Le mal-être au travail, qui se caractérise par des conditions de travail difficiles et des pressions professionnelles excessives, peut avoir des conséquences néfastes sur la santé physique et mentale des travailleurs.

En revanche, le bien-être au travail est un état de satisfaction et d'épanouissement que les travailleurs peuvent éprouver lorsqu'ils perçoivent leur travail comme ayant une signification personnelle et qu'ils ressentent des émotions positives dans leur travail.

2.1 Etude de mal être au travail :

2.1.1 Eléments de définition :

Pour mieux appréhender la notion de mal-être, nous allons nous pencher sur différentes définitions. Selon le dictionnaire **Le Robert**, Le mal-être correspond à « *un état où une personne se sent mal dans sa vie ou dans la société* »², cet état peut être caractérisé par un désarroi ou une souffrance, que ce soit sur le plan physique ou mental, et peut se traduire par des sentiments d'angoisse, de dépression, de solitude ou de désespoir. Il se manifeste comme une sensation pessimiste de ne pas bien être équipé pour affronter la vie³.

On décrit ainsi, que le mal-être est souvent considéré comme l'antithèse du bien-être, qui se caractérise par un sentiment de satisfaction, de bonheur et de plénitude. Il peut entraîner du stress, des souffrances psychologiques et psychiques, ainsi que des troubles du comportement. Peut également être le reflet de fragilités et de troubles du comportement chez les jeunes,

¹ Isabelle Achte, Jean-Luc Delaflore, Christine Fabre, et autre, Op.cit, P33.

²<https://dictionnaire.lerobert.com/> (consulté le 31/03/2023 à 20 :58).

³<https://langue-francaise.tv5monde.com/decouvrir/dictionnaire> (consulté le 31/03/2023 à 20 :58).

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

pouvant les conduire vers des comportements à risque, tels que les troubles alimentaires ou le suicide¹.

Dans sa définition du mal-être au travail **J. Cultiaux** met en avant l'imprécision de ce concept, qui permet « *d'évoquer de manière générale la question de pénibilité et de souffrance au travail* », et qui se comprend comme « *pour un individu ou un groupe d'individus, à l'articulation des conditions d'emploi, des conditions de travail et du type d'engagement* ». De sa proposition nous retenons davantage que le mal-être est un concept qui a la capacité d'englober de nombreuses dimensions différentes, plutôt qu'un terme imprécis²

2.1.2 Les formes du mal-être :

Le mal-être au travail peut causer une souffrance qui a des effets négatifs sur la santé physique et mentale des employés. Cette souffrance peut se manifester de manière cumulative de différentes façons chez l'individu, notamment :

Tout d'abord, il peut y avoir *des troubles émotionnels et psychologiques* qui peuvent entraîner une sensation de perte de contrôle, des peurs mal définies et une tension nerveuse. Ces troubles se caractérisent également par une humeur triste ou un manque d'enthousiasme, de l'irritabilité, un état de stress chronique³, de l'anxiété ou de la dépression, ainsi qu'une baisse de la motivation, ainsi qu'une perte des valeurs associées au travail. En outre, une sensation permanente d'échec peut accentuer la perte de confiance en soi⁴.

De plus, il peut y avoir *des troubles physiques*, qui sont les plus courants, notamment des troubles du sommeil qui peuvent entraîner une fatigue chronique, des problèmes de concentration, une tension artérielle élevée et des problèmes cardiovasculaires. Des variations de poids soudaines, des maux de tête, des nausées et des vertiges peuvent également être observés, etc.⁵

Enfin, il peut y avoir *des troubles comportementaux ou interpersonnels* qui se traduisent par une réclusion sociale, un comportement agressif ou violent, une diminution de la tolérance à la frustration et une perte d'empathie⁶. Les individus peuvent également avoir recours à des produits calmants ou excitants tels que le café, le tabac, l'alcool, les anxiolytiques, les produits dopants, les tranquillisants ou les drogues.⁷

¹ Caroline Ernst, Corine Murat, Aurélie Pottier, Marion Vasseur, « Mal-être, révélateur de fragilités », la revue des Terrains sensibles, Edition : Matrice, N°2, 2010, P33.

² Jean-Yves Ottmann. « Bien-être et mal-être au travail dans les métiers scientifiques: le cas du CEA », Gestion et management, Université Paris Dauphine-Paris, 2015, P32.

³ Ministère des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, « Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout : Mieux comprendre pour mieux agir », Guide d'aide à la prévention, DICOM, Edition n° 15-045, Mai 2015. P09.

⁴ Idem.

⁵ L'association Axa prévention, « Les principaux symptômes et manifestations du mal-être au travail », P01.

⁶ Ministère des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, Op.cit, P09.

⁷ L'association Axa prévention, Op.cit, P01

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

Bien souvent, par peur des conséquences, les salariés refusent d'admettre leur mal-être au travail et continuent à travailler jusqu'à atteindre un point de non-retour, caractérisé par une dépression et un épuisement professionnel (ou burnout)¹.

2.1.3 Les risques psychosociaux :

« Le mal-être au travail a souvent été étudié à partir de ses conséquences néfastes pour la santé des travailleurs. Les travaux modernes sur ce sujet ont pour nombre d'entre eux une origine anglo-saxonne, nourrie d'une réflexion positiviste et centrée sur l'individu et le stress professionnel »²

« La notion « risques psychosociaux » (RPS) est très utilisée en France et en Europe depuis quelques années pour parler des situations de mal-être. Elle a des enjeux théoriques et interdisciplinaires, mais aussi politiques et économiques compte tenue des évolutions réglementaires ou jurisprudentielles qui obligent les employeurs à s'approprier cette problématique. »³ Les RPS, ce sont les risques professionnels susceptibles de porter atteinte à la santé physique ou psychique des salariés (le stress, harcèlements, violences)⁴, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental⁵. Ils sont évités par des mesures de prévention.

Dans les années 1980, les risques psychosociaux (**RPS**) ont commencé à être pris en compte par les professionnels de la santé au travail. Cependant, ce n'est qu'au début des années 2000, suite à une médiatisation des suicides au travail, que les notions de "santé mentale" et de "harcèlement moral" ont été intégrées dans le Code du travail grâce à la loi du 17 janvier 2002. Selon l'Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (**INRS**), les **RPS** peuvent prendre différentes formes, notamment le stress, le burnout et le harcèlement moral.⁶

Le stress est devenu l'un des fléaux principaux du travail contemporain. En 1946, **Hans Selye**, un pionnier de la recherche sur le stress, a distingué le "bon" stress, qui maintient l'humain à un niveau de motivation, du "mauvais" stress, qui peut être dangereux pour l'équilibre de l'organisme. La situation devient préoccupante lorsque le salarié est exposé de manière répétée ou permanente à des situations stressantes telles que la surcharge, la fatigue, la dispersion et les tensions. Les conséquences négatives du stress au travail sur la santé physique et mentale des individus, ainsi que sur leur productivité et leur performance, sont bien documentées. Les symptômes courants comprennent l'anxiété, la dépression, la fatigue, les maux de tête, les douleurs musculaires, les troubles du sommeil et la diminution de la motivation.⁷

¹L'association Axa prévention, Op.cit, P01.

²Jean-Yves Ottmann, Op.cit, P33.

³Idem.

⁴Virginie Croisé, Frédéric Lévy, « Pro en bien-être au travail : 58 outils », Edition : Vuibert, P10.

⁵Cédric Roquet, « Performance et qualité de vie au travail : une alliance à construire ? », Master ITEF Parcours cadres de santé, Institut de Formation des Cadres de Santé – CHU de Rennes & Université Bretagne Loire, Université Rennes 2, Année 2017, P22.

⁶Idem, P21.

⁷Cédric Roquet, Op.cit., P21

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

Le burnout a été défini en 1974 par **Freudenberg** comme « *un état causé par l'utilisation excessive de son énergie et qui provoque le sentiment d'être épuisé et d'avoir échoué* ». En d'autres termes, il s'agit d'un syndrome d'épuisement professionnel physique et psychologique lié à un stress professionnel prolongé.¹

Le harcèlement moral est défini dans le Code du travail et le Code pénal : « *Le harcèlement moral se manifeste par des agissements répétés qui ont pour objet ou effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte aux droits du salarié, au travail et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* ». Il peut être le fait d'un supérieur hiérarchique envers un subalterne, inversement, voire entre collègues. Cette notion fait l'objet d'un accord national interprofessionnel visant à sensibiliser et à fournir aux employeurs, aux salariés et à leurs représentants un cadre concret pour identifier, prévenir et gérer les problèmes de harcèlement et de violence au travail.²

2.1.3.1 Les principales causes de RPS au travail sont :

2.1.3.1.1 Les exigences du travail :³

- l'intensité : les RTT (réduction de temps de travail) visant à améliorer le bien-être des salariés, ont souvent mis les organisations en tension par une intensification du travail avec toutes les conséquences induites : absentéisme, pénibilité augmentée, diminution du travail collectif...

- complexité des tâches, double injonction (multiplier les actes professionnels tout en augmentant les exigences de qualité,) interruptions fréquentes dans l'exercice de leurs responsabilités, objectifs flous difficilement atteignables, pression du temps, horaires décalés

2.1.3.1.2 Le manque d'autonomie et de la marge de manœuvre :⁴

Lantheaume, indique que les travaux de psycho dynamique et de psychologie du travail montrent que les salariés doivent se réappropriés les contraintes techniques, les mettre « à leur main » et qu'ils ne se contentent pas d'appliquer des consignes. Cette opération peut être source de souffrance, mais aussi de plaisir et de développement psychologique, de socialisation professionnelle. La monotonie des tâches, les procédures, l'absence de formation, la non-participation aux décisions sont sources de dégradation de la QVT. A l'inverse, les groupes projet favorisent l'intégration des activités, une meilleure qualité de conception des actions, de mieux comprendre les choix faits, stimulent la créativité.

2.1.3.1.3 Les relations de travail et de management :⁵

Recouvrant les relations :

Avec l'équipe, les collègues et le public (non coopération, absence de soutien dans des situations difficiles, manque de concertation au sein de l'équipe dans les prises de décision, isolement,

¹ Idem, PP21-22.

² Cédric Roquet, Op.cit., P22.

³ Cédric Roquet, Op.cit., P23.

⁴ Cédric Roquet, Op.cit., P23

⁵ Cédric Roquet, Op.cit., P23

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

violences internes...). « La majorité des salariés souhaiteraient, pour mieux être entendus, développer les occasions d'échange informel avec leur supérieur hiérarchique immédiat. »

Avec la hiérarchie : manque de communication, du respect des valeurs, de reconnaissances des résultats mais aussi des efforts fournis, d'une inadéquation entre les exigences du travail et la qualification requise, d'une méconnaissance des modalités du travail, d'une attention insuffisamment portée au développement des compétences, absence d'écoute des projets du salarié, de difficultés à gérer les conflits... notant que la reconnaissance au travail est « *un élément essentiel pour préserver et construire les individus, donner un sens à leur travail, favoriser leur développement et contribuer à leur santé et à leur bien-être.* »

2.1.3.1.4 Les conflits de valeur :¹

Des conflits éthiques interviennent lorsqu'une organisation adopte des méthodes ou valeurs en contradiction avec ses convictions (la sphère publique qui emprunte des façons de faire à la sphère privée). Un sentiment de perte de sens s'installe : être constamment débordé ou sous-utilisé, avoir l'impression de ne pas produire de la « qualité » impacte négativement la QVT.

2.1.3.2 L'insécurité liée à l'emploi, aux changements :²

La résistance au changement peut avoir différentes causes, telles que la fréquence des changements, le défaut d'accompagnement dans la conduite de changement ou le manque de participation des travailleurs à la conception du projet, ce qui peut aboutir à un changement inadapté ou à une mauvaise appropriation par les salariés. Les chercheurs, tels que **Holmès** et **Rahe**, ont souligné que le stress était souvent causé par les changements de vie auxquels les humains doivent faire face et auxquels ils doivent s'adapter.

Selon **Giroux** (2000), la communication « *est un facteur clé de succès dans le changement* », tandis que **Carton** considère que le temps est également un élément important à prendre en compte pour remédier à la résistance au changement. En effet, le temps permet aux travailleurs de se projeter dans un projet et de l'intégrer dans leurs esprits, ce qui peut aider à réduire les résistances. Cependant, la subjectivité du temps et les émotions que le changement suscite doivent être pris en compte, car le temps nécessaire pour s'adapter peut varier en fonction de chaque individu.

Caille souligne également que la résistance au changement peut entraîner des risques au niveau social, tels que des grèves, des conflits, un blocage ou un climat social dégradé. Il est donc important de prendre en compte ces facteurs pour réduire les risques et favoriser une transition réussie.

2.1.3.3 Les conséquences des risques psychosociaux :

Les RPS provoquent une situation de mal-être dans l'entreprise. Qui se traduit par un taux d'absentéisme élevé, un turn-over du personnel, le non-respect des horaires ou des exigences

¹Idem.

² Cédric Roquet, Op.cit., P24.

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

de qualité, des problèmes de discipline, la réduction de la productivité, des accidents de travail, une dégradation du climat social, des atteintes à l'image de l'entreprise.¹

2.1.4 Les modèles du mal être au travail :

Nous allons maintenant développer dans Le tableau présent deux types d'approches de modèles de mal-être au travail : une approche centrée sur la perception du travail et une autre centrée sur l'organisation du travail.

Tableau 8: Types d'approche des modèles de mal-être au travail

Approches centrées sur :	Postulat des modèles :
La perception du travail	Les situations de mal-être sont avant tout causées par la perception qu'ont les individus de leur travail (contenu, environnement, composantes du travail).
L'organisation du travail	C'est l'organisation du travail qui est source de mal-être.

Source: Nathalie Bernard, Op.cit, P50.

D'après l'observation de ce tableau, il est important de noter que ces deux approches ne sont pas mutuellement exclusives et qu'il peut y avoir des interactions complexes entre la perception individuelle du travail et l'organisation du travail. Les deux approches peuvent être utilisées conjointement pour résoudre les problèmes de mal-être au travail. Constatant que la première approche suppose que les problèmes de mal-être au travail peuvent être résolus en aidant les travailleurs à changer leur perception de leur travail. Tandis que la deuxième suppose que les problèmes de mal-être peuvent être résolus en modifiant les structures, les politiques et les pratiques organisationnelles. Cela peut inclure des changements dans les horaires de travail, la répartition des tâches, les modes de supervision et la culture de l'entreprise.

2.2 Etude de bien-être au travail :

2.2.1 Eléments de définition :

Pendant longtemps, le travail a été considéré par les salariés comme un gain-pain, un moyen de subvenir à ses besoins sans aucune considération relative au bien-être.²

Aujourd'hui, Le monde du travail est en pleine mutation, il a pris une place considérable dans la société et les salariés cherchent à s'y sentir bien. Les nouvelles formes de travail ont bouleversé l'organisation du capital humain. Face à ce nouveau défi, la fonction ressources humaines a une nouvelle mission au sein de l'entreprise, celle d'accompagner et déployer ces changements parfois très profonds. Pour ce, le DRH doit valoriser les réalisations et les accomplissements des équipes, suivre la performance des employés qui choisissent le télétravail ainsi que surveiller leur engagement. L'objectif principal est d'aider chaque collaboration à participer au développement de l'organisation tout en évoluant dans un environnement

¹ Octave Dubois, Op-cit, P36.

²<https://softskillsmaroc.com/le-bien-etre-au-travail/> (consulté le 02/05/2023 à 14 :59).

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

favorable. C'est dans ce sens, que le bien-être au travail intervient de façon directe et efficace.
1

La notion de bien-être au travail varie selon les individus, leur statut, leur âge, leur genre, leur emploi, il est possible d'identifier un certain nombre de variables ou de facteurs-clés qui apparaissent déterminants pour la qualité de vie au travail.²

Selon l'**Organisation mondiale de la santé (OMS)**, le bien-être au travail est *«un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'une part les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et, de l'autre, les contraintes et les possibilités du milieu de travail»*.³

Selon **Buffet et al**(2013), le bien-être apparaît à l'intersection de deux champs : la sécurité et la santé au travail et l'innovation pour l'environnement de travail, qui se décline en cinq éléments : l'organisation du travail (autonomie dans le travail) ; GRH (employabilité) ; relation salariale (implication) ; ergonomie (confort) ; temps professionnels (équilibre vie privée – vie professionnelle).⁴

Selon l'**ILO (Organisation Internationale du Travail des Nations Unies)**, *« le bien-être au travail se rattache à tous les aspects de la vie au travail, de la qualité et la sécurité de l'environnement de travail, le climat au travail, et l'organisation du travail »*.⁵

Selon **Richard** (un écrivain et auteur français) (2012), le bien-être au travail est *« un construit à deux dimensions : une dimension émotionnelle ou affective liée au plaisir et l'ensemble des affects positifs et une dimension cognitive liée à la prise de conscience du sens que prend le travail pour la personne »*.⁶

La définition proposée par **Richard** souligne que le bien-être au travail est un concept multidimensionnel qui inclut à la fois des aspects émotionnels et cognitifs.

La dimension émotionnelle ou affective du bien-être au travail se réfère aux sentiments et émotions que les travailleurs éprouvent dans leur travail. Cela peut inclure des sentiments de satisfaction, de bonheur, de fierté et de plaisir dans leur travail, ainsi que l'absence ou la réduction de sentiments négatifs tels que le stress, l'anxiété ou la frustration. Cette dimension est donc liée à l'ensemble des affects positifs ressentis par les travailleurs dans leur travail.

La dimension cognitive du bien-être au travail se réfère à la prise de conscience par les travailleurs du sens et de la valeur de leur travail pour eux-mêmes. Cela peut inclure la

¹ Mounia Orabi, « Les pratiques de bien-etre au travail dans les entreprises au maroc:enseignements d'une etude de cas », 2ème edition des journées Afro-méditerranéennes de recherche multidisciplinaire et application, 2019, Rabat, Maroc, P01.

² Octave Dubois, Op.cit, P30.

³ Octave Dubois, Op.cit, P28.

⁴ Nathalie Bernard, Op.cit, P48.

⁵ Idem.

⁶ Nathalie Bernard, Op.cit, P48.

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

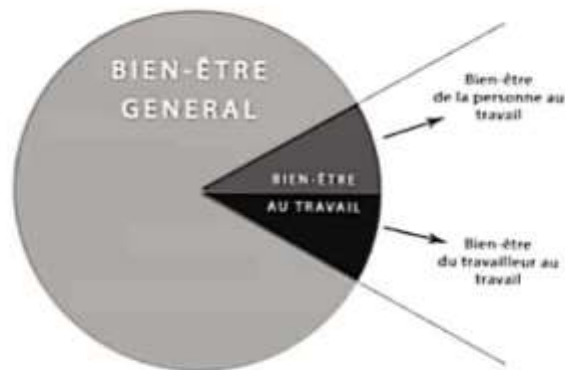
perception que leur travail est utile, significatif, valorisé et en cohérence avec leurs valeurs et leurs objectifs personnels. Cette dimension est donc liée à la compréhension et à la prise en compte du sens que prend le travail pour la personne.

La promotion du bien-être est donc une volonté globale qui traduit un engagement collectif, impliquant les salariés, les dirigeants d'entreprises et les partenaires sociaux. L'émergence d'une vision commune du bonheur au sein d'une entreprise peut donc être considérée comme le fruit de visions personnelles, basées sur de expériences individuelles qui s'additionnent et interagissent entre-elles.¹

D'autre part, il est important de différencier le bien-être de la personne au travail et le bien-être du travailleur au travail :²

- Le bien-être de la personne fait référence d'une part à l'hygiène, la santé et la sécurité et d'autre part aux éléments qui visent simplement à rendre plus agréable l'environnement de travail.
- Le bien-être du travailleur au travail est plus axé sur la spécificité des missions. Cela passe par trois éléments fondamentaux : le salarié doit être en mesure d'effectuer des tâches qui lui sont propres, il doit disposer des moyens et des conditions pour les réaliser. Et enfin, ses missions ne doivent pas être en contradiction avec le « sens » qu'il donne à son travail.

Figure 8: Distinctions entre les concepts de bien-etre général et de bien-etre au travail



Source : Octave Dubois, Op.cit, P31.

La notion de bien-être au travail est un concept englobant, de portée plus large que les notions de santé physique et mentale. Elle fait référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail qui dépasse l'absence d'atteinte à la santé. Le bien-être met l'accent sur la perception personnelle et collective des situations et des contraintes de la sphère professionnelle. Le sens de ces réalités a, pour chacun, des conséquences physiques,

¹ Octave Dubois, Op.cit, P30.

² Octave Dubois, Op.cit, P30.

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

psychologiques, émotionnelles et psychosociales et se traduit par un certain niveau d'efficacité pour l'entreprise.¹

2.2.2 Les dimensions de bien-être au travail :

Le concept du bien-être a connu de nombreux développements effectués en économie, sociologie ainsi qu'en psychologie. Pourtant le bien-être au travail est au cœur de l'actualité, mais, est loin d'être simple, car il existe plusieurs sortes de bonheur : physique, psychologique, matériel, etc. Cependant, nous listons ci-dessous les différents termes utilisés relatives au bien-être au travail dans la littérature scientifique et leurs dimensions associées :

Tableau 9: termes utilisés dans la littérature scientifique relatifs au bien-etre au travail et aux dimensions associées

Termes utilisés dans la littérature	Dimensions du concept	Références
Bien-être affectif au travail	Dépression - Plaisir, Ennui - Enthousiasme, Colère - Placidité, Anxiété - Confort, Fatigue - Vigueur	Daniels (2000)
Bien-être du salarié au travail	Cohérence de rôle - Conditions adéquates à l'exercice de ses tâches - Cohérence entre sa pratique et le sens donné à son travail.	Robert (2007)
Bien-être de la personne au travail	Hygiène, santé, sécurité, embellissement des locaux	
Bien-être psychologique au travail	Adéquation interpersonnelle au travail, épanouissement au travail, sentiment de compétence au travail, reconnaissance perçue au travail, volonté d'engagement au travail	Dagenais-Desmarais (2010)
Bien-être au travail	Mécontent - Heureux ; Inquiet - Content ; Déprimé - Enthousiaste	Warr (1990)
	Symptômes médicaux (physiques et psychologiques) Expériences de vie (générales et au travail)	Danna et Griffin (1999)
	Moral, détresse, satisfaction au travail	Cotton et Hart (2003)
	Relations entre collègues, Management, Temps, Environnement physique de travail	Biétry et Creusier (2013)
	Sens – Lien – Activité - Confort	Abord de Chatillon et Richard (2015)

Source : Nathalie Bernard, Op.cit, P47.

2.2.3 L'importance du bien-être au travail :

Le bien-être au travail est désormais reconnu comme une nécessité stratégique pour la performance économique et sociétale d'une entreprise, quelle que soit sa hiérarchie. Prendre soin du bien-être des collaborateurs est considéré comme prendre soin de l'entreprise elle-même, en améliorant son image, son attractivité, en décuplant sa performance et en préservant

¹<https://www.inrs.fr/> (consulté le 13/03/2023 à 23 :40)

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

sa pérennité. Pour se faire, dans cette partie nous explorerons les raisons pour lesquelles le bien-être en entreprise est devenu un sujet de première importance.

