

**École des Hautes Études Commerciales D'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences Commerciales**

**Option : Management et Entrepreneuriat**

**THÈME :**

**L'IMPACT DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE  
SUR LA PERFORMANCE SOCIALE.**

**ÉTUDE DE CAS : AGENCE ALGERIENNE POUR LE  
RAYONNEMENT CULTURAL (AARC).**

**Présenté par :**

**M. Mohammed FOUFOU**

**Encadré par :**

**Mme. Nabila ACILA**

**Maitre de Conférences à l'EHEC Alger**

**9<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2022**

## **Remerciements**

*Je remercie mon encadrant **Mme. Nabila ACILA** pour sa disponibilité, son soutien et ses conseils. Un merci à l'ensemble du corps professoral et administratif de l'EHEC pour leur aide et leur patience. Et les membres du jury qui ont accepté d'examiner mon travail*

*Au personnel de l'AARC ; à mon encadrant au sein de l'agence **Mr. Housseem HERZALLAH** pour son soutien et pour le temps qu'il a consacré pour m'aider à effectuer cette étude.*

*Et enfin je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

## Dédicaces

*Je tiens à dédier mon travail à tout ceux qui m'ont aidé et soutenu ;*

*à ma famille, mes parents, ma chère mère **Rachida Lakhchin** et mon cher père **Ahmed Zin**. Mes adorables sœurs **Amel, Aicha et Khadija** et mon gentil frère **Aissa**, pas seulement pour leur soutien et sacrifice dans mon processus de réalisation de ce travail mais leurs encouragements durant mon cursus d'étude, Mes amis proches **Djalil, Meroune, Amine, Wassim, hamza, Tessadith...***

*Je remercie aussi Mlle. **Fadeleh** pour son soutien psychologique et spirituel.*

## **Résumé**

Dans un monde complexe, le nouveau concept de la maîtrise des émotions efficacement « l'intelligence émotionnelle » vient d'être plus important que les compétences intellectuelles pour les entreprises que veulent améliorer la performance de ses employés afin de résister au changement durable. En ce que concerne cela on a étudié cette théorie psychologique et ses influences sur Les conditions de travail du personnel, le bien-être psychologique et sur la productivité, des éléments indéterminés dans les entreprises algériennes.

Dans ce cadre, nous avons effectué le travail suivant, qui est modeste et simple mais sur un sujet très important au profit du le progrès existentiel des travailleurs, vient de démontrer une relation positive entre l'application des pratiques de l'IE les performances sociales des personnels.

Cette étude a été effectuée au sein de l'agence algérienne de rayonnement cultural AARC en commençant par une recherche théorique, et puis par une recherche empirique qui vient de vérifier la corrélation entre l'IE et la performance sociale.

Mots clés : Intelligence émotionnelle, la performance sociale, ressources humaines, bien-être psychologique.

## **abstract**

In a complex world, the new concept of effectively mastering emotions “emotional intelligence” has just become more important than intellectual skills for companies that want to improve the performance of its employees in order to resist lasting change. In this regard, we have studied this psychological theory and its influences on the working conditions of workers, psychological well-being and productivity. which are abstruse and indeterminate concerns in Algerian companies.

In this context, we have carried out the following work, which and Modest and simple but about a very important subject for the benefit of workers' existential progress, demonstrate a positive relationship between the application of EI practices and the social performance of employees in the workplace.

This study was carried out within the agency of cultural radiation AARC, starting with a theoretical research and then by an empirical research which comes to verify the correlation between the IE and the social performance.

Keywords : Emotionnel intelligence, social performance, humain ressources, psychological well being.

## المخلص

في العالم المعقد الذي نعيشه اليوم ، أصبح المفهوم الجديد المتمثل في إتقان المشاعر بشكل فعال "الذكاء العاطفي" أكثر أهمية من المهارات الفكرية بنسبة للشركات التي ترغب في تحسين أداء الموظفين من أجل مقاومة التغيير الدائم. بهذا الصدد قمنا بدراسة هذه النظرية النفسية وتأثيراتها على ظروف عمل الموظفين كذلك الراحة النفسية والإنتاجية. والتي هي اهتمامات غير محددة و مستعصية في الشركات الجزائرية.

في هذا السياق ، قمنا بتنفيذ هذا العمل الاكاديمي ، والذي هو متواضع وبسيط بطبعه ولكن يتناول موضوع مهم للغاية ، ممثل في اظهار العلاقة الإيجابية بين تطبيق ممارسات الذكاء العاطفي و الأداء الاجتماعي للعمال في شركة. بدءاً من البحث النظري ، ثم من خلال البحث التجريبي التي أجري داخل الوكالة الجزائرية للإشعاع الثقافي نأتي للتحقق من العلاقة بين الذكاء العاطفي و و الأداء الاجتماعي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي ، الأداء الاجتماعي ، الموارد البشرية ، الراحة النفسية.

## Liste des figures :

### Chapitre 1 :

<i>FIGURE I.1: Les sources de la performance.</i> .....	5
<i>FIGURE I.2: le triangle de la performance</i> .....	6
<i>FIGURE I.3: Marguerite de la performance sociale.</i> .....	10

### Chapitre 2 :

<i>FIGURE II.1 les composants de l'IE Selon GOLMAN</i> .....	39
<i>FIGURE II.2: Le processus émotionnellement intelligent : apprivoiser les émotions en 7 étapes</i> .....	46
<i>FIGURE II.3: les sept niveaux de conscience de leadership</i> .....	52
<i>FIGURE II.4: relation entre IE et satisfaction au travail</i> .....	55

### Chapitre 3 :

<i>FIGURE III.1 : Organigramme AARC</i> .....	64
<i>FIGURE III.2: répartition des sexes par tranche d'Age</i> .....	72
<i>FIGURE III.3: répartition selon le niveau d'étude</i> .....	73
<i>FIGURE III.4: répartition selon ancienneté dans l'entreprise</i> .....	74
<i>FIGURE III.5: Division des travailleurs selon les départements</i> .....	75
<i>FIGURE III.6: climat social de l'entreprise.</i> .....	76
<i>FIGURE III.7: Complicité de l'équipe</i> .....	77
<i>FIGURE III.8: implication au travail.</i> .....	78
<i>FIGURE III.9: Motivation au travail.</i> .....	79
<i>FIGURE III.10: Sens du travail</i> .....	80
<i>FIGURE III.11: Le correspondant des valeurs</i> .....	81
<i>FIGURE III.12 : La satisfaction au travail.</i> .....	82
<i>FIGURE III.13: le sentiment de stress.</i> .....	83
<i>FIGURE III.14: Le Bien-être psychologique</i> .....	84

## Listes des tableaux :

### Chapitre 1 :

<i>TABEAU I.1: Les mesures de la Performance Sociale des Entreprises.....</i>	<i>11</i>
<i>TABEAU I.2 : Principales hypothèses théoriques de O'BANNON.....</i>	<i>13</i>
<i>TABEAU I.3 : termes utilisés dans la littérature scientifique relatif au bien-être et dimensions associées .....</i>	<i>26</i>
<i>TABEAU I.4 : Justice organisationnelle à quatre dimensions et leurs critères.....</i>	<i>29</i>

### Chapitre 2 :

<i>TABEAU II.1: identifier ses émotions .....</i>	<i>33</i>
<i>TABEAU II.2: comparaison entre qi et eq .....</i>	<i>41</i>
<i>TABEAU II.3 : les fonctions de leader et ses apports d'intelligence émotionnelle .....</i>	<i>50</i>
<i>TABEAU II.4 : Étude relatant l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la performance.....</i>	<i>54</i>

### Chapitre 3 :

<i>TABEAU III.1: répartition des sexes par tranche d'âge. ....</i>	<i>70</i>
<i>TABEAU III.2: répartition selon le niveau d'étude. ....</i>	<i>71</i>
<i>TABEAU III.3: répartition selon ancienneté dans l'entreprise. ....</i>	<i>72</i>
<i>TABEAU III.4 : division des travailleurs selon les départements. ....</i>	<i>73</i>
<i>TABEAU III.5: climat social de l'entreprise. ....</i>	<i>74</i>
<i>TABEAU III.6: Complexité de l'équipe. ....</i>	<i>76</i>
<i>TABEAU III.7: implication au travail. ....</i>	<i>76</i>
<i>TABEAU III.8: Motivation au travail. ....</i>	<i>79</i>
<i>TABEAU III.9: Sens du travail. ....</i>	<i>80</i>
<i>TABEAU III.10: Le correspondant des valeurs. ....</i>	<i>81</i>
<i>TABEAU III.11: La satisfaction au travail.....</i>	<i>82</i>
<i>TABEAU III.12: le sentiment de stress. ....</i>	<i>83</i>
<i>TABEAU III.13: Le Bien-être psychologique.....</i>	<i>84</i>
<i>TABEAU III.14: résultats du test teique-sf. ....</i>	<i>85</i>
<i>TABEAU III.15: Corrélation IE/ La satisfaction au travail. ....</i>	<i>86</i>
<i>TABEAU III.16: corrélation IE/ le bien être psychologique. ....</i>	<i>87</i>
<i>TABEAU III.17: corrélation IE/ le sentiment de stress.....</i>	<i>87</i>

## Liste des abréviations :

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
AARC	Agence algérienne pour le rayonnement cultural
IE	Intelligence émotionnelle
QE	Quotient émotionnelle
QI	Quotient intellectuelle
RH	Ressources humaines
TEIQue	Trait Emotionnel Intelligence Questionnaire
GRH	Gestion des ressources humaines
DSI	Domini social index
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
BEP	Bien être psychologique
ST	Satisfaction au travail

# Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	I
<b>Chapitre 1 : Une étude multidimensionnelle sur la performance sociale</b> .....	01
<b>Section 1</b> : la performance sociale.....	01
<b>Section 2</b> : Dimensions de la performance sociale.....	14
<b>Chapitre 2 : Intelligence émotionnelle et management</b> .....	32
<b>Section 1</b> : l'Intelligence émotionnelle .....	32
<b>Section 2</b> : L'impact de l'intelligence émotionnelle sur les différents concepts managérial...	43
<b>Chapitre 3 : Analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et         La performance Sociale au sein de l'agence AARC</b> .....	59
<b>Section 1</b> : Présentation de l'agence Algérienne pour le rayonnement culture.....	59
<b>Section 2</b> : Méthodologie de recherche .....	66
<b>Section 3</b> : Résultats de la recherche .....	71
<b>Conclusion générale</b> .....	89

# **Introduction Générale**

## **Introduction générale :**

Dans l'époque de la mondialisation, le management a connu plusieurs changements affectés par l'émergence des différentes théories et logiques managériales et humaine, ces nouveaux concepts économiques à appui non seulement l'amélioration durable et lucrative mais aussi développe ce qui vient d'être défini aujourd'hui par le capital humain.

La fonction de RH est née dans le XIXe. A partir de 1944 à 1990 après « la deuxième guerre mondiale » la fonction a connu un essor du fait des deux chocs pétroliers consécutifs.

Depuis 1990, la fonction est remise en cause, de nouvelles logiques apparaissent : personnalisation, adaptation, partage, anticipation.

Le travail ces jours-là, contrairement à l'approche du taylorisme qui avait une vision mécaniste de l'homme ce n'est pas justement une corrélation entre les compétences individuelles et les développement technologiques mais aussi avec le personnel et leur soi et avec leur équipe et avec son environnement social.

L'une de ces approches psychologiques est l'intelligence émotionnelle qui est peut-être définie comme le traitement de nos émotions interne et les reconnaître ainsi que les émotions des autres. Les premiers qui à introduire l'intelligence émotionnelle au travail sont **P. SALOVEY ET J. MAYER** et popularisé par **D. GOLEMAN**.

Une théorie vient de renforcer l'idée que les émotions sont une force et pas une faiblesse, les études sur les émotions au travail ont une histoire déjà ancienne en sociologie, en psychologie. D'une façon plus ou moins centrale. Les émotions sont donc indispensables à la construction d'identités professionnelles, à l'intégration dans des collectifs de métiers, à l'engagement dans le travail relationnel. Pour le meilleur et pour le pire. Sans affectivité, pas d'émotions esthétiques face à un travail bien fait, pas d'élan permis par la passion envers son travail, pas de gratification liée à la reconnaissance, pas d'émotions dites positives du fait qu'elles augmentent la puissance d'agir du sujet. D'un autre côté, la confrontation avec le réel suppose inévitablement la possibilité de souffrir, d'avoir peur ou d'être frustré dans son désir de bien faire, et de bien-être, précisément définie comme les performances sociales de l'employée pendant travail.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2020-1-page-132.htm> consulte le (02/06/2022 à 16h23).

La performance sociale désigne le niveau quantitatif et qualitatif des résultats obtenus par une entreprise en matière de climat social, comme le bien-être au travail des différentes catégories de salariés et le comportement des dirigeants et des cadres à l'égard de leurs subordonnés. Elle vise également à évaluer le ratio moyens/résultats des politiques sociales mises en œuvre, ainsi que l'impact de ces politiques sur la performance globale de l'entreprise.

À ce certain concerné ; nous présentons notre recherche d'étudier l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la performance sociale du employées u sein de travail. J'ai choisi ce thème pour des couses personnel ou je suis intéressé par les théories psychologiques spécifiquement de l'état spirituel et émotionnel, les développe et les maitrises dans ma vie quotidienne. Quand j'ai étudié la conduite de changement et vue l'impact d'intelligence émotionnel sur le management et leadership je savais que c'était ma chance de rapproche ma vision personnelle avec mon carrier académique dans l'université, et les exploite dans mon stage pratique au sein de l'agence AARC.

L'impact de l'art et la culture sur le côté social et émotionnel de l'être humain à ma inespérée de faire le choix de L'agence AARC comme lieu de stage.

L'objective de cette recherche scientifique et de faire une liaison entre l'intelligence émotionnelle et la performance sociale et leur différente dimension ; aussi des avec concepts managériaux comme le leadership, changement, motivation qu'a une relation élève avec le développement des ressources humaines.

La problématique de notre étude et présente comme la suivante :

***Est-ce que l'intelligence émotionnelle fait un impact sur la performance des employées au sein de l'entreprise ?***

Pour répondre à nos questions, nous émettons les hypothèses qui est exprimées comme le suivant :

- ***La maîtrise des émotions a un impact positif sur les performances sociales des employés au sein de l'entreprise.***
- ***Les émotions sont des faiblesses et un frein à la productivité et la performance.***

Afin de renforce nous hypothèses, nous avons adopté une méthode de recherche quantitative en utilisant deux outils :

- Questionnaire menée au profit de collecte les informations sur les différent dimensions de performances sociale de AARC employées.
- Un test d'intelligence émotionnelle (TEIQue).

Ces deux outils élaborés sur un échantillon représentatif de la généralité des employés d'AARC, toutes les employées sont concernées par cette étude quelle que soit le département ou ils travaillent.