2.2.3.1 Le bien-être augmente la performance des salariés :

Cet argument est basé sur des études de recherche et de nombreuses observations dans le milieu professionnel. L'étude citée du MIT et de Harvard publiée dans la *Harvard Business Review* suggère que les salariés heureux sont 31 % plus productifs, ce qui pourrait être une raison pour que les entreprises prennent en compte le bien-être de leurs employés¹.

Cependant, certains critiques considèrent que cette association entre bien-être et rentabilité est cynique, car elle pourrait impliquer que le bien-être des employés est simplement un moyen pour les entreprises d'atteindre leurs objectifs de rentabilité.² Il est important de reconnaître que le bien-être des employés devrait être une fin en soi, plutôt qu'un simple moyen de maximiser les profits. Les employés sont des individus avec des besoins et des droits, et leur bien-être devrait être considéré comme une priorité pour les employeurs.

2.2.3.2 Le bien-être permet d'attirer les talents dans l'entreprise :

Il est vrai que le bien-être au travail est devenu un enjeu majeur pour les salariés et les candidats à l'emploi. L'étude BVA de 2018 « *Les salariés et les nouveaux enjeux du travail* » indique que le bien-être au travail est la priorité numéro un des salariés français, avec 59 % d'entre eux considérant cela comme un aspect important de leur vie professionnelle, juste devant le pouvoir d'achat (58 %) et les conditions de travail (56 %)³.

En outre, le bien-être au travail est devenu un critère de sélection important pour les candidats à l'emploi. Les entreprises qui mettent en place des politiques et des pratiques axées sur le bien-être sont plus susceptibles d'attirer et de retenir les talents. Les candidats recherchent des entreprises qui montrent un réel engagement envers le bien-être de leurs employés, car ils savent que cela peut avoir un impact sur leur satisfaction au travail et leur réussite professionnelle.

Il est donc devenu essentiel pour les entreprises de prendre en compte le bien-être au travail comme un levier pour attirer et retenir les talents. Il convient de noter que Les entreprises qui investissent dans des programmes de bien-être au travail et qui créent un environnement de travail positif et épanouissant sont plus susceptibles d'attirer les meilleurs talents sur le marché du travail, ce qui peut contribuer à leur succès à long terme.

2.2.3.3 Le bien-être augmente l'implication des salariés :

Il est indéniable que le bien-être des salariés a un impact significatif sur leur implication, leur fidélité à l'entreprise ainsi que sur la réduction de l'absentéisme. Les études citées, menées par le MIT/Harvard, démontrent clairement que des salariés heureux et épanouis au travail sont plus engagés, moins absents et plus fidèles à leur entreprise⁴.

¹ Gaël Chatelain-Berry, « le bien-être au travail pour les nuls », Editions FIRST, Paris, 2020, P13.

² Idem.

³ Gaël Chatelain-Berry, Op.cit, P13.

⁴Gaël Chatelain-Berry, Op.cit, P13.

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

L'absentéisme a un coût économique important pour les entreprises et l'économie dans son ensemble. Selon cette étude, remplacer un employé peut coûter entre 25% et 50% de son salaire annuel, en fonction du niveau de connaissances requis pour le poste. Cela ne prend pas en compte la baisse de productivité qui peut survenir pendant la phase d'apprentissage du nouvel entrant.¹

En conclusion, il est clair que le bien-être des salariés a un impact économique significatif pour les entreprises. Favoriser le bien-être au travail peut réduire l'absentéisme, augmenter la fidélité des salariés et diminuer les coûts liés à la démission et au remplacement des employés. Il est donc important pour les entreprises de prendre en compte ces facteurs et de mettre en place des politiques et des mesures visant à améliorer le bien-être des salariés.

2.2.3.4 Le bien-être augmente la rentabilité de l'entreprise:

Moins de charges de recrutement, moins d'absentéisme, plus d'implication des salariés... Tout cela impacte directement la rentabilité de l'entreprise. En investissant dans la QVT et en favorisant le bien-être des salariés, les entreprises peuvent réduire les coûts associés au recrutement². Ce qui permet de rendre des effets mesurables sur les indicateurs suivants : le taux d'absentéisme, le taux de rotation du personnel, la satisfaction des salariés et la productivité.

en somme, Plusieurs recherches ont clairement démontré que le bien-être au travail a un effet significatif sur la productivité des employés, notamment les études réalisées par l'activité de Recherche d'**Alorem**, "*cabinet spécialisé dans le conseil en ressources humaines*" montrent qu'une entreprise qui a un bon état de santé a un temps neutre de productivité qui varie de 6,5 à 9,2 % du temps de travail, en fonction du secteur d'activité. Ce temps correspond aux pauses que les employés prennent pour se détendre, discuter avec leurs collègues de sujets autres que le travail, prendre un café, se rafraîchir ou parler de leurs dernières vacances³. En effet, il est important de reconnaître que les employés ne sont pas des machines à produire et qu'il est humain et même bénéfique qu'ils prennent un peu de temps pour interagir socialement au travail.

Cependant, lorsque l'ambiance de travail est tendue, les employés peuvent être moins motivés et moins concentrés sur leur travail, ce qui peut entraîner une perte de productivité plus importante. Selon les études d'**Alorem**, dans ces cas-là, la perte de productivité peut facilement augmenter de 15,5 à 17,7 % du temps de travail⁴. Il est donc essentiel de reconnaître l'importance de créer un environnement de travail positif et favorable, où les employés se sentent à l'aise pour interagir socialement, ce qui peut contribuer à maintenir une productivité optimale au sein de l'entreprise.

2.2.4 Les éléments d'un milieu de travail favorable à l'épanouissement des RH :

Avant de parler des caractéristiques d'un milieu de travail favorable à l'épanouissement des RH, il est important de souligner l'importance d'un tel environnement pour la santé mentale et le bien-être des employés. Un milieu de travail psychologiquement sain est un environnement où

¹ Gaël Chatelain-Berry, Op.cit, P14.

²Ibid.

³Ibid.

⁴ Gaël Chatelain-Berry, Op.cit, P15.

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

les employés se sentent valorisés, respectés et soutenus dans leur travail. Cela peut avoir un impact positif sur leur motivation, leur engagement et leur productivité, ainsi que sur leur santé mentale et leur qualité de vie en général.

Il est également important de noter que les organisations ont une responsabilité envers leurs employés en matière de santé mentale et doivent s'engager à créer un environnement de travail qui favorise la santé mentale. Cela peut inclure des politiques et des pratiques qui favorisent le bien-être des employés, ainsi que des mesures pour prévenir et traiter les problèmes de santé mentale dans le milieu de travail.

Les experts en santé mentale au travail ont identifié des éléments qui peuvent avoir une influence sur notre santé psychologique lorsque nous travaillons. Il est important de comprendre chacun de ces éléments pour assurer de contribuer à un milieu de travail sain sur le plan psychologique. ¹

Dans cette optique, voici quelques caractéristiques clés d'un milieu de travail favorable à l'épanouissement des RH :

2.2.4.1 Soutien psychologique :

Les entreprises qui sont favorables au soutien psychologique prennent des mesures pour protéger le bien-être psychologique des employés et fournir des ressources appropriées lorsque les employés ont besoin d'aide. Lorsque les employés sentent qu'ils obtiennent un soutien psychologique au travail, ils sont plus fidèles à l'entreprise, plus satisfaits de leur travail, plus efficaces dans ce qu'ils font et plus heureux d'aller travailler.²

2.2.4.2 Culture organisationnelle :

Une culture d'entreprise saine se caractérise par un climat de confiance, d'honnêteté et de justice. Une culture positive peut avoir un effet spectaculaire sur le bien-être mental des employés et contribue grandement à leur satisfaction au travail.³

2.2.4.3 Clarté du leadership et des attentes :

Un leadership efficace et des attentes clairement définies créent un environnement où les employés savent exactement ce qu'ils doivent faire pour réussir. Cela contribue également à hausser le moral des employés et la confiance à l'égard de l'organisation. Un manque de leadership et des attentes mal définies peuvent accroître la frustration et le stress⁴

2.2.4.4 Courtoisie et respect :

Un milieu de travail où les gens sont respectueux et attentionnés favorise un meilleur moral chez les employés, un faible taux d'absentéisme, un excellent travail d'équipe et une plus

¹https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/intra_fr/media/documents/capsule_10caracteristiques-milieu-travail-sain.pdf consulté le 18/04/2023 à (01 :50 h)

²Idem.

³Idem.

⁴Idem.

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

grande perception d'équité. Le résultat : une culture caractérisée par une attitude positive et la satisfaction au travail, à l'échelle de l'entreprise¹

2.2.4.5 Croissance et perfectionnement :

Les employés à qui l'on donne la possibilité d'acquérir des connaissances professionnelles et interpersonnelles et de les perfectionner deviennent plus engagés et ont un meilleur rendement²

2.2.4.6 Reconnaissance et récompense :

Les entreprises qui reconnaissent et récompensent les efforts de leurs employés savent comment le faire de façon appropriée et en temps opportun. Les employés dont leur travail est reconnu et récompensé sont plus motivés, confiants et ont tendance à dépasser les attentes.³

2.2.4.7 Gestion de la charge de travail :

Les milieux de travail où la charge de travail est toujours déraisonnable peuvent causer du stress aux employés et faire des ravages sur le plan émotionnel. Cependant, une charge de travail importante, mais réaliste, entraîne la satisfaction au travail et renforce la confiance en soi.⁴

2.2.4.8 Équilibre :

Les employeurs qui reconnaissent l'importance de l'équilibre travail-vie personnelle et mettent en place des politiques flexibles qui respectent les exigences de la vie personnelle de l'employé favorisent une culture d'entreprise plus heureuse, moins stressée et plus productive.⁵

Ces caractéristiques peuvent aider à créer un environnement de travail positif qui favorise la santé mentale des employés, leur bien-être et leur succès professionnel, qui associées à une qualité de vie au travail.

2.2.5 La qualité de vie au travail :

« Risques psychosociaux, stress, santé au travail, qualité de vie au travail (QVT), bien-être ou bonheur au travail...Ce qui frappe dès lors qu'on examine la vie au travail, c'est la diversité des termes utilisés (et des visions que ceux-ci recouvrent), que ce soit au sein des entreprises, au cours des négociations sociales, dans les débats publics et médiatiques ou même dans la sphère académique ».⁶

la QVT est sans doute le terme le plus englobant pour aborder un grand nombre d'aspects de la vie au travail : le travail lui-même, son contenu, ses conditions matérielles d'exercice, son

¹Idem.

²https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/intra_fr/media/documents/capsule_10caracteristiques-milieu-travail-sain.pdf consulté le 18/04/2023 à (01 :50 h).

³Idem.

⁴Idem.

⁵Idem.

⁶Émilie Bourdu, Marie-Madeleine Péretié, Martin Richer, « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité Refonder les organisations du travail », Paris, Presses des Mines, 2016. P15.

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

organisation, le système de relations sociales dans lequel il s'insère, le pouvoir d'agir des individus et de donner du sens à leurs actions, c'est-à-dire la capacité qui leur est donnée de faire du bon travail dans de bonnes conditions.¹

La QVT devient un moyen d'accompagner une politique industrielle ambitieuse en matière de qualité des produits et services, d'élévation des compétences, de capital humain et de conditions de travail.²

La QVT est une notion souple, qui s'est enrichi des travaux de recherche sur la vie au travail, d'une part, et des débats entre partenaires sociaux, d'autre part. Examinons ce qu'elle recouvre.³

2.2.6 Les modèles du bien-être au travail

Il existe plusieurs modèles étudiant les dimensions du bien-être au travail :

D'abord le **modèle général du bien-être présenté par Ryff et ses collègues**. Ils se sont basés sur des travaux de la psychologie positive mais également les études relatives à la motivation de Maslow (1954) afin de proposer une conception du bien-être à six composantes bien distinctes d'un point théorique et empirique (la maîtrise de son environnement selon ses besoins et ses valeurs personnels, l'autonomie qui reflète le fait d'être indépendant et autodéterminé, la croissance personnelle qui traduit un sentiment de développement continu, les relations positives avec autrui, le sens à la vie et l'acceptation de soi).⁴

Puis, le **modèle de Daniels**(2000) a une conception inédite du bien-être au travail, puisqu'il est défini selon des termes affectifs qui s'opérationnalisent par cinq continuums. Les 5 composantes sont anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur et colère-placidité.⁵

¹ Émilie Bourdu, Marie-Madeleine Péretié, Martin Richer, Op-cit, P15.

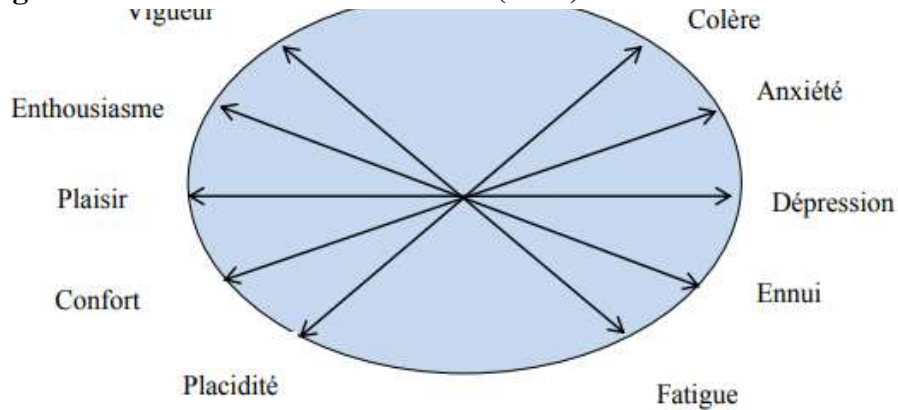
² Émilie Bourdu, Marie-Madeleine Péretié, Martin Richer, Op-cit, P17.

³Émilie Bourdu, Marie-Madeleine Péretié, Martin Richer, Op-cit, P26.

⁴ Mounia Orabi, Chafik Bentaleb, Op.cit, P05.

⁵ Idem.

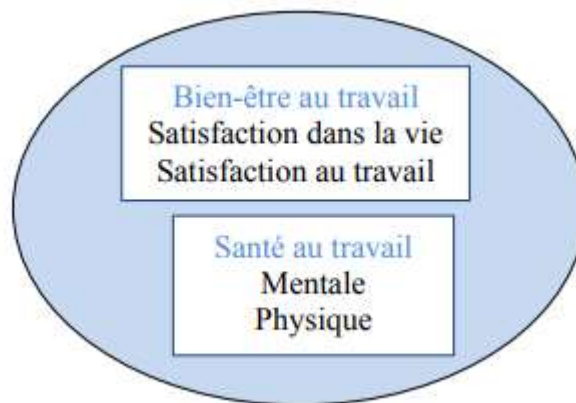
Figure 9: modèle de bien-être Daniels(2000)



Source : Nathalie Bernard, Op.cit, P57.

Tandis que, **le modèle de Danna et Griffin** (1999), décrivent quant à eux le bien-être au travail comme un construit incluant à la fois des symptômes médicaux physiques et psychologiques, des expériences de vie générales et des expériences liées au travail. Le bien-être au travail est dans cette perspective composé principalement de la santé et de la satisfaction. Cette approche décrit la qualité de vie plutôt que le bien-être et s'inscrit dans le prolongement des travaux de **Diener** même s'il semble acquis que la satisfaction et le bien-être constituent deux concepts distincts qui ne devraient pas être imbriqués l'un dans l'autre.¹

Figure 10: modèle de bien-être et de santé au travail de Danna et Griffin (1999)



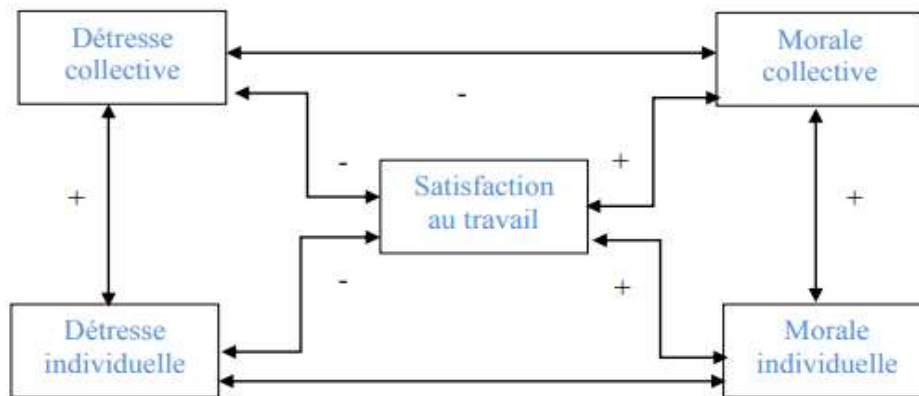
Source : Nathalie Bernard, Op.cit, P57.

Ensuite, **le modèle de Cotton & Hart**(2003) considère que ce concept réuni à la fois le moral, la détresse et la satisfaction au travail.²

¹ Nathalie Bernard, Op.cit, P57.

² Mounia Orabi, Chafik Bentaleb, Op.cit, P05.

Figure 11: modèle de bien-etre au travail de Cotton et Hart (2003)



Source : Nathalie Bernard, Op.cit, P57

En outre, *le modèle de Robert* (2007) présente le concept du bien-être au travail comme une dimension complexe focalisée sur deux items importants : le bien-être ressenti de la personne dans la sphère professionnelle, ce qui prend en compte sa sécurité, son état de santé et hygiène mais également la beauté des locaux où elle mène ses missions. Alors que le bien-être de l'employé ou encore du travailleur au travail porte plus sur la composante liée aux conditions de travail.¹

Puis, *le modèle du bien-être des employés de Page et Vella-Brodrick* (2009) définit le bien-être comme « *les expériences cognitives et affectives des employés au travail* ». Ils retiennent la satisfaction au travail comme composante du bien-être des collaborateurs.²

Enfin, *le modèle de Dagenais-Desmarais* (2010) est basé sur deux axes : Le premier axe, la « sphère de référence », se réfère à l'expérience positive vécue par l'individu au travail et est composée de trois sphères 1- la sphère individuelle représente l'état positif d'un salarié par rapport à lui-même, 2- la sphère relationnelle reflète l'état positif d'un salarié par rapport à l'interaction sociale qu'il éprouve dans son travail, 3- la sphère organisationnelle renvoie à l'interaction entre le salarié et son organisation).

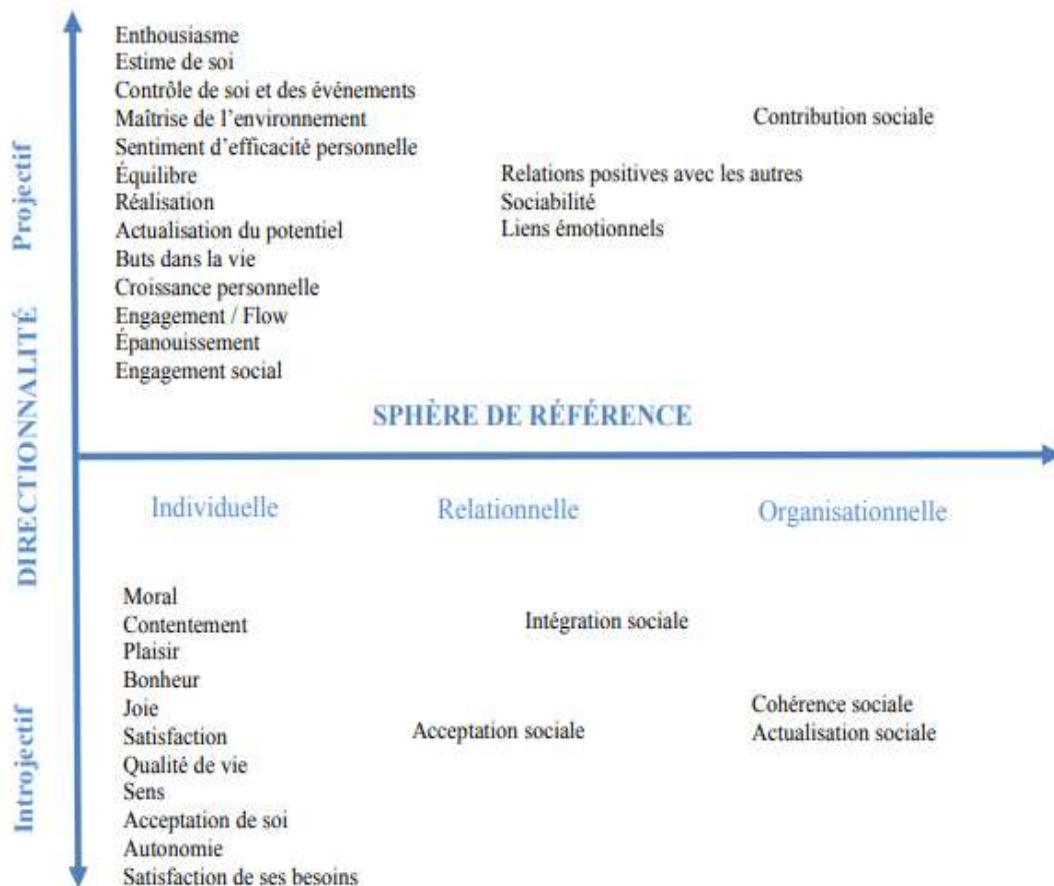
Le deuxième axe est la « directionnalité » qui représente le mécanisme par lequel le salarié élabore son expérience positive et qui se réalise de deux manières opposées (1- le travail projectif décrit la construction de l'expérience positive du salarié par l'extériorisation vers un objet donné, 2- le travail introjectif la décrit par l'intériorisation de l'objet).

¹Mounia Orabi, Chafik Bentaleb, Op.cit, P05.

² Idem.

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

Figure 12: classification des dimensions du bien-etre de Dagenais-Desmarais (2010)



Source : Nathalie Bernard, Op.cit, P59.

2.2.7 Exemples sur les expériences pratiques dans le monde d'entreprises sur le bien-être au travail et le management heureux :

De nombreuses entreprises mondiales ont commencé à adopter une approche de gestion axée sur la bienveillance en reconnaissant que le bien-être des employés est essentiel à la productivité et à la rentabilité à long terme. Parmi les entreprises les plus célèbres qui ont adopté cette approche, nous en avons sélectionné quelques-unes :

2.2.7.1 Le bien-être au travail chez Google :

Google est une entreprise qui place l'humain au cœur de sa stratégie et cherche constamment des moyens pour stimuler ses salariés, afin de les pousser à adopter pleinement la culture de l'entreprise et à être plus productifs. Pour cela, elle a mis en place de nombreuses pratiques managériales visant à favoriser le bien-être des salariés, comme :¹

- La nourriture est gratuite et à volonté : chez Google, les salariés peuvent manger à volonté et gratuitement; il est prouvé que les performances du cerveau sont fortement liées à ce que l'individu mange.

¹<https://fr.linkedin.com/> (consulté le 07/05/2023 à 19 :50).

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

- Les employés sont tous motivés et ont des capacités élevées : chaque année, Google reçoit plus de 3 millions de candidatures et en recrute 7000. Cela pose un cadre de travail motivant, avec des personnes qui sont contentes de se lever chaque matin pour travailler chez Google.
- Google est l'une des entreprises technologiques les plus proactives du monde : ses salariés utilisent au quotidien des technologies et des logiciels qui n'ont pas encore été révélés au grand public. Les salariés de Google développent donc un sentiment de privilège, futuriste.
- Google possède les meilleurs spécialistes IT, disponibles pour aider les autres employés à atteindre leurs objectifs et à effectuer leur travail dans les meilleures conditions. Le Tech Shop est un lieu qui regroupe tout le matériel informatique dont peut avoir besoin un salarié : chargeur d'ordinateur, logiciel... Cette salle est disponible tous les jours 24 heures sur 24.
- Un bus Google vient chercher les salariés et les ramènent le soir après leur journée de travail : déplacement gratuit et diminue le stress des embouteillages. Les bus sont équipés de Wi-Fi.
- Lorsque le travail est réalisé et les objectifs atteints, le salarié se voit offrir un bon pour un massage gratuit.
- Mesures pour les jeunes parents : les nouveaux papas reçoivent six semaines de congés payés et les mères peuvent en prendre jusqu'à 18 après avoir accouché. Les nouveaux parents reçoivent un bonus, le « Baby collage dollars ». C'est une aide pour combler les dépenses du nouveau-né. De plus, une garderie gratuite est mise à disposition dans les locaux.
- Google continue à payer ses salariés, même après leur mort. Lorsque le collaborateur meurt, les ou les conjointes continuera à percevoir la moitié du salaire pendant les 10 années suivantes. Les enfants recevront quant à eux 1 000 dollars par mois.
- Les salariés ont un accès gratuit aux salles de sport présentes sur le campus : des compétitions sont aussi organisées en interne; plus d'énergie, plus de concentration, moins d'absentéisme.

Ces pratiques ont pour effet de favoriser la motivation et la performance des salariés, qui se sentent valorisés et appréciés pour leur travail. Les cadres responsabilisent leurs salariés, délèguent et prouvent à tous que chaque individu est important pour le bon fonctionnement de l'entreprise, ce qui développe le sentiment de confiance en soi et d'estime de soi.

Cependant, certains salariés peuvent avoir du mal à trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, notamment en raison de l'importance donnée au travail chez Google. Malgré cela, Google reste une entreprise très attractive pour les candidats, qui la considèrent comme l'une des entreprises de rêve en raison de ses pratiques managériales innovantes et favorables au bien-être des salariés.

2.2.7.2 Le bien-être au travail chez Ikea :

Ikea met en place diverses pratiques managériales pour assurer le bien-être de ses employés. L'entreprise conçoit ses espaces collaborateurs de manière simple, fonctionnelle, colorée et

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

conviviale, avec des espaces calmes et des zones de détente équipées de canapés, de tables basses et d'une lumière tamisée. Certains magasins disposent également d'espaces récréatifs comme des consoles de jeux, des tables de ping-pong ou des salles de sport.¹

Pour rester à l'écoute de ses employés, Ikea organise une enquête de satisfaction annuelle et des petits déjeuners informels une fois par mois entre le directeur du point de vente et ses équipes. Elle s'engage à aider ses employés à se développer professionnellement et personnellement, en offrant des opportunités d'apprentissage et de développement de compétences. L'entreprise encourage également la coopération et le dynamisme en permettant à ses employés de travailler en équipe et d'acquérir de nouvelles expériences. Elle les responsabilise en leur confiant l'organisation de leur travail et leur permet de se sentir valorisés.

Enfin, Ikea favorise les défis pour ses employés, afin de les encourager à se dépasser et à donner le meilleur d'eux-mêmes. L'objectif de ces pratiques managériales est de créer un environnement de travail où chacun se sent épanoui et motivé, et où les employés ont la possibilité de grandir tant sur le plan professionnel que personnel.

Section 3: L'impact de l'intelligence émotionnelle sur le bien-être au travail

L'IE est devenu un sujet de plus en plus populaire dans le monde du travail. Les recherches ont montré que l'IE peut avoir un impact significatif sur le bien-être au travail des employés.

En effet, les employés ayant une IE élevée sont souvent mieux équipés pour faire face aux défis et aux situations stressantes en milieu de travail. Ils sont capables de maintenir leur calme, de gérer leur stress et de résoudre les conflits de manière constructive. Cela peut réduire les niveaux de stress et améliorer le bien-être émotionnel et physique des employés.

3.1 L'impact de l'intelligence émotionnelle sur la motivation :

Les définitions de la motivation sont multiples. Nous avons l'occasion pour voir les plus importants et présentant les différentes notions.

La motivation est une force et une émotion qui nous pousse à agir, tandis que l'émotion est une réaction à la fois psychologique et physiologique à un objet, une personne ou un événement, qui résulte de sentiments intenses tels que la peur, la surprise, la joie, la tristesse, la colère ou le dégoût. La motivation consiste à apprécier les réalisations comme une fin en soi. Une passion pour votre travail, l'optimisme et l'énergie de s'améliorer sont les caractéristiques principales d'une personne émotionnellement intelligente et motivée.²

L'IE a un impact significatif sur la motivation

¹<https://www.lsa-conso.fr/> (consulté le 07/05/2023 à 21 :18).

²<https://www.michaelpage.lu/advice/conseils-de-carri> consulté le 17/04/2023 à 17 :38

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

Tout d'abord, dans son modèle de base, **Goleman** définissait l'IE en cinq compétences dont l'auto-motivation faisait partie. Il déterminait celle-ci comme étant un moteur à l'action pour le plaisir de réaliser cette action. Il allait plus loin en soulignant qu'un individu auto-motivé est passionné par son travail en lui-même et par les nouveaux défis, cherche constamment à s'améliorer et fait preuve d'optimisme face à l'échec. **Goleman**, dans son modèle de départ, intégrait donc la motivation comme une dimension à part entière de l'IE. À l'heure actuelle, dans son modèle en quatre dimensions, l'auto-motivation n'est plus une dimension à part entière mais est absorbée en tant que compétence des deux dimensions du "soi" : la conscience de soi et la gestion de soi. Ainsi, **Goleman** considère la motivation comme une sous-dimension ou une compétence faisait partie intégrante de l'IE.¹

L'IE peut être appliqué de deux manières comme source de motivation. La première utilise les compétences émotionnelles et sociales, avec notamment l'empathie, comme style d'écoute et d'intervention. La seconde manière employé l'IE comme une source de motivation intrinsèque car celle-ci est considérée comme une compétence même de l'IE.

Aussi, nous constatons que développer la dimension de la conscience de soi pourrait aider un individu à atteindre ses besoins d'accomplissement de soi et une forme de motivation continue. Cette même dimension représente en elle-même une source de motivation intrinsèque via le développement de la connaissance de soi.

En résumé, l'intelligence émotionnelle peut améliorer la motivation en aidant les personnes à mieux comprendre leurs émotions, à gérer leur stress, à établir des relations positives avec les autres, à communiquer efficacement, à prendre des meilleurs décisions, à rester concentrées sur leurs objectifs et à surmonter les obstacles.

3.1.1 Le salaire émotionnel un nouvel outil de motivation et gérer les RH :

À l'approche de la fin de l'année, de nombreux professionnels évaluent leur niveau de satisfaction au travail. Le travail a une influence significative sur le bonheur et la qualité de vie des individus. Lorsqu'un professionnel imagine son entreprise idéale pour grandir et progresser, il prend en compte différents facteurs. Des conditions salariales justes et équitables sont une prémisses essentielle, mais au-delà de cela, il y a aussi la question de la reconnaissance et de la satisfaction émotionnelle de l'employé, également connue sous le nom de "**salaire émotionnel**".²

« Le concept de salaire émotionnel est plus lié aux gains émotionnels qu'aux gains financiers. Il se réfère aux produits ou services qui contribuent au bonheur des employés au quotidien. En offrant un salaire émotionnel à ses employés, une entreprise peut efficacement contribuer à

¹ Detienne, Laurence. Le rôle du niveau de l'intelligence émotionnelle des employés sur leurs motivations au travail. Le cas d'Intys hr. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2020, PP32-33.

²<https://www.formacionyestudios.com/fr/que-es-el-salario-emocional-en-el-trabajo.html> consulté le 18/04/2023 à 10 :55

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

améliorer la qualité de vie au travail et l'épanouissement de ses salariés. Cela peut se traduire par un meilleur rendement et une productivité accrue ».¹

Le salaire émotionnel est un concept qui décrit les avantages non-financiers que les employés tirent de leur travail, tels que la satisfaction professionnelle, le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance, la possibilité de développement personnel et professionnel, les relations positives avec les collègues et les supérieurs, etc.

Contrairement au salaire financier, qui est mesuré en termes de rémunération monétaire, le salaire émotionnel est plus difficile à quantifier car il s'agit de facteurs subjectifs et personnels. Cependant, les entreprises reconnaissent l'importance du salaire émotionnel pour la satisfaction et la motivation des employés, ainsi que pour la fidélisation et la productivité à long terme.

Certaines entreprises proposent des avantages supplémentaires tels que des congés payés, des horaires de travail flexibles, des formations, des opportunités de développement de carrière, des récompenses et des reconnaissances pour renforcer le salaire émotionnel de leurs employés.

En somme, le salaire émotionnel est un concept important pour comprendre la motivation et la satisfaction des employés, ainsi que pour améliorer la qualité de vie au travail.

3.2 L'impact de l'intelligence émotionnelle dans la gestion de stress au travail

La société moderne nous expose constamment au stress, ce qui peut avoir des conséquences néfastes sur notre corps et notre esprit, devenant ainsi l'un des problèmes majeurs pour les travailleurs dans les organisations. Une enquête réalisée en mars 2008 a révélé qu'un pourcentage élevé de personnes souffrait de stress au travail². Bien qu'il ne soit pas possible d'éviter complètement les sources de stress dans notre vie, il est essentiel de trouver des moyens de les gérer efficacement³. Il est devenu évident que les problèmes de régulation émotionnelle sont maintenant la principale cause d'absentéisme pour des raisons médicales, dépassant ainsi les problèmes d'origine somatique⁴. En conséquence, de nombreux chercheurs et scientifiques se sont penchés sur ce domaine pour aider à équilibrer nos émotions et nos réactions émotionnelles face aux défis, plutôt que de chercher à les éliminer.

« Le stress est la réponse corporelle, mentale et émotionnelle à un certain stimulus. C'est la réponse d'adaptation qui aide le corps à se préparer aux situations complexes. Il peut être soit négatif, soit positif en fonction du stressor »⁵. La tension physique et émotionnelle peut entraîner du stress, notamment lorsqu'une personne s'inquiète à propos de quelque chose et est sous une grande pression, son cerveau réagit différemment de la normale.

¹<https://www.observatoire-ocm.com/breves/salaire-emotionnel/> consulté le 18/04/2023 à 11 :11

² Ilios Kotsou, Op.cit, P154.

³Pranav Syal, « emotional intelligence and management stress », cours en département management skills, n°266, Le Collège de New Caledonia, 2023, P06.

⁴ Ilios Kotsou, Op.cit, P154.

⁵ Ghazi Kazmi, Ghousia Hafeez, Maria Hassan, «Emotional Intelligence: Relationship between Emotional Quotient and Stress Management», revue de Le Collège d'ingénierie électrique et mécanique de NUST, Pakistan, P11.

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

Nous croyons que le facteur le plus important qui influence la vie de chaque individu est sa capacité à répondre efficacement aux situations inattendues et difficiles ; c'est-à-dire sa capacité à accepter les situations stressantes et à les gérer de manière efficace. Nous devons tous faire face à de nombreux revers dans nos vies, c'est pourquoi il est très important que les gens sachent comment se gérer eux-mêmes, rester motivés et optimistes dans des conditions stressantes. Compte tenu de cette question, nous cherchons à identifier comment l'IE peut influencer le stress organisationnel ou professionnel, il est essentiel de déterminer s'il existe une corrélation entre ces deux concepts et de comprendre la nature de cette relation. En 1998, **Goleman** a proposé que la conscience de soi soit la clé pour gérer le stress, indiquant ainsi qu'un manque d'IE dans la gestion des situations instables et difficiles peut entraîner un échec possible qui a un impact sur l'avenir de chacun. Des décennies de recherche ont proposé que les stratégies de gestion soient des éléments importants du bien-être physique et psychologique d'un individu en réponse à des événements de vie négatifs ou stressants¹.

Le lien entre l'IE et la gestion du stress organisationnel est un sujet peu étudié, mais certaines recherches ont montré une relation positive entre eux. Par exemple, une étude menée par **Slaski** et **Cartwright** a révélé que les travailleurs avec une IE élevée présentaient moins de stress au travail, une meilleure santé physique et psychologique, ainsi qu'une performance professionnelle accrue. De plus, une autre étude proposée par **Zeidner, Matthews** et **Roberts** a mentionné que l'IE est associé à la flexibilité et à l'adaptabilité dans des situations stressantes en milieu de travail, y compris la gestion des changements. Dans leur article, **Salovey, Bedell, Detweiler** et **Mayer** ont prouvé que les individus avec une IE élevée sont de meilleurs gestionnaires du stress que ceux ayant des compétences émotionnelles de base, car ils pensent de manière stratégique et logique pour gérer leurs émotions et faire face au stress.²

Il existe également des études montrant un impact négatif de l'IE sur le stress professionnel. Par exemple, **Nikolaou** et **Tsaousis** ont révélé une association négative entre l'IE et le stress au travail. Cependant, il convient de noter que ces recherches n'ont pas couvert différents types de main-d'œuvre et d'environnements de travail, ce qui suggère que les niveaux élevés d'IE peuvent avoir un impact sur le niveau de stress professionnel de manière significative.³

D'où, être capable de gérer ses émotions et de faire face au stress est un autre aspect de l'IE qui s'est avéré important pour le succès. L'IE concerne principalement le fait de savoir quand et comment exprimer ses émotions de manière non destructive. Il est essentiel que les gens aient une bonne connaissance de soi savoir ce qu'ils ressentent, pourquoi ils ressentent cela, comment ils peuvent efficacement percevoir cette information, s'ils sont capables de penser clairement en mettant de côté leurs émotions et de prendre des décisions appropriées. La capacité de tolérer

¹ Ghazi Kazmi, Ghousia Hafëez, Maria Hassan, Op.cit, PP10-11.

² Basil John Thomas, Aynura Valiyeva, Rasna Shanu, emotional intelligence and stress coping: an organizational perspective, journal of positive school psychology, Vol.6, NO.5, 2022, P7680.

³Ibid.

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

les événements indésirables, les situations stressantes et les émotions fortes, Tout cela peut être réalisé lorsque les personnes sont émotionnellement plus intelligentes¹.

Le développement de notre capacité à gérer le stress dans un contexte émotionnel implique notre capacité à faire face aux situations stressantes et problématiques tout en restant optimistes quant à l'avenir et résilients face aux revers et obstacles de la vie. Cette dimension comprend trois compétences clés : **la flexibilité**, **la tolérance au stress** et **l'optimisme**, que nous allons examiner en détail.

Tout d'abord, **La flexibilité**, également connue sous le nom d'adaptabilité, se réfère à notre aptitude à ajuster nos pensées et comportements en fonction de circonstances changeantes, imprévisibles et inhabituelles. Il existe de nombreuses croyances sur la flexibilité, mais il s'agit d'une compétence indispensable à la survie de l'espèce et à la réussite d'une entreprise. Il y a différentes façons de gérer le changement, mais être capable de s'adapter lorsque des changements surviennent implique toujours de pouvoir gérer nos émotions dans ces circonstances.

La tolérance au stress implique d'être en mesure de s'adapter aux situations difficiles ou stressantes et d'accepter que chacun peut gérer ou influencer positivement ces situations. La tolérance au stress se développe en utilisant des stratégies anti-stress telles que le yoga, la méditation, l'exercice physique en général, et surtout la respiration. **L'optimisme**, quant à lui, est notre capacité à envisager positivement l'avenir, même lorsque nous sommes confrontés à des difficultés. C'est voir le verre à moitié plein. Une personne optimiste voit les aspects positifs et les opportunités dans toutes les circonstances, est poussée à l'action et garde l'espoir que ses actions mèneront à des résultats favorables.

Prenons maintenant quelques exemples spécifiquement appliqués aux dirigeants d'entreprises. Un dirigeant avec un score élevé en flexibilité sera capable de faire face sans trop souffrir ni faire d'efforts excessifs à des environnements flous et évolutifs grâce à sa souplesse mentale, son ouverture aux nouvelles idées et sa capacité à changer de comportement. En revanche, un score très bas pourrait indiquer une grande rigidité et un attachement aux croyances ou habitudes existantes. Cela peut constituer un frein à la création ou à la direction d'une entreprise dans un monde complexe et agile.

Un score élevé en tolérance au stress indique que le dirigeant a mis en place des stratégies anti-stress efficaces, lui permettant de rester calme et maître de lui-même face aux changements. Cette attitude rassurante sera perçue positivement par ses collaborateurs, clients et partenaires, car on n'imaginerait pas un pilote d'avion paniqué lors de turbulences devant ses passagers. En revanche, un score faible en tolérance au stress indique une personne plutôt anxieuse, parfois sur la défensive, et n'ayant pas mis en place de mécanismes d'adaptation efficaces. Cela peut entraîner une souffrance émotionnelle négative et anxiogène pour ses collaborateurs en période de stress, et potentiellement mettre le dirigeant lui-même en danger de burnout. Outre, Un

¹ Maria Aslam, « Emotional Intelligence: An Effective Way to Manage Stress », Revue du Collège médical et dentaire Sharif de Lahore, Vol 7(02) : 52-53, Pakistan, 2021, P52.

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

dirigeant avec un optimisme élevé exprimera sérénité et enthousiasme même face à l'adversité dans des environnements instables et obscurs, ce qui lui permettra de rester positif.

Enfin, La gestion efficace du stress est essentielle pour maintenir une bonne santé mentale. Une personne dotée d'une IE élevée est capable de mieux gérer ses réponses émotionnelles même dans des situations très stressantes. L'IE aide à faire face au stress en utilisant des stratégies d'adaptation efficaces qui agissent comme un tampon contre lui, ce qui rend l'individu plus résilient et associé à un meilleur bien-être mental, contribuant ainsi à une vie saine¹.

3.3 L'impact de l'intelligence émotionnelle sur la qualité des relations sociales, ainsi que la communication

Deux études ont confirmé que la capacité à gérer les émotions est liée positivement à la qualité des interactions sociales. L'IE a été identifié comme un facteur clé permettant aux gestionnaires et aux employés de comprendre les besoins, émotions et sentiments des autres au sein du lieu de travail. Cela favorise une communication efficace, qui est essentielle pour établir des relations organisationnelles solides. Les individus dotés d'une IE élevée communiquent de manière significative avec les autres, ce qui renforce leurs relations interpersonnelles. En conséquence, un environnement de travail agréable et amical peut se développer au sein de l'organisation. En revanche, le manque d'IE peut créer de l'insécurité dans l'environnement de travail. Les individus qui en sont dépourvus ont du mal à s'engager dans des approches collectives ou des activités de collaboration. Cette limitation peut ultimement entraîner un déficit de confiance dans l'environnement de travail, et se traduire par une mauvaise communication. Ainsi, il est important de reconnaître que le manque d'IE des individus au sein d'une organisation peut conduire à des relations organisationnelles faibles entre les employés et les professionnels de la direction.²

Quant à La communication, elle implique le partage d'émotions, de pensées, d'attitudes et de comportements, utilisant des symboles et des signes sous forme écrite, orale ou non verbale. Pour que la communication soit efficace, il est essentiel que l'émetteur et le récepteur perçoivent, comprennent et interprètent de la même manière les images, les symboles ou les formes échangées. Les compétences en communication, telles que la sensibilité aux messages verbaux et non verbaux, l'écoute active et la réaction appropriée à ces messages, jouent un rôle clé dans le succès de la communication³. dans ce sens, **Taşlıyan et al** ont souligné une relation significative entre l'IE, les compétences en communication et la réussite académique. Ils ont également constaté que la gestion émotionnelle, la sensibilité empathique et l'utilisation positive des émotions issues des dimensions de l'IE avaient un effet statistiquement significatif sur les compétences en communication.⁴

¹ Maria Aslam, « Emotional Intelligence: An Effective Way to Manage Stress », Revue du Collège médical et dentaire Sharif de Lahore, Vol 7(02) : 52-53, Pakistan, 2021, P53.

²M.Salathiyani, Sanjay Sunny, « role of emotional intelligence in facilitating interpersonal communication and strengthening relationship », article en intelligence émotionnelle, Vol.28, N°04, Loyola College, Chennai, 2022, P455.

³ Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zekâ, İletişim Becerileri Arasındaki İlişki, « Relationship between Emotional Intelligence and Communication Skills of Healthcare Workers », Journal of Academic Researches and Studies, Vol13, N°25, university Kilis Aralık, 2021, P459.

⁴ Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zekâ, İletişim Becerileri Arasındaki İlişki, Op.cit, P460.

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

Selon les chercheurs dans le domaine de l'IE, celle-ci peut améliorer considérablement l'efficacité de la communication dans les messages. **Bar-On** a déclaré « *Être émotionnellement et socialement intelligent, c'est comprendre et s'exprimer efficacement, comprendre et bien se rapporter aux autres, et faire face avec succès aux exigences quotidiennes, aux défis et aux pressions* ». **Goleman** a également souligné que la conscience sociale de l'IE est directement liée à la communication, car les individus empathiques sont capables de lire les signaux émotionnels, tels que le ton de voix ou les expressions faciales. **Mayer** et ses collègues ont également affirmé que les individus avec une IE élevée sont mieux en mesure de percevoir, d'utiliser et de gérer leurs émotions, ce qui les rend plus ouverts et conciliants dans leurs interactions avec les autres.¹

Une IE positive a un impact bénéfique sur la communication organisationnelle grâce à plusieurs aspects clés. Tout d'abord, elle permet d'améliorer la **maîtrise de soi**, en aidant les individus à rester calmes et flexibles dans des situations difficiles, ce qui favorise des interactions efficaces avec les autres et une transparence dans la communication entre les managers/leaders et les employés. Deuxièmement, elle facilite le développement de **l'empathie**, en permettant de comprendre et de prendre en compte les émotions, les pensées et les besoins des autres, favorisant ainsi une approche de communication efficace dans les organisations. Troisièmement, elle encourage **l'assertivité**, en permettant aux individus de communiquer de manière claire et confiante, ce qui facilite la compréhension mutuelle et améliore la motivation personnelle. Enfin, elle contribue à améliorer **les compétences sociales**, notamment la gestion des relations, la construction de réseaux et l'établissement de relations de confiance au sein de l'organisation.²

3.4 L'impact de l'IE sur la satisfaction au travail :

La satisfaction des agents dans le cadre de leurs fonctions est source de performance pour l'organisation. Selon **Herzberg**, il existe des facteurs intrinsèques qui peuvent conduire à une meilleure satisfaction au travail, par exemple la reconnaissance, le sentiment d'accomplissement, la croissance des résultats, les responsabilités, la tâche elle-même, et la progression de carrière.³

Les chercheurs ont défini la satisfaction au travail tour à tour comme un état émotionnel positif résultant de l'évaluation subjective faite par une personne de son travail.⁴

La satisfaction au travail dépend des sentiments ou attitudes subjectifs d'un agent face à l'emploi qu'il occupe. Lorsque les agents ont un sentiment positif sur leur emploi, et considèrent qu'ils sont valorisés socialement, leur satisfaction au travail peut augmenter. Ainsi, la

¹ Halim Daim Francis, Shoba Hakim Hong, Dato Hiew Sulong, "Effects of emotional intelligence, communication effectiveness and strategic alignment in an Organizations performance", article en department de Management Studies, University de Nottingham, Selangor, Malaysia, 2014, P 178.