Pour accomplir notre travail, nous l'avons structuré en trois chapitres :

Les deux premiers chapitres de notre étude vont abordés une démarche purement théorique relative à la performance sociale et ces dimensions, et l'intelligence émotionnelle au travail. Résume comme le suivant :

- Le premier chapitre contient deux sections, la premier est sur les généralités autour de la performance, ses types, et ses origines, après on focalise sur la performance sociale afin de définir ce terme et ses composants, ainsi que la rapproches au étude de responsabilité sociale de l'entreprise et la performance financière, dans la deuxième section on va faire une étude approfondie sur les différentes dimensions de la performance sociale composée de deux types : hédoniste et eudémonique.
- Le deuxième chapitre contient aussi deux sections, la premier est une approche générale sur ce terme et ses mots composants « l'intelligence et les émotions », ainsi que ces différent modelés et composants. Ainsi qu'une différenciation entre l'intelligence émotions et intellectuel. Après, dans la deuxième section on va introduire ce terme au management : son historique, processus et potentiel d'utilisation. Ensuite on va mettre le point sur la relation entre IE avec les différent concepts managériales tel que : le changement durable l'innovation et la motivation, et finalement sur la performance et la performance sociale et ses différentes dimensions afin de créer un lien avec le chapitre précédent ou on peut donner à nos hypothèses une crédibilité théorique.
- Le dernier chapitre sera une étude pratique au sein de l'agence algérienne de rayonnement culturel « AARC », une analyse traitant le lien entre le niveau d'intelligence émotionnelle et la performance sociale des employées, la première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil : l'agence AARC. La seconde section, quant à elle, comprend la démarche de l'enquête via la présentation de

l'échantillon, et les outils utilisés. Pour la troisième section de ce chapitre, on va présenter l'analyse statistique et les différents résultats de l'étude afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ et de répondre à notre problématique principale.

# **Chapitre I :**

Une étude multidimensionnelle sur la  
performance sociale

## **Introduction**

Prenant le capital humain comme une force de développement des entreprises et le vrai acteur d'innovation et d'accomplissement, ce dernier a vu les différents aspects que reflète la bonne maîtrise et les conditions idéales pour cette source de richesse : comme le climat social, la satisfaction au travail, la qualité de vie, implication et engagement et autres aspects qui forment la performance sociale qu'on va discuter dans ce chapitre.

Par apport à notre démarche on va consacrer la première section sur la définition générale de la performance et ses différents types et sources. Après, on aborde le terme de la performance sociale précisément. Dans la deuxième section on va discuter les différentes dimensions de la performance sociale hédoniste et eudémonique.

## **Chapitre 1 : une étude multidimensionnelle sur la performance sociale**

### **Section 1 : la performance sociale**

Afin de comprendre le concept de performance sociale, il est nécessaire de mieux comprendre le concept global de performance au travail, en montrant ces définitions selon certains auteurs, en expliquant les différentes sources et composantes de cette dernière.

#### **1. Origines et définition de la performance :**

##### **1.1 L'origine du terme performance :**

Le terme performance est d'origine de mot latine « performare » qui signifie « former entièrement ». Il a été dérivé du moyen anglais to perform (« accomplir, réaliser ») avec le suffixe d'origine française -ance ; de même origine (attesté vers 1571-72). Au XIX<sup>e</sup> siècle le terme est utilisé dans les haras anglais pour désigner chez un cheval sa manière de courir, de se comporter pendant la course.

Selon **BOURGUIGNON**<sup>1</sup> Constate que le mot performance appartient à la famille des termes polysémiques ou polythétiques, parfois appelés «mots valises» ou plus brutalement

---

<sup>1</sup> BOURGUIGNON, (Annick) : « définir la performance : une simple question de vocabulaire ? » sous la direction de FERICELLI (A. M) et SIRE (B) : *Performance et Ressources humaines*, édition Economica, Paris, 1996, p.20.

«mots-éponges ». Toutes ces expressions servent à désigner des mots dont le sens très largement contextuel permet une large gamme d'interprétations.

## **1.2 Définition de la performance :**

Pour mieux comprendre ce terme, on va découvrir quelques définitions élaborées par différents auteurs.

La performance y est également définie comme étant « *un résultat heureux obtenu dans une entreprise, un travail une épreuve sportive* ».

De cela il peut être le synonyme de succès rattaché à un résultat atteint, voire de satisfaction ressentie à l'issue de ce résultat. Dans cette logique, **FOLAN**, **BROWNE** et **JAGDEV** précisent : « *l'utilisation du terme performance lui-même peut en venir à signifier " progrès positif " en soi, sans aucun adjectif qualificatif appliqué au terme. Les significations de la performance où la performance est utilisée pour désigner un " exploit " ou une " réalisation " sont analogues à cela. « L'entreprise est performante », par exemple, capte l'esprit de cette particularité, où l'accent est mis sur le verbe " est ", pour désigner le fait que la performance de l'entreprise progresse de manière satisfaisante.*

Bien sûr, progresser, c'est impliquer l'existence d'un objectif vers lequel nous devons avancer, et dans cet usage de la performance, l'objectif par rapport auquel la performance doit être capturée est supposé exister déjà et être facilement quantifiable dans la pratique.”<sup>1</sup>

Dans son analyse, **LEBAS** met le doigt sur les différentes perceptions que l'on peut avoir du terme performance. « *Peu de gens s'accordent sur ce que la performance signifie vraiment : cela peut signifier n'importe quoi, de l'efficacité à la robustesse, en passant par la résistance ou le retour sur investissement, ou de nombreuses autres définitions jamais complètement spécifiées.* »<sup>2</sup>

Pour sa part, souhaitant approcher la notion de performance et en montrer le caractère relatif, **MOIGNE** utilise la métaphore de la course des chevaux. « *Pour l'organisation comme*

---

<sup>1</sup>FOLAN, (J.P) et BROWNE (H): *Performance: its meaning and content for today business research*, in revue Computers in Industry, vol. 58, no 7, 2007, pp. 605-620.

<sup>2</sup>LEBAS, (M.J) : « Oui il faut définir la performance », in Revue Française de comptabilité, N 269, 1995, PP. 67-75.

*pour les chevaux de course, la performance est relative : il ne s'agit pas de faire " bien ". Il s'agit de ne pas faire plus mal que les autres »<sup>1</sup>.*

Selon PESQUEUX, la performance « *comporte donc l'idée de qualité de réalisation et de mise en scène à visée identitaire venant reposer sur la croyance qu'elle puisse se mesurer et qu'il est bon de se repérer par rapport à quelque chose qui s'est passé* »<sup>2</sup>.

L'auteur identifie ainsi la performance comme une forme de qualité et donc de succès, et l'associe systématiquement à la condition que cette qualité puisse se mesurer.

## **2. Les différents types de la performance :**

Dans une organisation il existe trois types de performances à savoir : la performance organisationnelle, la performance sociale et la performance économique.

### **2.1 La performance organisationnelle :**

L'entreprise doit chercher à minimiser ses coûts de transactions et ses coûts d'organisations. Ces coûts sont implicitement des coûts visibles ou une mauvaise qualité du fonctionnement et du management de la structure. Ces coûts sont implicites or une mauvaise qualité de fonctionnement et du management de l'entreprise des coûts cachés. Il Ya quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle,
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle),
- La qualité de la circulation d'informations,
- La flexibilité de la structure.

### **2.2 La performance sociale :**

La performance sociale se définit comme la satisfaction des salariés et la qualité de vie au travail, et elle peut aussi inclure une dimension externe, qui renvoie à son tour à la question de la responsabilité sociale de la structure, c'est-à-dire l'impact social externe de ses activités. Il mesure le niveau de réalisation des actifs de l'entreprise en termes de motivation et d'engagement des collaborateurs. Il est souvent utilisé dans le cadre d'une évaluation du

---

<sup>1</sup> MOIGNE, (J.L) : « *Les deux sources de la performance des organisations : Incohérence du contrôle* », sous la direction de COHENDE (P) et d'autre : *impertinence de l'intelligence, dans Cohérence, pertinence et évaluation*, 1996, PP. 31-45.

<sup>2</sup> PESQUEUX (Yvon) : *La notion de performance globale*, Tunisie, 2004, p.13.

système de GRH. Une structure socialement efficace est celle qui met en œuvre un mode de prévention et de résolution efficace des conflits. Les indicateurs sont : rotation, absence, communication, etc.

### **2.3 La performance économique :**

Performance économique qui peut être comprise en termes de rentabilité, c'est-à-dire le surplus économique ou la marge économique obtenue par la différence entre les revenus et les coûts. Les méthodes de mesure de la création de valeur qui existent dans la littérature se rapportent implicitement ou explicitement à la performance économique ou financière. Être rentable signifie constamment défendre et renforcer sa position concurrentielle. Cela signifie sans cesse repenser pour maintenir ses produits et services dans un jeu concurrentiel, tout en développant de nouveaux produits attractifs. Pour établir sa performance économique, une entreprise doit maîtriser :

- Parfaite compréhension de la formation de l'avantage concurrentiel.
- Processus de création de valeur.
- Prédire les changements environnementaux et s'adapter aux écosystèmes.

La performance économique résulte donc de la traduction d'une stratégie définie en actions opérationnelles et de l'alignement de l'organisation sur cette stratégie à tous les niveaux. Changer votre façon de vous organiser et de travailler peut légitimement susciter la peur. Il est vrai qu'il s'agit d'un projet structurant et complexe mais qui, lorsqu'il est planifié, organisé, piloté et suivi permet à une entreprise d'adapter son fonctionnement à sa stratégie et d'optimiser ainsi les chances d'atteindre les objectifs.

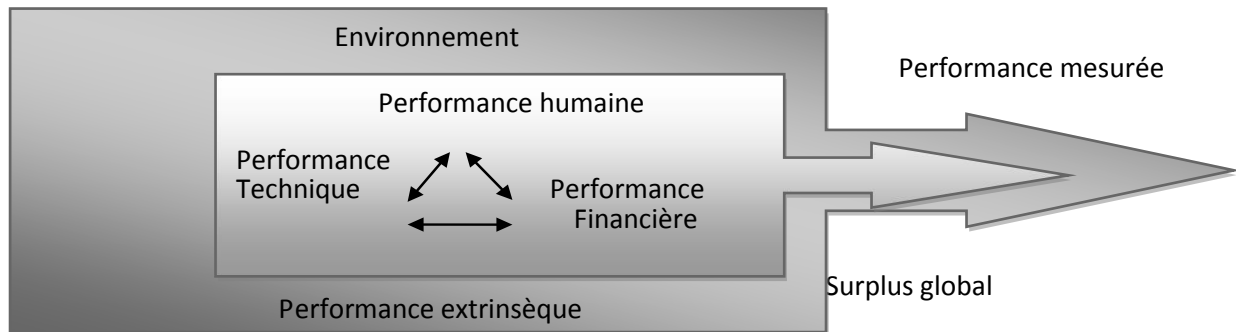
### **3. Sources de performance :**

Selon **B.MARTORY** et **D.CROZET**<sup>1</sup> La performance a trouvé son origine dans deux sources l'une est interne dans les compétences des individus, et l'autre perçue de l'environnement. Résumons les sources de la performance dans le schéma suivant :

---

<sup>1</sup> MARTORY, (B) et CROZET (D) : *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, Edition Dunod, 5eme édition, 2002, p.165.

Figure I. 1 : Les sources de la performance.



Source : MARTORY (B) et CROZET (D) : *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*. Edition Dunod, 5eme édition, 2002, p.165.

Plus précisément <sup>1</sup> :

D'une part, la performance intrinsèque ou performance de l'entreprise elle-même est générée par une combinaison de :

- Concernant la performance humaine, nous aborderons d'abord l'amélioration de l'efficacité, car notre objectif est la gestion sociale, il n'y a pas de production sans personnes pour concevoir ou fabriquer.
- La performance technique, définie comme la capacité à mettre en œuvre efficacement les investissements.
- Performance financière décrivant l'efficacité de la mobilisation et de l'utilisation des ressources financières. D'autre part, les manifestations extérieures ou héritage de l'environnement dues à toute évolution extérieure.

#### 4. Les composantes de la performance :

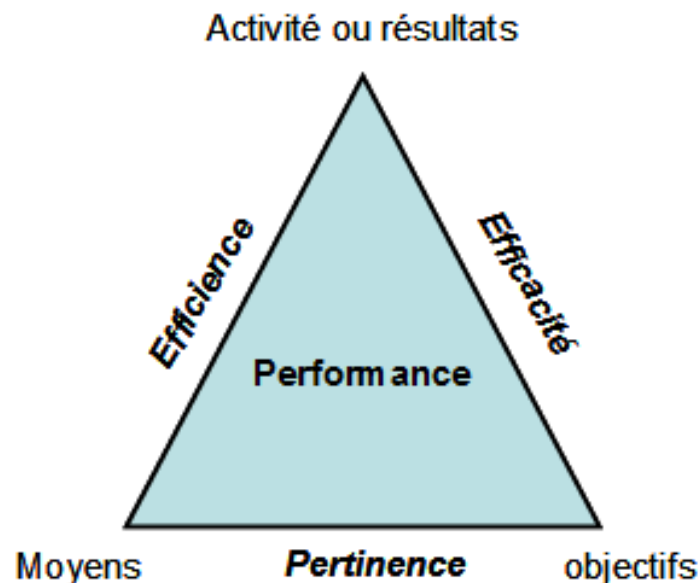
D'une manière générale, la performance est une combinaison d'efficacité et d'efficience, de pertinence et d'économie, autrement dit, une entreprise est une performance, ne serait-ce que pour appliquer ces trois concepts :

- L'efficacité est la capacité de savoir si une organisation atteint ses objectifs, donc plus les résultats sont proches des objectifs, plus le système sera efficace
- L'efficience permet de savoir si une organisation atteint ses objectifs avec un coût optimal et un minimum de ressources,

<sup>1</sup> OUACHERINE, (H) : *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise, mémoire de magistère*, INC, 2001-2003, p.32.

- La pertinence indique si l'organisation dispose des moyens appropriés pour atteindre ses objectifs. La notion de pertinence est encore très subjective et difficile à mesurer. Cette approche peut être représentée par un modèle de Gilbert, qui est décomposé par un triangle de performance suivant :

Figure. I. 2 : le triangle de la performance



Source : <http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/Management/Fiches-pratiques/Pilotage-des-Organisations/Les-indicateurs> (consulte le 12/03/2022 à 23h21).

Ce triangle de performance est utilisé par les organisations professionnelles et fait souvent ses preuves dans les entreprises prospères. Aujourd'hui, cependant, l'outil a le potentiel d'être perturbateur pour l'opérateur. En fait, ce système circulatoire court n'est pas suffisant pour placer une personne dans un lieu de taille et de temps humain. Cette déformation de la dimension humaine peut avoir des effets néfastes comme les troubles sociaux professionnels, la dépression... toutes ces personnes ne trouvant pas leur maladie dans le système. En ce sens, il est donc raisonnable de reconnaître que la performance commerciale existe essentiellement pour atteindre des objectifs financiers. Cette attitude des entrepreneurs est raisonnable, mais la notion de performance existe aussi dans d'autres considérations, comme la qualité, l'écologie, et surtout, les aspects sociaux que nous aborderons dans ce chapitre.

## **5. Origine et définition de la performance sociale au travail :**

Entre les deux terme « performance » et le « social », nous avons prévient D'après **LOUART**<sup>1</sup> que « l'adjonction de ces deux termes peut surprendre ». Il précise simplement que : « le premier renvoie plutôt à une idée de mesure, de quantification ou d'évaluation, alors que le second fait plutôt référence à l'homme et à sa complexité ». Ceci dit, pour Gilbert et Charpentier<sup>2</sup>, cette association, n'est plus si étonnante depuis les travaux de l'école des relations humaines, où « *la contribution des ressources humaines à la performance des entreprises est généralement admise* ». C'est donc à travers la littérature que nous allons poursuivre notre recherche afin d'établir ce qu'est ou pourrait être la « performance sociale » en terme cette fois de concept.