² M.Salathiyah, Sanjay Sunny, Op.cit, PP454-455.

³ Hyun Jung Lee, « Influence de l'intelligence émotionnelle sur la satisfaction au travail et sur le syndrome d'épuisement professionnel dans les emplois du secteur public », Dans Revue Internationale des Sciences Administratives, 2018, (Vol. 84), PP 760-771.

⁴ Hyun Jung Lee. Op.cit, PP760-771.

CHAPITRE II : DU CONCEPT DE BIEN ETRE AU BIEN ETRE DANS LE MONDE PROFESSIONNELLE

satisfaction au travail est déterminée par des facteurs psychologiques et elle représente pour les agents un facteur de motivation qui peut être renforcé par la réalisation des objectifs professionnels ou par la reconnaissance des efforts fournis. Lorsque les agents des services publics parviennent à contenter leurs clients, ils augmentent leur propre estime de soi, ce qui accroît leur satisfaction au travail. La satisfaction au travail des agents conduit également à une amélioration des performances professionnelles, ainsi qu'à un meilleur engagement dans l'organisation, à des attitudes positives face au travail, à la diminution du taux de rotation et à une moindre propension à démissionner.¹

Mayer et **Salovey** affirment que la capacité à maîtriser leurs émotions permet aux agents employés dans le secteur des services de mieux réagir face aux émotions négatives et d'empêcher ainsi l'apparition d'affects susceptibles de diminuer leur satisfaction au travail. L'IE accroît la satisfaction au travail en accentuant le sentiment de bien-être émotionnel, en renforçant l'estime de soi et les humeurs positives, et en diminuant les affects négatifs.²

En résumé, l'intelligence émotionnelle peut impacter positivement la satisfaction en aidant les personnes à mieux comprendre leurs émotions et celles des autres, à établir des relations positives, à gérer leur stress et leur anxiété, à identifier des objectifs alignés sur leurs valeurs et à être plus résilientes face aux difficultés de la vie.

On Synthèse ce chapitre, le bien-être est essentiel pour mener une vie épanouissante et productive. Il est influencé par de nombreux facteurs, tels que la santé physique et mentale, les relations sociales, la satisfaction professionnelle et la gestion du stress. Le bien-être au travail est également un élément clé du bien-être en général, car nous passons une grande partie de notre temps au travail. Les employés qui se sentent bien au travail ont tendance à être plus productifs, plus engagés et plus fidèles à leur entreprise.

L'IE peut jouer un rôle important dans la promotion du bien-être au travail. Les personnes dotées d'une intelligence émotionnelle élevée ont tendance à avoir des relations de travail plus positives, à être plus résilientes face au stress et à être plus satisfaites de leur travail. En développant nos compétences en IE, nous pouvons mieux comprendre et gérer nos émotions, ainsi que celles des autres, ce qui peut améliorer notre capacité à interagir avec les autres, à réguler notre stress et à nous adapter aux situations professionnelles. En fin de compte, la promotion de l'IE sur le lieu de travail peut contribuer à créer un environnement de travail plus positif, plus productif et plus satisfaisant pour tous les employés.

¹Idem.

² Idem.

**Chapitre III : évaluation de
l'impact du niveau de l'IE
sur le bien-être des
employées au sein de la
SAA**

chapitre III: Évaluation de l'impact du niveau d'intelligence émotionnelle sur le bien-être des employées au sein de la SAA Algérie.

Le but de ce chapitre est d'analyser l'impact du niveau d'intelligence émotionnelle sur le bien-être des employées travaillant au sein de la Société nationale d'Assurance (SAA). Pour ce faire, Après avoir exposé le cadre théorique, nous présenterons tout d'abord la SAA qui a accepté de nous accueillir pour mener cette étude. Ensuite, nous décrirons notre méthodologie de recherche. Enfin, nous présenterons et analyserons les résultats de notre étude, en mettant en évidence les corrélations entre l'intelligence émotionnelle et le bien-être des employées au sein de l'entreprise.

Section 1: La présentation de l'organisation d'accueille

La SAA est une entreprise Publique Economique, agréée pour pratiquer l'ensemble des branches d'assurance, elle est leader de l'assurance en Algérie, Le 2ème assureur à l'échelle maghrébine, Le 3ème assureur à l'échelle arabe et dans le peloton des six premiers assureurs du continent africain

Ce sont plus de 3000 collaborateurs qui perpétuent depuis 1963 des valeurs qui font l'identité de la SAA. Le savoir-faire, La responsabilité, le leadership et le respect des engagements sont incarnés chaque jour par nos actions et par notre réseau, le plus dense du pays avec plus de 520 points de vente, répartis à travers tout le territoire national pour vous servir.

1.1 Fiche technique de la SAA :

Tableau 10 : la fiche technique de la SAA

Nom de l'entreprise	SAA Société Nationale d'Assurance
Date de création	12 Décembre 1963
Forme juridique	EPE/SPA
Statut juridique	Entreprise publique économique
Capital social (2020)	39,6 Milliards de DA
Siège social	Immeuble SAA, Lot 234, Quartier des Affaires, Bab Ezzouar, Alger
Type d'activité	Société commerciale
Secteur d'activité	Assurances de dommages
Taille d'entreprise	De 1 000 à 4 999 collaborateurs

CHAPITRE III : ÉVALUATION DE L'IMPACT DU NIVEAU D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE SUR LE BIEN-ETRE DES EMPLOYEES AU SEIN DE LA SAA ALGERIE.

Nombre de clients en 2020	+2 000 000 clients
Chiffre d'affaires en 2020	27,4 Milliards de DA
Résultat net en 2020	2 679 178 040.72 DA
Site web et réseaux sociaux	https://la.saa.dz/ LinkedIn: https://linkedin.com/company/saasociéténaled'assurance
Nombre de collaborations	+3000
Nombre d'agences commerciales	+540
La couverture des wilayas	+48 WILAYAS
Formations du personnel (2020)	25 Séminaires et 16 Formations Qualifies

Source : élaboré par nous-même, d'après le site : <https://la.saa.dz/>

1.2 Historique de la SAA :¹

La société nationale d'assurance SAA est née le 12 décembre 1963 sous forme de société mixte Algéro-Égyptienne, avec un capital détenu à hauteur de 61% par l'Algérie et de 39% par l'Égypte. Le premier point de vente a ouvert à Alger-Centre sous l'enseigne « SAA Assurance ». L'Algérie, qui n'avait pas les moyens techniques pour créer une compagnie d'assurance à l'époque de l'indépendance, a formé cette société mixte.

La SAA a ensuite connu plusieurs événements marquants dans son parcours, tels que :

- **Mai 1966** : La SAA devient 100% algérienne, à la suite de l'institution du monopole de l'État sur les opérations d'assurance.
- **Janvier 1976** La SAA est chargée de développer les segments de marché liés aux branches d'assurances suivantes : automobile, risques des ménages, des artisans et commerçants, des collectivités locales et autres institutions relevant du secteur de la santé et des professionnels, des assurances de personnes (accidents, vie, maladie retraite, groupe, etc.).
- **Février 1989** : La SAA devient une Entreprise Publique Économique (EPE) au capital de 80 000 000 DA, dans le cadre de l'autonomie des entreprises.
- **1990** : La SAA se lance dans la couverture des risques industriels, de la construction, de l'engineering et du transport, et étend ses activités aux risques agricoles à partir de l'année 2000. Elle est devenue leader du marché algérien et compte parmi ses partenaires de grands groupes régionaux et continentaux.

¹ <https://la.saa.dz/> (consulté le 26/05/2023 à 12 :42).

CHAPITRE III : ÉVALUATION DE L'IMPACT DU NIVEAU D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE SUR LE BIEN-ETRE DES EMPLOYEES AU SEIN DE LA SAA ALGERIE.

- **1995** : Le monopole de l'État sur les activités d'assurance est levé, ce qui a conduit à l'ouverture du marché aux investisseurs nationaux et étrangers, la réintroduction des intermédiaires privés (agents généraux, courtiers et bancassurance), la mise en place des outils de contrôle du marché et la création de la Commission nationale de Supervision des Assurances, et la séparation des assurances de personnes par rapport aux assurances de dommages.
- **1997** : La SAA réorganise son réseau pour une organisation tournée vers la performance, avec une rémunération des agences directes sur la base de leurs performances opérationnelles.
- **2003** : La SAA met en place un nouveau découpage régional, introduit l'ERP ORASS et développe un système d'information adapté à ses besoins. Elle met également en place un nouveau plan stratégique.
- **2004** : La SAA réorganise sa structure en créant des divisions par segment de marché pour booster la productivité. Elle met fin à sa gestion du FSI et crée le Fonds de Garantie automobile (FGA).
- **2010** : Les assurances de personnes sont séparées de celles relatives aux dommages.
- **2011** : Le capital social de la SAA est porté à 20 milliards de DA.
- **2014** : La SAA réoriente sa stratégie pour se diversifier..
- **2015** : La SAA lance le programme de relookage de son réseau, et se lance pleinement dans la diversification de son portefeuille par le développement des branches hors Automobile.
- **2016** : La SAA change de siège social pour une tour intelligente qui renforce la compagnie dans sa dynamique commerciale. Elle typifie ses agences et les classe selon leurs résultats.
- **2017** : La SAA augmente son capital social à 30 milliards de DA, soit 275 millions d'US\$.
- **2018** : La SAA signe la convention-cadre de partenariat et lance les bureaux de souscription au niveau des showrooms Renault. Elle signe également une convention avec MERILCO (base de données de lutte contre la fraude pour la branche automobile) et met en place un site pilote pour une plateforme de gestion des sinistres automobile. Elle relooke 68 agences et aménage 17 autres.
- **2020/2022** : La SAA fait preuve de résilience dans un contexte de crise pandémique. Ses résultats sont à la hauteur de sa stratégie, et elle continue de s'affirmer en tant que leader sur le marché. Son portefeuille est nettement diversifié, et elle conjugue une appétence au risque à une gestion optimale des engagements. Sa solvabilité est des plus solides.
- **2023** : La SAA a augmenté son capital social à 35 milliards DA. Une décision importante qui vient couronner plusieurs décennies de succès de l'entreprise, qui célèbre cette année ses 60 ans d'existence. C'est là une démarche stratégique témoignant de la solidité financière de la compagnie et lui permettant de réaffirmer sa position de leader sur le marché.

1.3 La culture de l'entreprise de la SAA :

1.3.1 Leur raison d'être :¹

La société SAA est axée sur une stratégie de la bienveillance et favorise la collaboration plutôt que l'individualisme. Elle accorde une grande importance aux autres, en mettant en place une démarche de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) qui repose sur différents leviers tels que l'information et la sensibilisation, l'éducation, l'accompagnement et le soutien via le mouvement associatif. Cette approche vise à promouvoir des pratiques responsables et durables, en accordant une attention particulière aux personnes et aux communautés dans lesquelles l'entreprise opère.

1.3.2 Leurs valeurs :

Les valeurs fondamentales de la SAA ont leurs origines dans l'histoire millénaire de la société algérienne. Le respect de la parole donnée et des engagements envers les clients et partenaires est le moteur de toutes les actions et décisions quotidiennes des collaborateurs de la SAA. La confiance mutuelle est la base de ses relations avec tous ses partenaires, tandis que la simplicité et la sincérité de leur langage se reflètent quotidiennement dans leurs relations avec les assurés. La SAA prône une écoute attentive des clients pour mieux comprendre leurs attentes, s'engage à honorer ses engagements, vise l'excellence pour améliorer la performance, innove pour favoriser son développement, et prône la transparence avec ses clients, partenaires et collaborateurs.²

1.3.3 Leurs visions :

- Fructifier les partenariats (bancassurance, filiales et participations) et en faire un levier de croissance.
- Poursuivre le déroulement des actions tendant à dynamiser le réseau de distribution, constituant la vitrine commerciale de la société.
- Mener à terme les projets de réforme de la gouvernance autour des approches de management qualité et management des risques, pour l'amélioration continue de la performance globale et du fonctionnement de la société.
- Poursuivre la stratégie d'amélioration des processus de gestion ainsi que l'accélération des projets liés à la transformation digitale.
- Mettre à profit la nouvelle opportunité « Finance Islamique », pour accroître et diversifier les sources de revenu de la société.
- Préparer la société aux enjeux sociaux économiques futurs

1.3.4 ³Leurs missions : La SAA assurances a pour missions de :

- Couverture des biens en assurance dommage ;
- Couverture en responsabilité civile ;
- Services ;
- Couverture des risques industriels ;

¹ <https://la.saa.dz/> (consulté le 11/05/2023 à 12 :50).

² Idem.

³ <https://la.saa.dz/> (consulté le 11/05/2023 à 13 :15).

- Couverture des risques transports ;
- Couverture en multirisque habitation, immeuble et locaux commerciaux ;
- Assurance automobile.

1.4 La SAA dans son environnement :

Acteur majeur du marché national des assurances, la SAA est pleinement engagée en faveur du développement de ce dernier, et de l'économie en général :

- Membre fondateur de l'Union Algérienne des sociétés d'assurances et de réassurances « UAR ».
- Membre permanent au Conseil National des Assurances CNA.
- Membre de l'Union Nationale des Entrepreneur Publics « UNEP ».
- Contribue, à travers ses filiales et participations, à la professionnalisation de certains métiers, notamment l'assistance et la réparation de véhicules.
- Partenaire privilégié des Startups.
- Acteur engagé dans la sécurité routière, à travers des campagnes de sensibilisations.
- Initiateur de bon nombre d'actions et projet en direction du marché per- mettant une meilleure contribution à l'essor de l'économie nationale.

1.5 Activités de la SAA :¹

Conformément à l'arrêté du 29 Mai 2005 modifiant l'arrêté du 6 Avril 1998 portant agrément de la Société Nationale d'Assurance, les produits commercialisés par la SAA sont :

- Assurance incendie et risques annexes ;
- Assurance pertes d'exploitation après incendie et bris de machines ;
- Assurances des risques de la construction (RC Décennale, RC construction, Tous Risques Chantier et Montage) ;
- Assurance engineering (Bris de machines, Engins de Chantier, Tous Risques Matériel
- Informatique et Electronique, Pertes de produits en frigo...) ;
- Assurance transport (Aérien, Maritime, Terrestre-faculté et corps-) ;
- Assurance des Risques Agricoles (Toutes spéculations, Multirisques Avicole, Bétail, Grêle, Incendie, Plasticulture, matériel Agricole, Multirisques Exploitants...) ;
- Assurances des risques des particuliers (Professions libérales, collectivités, Vol, Bris de Glaces, Dégâts des eaux...) ;
- Assurances des responsabilités (Responsabilité Civile Chef d'entreprise,
- Assurance automobile.
- La bancassurance.

1.6 Les produits de la SAA :²

- La société SAA propose une gamme de produits d'assurance pour répondre aux besoins de ses clients.

¹ <https://la.saa.dz/> (consulté le 10/05/2023 à 14 :32).

² Idem.

CHAPITRE III : ÉVALUATION DE L'IMPACT DU NIVEAU D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE SUR LE BIEN-ETRE DES EMPLOYEES AU SEIN DE LA SAA ALGERIE.

L'assurance auto est l'un de ces produits, et les clients peuvent choisir la formule qui convient le mieux à leurs besoins et à leur budget, avec la possibilité d'obtenir un devis en ligne. La formule la plus complète est l'assurance "Tous Risques", qui offre une protection optimale pour garder le véhicule comme neuf le plus longtemps possible. Cette formule couvre les accidents responsables, les actes de vandalisme, les accidents sans tiers identifié et les collisions avec des animaux sauvages.

La SAA propose également **une assurance multirisque habitation** pour protéger efficacement les clients en toutes circonstances. Cette assurance offre une couverture complète pour les dommages causés par l'incendie, les explosions, les dégâts des eaux, les vols et les bris de glace, entre autres. Les clients peuvent obtenir un devis et souscrire en ligne et bénéficier d'un service d'assistance 24h/24 et 7j/7. L'assurance multirisque habitation de la SAA est flexible et s'adapte à la valeur des biens assurés, avec des packs optionnels pour offrir davantage d'avantages.

Une assurance contre les catastrophes naturelles. Cette assurance est de type économique et obligatoire selon la législation algérienne. Elle permet aux propriétaires et locataires de protéger leur logement contre les tremblements de terre, les inondations, les tempêtes, les vents violents et les mouvements de terrain. La SAA offre deux types de polices CAT-NAT pour couvrir les dommages causés aux biens immobiliers ainsi qu'aux installations industrielles et commerciales, y compris leur contenu.

La responsabilité civile chef de famille est également proposée par la SAA pour aider les clients à réparer les préjudices causés à des tiers par eux-mêmes ou par des proches vivants sous leur toit. Cette garantie couvre les dégâts causés par l'assuré, son conjoint, ses enfants mineurs, ses ascendants vivant chez lui, les personnes employées à domicile et les animaux domestiques. Elle couvre les dégâts commis à un tiers en tout lieu, chez soi ou à l'extérieur. Cependant, elle ne prend pas en charge les dommages causés à l'assuré ou à ses proches, les dommages causés par la conduite d'un véhicule à moteur ou les dégâts causés par la pratique d'un sport dangereux.

Une assurance Bateau de Plaisance pour couvrir les risques liés à l'utilisation de bateaux de plaisance. Cette assurance offre deux formules pour protéger à la fois le corps du bateau et la responsabilité civile de l'assuré. Elle couvre les dommages, le vol, le contenu et les pertes résultant d'accidents survenus au bateau assuré, ainsi que les dommages corporels, matériels et immatériels causés à des tiers par le bateau.

1.7 L'organisation de la SAA :

1.7.1 L'organigramme :

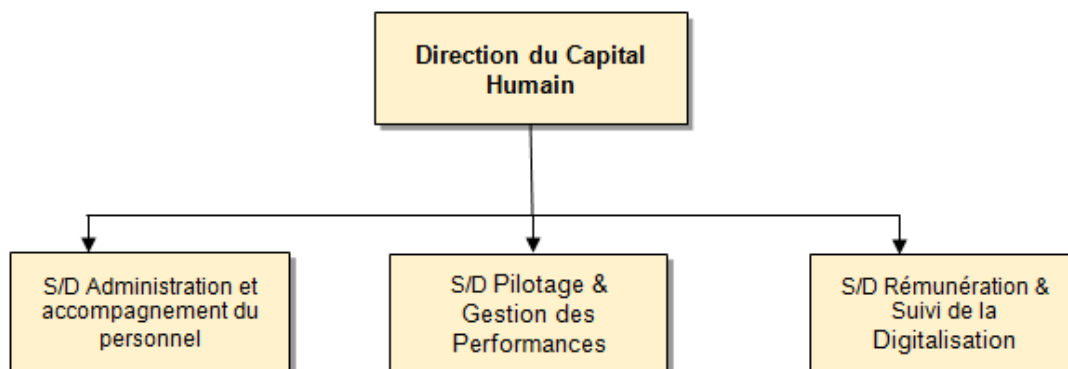
L'organigramme de la SAA Assurances est en constante évolution et subit des modifications, qu'elles soient mineures ou radicales, en fonction des besoins de l'entreprise et des exigences de l'environnement. L'organigramme actuel présenté sous forme fonctionnelle et bien

CHAPITRE III : ÉVALUATION DE L'IMPACT DU NIVEAU D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE SUR LE BIEN-ETRE DES EMPLOYEES AU SEIN DE LA SAA ALGERIE.

hiérarchisé dans l'annexe 1, offre une vue claire des responsabilités de chaque membre de l'équipe. Cette structure fonctionnelle permet une exécution efficace des tâches grâce à une meilleure qualité de coordination entre les différents responsables.

1.7.2 Organigramme de la DRH :

Figure 13: organigramme de la DRH



Source : document interne de la SAA.

1.7.2.1 ¹Missions et attributions de la DRH :

- Renforcer la motivation des salariés ;
- Gérer et accompagner efficacement les tâches et missions administratives ;
- Modernisation du système intégré de la gestion RH ;
- Recours aux technologies de l'information et de la communication dans la diffusion des appels à candidatures, des décisions et des notes internes.... ;
- Révision de la micro organisation en fonction de la stratégie de l'entreprise ;
- Mettre en les différents outils de gestion, Fiches de postes, référentiels des métiers et des compétences, procédures de gestion. ;
- Adoption du processus de qualité dans la DCH et notamment la mise en place des nouvelles technologies ;
- Perfectionnement de la culture de l'entreprise : valeurs, méthode de travail, symbole...
- Développement et renforcement du sentiment d'appartenance à l'entreprise.
- Actions sociale : amélioration des prestations sociales, organisation de journée de transfert de savoir, gratification des meilleurs employés ;
- Elaboration des études prévisionnelles, statistiques et sociale en relation avec le plan à moyen terme de l'entreprise ;
- Mise en place de politique, de mesures et de processus de recrutement et de mobilité adéquats à la stratégie.
- Assurer une bonne communication interne avec tout le réseau ;

¹ D'après le document interne de la SAA.

1.7.2.2 La politique RH :¹

La politique de ressources humaines de la SAA repose sur une culture de confiance et d'épanouissement des employés, qui valorise leur potentiel et leur développement. L'entreprise offre des missions diversifiées pour permettre à ses collaborateurs de développer leurs compétences dans un environnement porteur, où l'expertise et la technicité sont encouragées. C'est une entreprise reconnue pour son expertise et ses compétences en matière de Protection Financière, avec des opportunités d'évolution de carrière dynamique dans des filières d'expertise et de management. La SAA encourage même la mobilité interne et permet aux employés de changer de métier s'ils le souhaitent.

En matière de recrutement, la SAA propose de nombreuses opportunités d'emploi et mobilise les ressources nécessaires pour élargir sa force de vente. Les profils intéressés par l'entreprise peuvent également soumettre une candidature spontanée.

Section 2: Méthodologie de la recherche

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie utilisée pour étudier notre problématique de recherche, en décrivant la population et l'échantillon choisis, ainsi que les instruments de mesure utilisés.

2.1 Objectif de cette étude :

L'objectif de cette étude est de déterminer si l'IE a des effets positifs ou négatifs sur leur bien-être. Les résultats de cette étude pourront aider la SAA à mieux comprendre l'impact de l'IE sur ses employés et à prendre des décisions éclairées pour améliorer leur bien-être au travail.

2.2 Outils de mesures :

Nous avons choisi une approche de recherche mixte qui combine à la fois des approches quantitatives et qualitatives pour notre étude. Nous avons prévu de mener une « **enquête par questionnaire** » auprès d'un groupe spécifique d'employés de la SAA ayant le statut de maîtrise pour évaluer l'impact de l'intelligence émotionnelle sur leur bien-être. De plus, nous allons prévu de mener des **entretiens** avec les dirigeants de la société SAA pour explorer leur perception du management émotionnel et comment ils favorisent le bien-être de leurs salariées.

2.3 Enquête Par Questionnaire :

Le questionnaire est « l'une des trois principales méthodes utilisées pour étudier les faits psychosociologiques. Il s'agit d'une méthode de recueil des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits. Les deux autres méthodes couramment utilisées sont l'entretien et l'observation. Tandis que l'entretien et l'observation sont des méthodes individuelles et collectives, le questionnaire est exclusivement une méthode collective ».²

L'enquête par questionnaire est un outil méthodologique d'observation qui consiste en un ensemble de questions organisées de manière structurée et logique. Son objectif est de collecter

¹ <https://la.saa.dz/> (consulté le 14/05/2023 à 14 :45).

² Jean-Christophe Vilatte, « Méthodologie de l'enquête par questionnaire », Laboratoire Culture & Communication, Formation « Evaluation », Université d'Avignon, Grisolles, 2 février 2007, P03.

CHAPITRE III : ÉVALUATION DE L'IMPACT DU NIVEAU D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE SUR LE BIEN-ETRE DES EMPLOYEES AU SEIN DE LA SAA ALGERIE.

des données quantifiables et comparables sur une population spécifique. Pour ce faire, le questionnaire est distribué à un échantillon représentatif de la population visée, c'est-à-dire à un groupe suffisamment grand pour que les réponses obtenues puissent refléter l'opinion générale de cette population.¹

2.4 Le contenu de questionnaire :

Pour mener cette étude, nous avons développé un questionnaire qui comprend 30 énoncés. Ce questionnaire vise à mesurer le niveau d'intelligence émotionnelle des travailleurs d'une partie, leur bien-être au travail et leur capacité à gérer les situations difficiles dans leur environnement professionnel en d'autre partie. Il contient différents types de questions, notamment :

- **Des questions fermées** : où le répondant doit choisir parmi des options prédéfinies ;
- **Des questions ouvertes** : où le répondant peut exprimer librement son opinion ;
- **Des questions à échelle** : mesurées sur une échelle de cinq niveaux allant de "*pas du tout*" à "*extrêmement*".

2.5 L'entretien :

C'est « *une des méthodes qualitatives les plus utilisées en science de gestion* ». Il peut être vu comme « *une conversation avec un objectif* », « *un dispositif de face à face ou un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* ». ² On distingue 3 types d'entretiens (Entretien directif, Entretien non directif, Entretien semi directif). Dans notre recherche, nous avons choisi de réaliser le semi-directif.

L'entretien semi-directif est « *une technique qualitative de recueil d'informations permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien* ». ³

Réalisation de notre étude :

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi de nous focaliser sur les cadres administratifs et les collaborateurs de l'entreprise SAA. Pour la partie quantitative de notre recherche, nous avons prélevé un échantillon représentatif de 1/10 de nombre total de salariés de la SAA, soit 30 individus.

Pour collecter les données, nous avons opté pour la distribution électronique d'un questionnaire qui était plus pratique pour les employés occupés, ils ont pu remplir le questionnaire pendant les heures de travail ou à tout autre moment où ils avaient du temps libre. Nous avons également veillé à garantir leur anonymat afin de préserver leur confidentialité.

Cependant, nous avons rencontré des difficultés dans la préparation de nos entretiens avec les directeurs et les acteurs de l'entreprise. Les contraintes liées à leurs obligations professionnelles et la recherche d'informations pertinentes pour notre étude ont été des obstacles majeurs à notre progression.

¹ <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/brand/enquete-questionnaire> (consulté le 10/5/2023).

² Bournissa Nedjm Eddine, Rabia Massinissa, « Le déploiement d'une stratégie de communication digitale et ses enjeux pour une compagnie d'assurances », Mémoire de master en E-business, ESGEN, 2022, P97.

³ https://eureval.files.wordpress.com/2014/12/ft_entretien.pdf (consulté le 25/05/2023 à 12:10).

2.6 Analyse des données :

Nous avons traité et analysé toutes les mesures recueillies et collectées à l'aide du logiciel SPSS, en prenant en compte le fait que les données secondaires fournies par les répondants sont présentées sous forme de base de données électronique.

Section 3: L'analyse des résultats

La troisième section du chapitre est entièrement dédiée à la collecte, à l'analyse et à l'interprétation des données. L'objectif est de parvenir à des résultats précis et fiables qui nous permettront de répondre à la problématique posée et de vérifier ou réfuter nos hypothèses. Ces résultats seront donc utilisés comme un outil pour étayer nos conclusions.

3.1 L'analyse classique par le SPSS :

3.1.1 Renseignements personnel

3.1.1.1 Le sexe des répondants

La figure ci-dessous permet de présenter la répartition par sexe

Tableau 11: la répartition par sexe

	masculin	féminin	total
fréquence	14	16	30
pourcentage	46,7	53,3	100

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 14: la répartition par sexe



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Ce schéma présente la répartition des données en fonction du genre, avec un total de 30 réponses. On constate que la fréquence des individus de sexe féminin est légèrement supérieure à celle des individus de sexe masculin, Cela correspond à une répartition de 46,7% pour les hommes et de 53,3% pour les femmes.

La répartition des sexes au sein de cette société est relativement équilibrée. A cause des activités proposées par la SAA ne requièrent pas de compétences ou d'efforts physiques particuliers.

CHAPITRE III : ÉVALUATION DE L'IMPACT DU NIVEAU D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE SUR LE BIEN-ETRE DES EMPLOYEES AU SEIN DE LA SAA ALGERIE.

3.1.1.2 L'âge de l'échantillon :

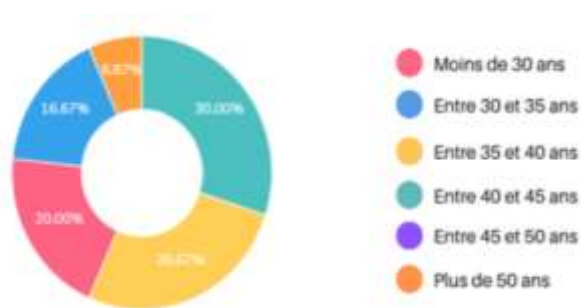
La figure ci-dessous permet de présenter la répartition par âge

Tableau 12: la répartition par âge

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

	moins de 30 ans	entre 30 et 35 ans	entre 35 et 40 ans	entre 40 et 45 ans	plus de 50 ans	Total
Fréquence	6	5	8	9	2	30
Pourcentage	20	16,7	26,7	30	3,7	100

Figure 15: répartition par âge



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

On peut constater que la tranche d'âge la plus représentée est celle des 40-45 ans, suivie de près par celle des 35-40 ans. La tranche d'âge la moins représentée est celle des plus de 50 ans. Cela peut expliquer que le personnel de la SAA est généralement expérimenté et mature, capable de gérer efficacement l'entreprise.

3.1.1.3 Le niveau académique de l'échantillon

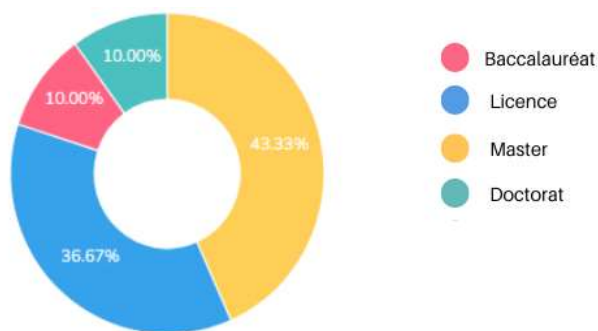
Tableau 13: répartition par niveau académique

	Baccalauréat	Licence	Master	Doctorat	Total
Fréquence	3	11	13	3	30
pourcentage	10	36,7	43,3	10	100

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

La figure ci-dessous permet de présenter la répartition par niveau académique

Figure 16: répartition par niveau académique



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

On peut constater La grande majorité des personnes interrogées ont suivi une formation universitaire, ce qui les rend plus aptes à comprendre la thématique et les objectifs de notre étude. En revanche, le nombre de personnes ayant un baccalauréat ou un doctorat est plus faible, représentant chacun 10% du groupe étudié.

3.1.1.4 L'expérience de l'échantillon :

Tableau 14: répartition par expérience

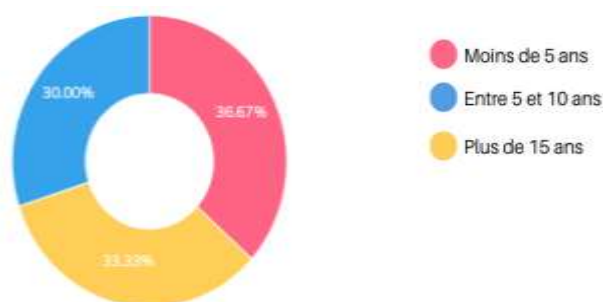
	moins de 5 ans	entre 5 et 10 ans	plus de 5 ans	total
fréquence	11	9	10	30
pourcentage	36,7	30	33,3	100

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

La figure ci-dessous permet de présenter la répartition par niveau académique

Figure 17: répartition par expérience

La figure ci-dessous permet de présenter la répartition par expérience



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

On peut constater que le nombre de personnes ayant une ancienneté de plus de 15 ans est similaire à celui des personnes ayant une ancienneté de moins de 5 ans, représentant chacun

CHAPITRE III : ÉVALUATION DE L'IMPACT DU NIVEAU D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE SUR LE BIEN-ETRE DES EMPLOYEES AU SEIN DE LA SAA ALGERIE.

environ un tiers des effectifs. Le nombre de personnes ayant une ancienneté entre 5 et 10 ans est plus faible.

Cela peut avoir des implications positives pour l'entreprise. D'un côté, les employés ayant une longue ancienneté peuvent apporter une grande expérience et une connaissance approfondie de l'entreprise et de ses processus, ce qui peut être bénéfique pour la stabilité et la continuité de l'entreprise. D'un autre côté, un grand nombre d'employés ayant une ancienneté de moins de 5 ans peuvent apporter une fraîcheur et un dynamisme à l'entreprise, ainsi que de nouvelles idées et perspectives. Cependant, ces employés peuvent également nécessiter une formation et une intégration plus poussées pour s'adapter à la culture et aux processus de l'entreprise.

3.1.2 Evaluation de l'intelligence émotionnelle au travail

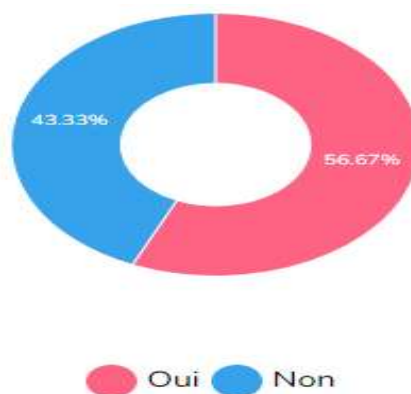
- **Avez-vous déjà entendu parler de l'intelligence émotionnelle au travail ?**

Tableau 15: Représentant la connaissance de l'intelligence émotionnelle au sein de l'échantillon étudié

	oui	non	total
fréquence	17	13	30
pourcentage	56,7	43,3	100

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 18: Représentant la connaissance de l'intelligence émotionnelle au sein de l'échantillon étudié



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

On peut constater que la majorité des personnes interrogées ont déjà entendu parler de l'intelligence émotionnelle au travail, avec 56,7% des réponses. Cependant, près de la moitié des personnes interrogées ont répondu "non", ce qui suggère que ce concept n'est pas encore connu de tous.

- **Quelque définition de l'intelligence émotionnelle selon les répondants**
- c'est une méthode communication entre nous pour argumenter nos paroles.
- La capacité à comprendre et exprimer sa propre émotion et à comprendre et décoder celle des autres.

CHAPITRE III : ÉVALUATION DE L'IMPACT DU NIVEAU D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE SUR LE BIEN-ETRE DES EMPLOYEES AU SEIN DE LA SAA ALGERIE.

- C'est écouter son collaborateur, comprendre son parler, et faire tout pour motiver son équipe.
- bien gérer ses émotions et stress pour l'exécution de son travail et la relation avec les autres.
- capacité à réguler les émotions, et à utiliser pour guider les pensées et les actions
- C'est un type d'intelligence spécifique qui permet de diriger les décisions.
- c'est la capacité d'écouter et de mettre en commun notre tête et notre cœur dans ce nous dire et agir.
- c'est la maîtrise en soi et self –control.
- Bien gérer ses émotions dans différentes situation.

Dans l'ensemble, il semble que les employés accordent une grande importance à l'intelligence émotionnelle dans leur environnement de travail et perçoivent cette capacité comme essentielle pour les interactions et la réussite professionnelle. Il est donc important pour l'entreprise de prendre en compte cette perception et de travailler à développer la capacité d'intelligence émotionnelle de ses employés et de ses gestionnaires.

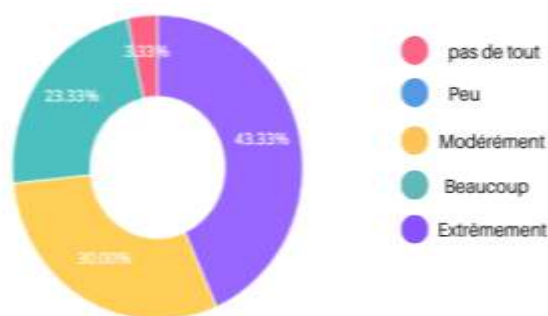
- **Dans quelle mesure pensez-vous que l'IE est important pour votre travail**

Tableau 16: l'importance de l'IE au travail selon l'échantillon étudié

	pas de tout	modérément	beaucoup	extrêmement	total
fréquence	1	9	7	13	30
pourcentage	3,3	30	23,3	43,3	100

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 19: l'importance de l'IE au travail selon l'échantillon étudié



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

On peut constater que la majorité des personnes interrogées considèrent que l'IE est important pour leur travail, avec 66,6% des réponses qui sont "beaucoup" ou "extrêmement". En revanche, une minorité de personnes, soit 3,3%, estiment que l'IE n'est pas du tout important pour leur travail.

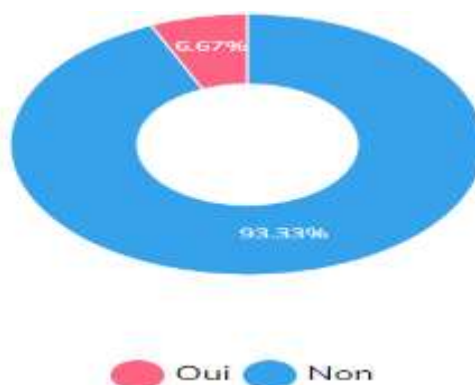
- Avez-vous déjà reçu une formation en IE ?

Tableau 17: la formation en IE selon l'échantillon étudié

	oui	non	total
fréquence	2	28	30
pourcentage	6,7	93,3	100

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 20: la formation en IE selon l'échantillon étudié



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

On peut constater que la grande majorité des personnes interrogées n'ont jamais reçu de formation en IE, avec 93,3% des réponses. Seulement 6,7% des personnes interrogées ont déjà reçu une formation en IE.

En revanche, Sans formation en intelligence émotionnelle, les employés peuvent avoir du mal à comprendre et à gérer leurs propres émotions, ainsi que celles des autres. Cela peut conduire à des conflits, à une communication inefficace et à une baisse de la motivation et de l'engagement des employés. De plus, si les employés ne sont pas formés à la gestion du stress et des émotions, ils peuvent être plus susceptibles de souffrir de burnout ou de troubles de santé mentale. Donc avoir un impact négatif sur leur bien-être, leur satisfaction au travail et leurs performances.

3.1.3 Conscience des émotions :

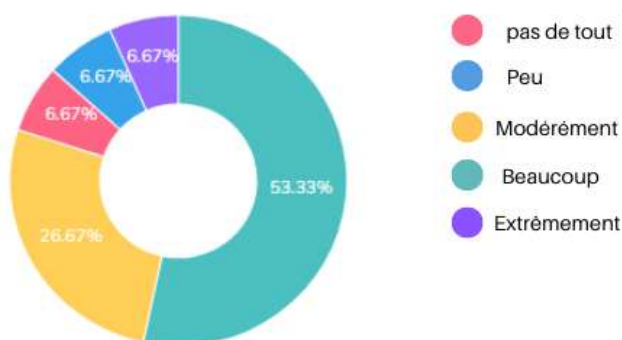
- Dans quelle mesure êtes-vous capable d'identifier vos émotions lorsque vous les ressentez?

Tableau 18: la capacité d'identifier les émotions de soi au sein de l'échantillon étudié

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

	pas de tout	Peu	modérément	beaucoup	extrêmement	total
Fréquence	2	2	8	16	2	30
Pourcentage	6,7	6,7	26,7	53,3	6,7	100

Figure 21: la capacité d'identifier les émotions de soi au sein de l'échantillon étudié



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Ce résultat indique que la majorité des personnes interrogées sont capables d'identifier leurs émotions lorsqu'elles les ressentent, avec 53,3% des réponses qui sont "beaucoup". Cela peut être considéré comme un bon signe, car la reconnaissance de ses propres émotions est une compétence émotionnelle importante qui permet de mieux comprendre ses propres sentiments et de mieux gérer ses réactions émotionnelles.

Cependant, il est préoccupant de constater qu'une minorité de personnes, soit 6,7%, ont répondu "pas du tout" ou "peu", ce qui suggère qu'elles ont des difficultés à reconnaître leurs émotions. Cela peut avoir des conséquences négatives sur leur bien-être émotionnel, leur santé mentale et leur capacité à interagir efficacement avec les autres. Les personnes qui ont des difficultés à reconnaître leurs émotions peuvent éprouver des difficultés à exprimer leurs besoins et leurs sentiments, à résoudre les conflits, ou à établir des relations positives avec les autres.

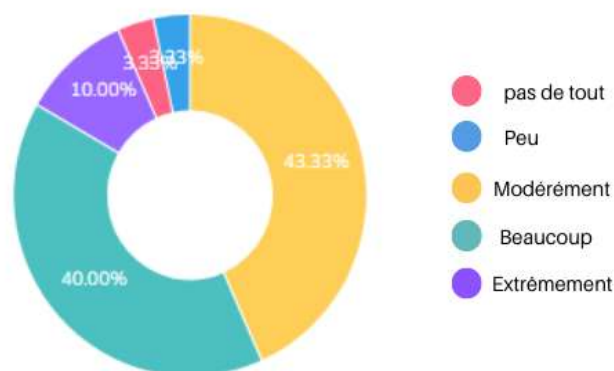
- **Dans quelle mesure êtes-vous capable d'identifier les émotions des autres à partir de leurs expressions faciales et de leur langage corporel?**

Tableau 19: la capacité d'identifier les émotions des autres au sein de l'échantillon étudié

	pas de tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Extrêmement	Total
fréquence	1	1	13	12	3	30
pourcentage	3,3	3,3	43,3	40	10	100

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 22: la capacité d'identifier les émotions des autres au sein de l'échantillon étudié



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

On peut constater que la majorité des personnes interrogées ont une capacité modérée à identifier les émotions des autres à partir de leurs expressions faciales et de leur langage corporel, avec 43,3% des réponses qui sont "modérément". Cependant, une minorité de personnes, soit 6,6%, ont répondu "pas du tout" ou "peu", ce qui suggère qu'elles ont des difficultés à lire les émotions des autres à partir de leur langage corporel et de leurs expressions faciales.

Cela peut avoir des conséquences importantes dans de nombreux contextes sociaux, tels que le travail en équipe, les relations personnelles, les situations de conflit, etc.

3.1.4 Maitrise des émotions:

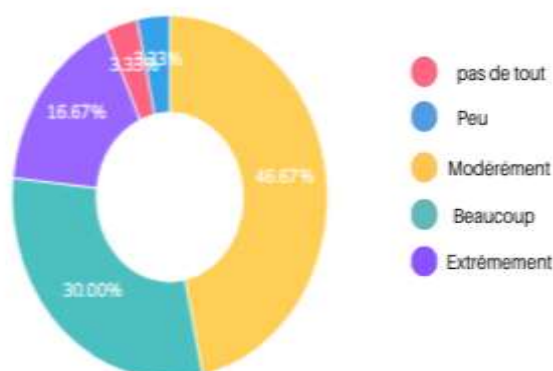
- **Dans quelle mesure gérez-vous les situations de stress et d'épuisement professionnel**

Tableau 20: La gestion des situations de stress et d'épuisement professionnel au sein d'échantillon

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

	pas de tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Extrêmement	total
fréquence	1	1	14	9	5	30
pourcentage	3,3	3,3	46,7	30	16,7	100

Figure 23: La gestion des situations de stress et d'épuisement professionnel au sein d'échantillon



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Ce résultat indique que la majorité des personnes interrogées ont une capacité modérée à gérer les situations de stress et d'épuisement professionnel, avec 46,7% des réponses qui sont "modérément". Cela peut être considéré comme un résultat moyen, car la gestion du stress et de l'épuisement professionnel est une compétence importante pour maintenir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Cependant, il est préoccupant de constater qu'une minorité de personnes, soit 6,6%, ont répondu "pas du tout" ou "peu", ce qui suggère qu'elles ont des difficultés à gérer le stress et l'épuisement professionnel. Cela peut avoir des conséquences négatives sur leur santé mentale et physique, leur productivité et leur satisfaction au travail.

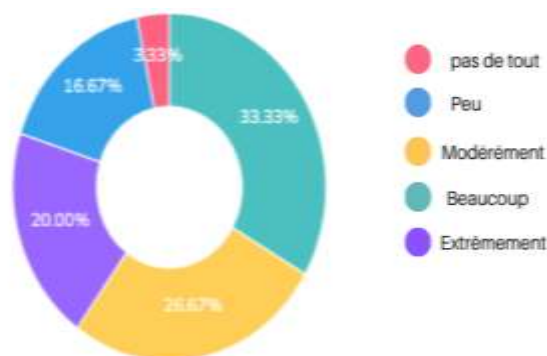
- **Pouvez-vous facilement de contrôler vos émotions lorsque vous êtes en colère ou frustré ?**

Tableau 21: La capacité de contrôler vos émotions facilement lorsqu'on est en colère ou frustré au sein d'échantillon étudié

	pas de tout	Peu	modérément	beaucoup	extrêmement	Total
Fréquence	1	5	8	10	6	30
Pourcentage	3,3	16,7	26,7	33,3	20	100

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 24: La capacité de contrôler vos émotions facilement lorsqu'on est en colère ou frustré au sein d'échantillon étudié



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Cette résultante suggère que la plupart des personnes interrogées ont une certaine capacité à se calmer lorsqu'elles sont en colère ou frustrées, mais qu'il y a une minorité de personnes qui ont des difficultés à le faire.

Le fait que seulement 3,3% des personnes interrogées ont répondu "pas du tout" indique que la plupart des personnes ont au moins une certaine capacité à se calmer dans ces situations. Cependant, le fait que 16,7% aient répondu "peu" et 26,7% aient répondu "modérément" suggère que beaucoup de personnes ont encore des difficultés à se calmer lorsqu'elles sont en colère ou frustrées.