### **5.1 L'origine de terme performance sociale au travail :**

Les écrits académiques sont peu abondants sur ce sujet. Contrairement à ceux lié à la responsabilité sociale des entreprises. Très rapidement et de manière schématique, deux grands courants se distinguent de l'ensemble. Le premier dit « la théorie des parties prenantes » identifie les bénéficiaires à l'égard de qui l'entreprise se doit d'être responsable. La deuxième qui intègre la notion d'entreprise citoyenne identifie plutôt la manière d'être responsable. Ce second modèle pour le dire simplement vient enrichir la théorie des parties prenantes. C'est ce second modèle qui va initier la performance sociale et c'est de celui-ci dont il sera plus particulièrement question ici.

En conséquence De nombreux termes sont employés par les différentes disciplines s'intéressant au vécu des individus au travail : implication, engagement, climat social, risques psychosociaux, satisfaction, bien-être, qualité de vie, etc. Le problème devient alors de trouver un terme générique, qui puisse recouvrir l'ensemble de ces composantes du vécu du travail, et qui ne soit pas encore conceptuellement défini et scientifiquement utilisé. La performance sociale au travail

Les travaux de recherche montrent depuis plusieurs années que bien-être au travail est synonyme d'efficacité de l'entreprise<sup>3</sup> : des salariés satisfaits de leur travail et de leur entreprise sont également des salariés performants. Ce lien donne sens au terme de «

---

<sup>1</sup> GILBERT, (P) et Charpentier, (M) :« *Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes* », Paris, 2004, p .43.

<sup>2</sup> Ibid, p .44.

<sup>3</sup> BRUN, (J. P) : *Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au Travail*, Editions d'Organisation, Paris, 2008.

performance sociale » pour qualifier l'impact du vécu des salariés au travail, terme par ailleurs déjà utilisé dans le monde du travail pour qualifier ces thématiques, bien qu'il ne soit pas toujours consensuel.

Nous choisirons donc de parler de « performance sociale » pour qualifier toutes les métriques possibles d'appréciation de l'expérience professionnelle d'un individu, tant dans ses dimensions positives (bien-être, satisfaction, etc.) que dans ses dimensions négatives (mal-être, risque, stress, etc.). Ce terme renvoie aussi bien à des composantes individuelles que collectives, psychologiques que sociales, dans le contexte spécifique de leur organisation. Il interroge la capacité des entreprises à prendre en compte ces dimensions.

## **5.2 Définition de la performance sociale et ces termes composant :**

Pour mieux comprendre ce terme c'est mieux d'avoir une idée sur les deux mots composants, A partir d'une démarche identique à celle utilisée pour le terme de « performance », nous allons tenter de cerner ce qu'il en est du « social ».

### **5.2.1 Définition de mot social et ces origines :**

À travers l'évolution de sons sens Dans une définition large, on peut entendre cette notion de « social », comme l'expression de l'existence de relations entre les vivants. Certains animaux, dont la plupart des mammifères par exemple, sont qualifiés « d'espèces sociales ».

Dans son acception commune, le terme « social », issu du latin « socialis » (fait pour la société, sociable, ...), renvoie à celui de « société », apparu deux siècle auparavant et lui-même issu du latin « societas » qui signifie « association, réunion, communauté ».

C'est au XIVème siècle que le sens dérivé apparaît avec l'idée de communication, c'est à dire le rapport entre des personnes qui ont quelque chose en commun, pour passer à la représentation d'union ou d'alliance.

Au XVIIème la notion de « vivre en société » prend tout son sens par opposition à celle de « vivre à l'état de nature ». L'adjectif s'emploie alors dans ce qui est propre à « la vie humaine dans sa dimension collective », avec l'apparition de notions telles que « contrat, pacte, traité social ».

### **5.2.2 Le « social » dans le champ du travail**

En 1830, l'adjectif se spécialise, qualifiant ce qui est relatif aux rapports entre les classes de la société, par opposition à ce qui relève de la politique et de l'économique. Avec la

révolution industrielle, une nouvelle « classe sociale » est née, celle des ouvriers ou pour reprendre un terme marxiste « le prolétariat ». On parle alors du rapport social entre travailleurs et employeurs, de « classes sociales ». Le droit du travail naît à cette même époque (fin du XIX<sup>ème</sup>).

C'est subséquemment la « grande entrée » du terme « social » dans le monde du travail, de l'entreprise. Ainsi, il crée liens et passerelles entre le patron (le représentant de l'entreprise) et les ouvriers, (médiatisés ou pas par les syndicats), mais également entre emploi et société (« raison sociale », « siège social »).

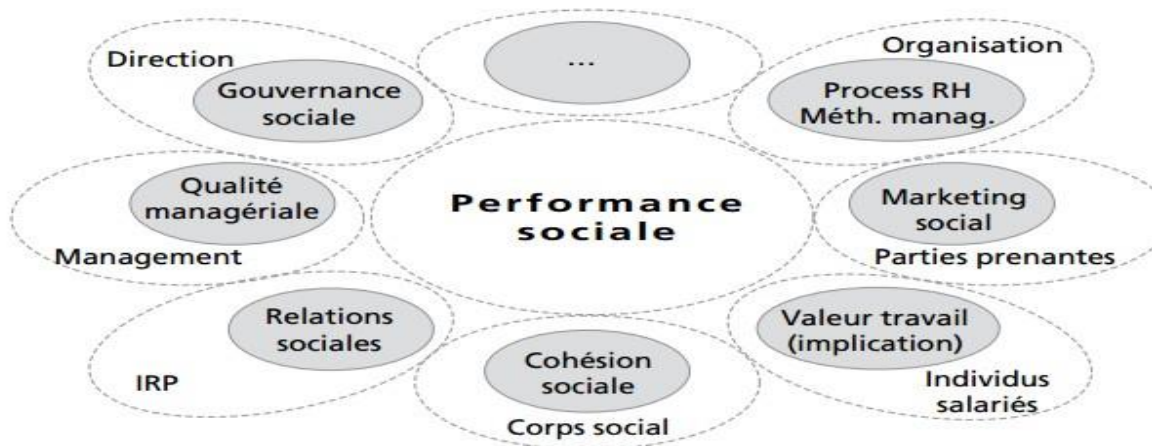
Le droit social devient alors un terme qui regroupe l'ensemble des règles régissant les relations individuelles et collectives de travail : droit du travail, droit à la sécurité sociale, à l'aide sociale, etc.

### **5.3 Définition de la performance sociale :**

Cela revient à considérer les facteurs humains au travail dans au moins trois dimensions : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle. En fait, l'idée est que le bon fonctionnement d'une entreprise dépend à la fois de sa performance économique et des relations entre ses salariés, de leur satisfaction, et du fait que ça « marche bien » dans l'entreprise, dans la société en général. La performance doit être le développement de l'entreprise, pas des concessions. De ce point de vue, les salariés ne constituent pas un coût pour l'entreprise, mais un créateur de valeur ajoutée.

La figure suivante représente les différentes relations de la performance sociale avec les acteurs d'entreprise ainsi que les parties prenantes et le corps de l'entreprise.

Figure I.3 : Marguerite de la performance sociale



Source : MERCK, (B) et alii : *éviter le stress de vos salariés*, édition d'organisation, Paris, 2009, p.77.

Cette figure représente les différents acteurs qui sont concernés par la performance sociale, interne ainsi qu'externe « environnement, partie prenante » qui est identifiée comme les responsabilités sociales de l'entreprise expliquées dans le titre suivant ainsi que leur relation avec la performance sociale.

## 6. La Performance et les responsabilités sociales des entreprises

Problématiques abordées principalement dans le cadre de la performance sociale, tant en termes de diagnostic que de recherche de solutions, notamment : les relations interindividuelles et inter-catégorielles, l'absentéisme et le stress. En fonction de la nature de ses objectifs et des actions menées, la performance sociale s'inscrit pleinement dans une stratégie de développement durable qui associe l'humain à la recherche de la performance économique. En tant que tel, il s'agit d'un élément clé des initiatives de responsabilité sociale des entreprises. Le tableau ci-dessous présente les différentes mesures de la performance sociale des entreprises qui correspondent aux critères de responsabilité sociale de plusieurs auteurs.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ALLOUCHE, (J), LAROCHE, (P) : *Pratiques de RSE et performances des entreprises : une synthèse de la littérature*, 2012, p. 3.

Tableau. I. 1 : Les mesures de la Performance Sociale des Entreprises

<i>Surveys</i>	<i>Critères RSE</i>
<b>Pava/Krausz, 1996</b>	Indices de réputation – Informations divulguées par l’entreprise au-delà de son rapport annuel– Mode de Gouvernance, ...
<b>Frooman, 1997</b>	Violation des lois anti-trust– Conduite délictueuse (évasion fiscale, défaut de présentation de documents financiers, – Violation des standards des Agences gouvernementales de régulation,
<b>Griffin/Mahon, 1997</b>	Indice de réputation ‘Fortune’– Contributions charitables et Philanthropie – Inventaire des rejets toxiques, ...
<b>McWilliams/Siegel, 1997</b>	Comportements illégaux – Retrait du marché de produits dangereux – Prix annuels décernés par le Département du Travail ...
<b>Balabanis/Phillips/Lyall, 1998</b>	Informations divulguées par l’entreprise au-delà de son rapport annuel – Engagement en faveur de l’Egalité Professionnelle - Contributions charitables et Philanthropie – Protection de l’environnement – Engagement dans la Société civile (refus des discriminations politiques) – Refus de l’expérimentation animale – Critères d’exclusion (le tabac, l’alcool, ...) – Relations d’affaires avec les régimes dictatoriaux – Activité de production d’équipements...
<b>Margolis/Walsh, 2003</b>	Indice de réputation ‘Fortune’ – Indice de ‘Working Mothers’ – Indices Moskowitz – ‘Screening’ des Fonds Mutuels – Rapports de l’EIA/Energy Information Association – Publication par l’entreprise d’informations sociales – Publication par l’entreprise d’informations environnementales – Inventaire des rejets toxiques – Engagement éthique rendu public – Contributions charitables – Critères d’exclusion (le tabac) – Prix annuels décernés par le Département du Travail ...
<b>Orlitsky/Schmidt/Reynes, 2003</b>	Indices de réputation – Informations sociales divulguées par les entreprises – Audits sociaux – Comportements d’entreprises – Valeurs et engagements d’entreprises – Contributions

	charitables – Informations environnementales divulguées par les entreprises – Gouvernance partenariale ...
--	--

Source : ALLOUCHE, (J), LAROCHE (P),

*Pratiques de RSE et performances des entreprises : une synthèse de la littérature, 2012, p.3.*

Dans les recherches académiques recueillies au cours de cette étude, les variables de performance sociale correspondent à de nombreuses mesures et sont souvent théoriquement irrationnelles. Appréhension de la performance sociale de l'entreprise repose sur une grande diversité d'indicateurs, issus d'indices comme celui du DSI, d'enquêtes et de classements (Fortune). Notamment, la description de la RSE se fait tout à la fois au travers d'actions positives (sauvegarde de l'emploi, mécénat, préoccupations écologiques, droits des minorités, ...) ou d'actions socialement irresponsables, voire illicites<sup>1</sup>.

Enfin, les systèmes de mesure de la performance sociale de l'entreprise (KLD, Innovest, Ethibel, Arese/Vigéo, ...) se focalisent sur les critères sociétaux et environnementaux et mesurent la qualité des actions de RSE en réduisant le poids des critères de gestion des ressources humaines. Ce qui devrait faire l'objet initial sinon principal des préoccupations en termes de Responsabilité Sociale de l'Entreprise est pour ainsi dire laissé hors du champ de la mesure et le *screening* des investisseurs socialement responsables est détourné vers le reste : critères moraux d'exclusion, critères environnementaux, critères sociétaux...<sup>2</sup>

Ce courant d'analyse aujourd'hui dominant, porteur d'un renouveau de préceptes moraux et d'une vision communautariste tranche bien sûr avec la vision traditionnellement contractualisée véhiculée par l'économie libérale et dont aucun adepte de l'économie de marché ne songe cependant à se séparer. A l'illusion morale se juxtapose malheureusement souvent la confusion conceptuelle.

## 7. La Performance sociale et la performance financier :

La combinaison de ces interrogations est illustrée par PRESTON et O'BANNON<sup>1</sup> à partir d'une typologie des liens possibles entre performance sociale et performance financière.

<sup>1</sup> FROOMAN (Jeff): *Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth: a meta-analysis of event studies*, 1997, PP. 221-249.

<sup>2</sup> MARGOLIS, (J.D) et autre : *est-ce qu'il fait de bien ? un méta-analyse de redirection des recherches sur les relations entre performance social et Financial* ", Working Paper Harvard University, July,2007.

Le Tableau Suivant récapitule les principales hypothèses théoriques qui ont fait l’objet de tentatives de validations empiriques.

**Tableau I.2 : Principales hypothèses théoriques de O’BANNON**

<b>Causalité</b>	<b>Positive</b>	<b>Négative</b>
Performance sociale -> Performance Financière	(1) Hypothèse de l’impact social ou du bon « management »	(3) Hypothèse de l’arbitrage
Performance Financière -> Performance sociale	(2) Hypothèse des fonds disponibles ou du « slack organisationnel »	(4) Hypothèse de l’opportunisme
Performance sociale <=> Performance Financière	(5) Synergie positive	(6) Synergie négative

Source : PRESTON, (L.E) et O’BANNON, (D.P) :opcit.

Une première démarche théorique suggère que plus l’entreprise est performante sur le plan social, plus elle est performante sur le plan économique et financier (hypothèse 1). Cette proposition peut être retournée et signifier que plus l’entreprise est performante économiquement, plus la probabilité est élevée qu’elle soit performante sur le plan social (hypothèse 2). Ainsi, ces deux hypothèses soutiennent l’idée d’une association positive entre performance sociale et financière. Une seconde démarche théorique soutient quant à elle l’hypothèse d’un lien négatif entre RSE et performance. Il est en effet possible d’envisager le fait que plus l’entreprise est performante sur le plan social et moins elle sera performante sur le plan économique (hypothèse 3). A contrario, plus l’entreprise sera performante économiquement et moins elle le sera socialement (hypothèse 4). Enfin, au-delà de ces deux points de vue extrêmes, il est possible d’envisager les hypothèses de synergie positive et négative qui croisent les différents fondements conceptuels (hypothèses 5 et 6). A ces

---

<sup>1</sup> PRESTON, (L.E) et O’BANNON, (D.P) : “ *relation performance sociale-financial : typology and analyse*”, *Business et Society*, 1997, PP .419-429.

hypothèses génériques s'ajoute également une hypothèse de neutralité des interactions (hypothèse 7)<sup>1</sup> et une hypothèse de liens plus complexes (hypothèse 8)<sup>2</sup>.

## **Section 2 : Dimensions de la performance sociale**

Les recherches de **S.BAGGIO** et **P.ERIC SUTTER**<sup>3</sup> a que les éléments de la performance sociale peuvent être découpés en deux dimensions qui découlent de la définition du bien-être. Le bien-être défini comme étant un état positif recouvrant les notions de « bonne » santé, de plaisir et de réalisation de soi.

On y distingue la dimension « eudémonique », ou bien-être psychologique, et la dimension « hédonique », ou bien-être subjectif. Les mesures de la performance sociale au travail peuvent s'actualiser dans l'une ou l'autre de ces deux dimensions. On présentera successivement les éléments qui peuvent s'inscrire dans chacune de ces deux dimensions, avant de considérer ceux se situant à l'interface et plus difficiles à classer.