Néanmoins, il est encourageant de constater que 33,3% des personnes ont répondu "beaucoup" et 20% ont répondu "extrêmement", ce qui suggère que pour un tiers des personnes interrogées, la capacité à se calmer dans ces situations est assez élevée.

3.1.5 Compétence sociale :

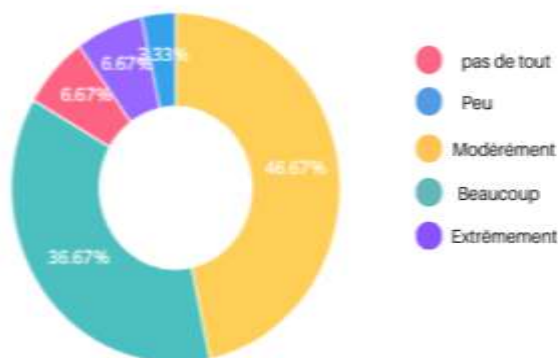
- Dans quelle mesure avez-vous réussi à gérer les conflits avec les autres ?

Tableau 22: La gestion des conflits avec les autres au sein d'échantillon étudié

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

	pas de tout	Peu	Modérément	beaucoup	extrêmement	Total
Fréquence	2	1	14	11	2	30
pourcentage	6,7	3,3	46,7	36,7	6,7	100

Figure 25: La gestion des conflits avec les autres au sein d'échantillon étudié



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Ce résultat indique que la majorité des personnes interrogées ont une capacité modérée à gérer les conflits avec les autres, avec 46,7% des réponses qui sont "modérément". Cela peut être considéré comme un résultat moyen, car la gestion des conflits est une compétence importante pour maintenir des relations interpersonnelles positives et productives.

Cependant, il est préoccupant de constater qu'une minorité de personnes, soit 6,7%, ont répondu "pas du tout" ou "peu", ce qui suggère qu'elles ont des difficultés à gérer les conflits de manière constructive. Cela peut avoir des conséquences négatives sur leurs relations interpersonnelles, leur productivité et leur bien-être émotionnel.

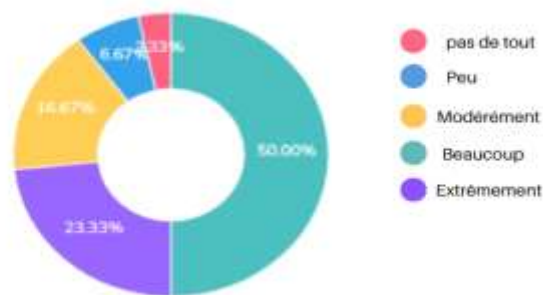
- **Dans quelle mesure avez-vous la capacité d'écouter activement les autres et de comprendre leurs points de vue?**

Tableau 23: La capacité d'écouter activement les autres au sein d'échantillon étudié

	pas de tout	peu	modérément	beaucoup	extrêmement	total
fréquence	1	2	5	15	7	30
pourcentage	3,3	6,7	16,7	50	23,3	100

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 26: La capacité d'écouter activement les autres au sein d'échantillon étudié



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Ce résultat indique que la majorité des personnes interrogées ont une capacité élevée à écouter activement les autres et à comprendre leurs points de vue, avec 50% des réponses qui sont "beaucoup" et 23,3% des réponses qui sont "extrêmement". Cela peut être considéré comme un résultat positif, car l'écoute active et la compréhension des points de vue des autres sont des compétences importantes pour maintenir des relations interpersonnelles positives et productives.

Ces résultats suggèrent que les personnes interrogées sont capables de faire preuve d'empathie et de considérer les perspectives et les opinions des autres de manière ouverte et respectueuse. Cela peut contribuer à améliorer la communication, la résolution des conflits et la productivité dans les contextes sociaux, tels que le travail en équipe, les relations personnelles, ou les situations de négociation.

3.1.6 Evaluation du bien-être des employés

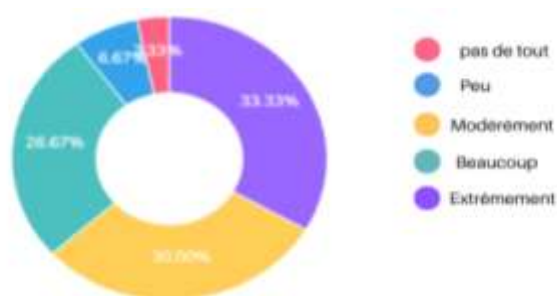
- Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre travail actuel ?

Tableau 24: la satisfaction au travail au sein de l'échantillon étudié

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

	pas de tout	Peu	modérément	beaucoup	extrêmement	Total
Fréquence	1	2	9	8	10	30
pourcentage	3,3	6,7	30	26,7	33,3	100

Figure 27 : la satisfaction au travail au sein de l'échantillon étudié



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Ce résultat indique que la majorité des personnes interrogées sont satisfaites de leur travail actuel, avec 26,7% des réponses qui sont "beaucoup" et 33,3% des réponses qui sont "extrêmement". Cela peut être considéré comme un résultat positif, car la satisfaction au travail est un élément important pour le bien-être et la productivité des travailleurs.

CHAPITRE III : ÉVALUATION DE L'IMPACT DU NIVEAU D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE SUR LE BIEN-ETRE DES EMPLOYEES AU SEIN DE LA SAA ALGERIE.

Ces résultats suggèrent que les personnes interrogées sont engagées et motivées par leur travail, et qu'elles trouvent un certain niveau de satisfaction et d'épanouissement dans leur travail. Cela peut contribuer à améliorer la qualité de leur travail, leur productivité, leur fidélité à l'entreprise et leur bien-être général.

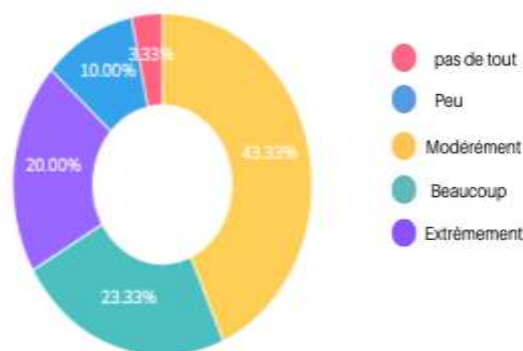
- **Dans quelle mesure avez-vous les ressources nécessaires pour accomplir votre travail de manière efficace ?**

Tableau 25: Les ressources nécessaires pour accomplir le travail de manière efficace au sein d'échantillon étudié

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

	pas de tout	Peu	modérément	beaucoup	extrêmement	Total
Fréquence	1	3	13	7	6	30
pourcentage	3,3	10	43,3	23,3	20	100

Figure 28: Les ressources nécessaires pour accomplir le travail de manière efficace au sein d'échantillon étudié



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Ce résultat indique que la majorité des personnes interrogées ont des ressources modérées pour accomplir leur travail de manière efficace, avec 43,3% des réponses qui sont "modérément". Cela peut être considéré comme un résultat moyen, car l'accès aux ressources nécessaires est un élément important pour maintenir la qualité et l'efficacité du travail.

Cependant, il est préoccupant de constater que seulement 20% des personnes interrogées ont répondu "extrêmement" en ce qui concerne leurs ressources pour accomplir leur travail de manière efficace. Cela suggère que certaines personnes peuvent manquer de ressources nécessaires pour accomplir leur travail efficacement, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur leur bien-être et leur productivité.

- **Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de l'équilibre entre votre travail et votre vie personnelle ?**

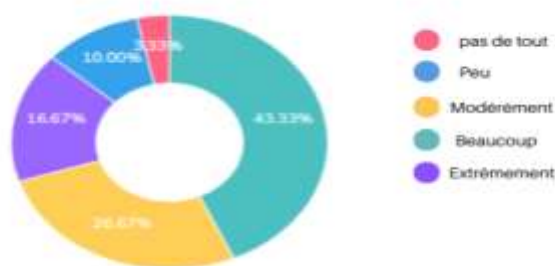
Tableau 26: Le niveau de satisfaction par rapport à l'équilibre entre son travail et sa vie personnelle

CHAPITRE III : ÉVALUATION DE L'IMPACT DU NIVEAU D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE SUR LE BIEN-ETRE DES EMPLOYEES AU SEIN DE LA SAA ALGERIE.

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

	pas de tout	Peu	Modérément	beaucoup	extrêmement	total
fréquence	1	3	8	13	5	30
pourcentage	3,3	10	26,7	43,3	16,7	100

Figure 29: Le niveau de satisfaction par rapport à l'équilibre entre son travail et sa vie personnelle



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Cette résultante montre que la majorité des personnes interrogées sont satisfaites de l'équilibre entre leur travail et leur vie personnelle, avec 43,3% des réponses qui sont "beaucoup" et 16,7% des réponses qui sont "extrêmement". Cela suggère que ces personnes parviennent à concilier leur travail avec leurs autres engagements personnels et sociaux, et qu'elles trouvent un certain niveau d'équilibre et de satisfaction dans leur vie professionnelle et personnelle.

Néanmoins, il est important de prendre en compte les 10% des personnes qui ont répondu "peu" et les 26,7% qui ont répondu "modérément". Cela suggère que ces personnes ont des difficultés à concilier leur travail avec leurs autres engagements personnels et sociaux, et qu'elles ne sont pas pleinement satisfaites de leur équilibre travail-vie personnelle.

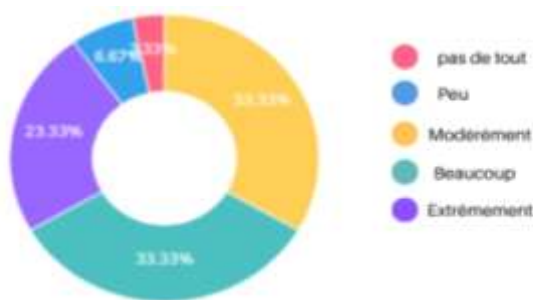
- **Dans quelle mesure vous sentez-vous soutenu(e) par votre manager et vos collègues**

Tableau 27: Le niveau de soutien ressenti de la part de son manager et de ses collègues au sein d'échantillon étudié

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

	pas de tout	Peu	modérément	beaucoup	extrêmement	Total
Fréquence	1	2	10	10	7	30
pourcentage	3,3	6,7	33,3	33,3	23,3	100

Figure 30: Le niveau de soutien ressenti de la part de son manager et de ses collègues au sein d'échantillon étudié



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Ce résultat indique que la majorité des personnes interrogées se sentent soutenues par leur manager et leurs collègues, avec 33,3% des réponses qui sont "modérément" et 33,3% des réponses qui sont "beaucoup". De plus, 23,3% des personnes interrogées ont répondu "extrêmement", ce qui suggère que ces personnes perçoivent un niveau de soutien très élevé de la part de leur manager et de leurs collègues.

Cela peut être considéré comme un résultat positif, car le soutien social est un élément important pour le bien-être, la motivation et la productivité des travailleurs. Le fait que la majorité des personnes interrogées perçoivent un certain niveau de soutien de la part de leur manager et de leurs collègues peut contribuer à améliorer leur engagement et leur satisfaction au travail.

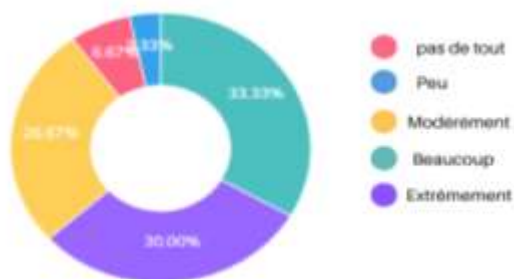
- **Dans quelle mesure êtes-vous capable de communiquer franchement avec vos collègues ?**

Tableau 28: La capacité à communiquer de manière franche avec ses collègues au sein d'échantillon étudié

	pas de tout	peu	modérément	beaucoup	extrêmement	total
fréquence	2	1	8	10	9	30
pourcentage	6,7	3,3	26,7	33,3	30	100

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 31: La capacité à communiquer de manière franche avec ses collègues au sein d'échantillon étudié



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

CHAPITRE III : ÉVALUATION DE L'IMPACT DU NIVEAU D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE SUR LE BIEN-ETRE DES EMPLOYEES AU SEIN DE LA SAA ALGERIE.

Cette résultante indique que la majorité des personnes interrogées se sentent capables de communiquer franchement avec leurs collègues, avec 33,3% des réponses qui sont "beaucoup" et 30% des réponses qui sont "extrêmement". Cela suggère que ces personnes ont confiance en leur capacité à communiquer de manière ouverte et honnête avec leurs collègues.

Cependant, il est important de noter que 6,7% des personnes interrogées n'ont répondu "pas du tout" et 26,7% ont répondu "modérément", ce qui suggère que certains employés ont des difficultés à communiquer avec leurs collègues.

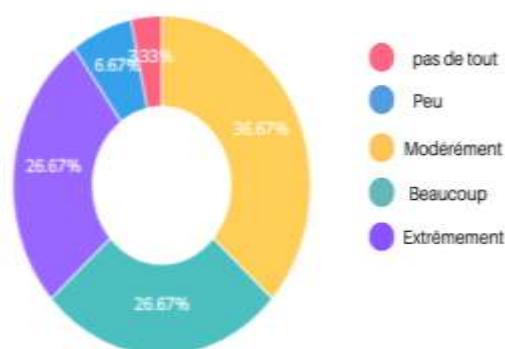
- **Dans quelle mesure trouvez-vous que votre travail vous permet de développer de nouvelles compétences ?**

Tableau 29: Le niveau de possibilité de développement de nouvelles compétences grâce à son travail au sein d'échantillon étudié

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

	pas de tout	peu	modérément	beaucoup	Extrêmement	total
fréquence	1	2	11	8	8	30
pourcentage	3,3	6,7	36,7	26,7	26,7	100

Figure 32: Le niveau de possibilité de développement de nouvelles compétences grâce à son travail au sein d'échantillon étudié



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Ce résultat indique que plus de la moitié des personnes interrogées (53,4%) estiment que leur travail leur permet de développer de nouvelles compétences, avec 26,7% des réponses qui sont "beaucoup" et 26,7% des réponses qui sont "extrêmement". Cela peut être considéré comme un résultat positif, car le développement de compétences est un élément important pour la progression de carrière et la satisfaction des travailleurs.

Le fait que plus de la moitié des personnes interrogées considèrent que leur travail leur permet de développer de nouvelles compétences peut contribuer à améliorer leur bien-être et leur efficacité professionnelle, ainsi que leur engagement et leur fidélité à l'entreprise.

- **Dans quelle mesure vous sentez-vous stressé(e) au travail ?**

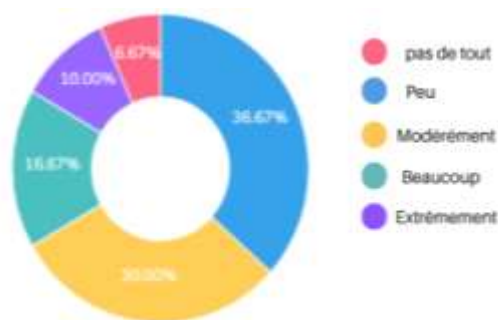
Tableau 30: le stress au travail au sein d'échantillon étudié

CHAPITRE III : ÉVALUATION DE L'IMPACT DU NIVEAU D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE SUR LE BIEN-ETRE DES EMPLOYEES AU SEIN DE LA SAA ALGERIE.

	pas de tout	Peu	modérément	beaucoup	Extrêmement	Total
fréquence	2	11	9	5	3	30
pourcentage	6,7	36,7	30	16,7	10	100

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 33: le stress au travail au sein d'échantillon étudié



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Cette résultante montre que le stress est un problème pour un certain nombre de personnes en milieu de travail, avec 63,3% des personnes interrogées se sentant stressées, dont 16,7% qui ont répondu "beaucoup" et 10% qui ont répondu "extrêmement". Cela suggère que le stress peut avoir un impact négatif sur la satisfaction et la santé mentale des employés.

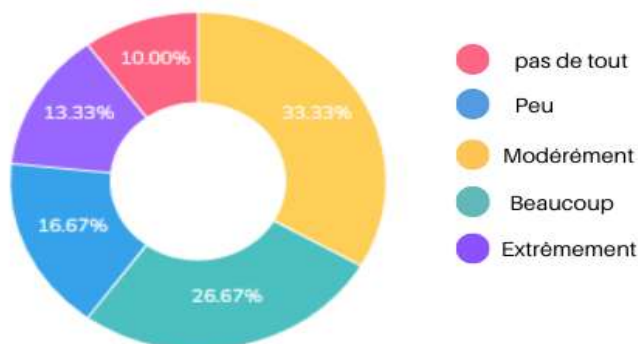
- **Dans quelle mesure avez-vous déjà ressenti une pression excessive au travail**

Tableau 31: Le niveau de pression au travail au sein d'échantillon étudié

	pas de tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Extrêmement	Total
fréquence	3	5	10	8	4	30
pourcentage	10	16,7	33,3	26,7	13,3	100

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 34: Le niveau de pression au travail au sein d'échantillon étudié



CHAPITRE III : ÉVALUATION DE L'IMPACT DU NIVEAU D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE SUR LE BIEN-ETRE DES EMPLOYEES AU SEIN DE LA SAA ALGERIE.

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Ce résultat indique que plus de la moitié des personnes interrogées (53,3%) ont déjà ressenti une pression excessive au travail, avec 26,7% des réponses qui sont "beaucoup" et 13,3% des réponses qui sont "extrêmement". Cela peut être considéré comme un résultat préoccupant, car la pression excessive peut avoir des conséquences négatives sur la santé mentale et physique des travailleurs, ainsi que sur leur motivation et leur efficacité professionnelle.

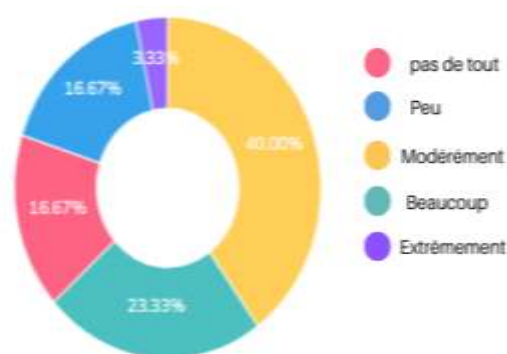
- **Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de votre rémunération actuelle**

Tableau 32: Le niveau de satisfaction par rapport à la rémunération au sein d'échantillon étudié

	pas de tout	Peu	Modérément	beaucoup	extrêmement	Total
Fréquence	5	5	10	7	1	30
pourcentage	16,7	16,7	40	23,3	3,3	100

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 35: Le niveau de satisfaction par rapport à la rémunération au sein d'échantillon étudié



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Ce résultat indique que la majorité des personnes interrogées (63,3%) ne sont pas totalement satisfaites de leur rémunération actuelle, avec 16,7% des réponses qui ne sont "pas du tout" et 16,7% des réponses qui sont "peu". Cela peut être considéré comme un résultat préoccupant, car la rémunération est un élément important pour la motivation et l'engagement des travailleurs.

Le fait que la majorité des personnes interrogées ne soient pas totalement satisfaites de leur rémunération actuelle peut avoir des conséquences négatives sur leur bien-être et leur productivité, ainsi que sur leur fidélité à l'entreprise.

CHAPITRE III : ÉVALUATION DE L'IMPACT DU NIVEAU D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE SUR LE BIEN-ETRE DES EMPLOYEES AU SEIN DE LA SAA ALGERIE.

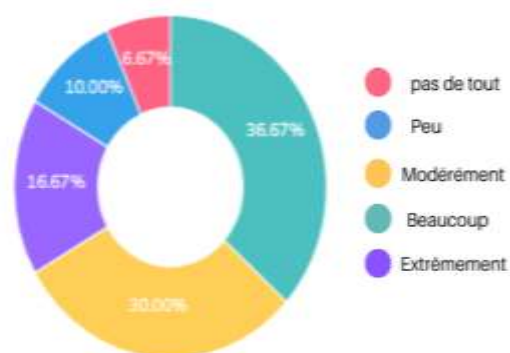
- Dans quelle mesure évaluez-vous votre niveau de motivation au travail ?

Tableau 33: L'évaluation de son niveau de motivation au travail au sein d'échantillon étudié

	pas de tout	Peu	modérément	beaucoup	extrêmement	Total
Fréquence	2	3	9	11	5	30
Pourcentage	6,7	10	30	36,7	16,7	100

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 36: L'évaluation de son niveau de motivation au travail au sein d'échantillon étudié



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

On peut constater que la plupart des personnes interrogées (53,3%) sont motivées au travail, avec 36,7% des réponses qui sont "beaucoup" et 16,7% des réponses qui sont "extrêmement". Toutefois, 16,7% des personnes interrogées ont répondu "pas du tout" ou "peu", indiquant un niveau de motivation relativement faible.

- Dans quelle mesure évaluez-vous la qualité de votre travail ?

Tableau 34: L'évaluation de la qualité de son travail au sein d'échantillon étudié

	pas de tout	modérément	Beaucoup	extrêmement	Total
Fréquence	2	9	12	7	30
pourcentage	6,7	30	40	23,3	100

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 37: L'évaluation de la qualité de son travail au sein d'échantillon étudié



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Ce résultat indique que la plupart des personnes interrogées (63,3%) évaluent leur travail de manière positive, avec 40% des réponses qui sont "beaucoup" et 23,3% des réponses qui sont "extrêmement". Cela peut être considéré comme un résultat positif, car une évaluation positive du travail peut avoir des conséquences bénéfiques sur le bien-être et l'efficacité professionnelle des travailleurs.