### **1. La dimension eudémonique renvoie au travail**

Selon **S. BAGGIO** et **P.ERIC SUTTER** le terme *eudémonique* et définie comme tout ce que l'individu peut estimerait qu'il peut s'accomplir dans leur travail. Ce terme provient du grec « *eudaimon* » qui signifie « bonheur ». Un terme déjà utile par le philosophe Aristote, l'objectif de la démarche eudémonique de chercher quelle est la fonction, la finalité (la cause finale au sens grec de « *telos* ») propre de l'homme, résidant selon cet auteur dans sa pensée et sa raison de vivre, De manière générale.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> GOND, (J.P) : « L'éthique est-elle profitable ? », in *Revue Française de Gestion*, 2001, PP. 77-85.

<sup>2</sup> MOORE, (G) : “*performance Social et Performance Financier : un Investigation au U.K Industrie de Supermarket*”, *edition of Business Ethics*, Vol. 34, n°3, December, 2001, PP. 299-315.

<sup>3</sup> BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) : *La performance sociale au travail*, Mars-lab. France, 2013, p.7.

<sup>4</sup> BAGGIO, (S) et ERIC SUTTER (P) : *Op.cit*, p.8.

Dans le domaine du travail, il s'agit du sens que l'individu donne et trouve à son travail, de la façon dont il s'y réalise. On peut recenser cinq concepts majeurs relatifs à cette dimension :

L'implication au travail, l'engagement organisationnel, la congruence, le sens du travail, la valeur travail et le bien-être psychologique ou eudémonique.

### **1.1 Implication au travail<sup>1</sup>**

L'implication se définit comme l'attachement au travail, comme l'identification du salarié à son emploi, à son rôle professionnel. La part que tient le rôle professionnel dans cette image de soi est la base de l'implication dans le travail.

En ce qui concerne le lien entre satisfaction et implication, on constatera d'abord que l'implication précède la satisfaction. Par ailleurs, une forte implication peut déclencher de fortes insatisfactions si les attentes ne sont pas comblées. L'implication accroît ou diminue finalement les chances de ressentir de la satisfaction. C'est d'ailleurs un de ses effets non négligeables pour l'organisation. Liens entre implication et motivation - La motivation est la mise en mouvement, l'implication donne le sens et la direction à ce mouvement.

Contrairement à la satisfaction, l'implication est une notion souvent confondue avec la motivation. L'expression "salarié motivé" ne veut en effet rien dire. Il n'y a pas de motivation en soi, il n'existe qu'une motivation à quelque chose

L'implication au travail est une attitude relative à un emploi spécifique. Les travaux portant sur l'implication organisationnelle distinguent deux composantes :

- L'identification au travail
- La centralité du travail dans la vie des individus

Ces travaux peuvent être rapprochés de l'implication personnelle telle qu'elle est étudiée dans le courant des représentations sociales en psychologie sociale, concept qui distingue trois aspects :

- L'identification personnelle, qui définit une relation de proximité du salarié à son travail (se sent-il concerné ou non par son travail ?) ;
- La valorisation de l'objet, qui correspond à l'importance de l'enjeu associé par le salarié à son travail (juge-t-il le travail important ou non ?) ;

---

<sup>1</sup> *ibid.* 8.

- La capacité perçue d'action, qui fait référence au contrôle que l'individu pense pouvoir exercer sur son travail (peut-il agir pour contrôler son travail ?).

Les deux premières dimensions de l'implication personnelle rejoignent celles identifiées pour l'implication organisationnelle. La troisième dimension étant une composante essentielle, étudiée dans le cadre des risques (risques collectifs, risques environnementaux)

Elle mérite d'être prise en compte dans le champ du travail, en particulier dans une approche de performance sociale et de réduction des risques psychosociaux.

### **1.1.1 Les déterminants culturels, et individuels :<sup>1</sup>**

La place qu'occupe le travail est fonction des valeurs morales, religieuses, de la hiérarchisation sociale, des aspirations prônées par la société.

### **1.1.2 Les déterminants individuels :**

Le besoin d'accomplissement ou de réussite (need of achievement) déjà étudié avec la motivation. Quand ce besoin est fort, il détermine une tendance à s'impliquer fortement dans son travail. **MCCLELLAND** a montré que ce besoin était également corrélé avec l'efficacité dans l'emploi, ce qui ajoute une valeur supplémentaire à ce trait de personnalité.

### **1.1.3 Les déterminants organisationnels :**

- Les défis proposés, les moyens mis à disposition, le système de récompense, l'autonomie sont autant de facteurs liés à l'implication.
- Les expériences vécues dans le travail sont capables de stimuler ou de détourner l'implication du salarié.
- Le rôle de l'organisation et de la structure qu'elle propose permet de réfléchir en termes d'action pour améliorer le niveau d'implication au travail.
- Comme pour la satisfaction on retrouve ici des corrélations entre implication, absentéisme et turn over.

## **1.2 Engagement organisationnel :<sup>2</sup>**

L'engagement organisationnel constitue un facteur d'attachement entre l'individu et son organisation, qui concerne aussi bien les buts et valeurs qu'un attachement psychologique. Ce concept est donc assez proche de celui d'implication au travail, avec lequel il est parfois

---

<sup>1</sup> <http://andre.font.free.fr/Font/implication.htm> (consulte le 23/04/2022 à 21h23).

<sup>2</sup> BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) : Opcit, p.9.

confondu. Toutefois, si l'implication correspond à une attitude par rapport un emploi spécifique, l'engagement organisationnel renvoie quant à lui à l'attachement même à l'organisation).

Ainsi, l'engagement des employés est distinctement différent de la satisfaction, de la motivation et de la culture organisationnelle des employés. Cette distinction est brouillée par la sagesse dominante adoptée par de nombreux praticiens de la sécurité sur le terrain.

Les études ont permis de considérer trois dimensions distinctes de l'engagement organisationnel :

### **1.2.1 L'engagement affectif :**

L'engagement affectif correspond à l'attachement émotionnel à l'organisation ; L'engagement des employés peut être aussi considéré d'un point de vue cognitif, comportemental. L'aspect cognitif tourne autour de la perception et des croyances des employés concernant l'organisation, ses dirigeants et les conditions de travail. L'aspect émotionnel se rapporte à savoir si l'employé a une attitude positive ou négative envers l'organisation et ses dirigeants. La perspective émotionnelle est influencée par l'élément cognitif. L'aspect comportemental de l'engagement favorise la volonté de l'employé d'appliquer ses efforts discrétionnaires à son travail, ce qui se traduit par un avantage à valeur ajoutée pour l'organisation.

### **1.2.2 L'engagement normatif :**

Normatif signifie généralement relatif à une norme d'évaluation. La normativité est le phénomène dans les sociétés humaines consistant à désigner certaines actions ou résultats comme bons, souhaitables ou permis, et d'autres comme mauvais, indésirables ou inadmissibles. Une norme dans ce sens normatif signifie une norme pour évaluer ou porter des jugements sur le comportement ou les résultats<sup>1</sup>, dans le lieu de travail elle renvoie au sentiment d'obligation morale par rapport à l'organisation, c'est-à-dire à la loyauté envers elle

### **1.2.3 L'engagement calculé :**

L'engagement continu ou calculé, pour finir, découle de la perception par un individu des coûts et sacrifices liés à un départ éventuel de l'organisation. Les employés à fort engagement

---

<sup>1</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Normativity#International\\_relations](https://en.wikipedia.org/wiki/Normativity#International_relations) (consulte le 23/04/2022 22h32) .

calculé restent dans l'organisation parce qu'ils en ont besoin <sup>1</sup>, on peut dire que t'un attachement un peu forcer à l'organisation, lorsqu'il y a trop à perdre à la quitter.

### **1.3 Congruence :**

Selon **S.BAGGIO** et **P.ERIC SUTTER**, <sup>2</sup>La congruence fait référence à l'adéquation existant entre les valeurs du salarié et celles de son organisation. La congruence des valeurs du collaborateur avec son organisation influence la perception des avantages à travailler pour elle, qui influence à son tour l'identification organisationnelle. Elle génère également un bouche-à-oreille positif des collaborateurs à propos de leur employeur. Elle peut prendre deux formes, *objective* et *subjective*.

#### **1.3.1 La congruence objective :**

Fait état de la distance entre les valeurs du salarié et celles de l'organisation,

#### **1.3.2 La congruence subjective :**

Fait référence à l'évaluation par le salarié du degré d'adéquation de ses valeurs avec celles de son organisation. Du point de vue de la performance sociale, la seconde forme se révèle la plus pertinente, dans la mesure où on s'intéresse à la façon dont le salarié pense son travail.

### **1.4 Sens du travail :**

Le sens du travail tel qu'il est appréhendé dans nos sociétés modernes est le fruit de l'historique de notre rapport au travail et de notre héritage socio-culturel. Le travail est associé étymologiquement à l'idée de souffrance et de contrainte. Si l'individu passe le plus clair de son temps à travailler ou à chercher à travailler, rien d'étonnant à ce que celui-ci soit en quête de sens dans son travail.

Le sens du travail peut se définir à travers la perception qu'a l'individu à la fois de son travail et de son rapport à celui-ci. Le sens repose sur son vécu de l'expérience réelle du travail, sur l'interprétation qu'il en fait et de ses expériences passées. Il permet à l'individu de s'inscrire dans le passé, le présent et le futur. Il dépend des caractéristiques interindividuelles des personnes. La perception est par essence toujours subjective et la question de la sens éminemment personnelle. Elle concerne à ce titre tous les individus. Pour autant, comme nous

---

<sup>1</sup> MEYER, (J.P) et ALLEN, (N.J) : *engagement en milieu de travail : théorie, recherche et application*, 1991, p. 67.

<sup>2</sup> BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) : *O;pcit*, p.9.

le verrons, l'organisation peut créer un terreau favorable pour que l'individu s'approprié sa situation de travail et y trouve du sens. Ainsi, le sens du travail relève de trois sphères dans lesquelles s'insère l'individu : individualisme, des relations professionnelles et enfin organisationnelle.

Selon **S.BAGGIO** et **P.ERIC SUTTER**<sup>1</sup> Dans son acception psychologique, « avoir du sens » correspond à une activité cohérente, consistante et équilibrée. Dans le travail, cela renvoie à la correspondance et aux affinités entre l'identité de l'individu, son travail et son milieu de travail. Un travail qui a du sens permet à l'individu de stimuler le développement de son potentiel, d'atteindre ses objectifs, de s'accorder de la valeur, autrement dit, de s'accomplir et de se réaliser dans son travail. C'est donc un concept eudémonique par excellence.

Le sens du travail recouvre au moins trois dimensions

#### **1.4.1 L'orientation du travail :**

C'est-à-dire la connaissance des buts et objectifs de l'organisation ainsi que les moyens de les atteindre, au regard des rôles confiés aux différents acteurs ; l'orientation au travail peut être affectée par le manque de transparence de la bureaucratie organisationnelle et des rôles entre acteurs, contribuant ainsi à désorienter ces derniers.

#### **1.4.2 La signification du travail :**

La signification du travail renvoie à la cohérence entre la façon dont les orientations du travail sont communiquées et comprises d'une part, et la réalité concrète du terrain d'autre part. La signification au travail peut être altérée par le manque de proximité entre les représentants de l'organisation et le salarié (salarié/management, salarié/direction, etc.) mais aussi entre le salarié et le résultat de son travail en fonction de son éloignement avec le résultat final de la chaîne de création de valeur organisationnelle, ce qui crée des distorsions de signification, comme par exemple, les injonctions paradoxales (« *soyez créatifs mais ne sortez pas du processus* ») ou les décalages de fond et de forme dans la communication des ordres.

---

<sup>1</sup> BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) : Opcit, p.10.

### **1.4.3 La finalité existentielle du travail :**

Concerne le fait que le prescrit du travail et la finalité de l'organisation n'entrent pas en conflit avec le système d'idéaux et de valeurs des salariés ni avec leur éthique, autrement dit qu'il existe une cohérence (de valeurs, d'attentes, de conduites) entre l'individu, son travail et le milieu dans lequel il travaille ; quand la finalité existentielle du travail est obérée, le salarié manque d'enthousiasme et son travail perd en causalité,

### **1.4.4 Les reflets d'enrichie le sens de travail au employées :**

Le sens du travail reste un objet de recherche peu étudié, qui mérite cependant une attention particulière dans les temps modernes, où l'émiettement du travail a conduit à une perte du sens en morcelant les buts à atteindre et les réalisations, et où la crise économique et le peu de fluidité du marché de l'emploi oblige les salariés à rester dans une organisation en dépit d'un déficit de sens.

Considère le travail comme une valeur ou un ethos (manière de vivre) ; renvoie au système de croyances, de valeurs et des modèles en vigueur dans un milieu social, et s'est teinté dans la société contemporaine de nuances liées à la réalisation de soi et à son épanouissement. Il s'agit en quelque sorte d'une éthique du travail, négociée entre les visions et nécessités des dirigeants de l'entreprise et les besoins et aspirations des salariés.

## **1.5 Valeur de travail : <sup>1</sup>**

La notion de « valeur travail » est un concept relevant de l'idéologie, intégré dans le système de valeurs d'une société et d'une culture à une époque donnée. De manière très générale, deux conceptions historiques de la valeur travail s'opposent dans notre société :

### **1.5.1 La conception héritière de la Renaissance et des Lumières :**

Le travail comme condition vitale, qui rend libre et permet de se réaliser et de maîtriser le monde, conception héritière de la Renaissance et des Lumières,

### **1.5.2 La conception marxiste :**

Selon laquelle le travail est une aliénation pour l'homme, un rapport d'exploitation qui ne constitue qu'un moyen de subsistance. Ils ont des attentes fortes en ce qui concerne

---

<sup>1</sup> BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) : Opcit, 11.

l'intérêt de leur travail, la possibilité qu'il leur offre de se réaliser, de s'accomplir et d'être fiers.

Mais aujourd'hui, la conception du travail comme lieu d'enrichissement et de réalisation de soi se réduit, les individus étant fatigués et usés par les dysfonctionnements organisationnels, effet qui s'actualise notamment dans le désir que le travail prenne moins de place dans le temps de vie.

Cependant, malgré ce contexte défavorable et la part décroissante occupée par le travail dans le temps de vie, le travail reste une référence incontournable pour l'homme, dans le sens où il lui permet de se positionner dans la société et est au fondement du lien social . Au-delà de l'importance de la valeur travail, le contenu même de la valeur travail évolue : le travail en tant que valeur sociale a tendance à laisser la place à une norme d'épanouissement dans le travail.

### **1.6 Le bien-être psychologique au travail : <sup>1</sup>**

À la fin des années 1980, la santé mentale en tant que compréhension spirituelle des doctrines philosophiques eudémoniques a émergé, enracinée dans les théories cliniques du développement adulte, la psychologie existentielle et le travail de certains philosophes utilitaristes. Le bien-être est souvent appelé santé mentale et fait référence au concept d'épanouissement et d'autodétermination. Selon ce point de vue, le cœur du bonheur est de vivre en harmonie avec vous-même et vos valeurs. Conceptualisé en termes d'acceptation de soi, de relations positives avec les autres, d'autonomie, de contrôle de l'environnement, d'objectifs de vie, de croissance personnelle, etc., mais d'autres proposent des suggestions concrètes, notamment l'autonomie, la compétence et l'appartenance ou les besoins de sens de la vie. Cependant, par rapport à l'approche hédonique, il semble y avoir, comparativement à l'approche hédonique, un consensus moindre au sein de l'approche eudémonique en regard de l'opérationnalisation.

Les tenants de la perspective hédonique reprochent principalement aux conceptions eudémoniques d'imposer aux individus le jugement de certains experts sur ce qui constitue une bonne existence humaine. En adoptant une approche purement théorique pour construire une compréhension du phénomène, la conceptualisation eudémonique du BEP ne laisserait pas place à l'expression des individus quant à l'évaluation qu'ils font de leur vie. Également,

---

<sup>1</sup>DESMARAIS, (V, D) : *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*, PP .4-26.

l'universalité des composantes du BEP eudémonique a été remise en question, puisqu'il est concevable que les dimensions répertoriées par des chercheurs occidentaux varient à travers les cultures et les circonstances de vie). Enfin, l'exhaustivité des caractéristiques répertoriées dans le modèle eudémonique prédominant.

## **2. La dimension hédonique de la performance sociale :<sup>1</sup>**

L'hédonisme fait partir à une famille commune de théories, où le plaisir occupe une place centrale. L'hédonisme psychologique ou motivé stipule que le comportement humain est motivé par le désir d'augmenter le plaisir et de diminuer la douleur. L'hédonisme normatif ou moral, en revanche, ne concerne pas la manière dont nous agissons réellement, mais la manière dont nous devrions agir : nous devons rechercher le plaisir et éviter la douleur. Dans la performance sociale, la dimension hédonique fait référence aux sentiments au travail, sous la forme d'émotions positives et négatives vécues au travail.

Du grec ancien « *hédonè* », signifiant « jouissance » ou « plaisir », cette dimension conceptualisée par Aristippe de Cyrène puis Epicure fait référence à la recherche de plaisir, à l'évitement de la souffrance, et consiste en une évaluation subjective du travail, interprétation basée sur l'expérience et les stimuli reçus. Dans le champ du travail, elle a plutôt trait à des domaines qui relèvent de l'opinion, et sont particulièrement malléables en fonction du contexte voire de l'humeur des salariés. On peut recenser au moins cinq concepts relevant de cette dimension : le climat social, l'exposition aux stress, la satisfaction au travail et le bien-être subjectif au travail, ainsi que la justice organisationnelle.

### **2.1 Climat social :**

Le climat social peut être définie comme une représentation des relations existantes entre l'entreprise et ses collaborateurs, représentation forgée au fil du temps par la perception qu'ont ces derniers de la façon dont on les considère, les gères, Il est la somme du moral des employés et la comparaison entre ce que les employés attendent de l'entreprise et ce que l'entreprise offre en contrepartie.

Par ailleurs, le climat social constitue le vécu de l'environnement du travail et lui donne le statut méthodologique de variable intermédiaire eu prévoyance à sa position de résultat de la configuration organisationnelle et d'action directe sur le niveau de satisfaction et de performance du système. Par conséquent, le climat social désigne le degré de satisfaction des

---

<sup>1</sup> BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P): Opcit, p. 12.

employés vis-à-vis de leur environnement de travail. Son analyse permet d'expliquer les caractéristiques de lien entre les salariés et leur entreprise, d'anticiper les risques sociaux collectifs ou individuels permettant ainsi un meilleur pilotage stratégique et constituer son. Il en ressort que le climat social dans l'entreprise traduite à des perceptions quant à la qualité des relations sociales et professionnelles, dénotant une atmosphère psychologique générale qui prévaut sur le lieu de travail<sup>1</sup>

L'analyse du climat social ou du climat organisationnel est particulièrement importante lorsque l'on souhaite étudier la dimension hédonique de la performance sociale. En effet, il mesure la température de satisfaction et d'insatisfaction des personnes les employés, exprimant comment ils expliquent ce qu'ils pensent de l'organisation et d'éventuels points de tension. Cette expérience implique le travail lui-même et l'environnement de travail ou les relations au sein de l'organisation. Ainsi, le climat social mesure la perception qu'ont les salariés du management, de l'encadrement, des modes de management, de la relation entre le personnel de l'entreprise, et du rapport de l'entreprise à l'environnement, en prenant en compte des thèmes fondamentaux : autonomie, reconnaissance, qualité relationnelle, etc. Le climat social peut être apprécié de manière générale, mais il peut aussi être décomposé en sous-thèmes plus restrictifs par extension :

### **2.1.1 La perception de la qualité managériale :**

Qui porte spécifiquement sur les relations verticales et le rôle des managers, ainsi que sur la perception des méthodes de management et des pratiques managériales.

### **2.1.2 La Perception de la gouvernance sociale d'entreprise :**

Qui concerne la qualité des rapports humains et la capacité à « *travailler ensemble* », qu'il s'agisse de relations avec la Direction, l'encadrement ou dans l'équipe ; Qui reflète les perceptions relatives à l'existence d'un esprit d'équipe au sein de l'entreprise.

### **2.1.3 Le moral des salariés au travail :**

Qui a trait spécifiquement aux sentiments éprouvés par les salariés vis-à-vis de leur travail et de leur entreprise (inquiétudes, enthousiasme, conflits) ; qui reflète les perceptions

---

<sup>1</sup> ZINSOU (N), SERGE (F. S) : *climat social et implication au travail des employés temporaires dans les très petites entreprises béninoises : une étude exploratoire*, p. 3.

relatives à l'existence d'une certaine impartialité et d'un sentiment de justice concernant les systèmes d'appréciation.

## **2.2 Non-sens au travail :**

Qui se focalisent sur le décalage entre les valeurs et les attentes des salariés et les contraintes imposées par l'entreprise.

## **2.3 Exposition aux stress :**

Défini comme la fatigue ou un état de stress mental ou émotionnel dû à un environnement défavorable ou exigeant. Le stress se manifeste souvent par une déviation du fonctionnement normal du corps et de l'esprit. Le stress peut survenir dans une organisation pour de nombreuses raisons, telles que le contrôle du travail, le style de gestion du gestionnaire, etc. Un stress limité est également bon pour les organisations et les employés. Il aide à atteindre des objectifs personnels et organisationnels. Mais un stress excessif peut avoir un effet néfaste sur le corps, l'esprit et le psychisme d'un employé. Le stress peut être mesuré à l'aide de méthodes psychologiques qui impliquent l'utilisation de questionnaires. Les mesures physiques impliquent la mesure de diverses constantes physiques du corps, telles que la pression artérielle. Les mesures physiologiques comprennent la mesure de divers niveaux d'hormones, etc. Et les mesures pour soulager ce stress comprennent le sport, la musique, la danse, les loisirs, etc. Le stress excessif peut être soulagé avec l'aide d'un conseiller professionnel. Mais le stress au travail est un problème important auquel il faut s'attaquer pour progresser. Les défis auxquels l'humanité est confrontée chaque jour se multiplient dans de nombreux domaines différents, comme si le progrès à son tour créait de nouveaux problèmes. Lentement, la nature du travail a changé, et ces changements sont toujours en cours. À la suite de ces changements, les maladies se sont multipliées, les aspects moraux et humains se sont estompés et de nouveaux problèmes surgissent chaque jour, nous exposant au stress au travail connu sous le nom de « maladie du siècle ». Pour minimiser le stress, déléguer certaines parties du travail, partager le fardeau avec des collègues, prendre des vacances et des vacances avec sa famille et ses proches et réduire les heures supplémentaires sont les principales stratégies de gestion du stress. Les conclusions d'un certain nombre d'études sur cet aspect indiquent que le stress a un impact important sur les professionnels et affecte ainsi le niveau de productivité. Ainsi, il est recommandé aux professionnels de faire preuve de maîtrise de soi et d'une bonne estime de soi ; s'engager dans un développement professionnel continu sur les compétences pour une meilleure organisation, l'intégration du travail dans les

contraintes de projet spécifiées et la délégation d'affectation, l'autorité et la division du travail en parties gérables afin d'être en mesure de faire face au stress.<sup>1</sup>

En fonction de son impact sur l'esprit et les performances, le stress peut être classé en deux types<sup>2</sup> :

### **2.3.1 Eu-stress :**

Eu-stress n'est qu'une quantité raisonnable de stress qu'un individu peut supporter. Ce stress a des séquelles positives. L'eu-stress peut créer une passion pour le travail. Il peut être capable de provoquer des capacités et des talents cachés. Il incite les humains à entreprendre de nouvelles activités. Un tel stress bien quantifié peut mener au succès.

### **2.3.2 Détresse :**

La détresse est une quantité excessive de stress. Cette quantité de stress est nocive pour l'individu. La détresse peut avoir des effets négatifs sur le corps et l'esprit de l'individu. Un tel stress provoque des effets comme la dépression, la crise cardiaque, etc.

Le stress donc est un domaine particulièrement documenté dans le monde du travail, qu'il d'Explorer les causes ou les conséquences. Ici, on s'intéressera à la façon dont les salariés perçoivent les sources de stress de l'organisation (les stress), qui se répercutent ensuite au niveau individuel.

Il ne s'agit donc pas de mesurer le stress effectif des salariés, mais la façon dont ils ressentent leur exposition aux stress dans l'entreprise, qu'il s'agisse de manque de reconnaissance, de problèmes relationnels et communicationnels, de *job design* (dimensionnement des tâches et du poste), etc.

## **2.4 Bien-être subjectif au travail :**

« Le bien-être subjectif renvoie à l'expérience globale des réactions positives envers sa propre vie et inclut toutes les composantes d'ordre inférieur telles que la satisfaction de la vie et le niveau hédonique. La satisfaction dans la vie renvoie à un jugement conscient et global de sa propre vie. Le niveau hédonique fait référence à l'équilibre entre le caractère agréable et désagréable de sa propre vie émotionnelle ».<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> PANIGRAHI, (Achok) : *Journal of Management Research and Analysis*, 2016, PP .154-160.

<sup>2</sup> Ibid, p .164.

<sup>3</sup> DIENER, (ed) : *évalue le bien être subjective : les opportunités et le progrès* ,1994, pp. 103 et 108.

Le bien-être subjectif comprend plusieurs facettes :

Les émotions positives ressenties par les individus, les émotions négatives, et la prévalence des unes sur les autres, ainsi que la satisfaction dans la vie. Ces éléments peuvent s’actualiser

dans le domaine du travail, sous la forme d’émotions positives et négatives ressenties à l’égard du travail et de la satisfaction vis-à-vis du travail.<sup>1</sup>

Le tableau suivant fait représentes les termes les plus fréquemment rencontrés dans la littérature scientifique relative au bien-être avec les dimensions associées.

*Tableau I.3 : termes utilisés dans la littérature scientifique relatif au bien-être et ces dimensions associées.*

Termes utilisés	Dimensions du concept	Références
<b>Bien-être, bienêtre perçu</b>	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)
<b>Bonheur</b>	Joie, détresse, qualité de vie, satisfaction dans la vie et dans différents domaines	Argyle (2003)
	Expression de soi-même, plaisir hédonique	Waterman (1993)
<b>Bien-être subjectif</b>	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 MagyarMoe (2003)

<sup>1</sup> BAGGIO, (S) et ERIC SUTTER (P), Opcit. p,12.

	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)
<b>Bien-être psychologique</b>	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 <i>et al.</i> (2001)
	Estime de soi, équilibre, engagement social, sociabilité, contrôle de soi et des événements, bonheur	Massé <i>et al.</i> (1998)
	Acceptation de soi, croissance personnelle, sens de la vie, relation positive avec les autres, environnement principal, autonomie	Ryff et Keyes (1995)
<b>Bien-être subjectif psychologique</b>	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)
<b>Bien-être social</b>	Intégration sociale, contribution sociale, cohérence sociale, actualisation sociale, acceptation sociale	Keyes (1998)

Source : DESMARAIS, (V, D), Opcit.

## 2.5 Satisfaction au travail :

La satisfaction au travail peut être définie comme un état émotionnel agréable résultant de l'évaluation par l'employé de son travail et de ses expériences de travail, ainsi que de l'évaluation de l'écart entre les résultats réels et attendus, consciemment ou inconsciemment.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) Opcit, p.13.

Comme indiqué précédemment, la satisfaction est une composante du bien-être subjectif ; pourtant, comme la majorité des travaux dans ce domaine portent sur ce sujet, il a été décidé de le présenter séparément.

En effet, les individus développent des stratégies pour réduire leur insatisfaction ou augmenter leur satisfaction en distinguant deux types :<sup>1</sup>

### **2.5.1 Comportementales :**

Elles consistent à agir sur la situation à l'origine de l'insatisfaction ressentie, comme par exemple mettre en œuvre des actions individuelles ou collectives visant l'amélioration des caractéristiques du travail sources d'insatisfaction ou changer d'emploi. La mise en œuvre de stratégies comportementales dépend des opportunités dont dispose l'individu pour ce faire.

### **2.5.2 Cognitives :**

Ces stratégies consistent quant-à-elles à modifier ses attentes et / ou ses perceptions de la situation de travail de façon à diminuer l'insatisfaction ressentie en l'absence de possibilité d'agir sur les causes de cette insatisfaction (impossibilité perçue de trouver un meilleur emploi ou d'améliorer l'emploi actuel) : diminuer son niveau d'attente, se convaincre que ce n'est pas si mal, etc.

La ST reflète la capacité des situations de travail à offrir aux travailleurs ce qu'ils désirent, souhaitent, valorisent et non nécessairement et unique en ce dont ils ont objectivement besoin pour être en bonne santé<sup>2</sup>. La ST n'est donc pas en soi un indicateur de santé, même si les besoins des individus déterminent en grande partie leurs attentes.

## **2.6 Justice organisationnelle :**

La justice organisationnelle correspond à la perception qu'ont les salariés de la manière dont ils sont traités dans l'organisation et dans leur travail, ainsi qu'aux conséquences entraînées par ce traitement. La justice organisationnelle se décline en 4 dimensions :

- La justice distributive, qui a trait au principe d'équité, qu'il s'agisse de recrutement, de promotions, de salaires ou de moyens accordés ;

---

<sup>1</sup> CASTEL, (Davy) : Psychologie du Travail et des Organisations, 2019.

<sup>2</sup> LOCKE, (E. A) : *c'est quoi la satisfaction au travail ? Comportement organisationnel et Performance humaine*, 1969, PP. 309 –336.

- la justice *procédurale*, correspondant au caractère équitable et compréhensible des décisions, règles et procédures choisies par l'organisation ;
- la justice *interactionnelle*, qui traite des relations entre individus ainsi qu'entre individu et organisation, marquées par la courtoisie, le respect, les explications.
- La justice interpersonnelle qui traite le comportement des employées.

Explique dans le tableau suivant :

**Tableau I.4 : Justice organisationnelle à quatre dimensions et leurs critères**

<i>Dimensions :</i>	<b>Distributive</b>	<b>Procédurale</b>	<b>Interpersonnelle</b>	<b>Informationnelle</b>
<b>Définition</b>	Perception, évaluation des résultats du changement, d'une modification de l'allocation des ressources matérielle ou non)	Perception de la manière dont la décision de changer est prise, dont le changement est implémenté	Perception du comportement des autres envers nous dans le cadre du changement	Perception des explications du changement données par les décideurs
<b>Critères d'évaluation</b>	Équité Égalité Besoins individuels	Cohérence dans l'application de la procédure Neutralité Représentativité Décision basée sur des informations correctes Mécanisme de Correction Morale et éthique	Honnêteté Courtoisie Respect des droits et de la Dignité Décence du comportement	Communication d'explication du « pourquoi » Changer Communication d'une vision globale Fournir de l'information sur d'autres organisations dans la même situation, ou sur les conséquences d'un non-changement Expression de regrets et excuses pour les pertes/erreurs

**Source :** <https://www.toolbox.com/hr/engagementretention/articles/what-is-job-satisfaction/> (consulte le 23/04/2022 à 15h21).