3.1.6.1 Quelles sont les sources de bonheur au travail pour vous ?

Tableau 35: les sources de bonheur au travail

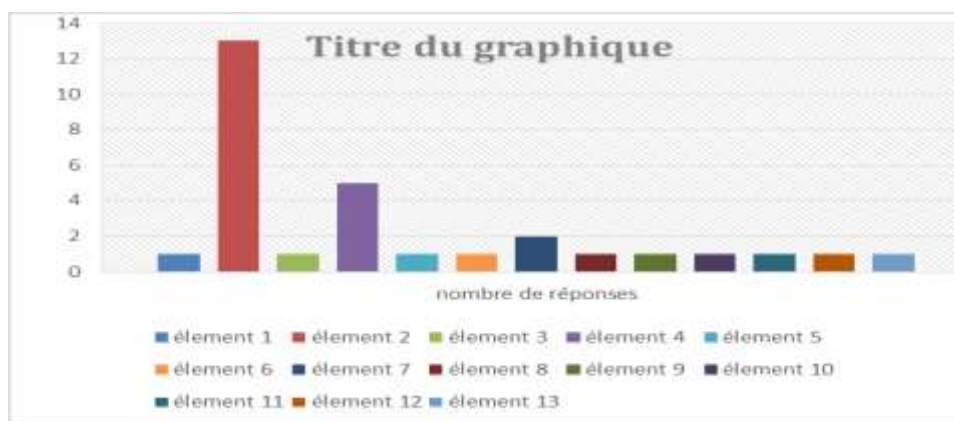
les sources de bonheur	nombre de réponses
conditions de travail agréables+ possibilité de développement professionnel	1
conditions de travail agréables+ possibilité de développement professionnel+ être valorisé(e) et encouragé(e) + être rémunéré(e) de manière juste et équitable	13
conditions de travail agréables+ possibilité de développement professionnel+ être valorisé(e) et encouragé(e) + travailler de manière autonome+	1
conditions de travail agréables+ possibilité de développement professionnel+ être valorisé(e) et encouragé(e) + travailler de manière autonome+ être rémunéré(e) de manière juste et équitable	5
possibilité de développement professionnel	1
autre	1
conditions de travail agréables+ possibilité de développement professionnel+ travaillé de manière autonome	2
conditions de travail agréables+ possibilité de développement professionnel+ être valorisé(e) et encouragé(e)	1
conditions de travail agréables+ être valorisé(e) et encouragé(e) + être rémunéré(e) de manière juste et équitable	1

CHAPITRE III : ÉVALUATION DE L'IMPACT DU NIVEAU D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE SUR LE BIEN-ETRE DES EMPLOYEES AU SEIN DE LA SAA ALGERIE.

conditions de travail agréables+ être valorisé(e) et encouragé(e) + être rémunéré(e) de manière juste et équitable+ travailler de manière autonome	1
possibilité de développement professionnel+ être valorisé(e) et encouragé(e) + travailler de manière autonome	1
être rémunéré(e) de manière juste et équitable+ travailler de manière autonome	1
conditions de travail agréables	1

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 38: les sources de bonheur au travail



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Ce schéma présent différent réponses concernant les sources de bonheur liées au travail.

Il est intéressant de noter que certaines réponses combinent plusieurs de ces éléments. Par exemple, 13 des réponses mentionnent à la fois les conditions de travail agréables, la possibilité de développement professionnel, le fait d'être valorisé(e) et encouragé(e), et la rémunération équitable. De même, plusieurs réponses mentionnent la combinaison de possibilité de développement professionnel, être valorisé(e) et encouragé(e), et travailler de manière autonome.

Ces résultats reflètent l'importance de la reconnaissance, de l'autonomie, de la rémunération équitable et de la possibilité de développement professionnel pour le bien-être des travailleurs. Les employeurs peuvent ainsi prendre en compte ces éléments pour favoriser un environnement de travail positif et améliorer la satisfaction au travail de leurs employés.

3.2 Analyse de la corrélation :

Pour vérifier notre hypothèse sur l'impact de l'intelligence émotionnelle sur le bien-être au travail, nous avons utilisé le test de corrélation de Spearman pour évaluer la relation entre les variables. Nous avons sélectionné trois variables clés qui mesurent le niveau d'intelligence émotionnelle : la conscience émotionnelle, la maîtrise des émotions et les compétences sociales. Nous avons également inclus d'autres variables telles que la motivation, la gestion du stress, la

CHAPITRE III : ÉVALUATION DE L'IMPACT DU NIVEAU D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE SUR LE BIEN-ETRE DES EMPLOYEES AU SEIN DE LA SAA ALGERIE.

communication, la qualité des relations sociales et la santé mentale pour étudier cette relation de manière plus approfondie.

- **Est-ce que la capacité à écouter de manière active les autres et à les comprendre affecte la qualité de la communication et des relations sociales ?**

Tableau 36: la corrélation entre la capacité à communiquer franchement et la capacité à écouter de manière active avec les autres

			La capacité à communiquer franchement	La capacité à écouter de manière active les autres
Rho de Spearman	La capacité à communiquer franchement	Coefficient de corrélation	1,000	0,150
		Sig. (bilatéral)		0,428
		N	30	30
	La capacité à écouter de manière active les autres	Coefficient de corrélation	0,150	1,000
		Sig. (bilatéral)	0,428	
		N	30	30

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Les résultats de ce tableau montrent une corrélation positive très faible et non significative entre la capacité à communiquer franchement et la capacité à écouter de manière active avec les autres, avec une valeur de p élevée ($0,428 > 0,05$).

- **Dans quelle mesure la capacité à maîtriser ses émotions dans des situations difficiles affecte-t-elle la santé mentale des employés de la SAA ?**

Tableau 37: la corrélation entre la capacité de maitriser ses émotions dans des situations difficiles et être soutenu

			La capacité de maitriser ses émotions dans des situations difficiles	Être soutenu
Rho de Spearman	La capacité de maitriser ses émotions dans des situations difficiles	Coefficient de corrélation	1,000	0,401*
		Sig. (bilatéral)		0,028
		N	30	30
	Être soutenu	Coefficient de corrélation	0,401	1,000
		Sig. (bilatéral)	0,028	
		N	30	30

*La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

CHAPITRE III : ÉVALUATION DE L'IMPACT DU NIVEAU D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE SUR LE BIEN-ETRE DES EMPLOYEES AU SEIN DE LA SAA ALGERIE.

Les résultats montrent une corrélation positive entre la capacité des employés de la SAA de se contrôler dans les situations de colère ou de frustration et leur soutien dans leur travail, avec une valeur de p élevée ($0.028 < 0.05$).

- **Dans quelle mesure la capacité à gérer le stress affecte-t-elle le sentiment de pression au sein de la SAA ?**

Tableau 38: la corrélation entre la capacité à gérer le stress et la pression

			La capacité à gérer le stress	La pression
Rho de Spearman	La capacité à gérer le stress	Coefficient de corrélation	1,000	-0,043
		Sig. (bilatéral)		0,820
		N	30	30
	La pression	Coefficient de corrélation	-0,043	1,000
		Sig. (bilatéral)	0,820	
		N	30	30

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Les résultats montrent une corrélation négative et non significative entre la capacité des employés de la SAA à gérer le stress et l'épuisement professionnel et le niveau de pression qu'ils ressentent. avec un coefficient de corrélation de -0,043.

Cela peut indiquer que plus la capacité des employés à gérer le stress et l'épuisement professionnel est élevée moins le niveau de pression est important.

- **Dans quelle mesure la capacité à gérer le stress et l'épuisement professionnel affecte-t-elle la motivation des employés de la SAA ?**

Tableau 39: la corrélation entre le niveau de la motivation et la capacité à gérer le stress et l'épuisement professionnel

			Le niveau de la motivation	La capacité à gérer le stress et l'épuisement professionnel
Rho de Spearman	Le niveau de la motivation	Coefficient de corrélation	1,000	,487**
		Sig. (bilatéral)		0,006
		N	30	30
	La capacité à gérer le stress et l'épuisement professionnel	Coefficient de corrélation	,487**	1,000
		Sig. (bilatéral)	0,006	
		N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : Établi par nous-mêmes en tenant compte des résultats du questionnaire.

CHAPITRE III : ÉVALUATION DE L'IMPACT DU NIVEAU D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE SUR LE BIEN-ETRE DES EMPLOYEES AU SEIN DE LA SAA ALGERIE.

Les résultats montrent une corrélation positive et significative entre les deux variables avec un coefficient de corrélation de 0,487. Ce qui suggère que les employés qui ont une meilleure capacité à gérer le stress et l'épuisement professionnel sont plus susceptibles d'être motivés au travail. Cette capacité peut les aider à mieux faire face aux défis quotidiens du travail et à maintenir leur engagement et leur motivation.

- **Dans quelle mesure la capacité à identifier ses émotions affecte-t-elle la motivation des employés au travail ?**

Tableau 40: la corrélation entre la capacité à identifier les émotions et la motivation

			La capacité à identifier les émotions	La motivation
Rho de Spearman	La capacité à identifier les émotions	Coefficient de corrélation	1,000	0,186
		Sig. (bilatéral)		0,326
		N	30	30
	La motivation	Coefficient de corrélation	0,186	1,000
		Sig. (bilatéral)	0,326	
		N	30	30

Source : Établi par nous-mêmes en tenant compte des résultats du questionnaire.

Les résultats montrent une corrélation positive très faible entre les deux variables, avec un coefficient de corrélation de 0,186. La corrélation n'est pas significative au niveau de 0,05 (bilatéral), avec une valeur de p élevée (0,326).

Synthèse globale : discussion et perspectives des résultats

En synthèse globale à notre étude sur le terrain sur le thématique d'actualité et d'intérêt capital humain, qui porte essentiellement sur l'apport de management émotionnel sur le bien-être au travail, ce thème que nous avons choisi pour mener à bien notre étude sur le terrain de la société algérienne SAA a constitué pour nous une première expérience de découverte sur un domaine aussi original et d'importance capitale sur les différents points : socioéconomique, organisationnel, technologique.

Dans le cas de cette synthèse nous avons investi des efforts dont sur le plan conceptuel que sur le plan de terrain de recherche, ce qui nous a permis de situer le corpus conceptuel lié au management émotionnel et son impact sur le bien-être des hommes au travail. Le présent thème de recherche demeure encore d'actualité et constitue une problématique aussi complexe et multidimensionnelle. Les managers sur le terrain doivent à un autre sens se former et développer des compétences comportementales et ce à fin d'appréhender ce domaine d'activité invisible chez l'humain.

Sur le plan pratique, nous avons mené une enquête auprès d'un échantillon de 30 employés de la société SAA pour comprendre leur perception de l'intelligence émotionnelle et son impact sur leur bien-être au travail. Les résultats ont montré que la majorité des salariés n'ont jamais

CHAPITRE III : ÉVALUATION DE L'IMPACT DU NIVEAU D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE SUR LE BIEN-ETRE DES EMPLOYEES AU SEIN DE LA SAA ALGERIE.

été formés en intelligence émotionnelle, bien qu'ils considèrent que cette compétence est importante pour leur travail. Cependant, ils ont démontré une capacité élevée à identifier leurs propres émotions et celles des autres, à gérer le stress et les relations sociales. Les employés sont globalement satisfaits de leur travail et de leur équilibre vie professionnelle-vie privée, ils se sentent soutenus par leurs collègues et managers. La plupart des salariés sont motivés, mais la moitié d'entre eux ressentent une pression au travail et ne sont pas totalement satisfaits de leur rémunération actuelle. Dans le même sens, on peut ainsi noter avec intérêt que la majorité d'enquêtés de même échantillon signalent que les sources de bien-être au travail est la combinaison de : conditions de travail agréables, possibilité de développement professionnel, être valorisé et encouragé et être rémunéré de manière juste et équitable soit 43,33%.

Les résultats en questions ont montré une corrélation positive entre le niveau d'intelligence émotionnelle des employés et leur bien-être au travail. Ces résultats ont confirmé notre hypothèse selon laquelle « l'intelligence émotionnelle a un impact positif sur le bien-être au travail dans l'entreprise SAA ».

Recommandations :

Globalement, le management émotionnel est un domaine complexe, intense et sensible car il porte un sens profond chez l'humain. Bien que l'entreprise SAA investisse dans la communication, la sensibilisation et la formation en matière de management émotionnel, il lui reste encore des efforts à déployer, notamment en matière de développement de compétences managériales émotionnelles et humaines. L'enquête a révélé que chaque fois que l'entreprise investit dans le domaine émotionnel et relationnel, elle acquiert une meilleure connaissance du capital humain dans tous les sens. Le concept de capital humain doit prendre place dans le langage de l'entreprise de demain, car c'est ce qui différencie une entreprise de qualité et consistante en capital humain. Il est donc important d'investir dans le développement de ce dernier, en faisant appel à des actions de formation telles que PNL, le management émotionnel, les règles de la communication. Ces thématiques doivent être intégrées dans le fonctionnement de management de l'entreprise pour permettre une meilleure écoute des émotions de chacun des collaborateurs et créer une atmosphère de travail favorable à la recherche de l'harmonie de sens humain et l'équilibre entre les attentes RH et les besoins de développement socio-économique de l'entreprise.

En fin de compte, il est important de souligner que le management émotionnel ne doit pas être considéré comme un second plan dans la culture managériale de l'entreprise. Malgré les efforts déjà déployés, il est nécessaire d'investir davantage dans ce domaine pour faciliter l'accès à la conduite du changement et créer un climat favorable à la recherche de l'harmonie de sens humain et à l'équilibre entre les attentes RH et les besoins de développement socio-économique de l'entreprise. Enfin, Le management émotionnel joue un rôle crucial dans le développement du capital humain et est donc un élément clé pour la réussite des entreprises.

Conclusion Générale

Conclusion générale

A l'issue de notre travail de recherche sur le terrain de l'entreprise SAA et à partir des axes de problématique d'intérêt et d'actualité scientifique et managériale à savoir l'impact du management émotionnel sur le bien-être des hommes au travail. La présente thématique constitue de nos jours le terrain de recherche de l'entreprise dans ces multiples dimensions car ce qui rend l'entreprise harmonieuse, bienveillante et productrice se sont les capacités des acteurs et managers à conduire les hommes sur le terrain, on leur offrant l'occasion de contribuer pleinement au développement humain et organisationnel ainsi qu'à la création de la richesse au sein de l'entreprise.

Nos travaux de recherche sur le terrain, tant sur le plan conceptuel que pratique, nous ont permis de constater que le management émotionnel en tant que concept pratique n'occupe pas encore une place dans le langage de l'entreprise, malgré les efforts quotidiens des managers pour mettre en valeur les concepts liés à cette pratique.

Le management et la conduite des hommes de l'entreprise demeurent encore dominés par des logiques administratives et de recherche d'efficacité de l'activité de l'entreprise. L'approche humaniste de management ne prend pas une grande place dans la logique de fonctionnement de l'entreprise.

D'après les résultats de notre étude, nous pouvons dire que :

La première hypothèse suppose que la SAA met en place des mesures de gestion émotionnelle pour encourager le développement des compétences émotionnelles chez ses employés. Cependant, nos résultats indiquent que l'intelligence émotionnelle n'est pas encore largement connue en milieu professionnel à la SAA et que cette compétence n'est pas enseignée au sein de cette entreprise. En conséquence, les efforts déployés par la SAA dans ce domaine sont jugés insuffisants et inadaptés. La première hypothèse est invalidée et infirmée.

La deuxième hypothèse suppose que la stratégie managériale adoptée par la SAA favorise le bien-être au travail. Cette hypothèse est confirmée par les résultats de l'étude, qui révèlent que les salariés de l'entreprise sont satisfaits et que leur bien-être et leur épanouissement sont élevés grâce à cette stratégie managériale.

La dernière hypothèse a été confirmée et nous avons conclu qu'il existe un lien entre l'intelligence émotionnelle et le bien-être au travail.

Enfin, nos résultats ne sont qu'une ébauche et il est nécessaire de poursuivre des études plus approfondies pour mieux comprendre les mécanismes de la gestion émotionnelle dans le contexte de l'entreprise.

Bibliographie

La bibliographie

1. Ouvrages

- AÏM ROGER, «L'essentiel de la théorie des organisations », Édition : GUALINO, 13^{ème} édition, Paris, 2020.
- BENJAMIN VAN LIEL, « souffrance au travail et gestion sans conscience : Regard complexe sur le phénomène du mal-être au travail », Edition : ACADIMIA, 2020.
- CAMILLA DOLTON, « Intelligence émotionnelle : la compétence N°1 pour une vie meilleure/ Débloquent le pouvoir des émotions, Améliorer vos relations et prospérer dans votre carrière », publié indépendamment, 2023
- CHIBANE KARIMA, « Devenir un manager bienveillant : Conseils pour une gestion humaine congruente et bienveillante », Editeur : 50 minutes, France, 2015.
- CLAUDE BERGHMANS, « Intelligence et compétences émotionnelles en entreprise : perspectives multiples », Collection : L'esprit économique, Edition : le Harmattan, 2018.
- CORINNE BORNET, « changement et conduite de changement », GERARD VALLERY et autres, « psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés », Edition : DUNOD, 2016.
- CORINNE BORNET, « Conduite du changement », GERARD VALLERY, ÉRIC BRANGIER, MICHEL DUBOIS et autres, « Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés », Collection : Univers Psy, Edition : DUNOD, 2019
- DANIEL GOLEMAN, « L'intelligence émotionnelle : Comment transformer ses émotions en intelligence », Traduit de l'américain par THIERRY PIELAT, Édition : France loisirs, Paris, 1997.
- ÉMILIE BOURDU, MARIE-MADELEINE PERETIE, MARTIN RICHER, « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité Refonder les organisations du travail », Paris, Presses des Mines, 2016.
- FRANCIS BOYER, « le plaisir au travail : Du savoir-faire à l'aimer-faire », Edition : EYROLLES, 2018.
- GAËL CHATELAIN-BERRY, « le bien-être au travail pour les nuls », Editions FIRST, Paris, 2020.
- GERARD CHARREAUX, JEAN-PIERRE PITOL-BELIN, « Les théories des organisations », N.D.
- GERARD COULON, CATHERINE LAFITTE, « De l'intelligence économique à l'intelligence émotionnelle dans l'entreprise : Une nouvelle méthode d'aide à la décision », Édition : Maxima, Paris, 2016.
- ILIOS KOTSOU, « intelligence émotionnelle et management : comprendre et utiliser la force des émotions », Édition : BOECK, 2^{ème} édition, Belgique, 2012.
- JEAN-MICHEL PLANE, « Théorie des organisations », Édition : DUNOD, 5^{ème} édition, 2017.
- LOUISE THOMAS, « cultivez votre intelligence émotionnelle : apprenez à gérer vos émotions grâce aux pouvoirs de la pensée positive », publié indépendamment, 2022.

- LUCAS MARTINEAU, « L'intelligence émotionnelle : comment comprendre les émotions, augmenter l'estime de soi et surmonter l'anxiété pour vivre heureux », publié indépendamment, 2022
- MORIN PIERRE, DELAVALLEE ERIC, « le manager à l'écoute du sociologue », éditions d'Organisation, Paris, 2000
- NICOLAE SFETCU, « Emotions et intelligence émotionnelle dans les organisations », Collection ESSAYS, Édition : MULTIMEDIA PUBLISHING, 2020.
- PIERRE-MARIE BURGAT, « Manager avec l'intelligence émotionnelle », INTEREDITIONS, Paris, 2016.
- REGIS ROSSI, CLAIRE LUZOL, DIDIER NOYE, « Intelligence émotionnelle : Mieux communiquer grâce aux émotions, Renforcer votre leadership, Préserver votre équilibre émotionnel », Edition : EYROLLES, 2022.
- Virginie Croisé, Frédéric Lévy, « Pro en bien-être au travail : 58 outils », Edition : Vuibert, N.B.

2. Revues et Articles

- BEKHEDA KOUIDER, « Leadership, carrière et bien-être au travail, Revue Algérienne d'Economie et gestion, Vol. 13, n°01, 2019
- CAROLINE ERNST, CORINE MURAT, AURELIE POTTIER, MARION VASSEUR, « Mal-être, révélateur de fragilités », la revue des Terrains sensibles, Edition : Matrice, N°2, 2010
- GHAZI KAZMI, GHOUSIA HAFEEZ, MARIA HASSAN, «Emotional Intelligence: Relationship between Emotional Quotient and Stress Management», revue de Le Collège d'ingénierie électrique et mécanique de NUST, Pakistan
- HALIM DAIM FRANCIS, SHOBA HAKIM HONG, DATO HIEW SULONG, “Effects of emotional intelligence, communication effectiveness and strategic alignment in an Organizations performance”, article en department de Management Studies, University de Nottingham, Selangor, Malaysia, 2014.
- HYUN JUNG LEE, « Influence de l'intelligence émotionnelle sur la satisfaction au travail et sur le syndrome d'épuisement professionnel dans les emplois du secteur public », Dans Revue Internationale des Sciences Administratives, 2018, (Vol. 84).
- M.SALATHIYAN, SANJAY SUNNY, « role of emotional intelligence in facilitating interpersonal communication and strengthening relationship”, article en intelligence émotionnelle, Vol.28, N°04, Loyola College, Chennai, 2022
- MARIA ASLAM, « Emotional Intelligence: An Effective Way to Manage Stress », Revue du Collège médical et dentaire Sharif de Lahore, Vol 7(02) : 52-53, Pakistan, 2021.
- MOUNIA ORABI, CHAFIK BENTALEB, « le bien-être au travail au Maroc : essai de contextualisation », article en gestion des organisations, Ecole nationale de commerce et de gestion, Marrakech, N.D.
- PHILIPPE VOYER ET RICHARD BOYER, « Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative », Revue Santé mentale au Québec, 2001

- REIBEL CLEMENCE, « L'intelligence émotionnelle du manager face aux résistances au changement chez les collaborateurs », revue de management et de stratégie RMS, 2020

3. Travaux universitaires

- ALHANOUT KAMEL, « rôle de l'intelligence émotionnelle dans la vie sociale et professionnelle », thèse de doctorat en pharmacie, faculté de pharmacie, Marseille, 2018
- CEDRIC ROQUET, « Performance et qualité de vie au travail : une alliance à construire ? », Master ITEF Parcours cadres de santé, Institut de Formation des Cadres de Santé – CHU de Rennes & Université Bretagne Loire, Université Rennes 2, Année 2017.
- DETIENNE LAURENCE, « Le rôle du niveau de l'intelligence émotionnelle des employés sur leurs motivations au travail. Le cas d'INTYS HR. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2020.
- ISABELLE ACHTE, JEAN-LUC DELAFLORE, CHRISTINE FABRE, et autre, « Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? », Mémoire de master en administration des affaires, université DAUPHINE, paris, 2010.
- ISSAOUN NESRIN, « L'analyse du bien-être des salariés au travail Cas des entreprises SEAAL, HYDRAULIQUE et NOCAD », université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, département des sciences de gestion, Mémoire de fin de cycle.
- JEAN-YVES OTTMANN, « Bien-être et mal-être au travail dans les métiers scientifiques: le cas du CEA », Gestion et management, Université Paris Dauphine-Paris IX, 2015, Français.
- JESSICA GARDEN, « mieux-vivre en entreprise - du bien-être personnel à l'efficacité professionnelle », Mémoire de fin d'études de la formation EIBE Praticien en Santé Naturelle - années 2013/2014
- LACOSTE-BADIE CHLOE, « Bien-être et santé : effet de mode ou réel potentiel dans la prise de charge de patient ? », thèse de doctorat en pharmacie, université d'Angers : faculté de santé, 2018/2019.
- NATHALIE BERNARD, « Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes », thèse de doctorat en sciences de gestion, université Grenoble Alpes, 2016.
- NICOLE DOVRAL, « analyse des facteurs d'efficacité d'un modèle québécois de gestion dans un environnement français », mémoire de la maîtrise en gestion des PMO, l'université du Québec, France, 1988.
- OCTAVE DUBOIS, « De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ? », Projet de recherche de master programme Grande École, KEDGE BUSINESS SCHOOL, 2019.

- RACHEL PROVOST, « Intelligence émotionnelle et prédisposition à résister aux changements organisationnels », mémoire de maîtrise des sciences de gestion, HEC Montréal, 2014.
- RIM ZID, « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », Mémoire en administration des affaires, Université du Québec, Montréal, 2006.
- SIMARD MICHEL, « L'intelligence émotionnelle et l'orientation professionnelle », mémoire en vue de l'obtention du grade de Maître en éducation, université de Sherbrooke, 2000.
- BOURNISSA NEDJM EDDINE, RABIA MASSINISSA, « Le déploiement d'une stratégie de communication digitale et ses enjeux pour une compagnie d'assurances », Mémoire de master en E-business, ESGEN, 2022.

4. Web graphie

<https://www.observatoire-ocm.com/breves/salaire-emotionnel/>

<https://blog.jobeo.ch/lemotion-une-cle-pour-sadapter-au-changement/>

<https://dictionnaire.lerobert.com>

<https://entre2sport.com/lintelligence-emotionnelle/>

<https://langue-francaise.tv5monde.com/decouvrir/dictionnaire> .

https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/intra_fr/media/documents/capsule_10caracteristiques-milieu-travail-sain.pdf

<https://www.cairn.info/dictionnaire-du-commerce-équitablehttps://www.editions-ellipses.fr>introduction-au-management/PDF/>

<https://www.formacionyestudios.com/fr/que-es-el-salario-emocional-en-el-trabajo.html>

<https://www.larousse.fr/dictionnaire>.

<https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr>.

https://www.memoireonline.com/02/09/1995/m_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations4.

<https://www.michaelpage.lu/advice/conseils-de-carri>

<https://www.qrpinternational.fr/blog/conduite-du-changement/>

<https://www.simundia.com/blog/intelligence-emotionnellehttps://www.who.int/fr>.

<https://fr.linkedin.com/>

<https://www.lsa-conso.fr>

<https://la.saa.dz/>

<https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/brand/enquete-questionnaire>

https://eureval.files.wordpress.com/2014/12/ft_entretien.pdf

5. Rapports

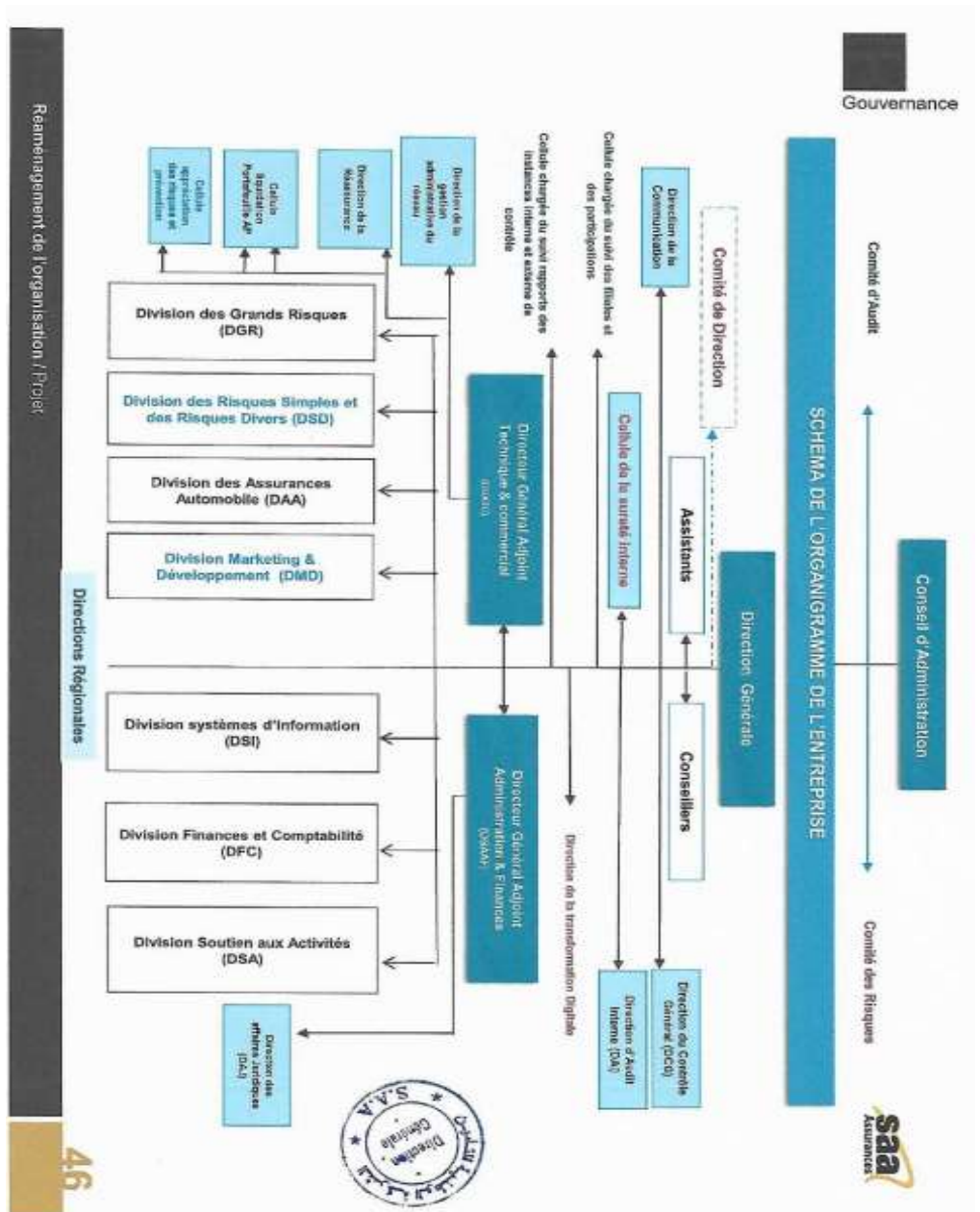
- MOHAMMED CHERIF MEDAGH, « Capital humain et management de changement », cours de la conduite de changement, Ecole des hautes études commerciales, 2022-2023.
- Commission européenne, « Manuel d'orientation sur le stress lié au travail : Piment de la vie... ou coup fatal?», Rapport de synthèse, Communautés européennes, Luxembourg, 2002.
- Ministère des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, « Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout : Mieux comprendre pour mieux agir », Guide d'aide à la prévention, DICOM, Edition n° 15-045, Mai 2015.
- L'association Axa prévention (Association à but non lucratif. Contribue au développement de comportements responsables et sensibilisation), « Les principaux symptômes et manifestations du mal-être au travail »
- LUIS RADFORD, JOHN MARIN-TAMAYO, ATHANASE SIMBAGOYE, « Bien-être, Résilience, Intelligence émotionnelle », Recension des écrits, Ecole des sciences de l'éducation : Université Laurentienne, Montréal, mars 2018.
- MOUNIA ORABI, « les pratiques de bien-être au travail dans les entreprises au Maroc: enseignements d'une étude de cas » 2^{ème} édition des journées méditerranéennes de recherche multidisciplinaire et application, 2019, Rabat, Maroc.
- PRANAV SYAL, « emotionel intelligence and management stress », cours en département management skills, n°266, Le Collège de New Caledonia, 2023.
- SAĞLIK ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL ZEKÂ, İLETİŞİM BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ, « Relationship between Emotional Intelligence and Communication Skills of Healthcare Workers”, Journal of Academic Researches and Studies, Vol13, N°25, university Kilis Aralik, 2021.
- Rapport de la SAA.

6. Autres :

- JEAN-CHRISTOPHE VILATTE, « Méthodologie de l'enquête par questionnaire », Laboratoire Culture & Communication, Formation « Evaluation », Université d'Avignon, Grisolles, 2 février 2007.

Annexes

Annexe 1 : l'organigramme de la société SAA



Annexe 2 : Le questionnaire.

Bonjour à toutes et à tous,

Dans le cadre de l'obtention de notre diplôme de master en Management & Entrepreneuriat à l'EHEC-Alger, nous avons mené une enquête quantitative auprès de la société nationale d'assurance Algérie, Ce questionnaire a pour but d'explorer l'impact de l'intelligence émotionnelle sur le bien-être au travail. Nous souhaitons recueillir des informations auprès de vous pour mieux comprendre la relation entre le niveau de l'intelligence émotionnelle, le niveau de bien-être au travail et la capacité à gérer les situations difficiles en milieu professionnel. Vos réponses seront confidentielles et ne seront utilisées que dans le cadre de cette étude. Nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à notre travail et vous invitons à prendre quelques minutes pour répondre au questionnaire.

Rubrique 1 : Informations personnelles

- **Sexe :**
 - Masculin
 - Féminin
- **Tranche d'âge :**
 - Moins de 30ans
 - Entre 30 et 35 ans
 - Entre 35 et 40 ans
 - Entre 40et 45 ans
 - Entre 45et 50 ans
 - Plus de 50 ans
- **Niveau d'éducation :**
 - Baccalauréat
 - Licence
 - Master
 - Doctorat
- **Ancienneté à la SAA :**
 - Moins de 5ans
 - Entre 5 et 10 ans
 - Plus de 15 ans

Rubrique 2 : Evaluation de l'intelligence émotionnelle au travail

- Avez-vous déjà entendu parler de l'intelligence émotionnelle au travail ?
 - Oui
 - Non
- Si oui, qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle selon vous ?
 - [Réponse ouverte]

- Dans quelle mesure pensez-vous que l'IE est important pour votre travail ?
 - Pas du tout
 - Peu
 - Modérément
 - Beaucoup
 - Extrêmement
- Avez-vous déjà reçu une formation en IE ?
 - Oui
 - Non
- Si oui, comment cette formation vous a-t-elle aidé dans votre travail ?
 - Pas du tout
 - Peu
 - Modérément
 - Beaucoup
 - Extrêmement

1. Conscience des émotions :

- Dans quelle mesure êtes-vous capable d'identifier vos émotions lorsque vous les ressentez?
 - Pas du tout
 - Peu
 - Modérément
 - Beaucoup
 - Extrêmement
- Dans quelle mesure êtes-vous capable d'identifier les émotions des autres à partir de leurs expressions faciales et de leur langage corporel?
 - Pas du tout
 - Peu
 - Modérément
 - Beaucoup
 - Extrêmement

2. maîtrise des émotions:

- Dans quelle mesure gérez-vous les situations de stress et d'épuisement professionnel ?
 - Pas du tout
 - Peu
 - Modérément
 - Beaucoup
 - Extrêmement
- Pouvez-vous facilement vous contrôler lorsque vous êtes en colère ou frustré ?
 - Pas du tout
 - Peu
 - Modérément

- Beaucoup
- Extrêmement

3. compétence sociale :

- Dans quelle mesure avez-vous réussi à gérer les conflits avec les autres ? Avez-vous des stratégies pour résoudre les problèmes de manière constructive et positive?
 - Pas du tout
 - Peu
 - Modérément
 - Beaucoup
 - Extrêmement
- Dans quelle mesure avez-vous la capacité d'écouter activement les autres et de comprendre leurs points de vue?
 - Pas du tout
 - Peu
 - Modérément
 - Beaucoup
 - Extrêmement

Rubrique 3 : Evaluation du bien-être des employés

- Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre travail actuel ?
 - Pas du tout
 - Peu
 - Modérément
 - Beaucoup
 - Extrêmement
- Dans quelle mesure avez-vous les ressources nécessaires pour accomplir votre travail de manière efficace ?
 - Pas du tout
 - Peu
 - Modérément
 - Beaucoup
 - Extrêmement
- Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de l'équilibre entre votre travail et votre vie personnelle ?
 - Pas du tout
 - Peu
 - Modérément
 - Beaucoup
 - Extrêmement
- Dans quelle mesure vous sentez-vous soutenu(e) par votre manager et vos collègues ?
 - Pas du tout
 - Peu

- Modérément
- Beaucoup
- Extrêmement
- Dans quelle mesure êtes-vous capable de communiquer franchement avec vos collègues?
 - Pas du tout
 - Peu
 - Modérément
 - beaucoup
 - Extrêmement
- Dans quelle mesure trouvez-vous que votre travail vous permet de développer de nouvelles compétences ?
 - Pas du tout
 - Peu
 - Modérément
 - Beaucoup
 - Extrêmement
- Dans quelle mesure vous sentez-vous stressé(e) au travail ?
 - Pas du tout
 - Peu
 - Modérément
 - Beaucoup
 - Extrêmement
- Dans quelle mesure avez-vous déjà ressenti une pression excessive au travail ?
 - Pas du tout
 - Peu
 - Modérément
 - Beaucoup
 - Extrêmement
- Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de votre rémunération actuelle ?
 - Pas du tout
 - Peu
 - Modérément
 - Beaucoup
 - Extrêmement
- Dans quelle mesure évaluez-vous votre niveau de motivation au travail ?
 - Pas du tout
 - Peu
 - Modérément
 - Beaucoup
 - Extrêmement
- Dans quelle mesure évaluez-vous la qualité de votre travail ?
 - Pas du tout
 - Peu

- Modérément
- Beaucoup
- Extrêmement
- Quelles sont les sources de bonheur au travail pour vous ?
 - Des conditions de travail agréables
 - Avoir des possibilités de formation et de développement professionnel
 - Être valorisé(e) et encouragé(e) par ses collègues et les supérieurs
 - La possibilité de travailler de manière autonome
 - Être rémunéré(e) de manière juste et équitable
 - Autre

Annexe 3 :L'entretien.

Bonjour et merci de nous recevoir aujourd'hui ! Nous sommes étudiantes à l'EHEC-Alger et nous sommes actuellement stagiaires dans votre entreprise. Nous nous intéressons particulièrement aux questions de l'intelligence émotionnelle et de son impact sur le bien-être des employés. C'est pourquoi nous avons souhaité vous rencontrer pour discuter avec-vous de votre vision de l'intelligence émotionnelle dans le monde professionnel et de son importance dans votre entreprise.

- Comment définiriez-vous l'intelligence émotionnelle ? Est-ce une compétence essentielle pour réussir dans le monde professionnel actuel ?
- Comment gérez-vous vos émotions lorsque vous êtes confrontés à des situations stressantes ou négatives ?
- Pensez-vous que vos sentiments affectent vos pensées, vos actions et vos décisions ?
- Selon vous, est-ce que les employés ayant une intelligence émotionnelle élevée sont plus motivés et productifs ? Pourquoi pensez-vous cela ?
- Comment encouragez-vous le développement de l'intelligence émotionnelle chez vos employés ? Utilisez-vous des programmes de formation ou des initiatives spécifiques à cet effet ?
- Pensez-vous que la capacité à gérer le stress et les émotions pourrait réduire l'absentéisme au travail ?
- Comment votre entreprise gère-t-elle le stress et les conflits au travail ? Comment utilisez-vous l'intelligence émotionnelle pour résoudre ces problèmes ?
- Pour vous, comment les dirigeants peuvent-ils utiliser l'intelligence émotionnelle pour améliorer leur leadership et la gestion de leur équipe ?
- Comment votre entreprise encourage-t-elle le bien-être de ses employés ? Avez-vous des initiatives spécifiques visant à promouvoir la qualité de vie de vos employés ?
- Comment votre entreprise soutient-elle les employés qui traversent des moments difficiles ?

Table de matière

Table de matière

Dédicace	
Remerciement	
Résumé	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre I : L'intelligence émotionnelle et le management	4
Section 1 : Du management rationnel au management émotionnel	4
1.1 Définition du management :	4
1.2 Le management depuis le XIXème siècle jusqu'à aujourd'hui:	5
1.2.1 Le Taylorisme et l'organisation scientifique du travail :	6
1.2.2 L'humanisme :	7
1.2.3 La genèse du management émotionnelle	9
1.2.3.1 Les outils de mesures de l'IE :	10
1.2.3.1.1 Le test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT) :	11
1.2.3.1.2 Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) :	11
1.2.3.1.3 Le test ECI (Emotional Competence Inventory) développé par Goleman :	11
1.2.3.1.4 Le TEIQue de Petrides et Furnham :	11
Section 2 : Le contenu du concept management émotionnel	13
2.1 Emotions :	13
2.1.1 L'histoire de l'émotion	13
2.1.2 Éléments de définitions :	15
2.1.2.1 L'affect, l'humeur, le sentiment, et l'émotion :	16
2.1.3 Processus émotionnelle :	17
2.1.4 La place des émotions au travail :	19
2.2 Intelligence émotionnelle:	20
2.2.1 Éléments de définition du concept :	21
2.2.2 Les modèles de l'intelligence émotionnelle :	21

2.2.2.1	Le modèle de Peter Salovey et John Mayer :	22
2.2.2.2	Le modèle mixte de Bar-On :	22
2.2.2.3	Le modèle d'IE de Goleman :	23
2.2.2.3.1	La conscience de soi:	23
2.2.2.3.2	La maîtrise de soi:	24
2.2.2.3.3	La conscience sociale :	24
2.2.2.3.4	La gestion des relations :	24
2.2.3	L'importance de l'intelligence émotionnelle :	25
2.2.3.1	Quotient intellectuel et quotient émotionnel :	25
2.2.3.2	Le cerveau rationnel et le cerveau émotionnel :	27
Section 3 : Le management émotionnel comme un acte de conduite de changement...		28
3.1	Éléments de définition :	29
3.2	Les résistances au changement.....	29
3.3	Le concept de l'IE dans une culture de changement.....	30
3.4	Les qualités d'un manager émotionnellement intelligent:	32
3.4.1	L'authenticité :	32
3.4.2	Une culture d'acceptation des émotions :	32
3.4.3	Une attention aux expressions positives :	32
3.4.4	L'expression de signes de reconnaissance :	32
3.4.5	Le partage et l'ouverture :	32
3.4.6	La gestion des conflits :	32
3.4.7	La prise de décision :	32
3.4.8	La résolution des problèmes :	32
3.5	Les compétences émotionnelles du manager	33
3.5.1	« Compétences sociales :	33
3.5.2	« La conscience de soi :	33
3.5.3	« La motivation :	33
3.5.4	« L'autorégulation :	33
3.5.5	« Empathie :	33
3.6	Les principales études sur les changements organisationnels et les émotions.....	34
3.6.1	L'étude de Kiefer (2002)	34
chapitre II : Du concept de bien-être au bien-être dans le monde professionnelle.		37
Section 1 : Le concept du bien-être en général.....		37
1.1	Les dimensions de bien-être :	37

1.2	Éléments de définition :	39
1.3	Définitions de concepts relatifs au bien-être :	40
1.4	Théories relatives au bien-être :	42
1.4.1	Les théories générales	42
1.4.2	Les théories ascendantes (bien-être objectif)	42
1.4.3	Les théories descendantes (bien-être subjectif)	42
1.4.4	Les théories particulières :	42
1.4.5	Théorie de l'adaptation :	43
1.4.6	Les théories des standards :	43
1.4.7	La théorie des buts :	43
1.4.7.1	Le besoin d'autonomie :	43
1.4.7.2	Le besoin de compétence :	43
1.4.7.3	Le besoin de relation à autrui :	43
1.4.8	Les théories cognitives :	44
Section 2 : Le concept du mal être et le bien-être dans le contexte du travail.		44
2.1	Etude de mal être au travail :	44
2.1.1	Éléments de définition :	44
2.1.2	Les formes du mal-être :	45
2.1.3	Les risques psychosociaux :	46
2.1.3.1	Les principales causes de RPS au travail sont :	47
2.1.3.1.1	Les exigences du travail :	47
2.1.3.1.3	Le manque d'autonomie et de la marge de manœuvre :	47
2.1.3.1.4	Les relations de travail et de management :	47
2.1.3.1.5	Les conflits de valeur :	48
2.1.3.2	L'insécurité liée à l'emploi, aux changements :	48
2.1.3.3	Les conséquences des risques psychosociaux :	48
2.1.4	Les modèles du mal être au travail :	49
2.2	Etude de bien-être au travail :	49
2.2.1	Éléments de définition :	49
2.2.2	Les dimensions de bien-être au travail :	52
2.2.3	L'importance du bien-être au travail :	52
2.2.3.1	Le bien-être augmente la performance des salariés :	53
2.2.3.2	Le bien-être permet d'attirer les talents dans l'entreprise :	53
2.2.3.3	Le bien-être augmente l'implication des salariés :	53

2.2.3.4	Le bien-être augmente la rentabilité de l'entreprise:	54
2.2.4	Les éléments d'un milieu de travail favorable à l'épanouissement des RH :	54
2.2.4.1	Soutien psychologique :	55
2.2.4.2	Culture organisationnelle :	55
2.2.4.3	Clarté du leadership et des attentes :	55
2.2.4.4	Courtoisie et respect :	55
2.2.4.5	Croissance et perfectionnement :	56
2.2.4.6	Reconnaissance et récompense :	56
2.2.4.7	Gestion de la charge de travail :	56
2.2.4.8	Équilibre :	56
2.2.5	La qualité de vie au travail :	56
2.2.6	Les modèles du bien-être au travail	57
2.2.7	Exemples sur les expériences pratiques dans le monde d'entreprises sur le bien-être au travail et le management heureux :	60
2.2.7.1	Le bien-être au travail chez Google :	60
2.2.7.2	Le bien-être au travail chez Ikea :	61
Section 3 : L'impact de l'intelligence émotionnelle sur le bien-être au travail		62
3.1	L'impact de l'intelligence émotionnelle sur la motivation :	62
3.1.1	Le salaire émotionnel un nouvel outil de motivation et gérer les RH :	63
3.2	L'impact de l'intelligence émotionnelle dans la gestion de stress au travail	64
3.3	L'impact de l'intelligence émotionnelle sur la qualité des relations sociales, ainsi que la communication	67
3.4	L'impact de l'IE sur la satisfaction au travail :	68
chapitre III : Évaluation de l'impact du niveau d'intelligence émotionnelle sur le bien-être des employées au sein de la SAA Algérie.		71
Section 1 : La présentation de l'organisation d'accueille		71
1.1	Fiche technique de la SAA :	71
1.2	Historique de la SAA :	72
1.3	La culture de l'entreprise de la SAA :	74
1.3.1	Leur raison d'être :	74
1.3.2	Leurs valeurs :	74
1.3.3	Leurs visions :	74
1.3.4	Leurs missions : La SAA assurances a pour missions de :	74
1.4	La SAA dans son environnement :	75

1.5	Activités de la SAA :.....	75
1.6	Les produits de la SAA :	75
1.7	L'organisation de la SAA :.....	76
1.7.1	L'organigramme :	76
1.7.2	Organigramme de la DRH :.....	77
1.7.2.1	Missions et attributions de la DRH :.....	77
1.7.2.2	La politique RH :.....	78
Section 2 : Méthodologie de la recherche		78
2.1	Objectif de cette étude :	78
2.2	Outils de mesures :	78
2.3	Enquête Par Questionnaire :	78
2.4	Le contenu de questionnaire :	79
2.5	L'entretien :	79
2.6	Analyse des données :	80
Section 3 : L'analyse des résultats		80
3.2	L'analyse classique par le SPSS :	80
3.2.1	Renseignements personnel.....	80
3.2.1.1	Le sexe des répondants.....	80
3.2.1.2	L'âge de l'échantillon :	81
3.2.1.3	Le niveau académique de l'échantillon.....	81
3.2.1.4	L'expérience de l'échantillon :.....	82
3.2.2	Evaluation de l'intelligence émotionnelle au travail	83
3.2.3	Conscience des émotions :.....	85
3.2.4	Maitrise des émotions:	87
3.2.5	Compétence sociale :	89
3.2.6	Evaluation du bien-être des employés	91
3.2.6.1	Quelles sont les sources de bonheur au travail pour vous ?.....	99
3.3	Analyse de la corrélation :.....	100
Conclusion		106
Bibliographie.....		110
Annexe.....		116

Table de matière