Procédural, distributif, interpersonnel et informationnel. Il apparaît nécessaire de considérer chacune de ces dimensions dans le cadre de la conduite du changement. Il s'agit aussi de s'intéresser à l'interaction possible entre ces dimensions (en l'occurrence principalement entre justice distributive et justice procédurale ; la mise en œuvre est qualifiée de problématique, mais le résultat du changement surmonte ce sentiment négatif). Même si les

aidants en changement semblent sensibles aux quatre dimensions de la justice, il nous semble pertinent de souligner le rôle central de la justice informationnelle dans la représentation des participants des premières étapes d'un programme de changement. Les raisons causales et idéologiques présentées plus tard dans le processus semblent agir comme des obstacles à l'appropriation du changement par les bénéficiaires.

## **Conclusion :**

Dans ce chapitre on a étudié les aspects multidimensionnels de la performance sociale, qui est un type indispensable de la performance générale et se développe en parallèle avec les autres types, définie comme la satisfaction des salariés et la qualité de vie au travail, est souvent utilisé pour évaluer le système d'amélioration des ressources humaines, un mode de résolution efficace des conflits interne des équipes et du personnel lui-même.

Nous voulons aussi expliquer ces différentes dimensions qui se devise en deux :

- Dimensions eudémonique (l'implication au travail, l'engagement organisationnel, la congruence, le sens du travail, la valeur travail et le bien-être psychologique ou eudémonique.)
- Dimensions hédonique (le climat social, l'exposition aux stress, la satisfaction au travail et le bien-être subjectif au travail, ainsi que la justice organisationnelle.)

La performance sociale peut être affecté par plusieurs élément comme la communication, motivation... dans le deuxième chapitre on a abordé une théorie que peut être définie comme une self-motivation et un outil de communication, qui est l'intelligence émotionnelle. On va voir leurs différentes contributions au management ainsi que sur les dimensions de la performance sociale.

# **Chapitre II :**

L'intelligence émotionnelle en management

**Introduction :**

*"Le cerveau émotionnel réagit plus rapidement à un événement que le cerveau pensant."*

**DANIEL GOLEMAN.** <sup>1</sup>

Il peut sembler à certains que ce terme-là est un peu loin de la science de gestion et du management, à cause de ses dimensions psychologiques et sociales où il ne peut être exploité que dans des environnements et des circonstances spécifiques, mais comme le XXI<sup>e</sup> siècle a prouvé que nous vivons dans un monde complexe et dans le domaine management spécifiquement où il y a hiérarchie dans le travail, les différenciations sexuelles, les interactions avec les collègues, ... Tout cela se traduit par des interactions émotionnelles, qui dans le temps nécessitent leur expression et donc le contrôle et l'utilisation en parallèle avec les compétences intellectuelles dans le cadre de la prise de décision et le bien être dans le travail.

Pour mieux comprendre ce terme-là, les deux sections de notre deuxième chapitre seront composées de : premièrement une définition sur le terme intelligence émotionnelle, ses origines et c'est composant ainsi que ces différents modèles et une comparaison avec l'intelligence intellectuelle pour la deuxième section sera consacré sur le traitement de l'IE au management, l'historique de son existence dans le discours économique, leur processus et les compétences de salariés émotionnellement intelligent ; après on va voir l'implication de terme IE dans différents concepts managériaux comme innovation, motivation, et leadership et on conclue avec son impact sur la performance sociale précisément sur leur différents dimensions.

---

<sup>1</sup> <https://kidadl.com/quotes/best-emotional-intelligence-quotes-to-make-you-think> (consulte le: 21/3/2022 à 12h34).

## **Chapitre 2 : L'intelligence émotionnelle en management**

### **Section 1 : une approche générale sur l'intelligence émotionnelle**

Pour mieux de créé une liaison entre les termes que compose l'intelligence émotionnelle il est indispensable de mettre des points, Sûr les émotions et l'intelligence séparément.

#### **1. Les émotions :**

Dans une approche biologique, les émotions sont des états mentaux causés par des changements neurophysiologiques associés à des pensées, des sentiments, des réponses comportementales et un certain degré de bonheur ou de malheur.

Il n'existe actuellement aucun consensus scientifique sur une définition. Mais on va voir des interprétations par des grands auteurs au philosophes sur l'émotions

Selon l'auteur le plus controversai de la 20ème siècle **CHARLES DARWIN** dans une approche biologique les expressions émotionnelles de l'adulte humain sont le reflet de la continuité de systèmes comportementaux complexes dérivés des autres espèces animales. Donc selon **DARWIN** c'est une qualité primitive adaptative liée tant au passé de notre espèce en termes d'évolution, qu'à notre propre histoire personnelle <sup>1</sup>

D'après **WILLIAM JAMES** les sentiments et Les émotions sont des soutiennes de phénomènes physiologiques. Ainsi, au fur et à mesure que nous vivons différentes expériences, notre système nerveux développe des réactions physiques associées à celles-ci. La réaction émotionnelle dépendrait donc de la façon dont sont interprétées ces réactions physiques. Les exemples de ces réactions physiques incluent une augmentation de la fréquence cardiaque, des tremblements, des maux d'estomac, etc. Ces dernières génèrent à leur tour d'autres réactions émotionnelles telles que la colère, la peur et la tristesse<sup>2</sup>

Selon **PAUL\_ECKMANN** l'émotion est une réaction affective passagère d'intensité plus ou moins forte, qui survient en réaction à un événement déclencheur Il a observé les expressions faciales dans diverses cultures et a dénombré 6 émotions fondamentales : la joie,

---

<sup>1</sup>[https://books.openedition.org/septentrion/51006?lang=en&fbclid=IwAR0w0T1o1grimrScZhJ3njinOCxcTgpXzZyYmmEHn5QK9jACjiuBZ\\_j51EH4](https://books.openedition.org/septentrion/51006?lang=en&fbclid=IwAR0w0T1o1grimrScZhJ3njinOCxcTgpXzZyYmmEHn5QK9jACjiuBZ_j51EH4) (consulté le 13/03/22 à 16h00).

<sup>2</sup> WALTER, (B.C) : *The James-Lange Theory of Emotions: A Critical Examination and an Alternative Theory* », *The American Journal of Psychology*, vol. 39, 1927, PP. 106–124.

la colère, la peur, la tristesse, la surprise, le dégoût.<sup>1</sup> Elles servent de matériau de base à l'élaboration d'autres émotions dites secondaires comme il est démontré dans ce figurant

Tableau II.1 : identifier ses émotions

Joie	Colère	Peur	Tristesse	Surprise	Dégoût
Amoureux	Agacé	Angoissé	Abattu	Ébahi	Aigri
Content	Agité	Anxieux	Accablé	Émerveillé	Amer
Enchanté	Agressif	Craintif	Affligé	Enthousiaste	Aversion
Enjoué	Contrarié	Effrayé	Blessé	Étonné	Blessé
Euphorique	Exaspéré	Inquiet	Chagriné	Impatient	Écoeuré
Excité	Froissé	Horrifié	Déçu	Secoué	Intimidé
Passionné	Furieux	Méfiant	Désespéré	Sidéré	Irritable
Réjoui	Hostile	Préoccupé	Désolé	Stupéfait	Mépris
Satisfait	Irrité	Terrifié	Navré	Troublé	Rejet

Source : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Identifier-les-6-emotions-fondamentales-326064.htm> (consulte le 28/03/2022 à 21h05).

## L'intelligence :

L'intelligence est l'ensemble des processus retrouvés dans des systèmes, plus ou moins complexes, vivants ou non, qui permettent de comprendre, d'apprendre ou de s'adapter à des situations nouvelles.

Selon les Définitions de **PLATON**, l'intelligence est « *l'activité qui permet d'acquérir la science* ».

Pour **JEAN PIAGET**, l'intelligence n'est pas une faculté mentale parmi d'autres, mais une modalité d'une fonction plus générale : "l'adaptation". Il la définit comme l'état d'équilibre maximum entre un organisme vivant et le milieu.

<sup>1</sup> <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Identifier-les-6-emotions-fondamentales-326064.htm> ,ibid.

selon **D. WECHSLER** « L'intelligence est la capacité globale et complexe de l'individu d'agir dans un but déterminé, de penser de manière rationnelle et d'avoir des rapports utiles avec son milieu ».

### **1.1 Les formes de l'intelligence :**

La notion d' « Intelligences multiples » a été proposée par Howard Gardner<sup>1</sup>, professeur de l'Université de Harvard, en 1983, pour lui chaque individu dispose de plusieurs types d'intelligences.

#### **1.1.1 L'intelligence verbale/ linguistique :**

C'est la capacité à être sensible aux structures linguistiques sous toutes leurs formes. Cette intelligence aide à comprendre le sens des mots, leur ordre, leur fonction grammaticale et enfin leur emploi.

#### **1.1.2 L'intelligence logique/ mathématique :**

C'est la capacité à raisonner, à compter et à calculer et à tenir un raisonnement logique

#### **1.1.3 L'intelligence visuelle/ spatiale :**

C'est la capacité à créer des images mentales et à percevoir le monde visible avec précision.

#### **1.1.4 L'intelligence musicale/ rythmique :**

C'est la capacité à être sensible aux structures rythmiques et musicales.

## **2. Définition de L'intelligence émotionnelle :**

La définition de « l'Intelligence Emotionnelle » peut surprendre car le concept mélange deux notions que l'on oppose habituellement.

On retrouve d'un côté le mot « intelligence » qui désigne la capacité de raisonnement et d'analyse et de l'autre le mot « émotion » qui désigne les réactions primaires difficilement contrôlables survenant suite à la survenance d'un événement bien connu. Spécifiques ou dans certaines situations.

**PETER SALOVEY** et **JOHN MAYER** ont été les premiers à développer une théorie psychologique de l'intelligence émotionnelle et ont présenté le QE comme :

---

<sup>1</sup>JUNGKIT (Jean) : *la Théorie de Howard Gardner sur les Multiple Intelligences*, Northern Illinois university, PP .1-9.

*"ensemble des compétences supposées contribuer à l'évaluation et à l'expression précises des émotions en soi et chez les autres, à la régulation efficace des émotions en soi et chez les autres, et à l'utilisation des sentiments pour motiver, planifier et réaliser dans sa vie."*<sup>1</sup>

De ce point de vue, l'intelligence émotionnelle pourrait être utile dans presque tous les domaines de la vie.

### **3. Historique sur l'intelligence émotionnelle :**

Un concept de force émotionnelle a été introduit pour la première fois par Abraham Maslow dans les années 1950. Le terme « intelligence émotionnelle » semble être apparu pour la première fois dans un article de 1964 de **MICHAEL BELDOCH**<sup>2</sup> et dans l'article de 1966 de **B. LEUNER** intitulé Intelligence émotionnelle et émancipation paru dans la revue psychothérapeutique : Pratique de la psychologie de l'enfant et pédopsychiatrie.<sup>3</sup>

En 1983, **HOWARD GARDNER** ouvrage *Frames of Mind : la théorie des intelligences multiples* a introduit l'idée que les types traditionnels d'intelligence, tels que le **QI**, ne parviennent pas à expliquer pleinement la capacité cognitive. Il a introduit l'idée d'intelligences multiples qui comprenait à la fois l'intelligence interpersonnelle « la capacité de comprendre les intentions, les motivations et les désirs des autres » et l'intelligence intrapersonnelle « la capacité de se comprendre, d'apprécier ses sentiments, ses peurs et ses motivations ».

La première utilisation publiée du terme « EQ » (quotient émotionnel) est un article de **KEITH BEASLEY** en 1987 dans le magazine britannique *Mensa*.

En 1989, **STANLEY GREENSPAN** a proposé un modèle pour décrire l'IE, suivi d'un autre par Peter Salovey et John Mayer publié l'année suivante.<sup>4</sup>

Le terme est devenu largement connu avec la publication du livre de **GOLEMAN** : *Emotional Intelligence – Why it can matter more than IQ* dans 1995. Goleman a suivi avec plusieurs publications similaires qui renforcent l'utilisation du terme.

---

<sup>1</sup> SALOVEY, (P) et MAYER(J) : “ *Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model* ”, 1990, p, 185.

<sup>2</sup> BELDOCH, (Michael) : " *Sensitivity to expression of emotional meaning in three modes of communication* ". Sure la supervision de DAVITZ (JR): *The Communication of Emotional Meaning*, 1964, PP. 31–42.

<sup>3</sup> LEUNER, (Blattchen ) : " *Emotional intelligence and emancipation*, 1966, pp. 193–203.

<sup>4</sup> SALOVEY, (P) et MAYER, (J): " *Emotional intelligence*". *Imagination, Cognition, and Personality*, 1989, PP. 185–211.

À la fin de 1998, l'article de **GOLEMAN** dans la Harvard Business Review intitulé « *What Makes a Leader ?* »<sup>1</sup> a attiré l'attention de la haute direction de Johnson & Johnson's Consumer Companies (JJCC). L'article parlait de l'importance de l'intelligence émotionnelle (IE) dans le succès du leadership et citait plusieurs études qui ont démontré que l'IE est souvent le facteur de distinction entre les grands leaders et les leaders moyens. Le JJCC a financé une étude qui a conclu qu'il existait une relation étroite entre les leaders performants supérieurs et la compétence émotionnelle, soutenant les suggestions du théoricien selon lesquelles l'ensemble de compétences sociales, émotionnelles et relationnelles communément appelé intelligence émotionnelle est un facteur distinctif dans la performance du leadership.

## **4. Les modèles de IE :**

### **4.1 Modèle de BAR-ON :**

**REUVEN BAR-ON** a mis au point une des premières mesures de l'intelligence émotionnelle en utilisant l'expression « quotient émotionnel ». Son modèle gravite autour du potentiel de rendement et de succès, plutôt que du rendement ou du succès comme tels, et est considéré comme étant orienté vers le processus plutôt que vers les résultats<sup>2</sup> Il est centré sur une gamme de capacités émotionnelles et sociales, comprenant les capacités :

- Être conscient de soi ; Intelligence Intrapersonnelle ;
- Se comprendre et s'exprimer ; Humeur Générale ;
- Être conscient des autres, les comprendre et entretenir des rapports avec eux ; Intelligence Interpersonnelle ;
- Faire face à des émotions fortes ; Gestion du Stress ;
- Adaptabilité, S'adapter au changement et régler des problèmes de nature sociale ou personnelle.

**BAR-ON** justifie comme suit son utilisation du terme IE : « *L'intelligence décrit l'agrégation d'habiletés, de capacités et de compétences qui représente une collection de connaissances utilisées pour faire face à la vie efficacement. L'adjectif émotionnel est employé pour mettre en relief que ce type spécifique d'intelligence diffère de l'intelligence cognitive* »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> GOLEMAN (Daniel): "What Makes a Leader?". Harvard Business Review, 1998, PP. 92-105.

<sup>2</sup> Bar-On (Reuven) : The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI), 2006, PP. 13-25.

<sup>3</sup> BAR-ON (Reuven) Emotional Quotient Inventory (EQ-i),1997, p. 15.

Dans son modèle, **BAR-ON** distingue cinq composantes de l'intelligence émotionnelle : l'interpersonnel, l'interpersonnel, l'adaptabilité, la gestion du stress et l'humeur générale. Ces composantes comportent des sous-composantes.

**BAR-ON** suppose que les personnes ayant une intelligence émotionnelle supérieure à la moyenne sont généralement plus aptes à faire face aux exigences et aux pressions environnementales. Un manque d'intelligence émotionnelle peut entraver le succès et refléter la présence de problèmes psychologiques, va-t-il ajouté. Par exemple, selon lui, les problèmes d'adaptation à l'environnement sont particulièrement répandus chez les personnes présentant des déficits dans des sous-échelles telles que les tests de réalité, la résolution de problèmes, la tolérance au stress et le contrôle des impulsions.

En général, **BAR-ON** estime que l'intelligence émotionnelle et l'intelligence cognitive contribuent autant l'une que l'autre à l'intelligence générale d'une personne, qui constitue par conséquent une indication de son potentiel de réussir dans la vie.

### 4.2 Modèle de GOLEMAN :

Le psychologue et journaliste scientifique du New York Times, **Daniel GOLMAN**, a écrit un livre qui a popularisé le concept d'intelligence émotionnelle. Le modèle de **GOLEMAN** et ses collègues propose 4 domaines principaux d'intelligence émotionnelle : • La conscience de soi est la capacité de comprendre ses émotions, de reconnaître leur influence et de les utiliser pour guider nos décisions.

- L'autogestion consiste à contrôler ses émotions et ses impulsions et à s'adapter aux circonstances changeantes.
- Compétences interpersonnelles ou conscience des autres, y compris la capacité de détecter, de comprendre et de réagir aux émotions des autres.
- La gestion des relations correspond à la capacité de motiver et d'influencer les autres tout en facilitant leur développement et en gérant les conflits.

**GOLEMAN** inclut un ensemble de compétences émotionnelles correspondant à chacun de ces concepts. Les compétences émotionnelles ne sont pas des talents innés, mais plutôt des capacités apprises qu'il faut développer et perfectionner. Ces compétences sont organisées en « grappes » ou « groupes de synergie » qui se complètent et se renforcent réciproquement

**GOLEMAN** reconnaît qu'il est passé de l'intelligence émotionnelle à quelque chose de beaucoup plus large. Il va si loin dans son livre qu'il dit que « *il existe un vieux mot pour*

représenter l'ensemble des compétences liées à l'intelligence émotionnelle : le caractère »<sup>1</sup>, Par ailleurs **GOLEMAN** n'hésite pas à clamer l'extraordinaire pouvoir prédictif de son modèle mixte. Hormis le fait qu'elle favorise la réussite professionnelle et privée, l'auteur dit que l'IE permet aux jeunes d'être moins « rustres », moins agressifs et plus populaires<sup>2</sup>. Il va même jusqu'à affirmer qu'elle leur permet de prendre de meilleures décisions en ce qui concerne « les drogues, le tabac et le sexe »<sup>3</sup>.

D'une façon plus générale, l'intelligence émotionnelle confèrera donc, selon **GOLEMAN**, un avantage dans tous les domaines de la vie aussi bien dans les relations affectives et intimes que dans l'appréhension des règles implicites qui régissent la réussite dans les politiques.<sup>4</sup>

## **5. Intelligence émotionnelle : 5 composantes :**

Les compétences associées à l'intelligence émotionnelle contribuent non seulement à la qualité de l'expérience au travail mais au développement du sentiment de réussite. Ainsi, pour devenir plus émotionnellement intelligent au travail, nous devons développer et intégrer les compétences associées.

Pour cela nous présentant le figurant suivant que démontre les différents composants de l'IE, Selon **GOLEMAN** <sup>5</sup>:

**Figure II.1 : les composants de l'IE Selon GOLEMAN**

---

<sup>1</sup> **GOLEMAN**, (Daniel): *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, 1995, p.285.

<sup>2</sup> *ibid*, p .192.

<sup>3</sup> **GOLEMAN**, (Daniel): *Opcit*, p.268.

<sup>4</sup> **GOLEMAN**, (Daniel): *Opcit*, p.36.

<sup>5</sup> [https://osserchanger.com/blogue\\_2/2020/12/22/intelligence-emotionnelle-en-5-grands-axes/](https://osserchanger.com/blogue_2/2020/12/22/intelligence-emotionnelle-en-5-grands-axes/) (consulté le 23/03/22 à 15h31).



---

Source : <https://biencommuniquer.fr/intelligence-emotionnelle/> (consulté le 23/03/22 à 15h31).

### 5.1 La conscience de soi :

C'est la capacité de prendre conscience de nos états intérieurs, préférences, ressources et intuitions. En fait, celui qui est sourd à ce qu'il ressent est à la merci de ses sentiments. En reconnaissant nos ressentis et leurs effets, on apprend à reconnaître nos forces et limites, ce qui nourrit la confiance en soi.

### 5.2 La maîtrise de soi :

C'est la capacité de gouverner nos émotions et pulsions et de les adapter aux différentes situations ; ce qui inclut parfois la capacité de retarder la satisfaction d'une pulsion afin de miser sur un accomplissement beaucoup plus grand.

C'est aussi la capacité de se montrer fiable et honnête ; s'acquitter de son travail de façon responsable ; faire preuve de souplesse devant les changements et être à l'aise avec les approches, les idées et les informations nouvelles ou différentes.

### 5.3 La motivation :

Regroupe les compétences émotionnelles permettant d'atteindre nos buts, notamment l'effort, l'engagement face à soi-même, face à son travail, face aux objectifs d'un groupe, d'une entreprise. C'est aussi la capacité à faire preuve d'initiative, c'est-à-dire être prêt à

saisir les opportunités ; ou encore l'aptitude à l'optimisme, comme le fait de poursuivre ses objectifs avec ténacité, malgré les obstacles et les revers. Les compétences associées à la motivation sont nécessaires à quiconque aspire à développer un projet d'affaires et lancer une entreprise.

#### **5.4 L'empathie :**

Ce sont des compétences liées à la compréhension des autres, c'est-à-dire à la capacité de saisir les sentiments et les perspectives des autres et de s'intéresser véritablement à leurs préoccupations. La passion du service, c'est-à-dire anticiper, identifier et répondre aux besoins des clients. Aider les relations, c'est-à-dire identifier les besoins et les limites des autres et stimuler leurs capacités. Signification politique, capacité à décrypter les problèmes de groupe et leurs rapports de force. Les personnes empathiques sont plus réceptives aux signaux subtils liés aux besoins et désirs des autres. Ces personnes sont douées pour l'enseignement, la vente, la gestion et d'autres emplois qui travaillent dans l'intérêt des autres.

#### **5.5 La maîtrise des relations humaines :**

Réunit les compétences visant à persuader ; envoyer des messages clairs et convaincants ; inspirer et guider des groupes, des personnes ; initier ou gérer des changements ; négocier et résoudre des conflits ; cultiver des relations ; travailler avec les autres à des objectifs communs et mobiliser une équipe. Les personnes qui savent se rendre populaires aiment diriger efficacement leurs relations. Elles réussissent dans toute entreprise fondée sur des rapports constructifs.

### **6. Comparaison entre l'intelligence intellectuelle et l'intelligence émotionnelle « QI et QE » :**

Beaucoup de gens pensent que les intellectuels tels que s'engager dans la pensée critique, rechercher et réfléchir sur les réalités sociales et proposer des solutions aux problèmes de normes sociales sont plus importants pour réussir dans la vie, tandis que les chercheurs pensent que les personnes ayant une IE élevée sont plus importantes dans leur carrière. C'est donc l'un des sujets les plus chauds, lequel est meilleur que l'autre. Le niveau d'intelligence émotionnelle d'une personne, représenté par les scores obtenus à des tests standardisés, est appelé intelligence émotionnelle ou intelligence émotionnelle. QI ou est un nombre obtenu à partir d'un test d'intelligence standardisé qui représente la capacité d'une personne à raisonner logiquement. Et QI est un nombre qui représente le raisonnement ou la capacité logique

d'une personne par rapport aux normes statistiques. À son tour, l'émotionnel quotient « QE » implique le niveau d'intelligence optionnelle de la personne. Consultez le Tableau ci-dessous pour trouver quelques points de distinction intéressants entre ces deux.<sup>1</sup>

**Tableau II.2 : comparaison entre qi et eq**

Base de comparaison	QI	EQ
Sens	Le quotient intellectuel ou QI est un nombre obtenu à partir d'un test d'intelligence standardisé, qui représente la capacité de raisonnement logique d'un individu.	QE fait référence au niveau d'intelligence émotionnelle d'un individu, qui est représenté par les scores obtenus lors d'un test standardisé.
Acquisition	C'est une capacité innée.	C'est appris et amélioré la capacité.
Aptitude	Apprendre, comprendre et mettre en œuvre les connaissances, le raisonnement logique et la pensée abstraite.	Reconnaître, contrôler et exprimer ses propres émotions, percevoir et évaluer les émotions des autres.
Assure	Succès à la profession.	Succès dans la vie.
Reconnaît	Personnes ayant un intellect élevé, le sens commun, des problèmes mentaux, etc.	Leaders, capitaines, managers et personnes à défis sociaux.

Source : <https://fr.gadget-info.com/difference-between-iq>, opcit.

### 6.1 Les principales différences entre le QI et le QE :

Le succès d'une personne à l'école dépend de son niveau de QI, et le niveau de QE d'une personne reflète son succès dans la vie réelle. L'intelligence émotionnelle mesure les compétences sociales et émotionnelles d'une personne ou sa capacité à reconnaître les

<sup>1</sup> <https://fr.gadget-info.com/difference-between-iq> (consulté le 12/04/22 à 22h32).

expressions émotionnelles de soi et des autres. Au lieu de cela, le QI mesure les compétences académiques et les capacités de raisonnement d'une personne.

- Intelligence émotionnelle acquise et améliorée. Contrairement au QI, vous êtes né avec des capacités.
- Les personnes émotionnellement intelligentes peuvent identifier, contrôler et exprimer leurs propres émotions, et percevoir et évaluer les émotions des autres. En revanche, les personnes ayant un QI élevé sont capables d'apprendre, de comprendre et d'appliquer des connaissances, d'avoir un raisonnement logique et une pensée abstraite.
- Une intelligence émotionnelle élevée peut être trouvée chez les leaders, les capitaines, les gestionnaires et les personnes confrontées à des problèmes sociaux. Contrairement à cela, le quotient intellectuel identifie les personnes ayant un intellect élevé, le sens commun, des difficultés mentales, etc.

## **Section 2 : L'impact de l'intelligence émotionnelle sur les différents concepts managériaux.**

### **1. Historique de IE au milieu de travail :**

Devant la prééminence du taylorisme et de l'approche mécaniste classique, il est difficile de trouver des travaux sur les émotions avant les années 30. C'est l'école des relations humaines qui commence à s'intéresser à certains facteurs « humains » facilitant le travail des ouvriers et employés soumis à la pression du chiffre. Certains travaux portent alors sur l'ambiance et le moral des employés. Certains mettent l'accent sur le système d'idées et ils parlent de « logique des sentiments » et évoquent la thématique des sensibilités. Les travaux de cette école vont vite s'orienter vers d'autres thématiques plus axées sur les groupes (dynamique des groupes, implication...), sous l'impulsion de **LEWIN** ou **MORENO**. Il faudra attendre les années 70 et son flot de questionnement sur la finalité des organisations, pour voir revenir le thème de la motivation et de la satisfaction au travail. Cependant, les travaux sont essentiellement anglo-saxons et s'intéressent au lien entre travail et performance. C'est plus dans les années 80, que les aspects affectifs vont être explorés, en particulier pour travailler sur le thème du leadership. Le plaisir au travail est exploré ainsi que la joie et le bonheur. Des psychologues mettent en place une « évaluation cognitive du bonheur » (« satisfaction. Plusieurs adjectifs permettent de qualifier les affects négatifs et positifs et donc d'exprimer des émotions dans leur travail. <sup>1</sup>

Les années 90 vont marquer un tournant dans l'émergence des émotions au niveau managérial. Des nombreux chercheurs explorent des échelles de positionnement, à l'image du modèle de **GOLDBERG**, basé sur 5 traits de personnalité<sup>2</sup> :

- Dimension Extraversion-Introversion
- Dimension agréabilité
- Dimension conscience
- Dimension stabilité émotionnelle
- Dimension ouverture

---

<sup>1</sup> [https://creg.ac-versailles.fr/le-management-emotionnel#outil\\_sommaire\\_0](https://creg.ac-versailles.fr/le-management-emotionnel#outil_sommaire_0) (consulté le 12/04/22 à 22h32).

<sup>2</sup> STEPHANE, (Jacquet) : *Le management émotionnel : Vers une prise en compte de l'intelligence émotionnelle en entreprise ?* p.3.

Cependant, ce sont les travaux du psychologue **DANIEL GOLEMAN** qui vont véritablement projeter l'intelligence émotionnelle dans l'univers des sciences de gestion. Ses travaux sont à rapprocher de ceux d'Howard Gardner sur les formes d'intelligence.

## **2. L'intelligence émotionnelle et son potentiel d'utilisation au management :**

L'intelligence émotionnelle aide les organisations à identifier les leaders transformationnels, à créer des équipes de travail plus efficaces, à améliorer la culture organisationnelle et à renforcer l'acceptation des changements par les employés.

**Howard GARDNER** et **Thomas HATCH** déclinent quatre compétences essentielles qui sont les composantes de l'intelligence émotionnelle que tout leader doit avoir<sup>1</sup> :

- La capacité à organiser des groupes : Savoir coordonner les efforts d'un réseau d'individus ;
- La capacité de négocier des solutions : Capacité de médiation, savoir prévenir ou résoudre les conflits ;
- La capacité d'établir des relations personnelles : la capacité de faire preuve d'empathie et de communiquer de manière appropriée ;
- La capacité d'analyse sociale : savoir percevoir les sentiments, les motivations et les préoccupations des autres.

La rentabilité de l'intelligence émotionnelle est une idée relativement nouvelle dans le monde des affaires. Le manque d'une entreprise de cette forme d'intelligence pourrait finalement nuire à son existence. Les effets néfastes d'un moral bas, de l'intimidation des employés, de l'arrogance du chef ou de toute autre combinaison de facteurs émotionnels négatifs peuvent passer inaperçus, mais ils peuvent être mesurés par des signes concrets : baisse de la productivité, augmentation de la difficulté à atteindre les objectifs, travail répétitif, mauvaise ambiance, manque de mémoire et difficultés de concentration, d'apprentissage ou de prise de décision...

---

<sup>1</sup> ROSSANO, (B.I) et DI NUNZIO (M, G) : *L'Intelligence Émotionnelle de Daniel GOLEMAN*, 2011, p. 9.

### **3. Les compétences des salariés et managers qui ont l'intelligence émotionnelle :**

L'intelligence émotionnelle est mesurée par le quotient émotionnel (QE) une salarié émotionnellement intelligent peut :

- Comprendre ses émotions.
- Contrôle de ses émotions et de ses pulsions.
- Comprendre les émotions des autres et comment y réagir.
- Inspiration et influence sur les autres.
- Le développement des émotions et la gestion des conflits.

### **4. Processus de l'intelligence émotionnelle au travail :**

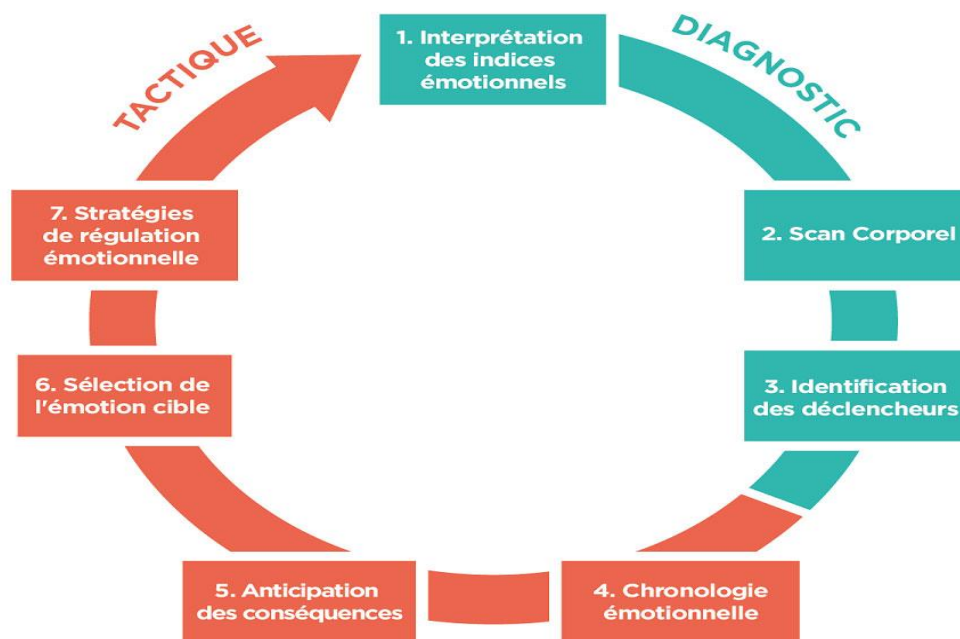
En effet, l'entreprise demeure responsable, socialement, des conditions de travail et du climat social interne. Le mouvement actuel autour du « bonheur au travail », illustre bien cette demande latente et exprimée des collaborateurs, surtout ceux issus des générations nouvelles, qui recherchent du sens au travail et donnent de l'importance aux émotions. L'analyse du processus émotionnel est donc un préalable à l'action ; préventive ou curative. Elle se heurte à la difficulté de percevoir les émotions et à une analyse délicate des ressentis personnels. Certains auteurs ont cherché à modéliser ce processus pour mieux en décrypter les conséquences possibles. <sup>1</sup>

L'idée suggère qu'une première analyse basée sur l'identification du contexte et des émotions sous-jacentes aidera à prévenir les problèmes de gestion. Et puis, une fois arrivés, les gérer en utilisant différents leviers, il s'agira de les gérer, en savoir plus sur des mécanismes émotionnels. On peut parler de travail émotionnel lorsque les conséquences émotionnelles associées au problème surviennent. Ils varient d'une personne à l'autre et supposent une analyse approfondie et une action efficace pour éviter les dérives liées à la sur adaptation d'une personne, comme les comportements addictifs. Le schéma ci-dessous montre un véritable système de gestion des processus émotionnels :

*Figure II.2 : Le processus émotionnellement intelligent : apprivoiser les émotions en 7 étapes.*

---

<sup>1</sup> HOOREBEKE, (D.V) : *La gestion des émotions au travail : droit fondamental du salarié ?* 2004, p.34.



Source : <https://www.lisabellinghausen.com/lintelligence-emotionnelle/> (consulté le 12/04/22 à 22h32).

## 5. L'intelligence émotionnelle et la conduite de changement :

Compte tenu de l'ampleur des facteurs de résistance dans le contexte de la mise en œuvre de nouvelles technologies, l'analyse par les chercheurs de ces facteurs et à la recherche d'outils et méthodes pour prévenir et contrer ces diverses formes de résistance. Ainsi, face à la dissonance cognitive.

Plupart des modèles de changement se concentrent sur la résolution du problème tandis que l'impact émotionnel est souvent sous-estimé. Un pan de recherche sur l'intervention de l'émotion dans le changement organisationnel perce progressivement depuis quelques années. Ces études montrent clairement que les émotions sont une partie intégrante du changement. Pendant la période de changement, une ambiguïté et une incertitude apparaissent graduellement et l'évaluation des gains et/ou pertes pour l'individu ou l'organisation fait surface. Jusqu'à ce que la période de changement tende vers la fin, les émotions d'intensité et de contenu différents sont expérimentées, créant des attitudes et comportements divers. Les changements dans les valeurs organisatrices du collectif de travail que l'on constate lors des changements de stratégies, des rachats d'entreprise, des réorganisations, des privatisations..., sont, en effet, souvent vécues par les personnes concernées, comme des ruptures graves du

contrat psychologique avec l'entreprise. Ils entraînent des émotions négatives fortes et douloureuses, qui peuvent même être proches d'un processus de deuil et se traduire par des démotivations et des refus du changement <sup>1</sup>

Dans le contexte d'un changement organisationnel, l'émotion positive facilite l'intention individuelle de changer. En cela, les managers de premier rang porteurs du changement ont un rôle – émotionnellement – prépondérant puisqu'ils sont à la fois utilisateurs finaux du changement et représentants de la direction, ils expérimentent alors le changement de deux angles différents et sont de fait engagés « intellectuellement » et émotionnellement plus que les autres acteurs.<sup>2</sup>

La fameuse « résistance au changement » s'évanouit. Les gens sont motivés à changer s'ils perçoivent que le changement est le vecteur d'une perfection qu'ils puissent admirer (gain en qualité, en excellence, en beauté, en créativité, en perfectionnement) ou d'un don (gain en utilité, en bienfaisance, en serviabilité, en solidarité) pour lequel ils puissent avoir de la gratitude. Dans cette perspective, on ne s'appuie plus sur des émotions négatives pour adhérer au changement mais des émotions positives.

## **6. L'intelligence émotionnelle et la motivation :**

**SALOVEY** et **MAYER** ont suggéré que l'intelligence émotionnelle facilite la motivation car elle permet une utilisation optimale des émotions comme source motivation. On propose en outre ici que l'intelligence émotionnelle est un antécédent plausible de la motivation autodéterminée, car elle est utile pour gérer les émotions négatives générées par des activités extrinsèques, et à tirer le meilleur parti des émotions positives vécues lors d'activités intrinsèques.<sup>3</sup>

En général, la motivation au travail est définie comme la force psychologique qui génère des cycles complexes de pensée et de comportement orientés vers un objectif.<sup>4</sup> Il rassemble aussi à des compétences émotionnelles qui nous permettent d'atteindre des objectifs, y compris le travail acharné, l'engagement envers nous-mêmes, l'engagement envers notre

---

<sup>1</sup> ZOUHAOUI, (F, E) : *L'accompagnement au changement technologique, le manager driver doué d'intelligence émotionnelle*, Spécialité : Ressources Humaines, Management, 2018, p. 79.

<sup>2</sup> LIU, (Y) et PERREWE (P. L) : *un autre regard sur le rôle de l'émotion dans le changement d'organisation : le modal de processus*. Human Resource Management Review, 2005, pp. 263–280.

<sup>3</sup> SAAD, (K) : *emotional intelligence make you more motivated : between emotional intelligence , Motivation, and job Outcomes* ,2011, p.27.

<sup>4</sup> TZINER, (A) et autre : *Human motivation and its outcomes, in effective redaction : is less still more ?*, 2012, PP. 103–133.

propre travail, envers les objectifs de l'équipe et de l'entreprise. C'est aussi la capacité de faire preuve d'initiative, c'est-à-dire d'être prêt à saisir les opportunités ; ou la capacité de rester optimiste, comme la poursuite d'objectifs avec ténacité face aux obstacles et aux revers.

Cela signifie qu'en tant que moteur puissant, la motivation est l'épine dorsale de l'intelligence émotionnelle, il offre la capacité de spécifier précisément notre résonance intérieure et nous donne l'énergie de continuer à avancer vers l'objectif établi.<sup>1</sup>

## **7. L'intelligence émotionnelle et l'innovation :**

Alors que le monde adopte rapidement des technologies de plus en plus sophistiquées telles que l'intelligence artificielle (IA), c'est le lien humain qui retient notre attention. Cela rend l'intelligence émotionnelle (IE) plus importante que jamais. Dans un monde numérique, concevoir des produits et guider les gens dans un monde analogique basé sur notre nature humaine est essentiel. Ceux qui comprennent cela motiveront et dirigeront leurs employés plus efficacement, raviront leurs clients et stimuleront davantage l'innovation. L'intelligence émotionnelle est de plus en plus reconnue comme un avantage concurrentiel, selon une enquête de Harvard Business Review Analytical Services. Il a découvert que les organisations émotionnellement intelligentes aiment innover. Ces organisations ont signalé plus de créativité, des niveaux plus élevés de productivité et d'engagement des employés, une expérience client nettement plus forte et des niveaux plus élevés de fidélité, de défense et de rentabilité des clients. Les organisations qui ne se sont pas concentrées sur l'intelligence émotionnelle ont eu "des conséquences importantes, notamment une faible productivité, une innovation tiède et une main-d'œuvre sans inspiration", selon le rapport.<sup>2</sup>

Avec la récente crise d'une pandémie mondiale, le IE est devenu encore plus important dans le leadership. VERIZON grand entreprise des opérateurs de réseau sans fil d'a interrogé des dirigeants d'entreprise avant et après le covid-19. Avant la pandémie, moins de 20 % des répondants affirmaient que le IE serait une compétence importante pour l'avenir. Mais depuis le COVID, l'IE a gagné en importance pour 69 % des répondants.

---

<sup>1</sup> BLAKE, (E. A) et HUMPHREY (H.R) : *emotions in the workplace : Reappraisal*, 1995, p. 110.

<sup>2</sup> HARBACH, (O), MIGNONAC, (K) et SIRE, (B) : « *l'intelligence émotionnelle : quelle innovation pour la gestion des ressources humaines* », in LIRHE, pp. 1452-1468.

## **8. IE et le leadership :**

Des nombreux dirigeants viennent pour une raison similaire : ils se mettent au travail. Cependant, dans les domaines hautement qualifiés, y compris les cadres et les chefs d'entreprise, tous les dirigeants ont des niveaux de compétence similaires dans une certaine mesure. Une fois que vous avez atteint le sommet en tant qu'interprète, vous êtes toujours un interprète,

Mais pour vous démarquer, un leader vraiment influent doit en avoir plus. Dans une étude portant sur plus de 5 000 dirigeants de plusieurs secteurs, les chercheurs ont découvert que les meilleurs dirigeants sont décisifs, prêts à prendre des risques, et sont également plus conscients d'eux-mêmes et réfléchis à la façon dont ils interagissent avec leur famille et leurs collègues. D'autres recherches de Harvard ont également révélé que les introvertis, plutôt que les extravertis, sont plus susceptibles de dépasser les attentes en matière de leadership d'entreprise.

Dans les médias de masse, le PDG typique d'un conseil d'administration est souvent caractérisé comme égocentrique et déconnecté de ses employés. D'autres développent un culte de la personnalité. En réalité, le PDG impitoyable a beaucoup à apprendre de ses homologues calmes et recueillis.

Comme les deux études l'ont révélé, les meilleurs leaders ne concentrent pas tous leurs efforts sur le fait d'être universellement aimés ou craints. Au lieu de cela, ils développent une meilleure compréhension des points de vue de leurs employés et des parties prenantes. Ils comprennent les besoins et les motivations des autres et, à leur tour, s'engagent calmement avec eux sous pression afin de faire avancer les décisions.

Selon les conclusions de Harvard, un test en trois questions pour les personnes émotionnellement intelligentes détermine les leaders les plus performants :

- Capable d'empathie et de gérer les émotions des autres.
- Conscient de soi mais pas égocentrique.
- Capable de contrôler ses propres émotions, tout en réfléchissant et en résolvant rapidement les problèmes liés à l'impact de ses idées sur les autres.

Le figure suivant est un tableau qu'inclue plusieurs fonctions de leader et ses apport d'intelligence émotionnelle.

Le tableau II.3 : les fonctions de leader et ses apports d'intelligence émotionnelle

Fonctions du leader efficace	Apports de l'intelligence émotionnelle
Développer une vision de l'organisation partagée par ses membres et orientée vers la réalisation d'objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration du processus de traitement de l'information</li> <li>• Créativité accrue grâce à un état affectif positif (bonne humeur)</li> <li>• Connaissance des émotions permettant au leader d'évaluer leur impact sur son propre jugement</li> <li>• Capacité d'influencer les émotions des suiveurs et d'encourager leur ouverture au changement</li> </ul>
Insuffler aux autres les connaissances nécessaires à la compréhension des activités et comportements au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la prise de conscience et de la connaissance des problèmes rencontrés</li> <li>• Création d'un climat émotionnel positif favorable à l'apprentissage</li> </ul>
Engendrer et maintenir l'enthousiasme, la sérénité et l'optimisme dans l'organisation ainsi que la coopération et la confiance mutuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité d'évaluation et d'influence du climat émotionnel des suiveurs</li> <li>• Capacité de distinction entre les émotions exprimées par les suiveurs et leur « vraies » émotions</li> <li>• Proposition de solutions constructives susceptibles de créer et maintenir un haut niveau de confiance mutuelle et de coopération</li> <li>• Qualités interpersonnelles du leader</li> </ul>
Développer la flexibilité dans le processus de décision et de changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance des émotions permettant d'agir sur celles qui interfèrent avec le processus de décision, et sur celles qui le facilitent</li> <li>• Possibilité de reconsidérer un changement en cours, de proposer des solutions alternatives</li> <li>• Possibilité de résoudre plusieurs problèmes simultanément grâce à une perception accrue des liens existants parmi des informations divergentes</li> </ul>
Établir et maintenir une identité organisationnelle véhiculant du sens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle des émotions pour repérer des normes et valeurs</li> <li>• Le succès d'un management symbolique est en grande partie dépendant de l'expression émotionnelle</li> <li>• La gestion de la culture organisationnelle est liée à la gestion des émotions</li> </ul>

Source : <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-hors-serie/intelligence-emotionnelle> (consulte le 21/03/2022 à 13h32).

Le leadership conscient est donc le résultat d'un long travail interpersonnel et non une compétence en soi. Comme le disait **GANDHI** : « *Le plus grand voyageur n'est pas celui qui a fait dix fois le tour du monde, mais celui qui a fait une seule fois le tour de lui-même.* »

### 8.1 Le développement d'un leadership conscient :

Le leadership conscient est le résultat du développement de l'intelligence émotionnelle. Bien plus que la gestion de nos émotions, c'est la capacité de développer notre présence et notre attention au quotidien. Le leadership conscient prend le concept de la pleine conscience en l'adaptant au management en entreprise. Lors d'une conférence du Desjardins Lab en 2017, Stéphane Leblanc, fondateur et président du Centre international de leadership conscient, a défini le leadership conscient comme étant « *un nouveau paradigme de leadership qui vise le bien commun plutôt que les intérêts personnels. Guidé par une vision et propulsé par des valeurs qui visent le bien-être de toutes les parties prenantes autant que le succès de l'organisation* ». <sup>1</sup>

Les leaders conscients ressentent leurs propres émotions et celles des autres, comprennent les besoins à combler, utilisent et régularisent leurs émotions pour atteindre des objectifs bien définis, se mettent au service des autres, contribuent au succès de leurs équipes et construisent une relation forte avec Connectez-vous avec les gens autour de vous. Ainsi, il est conscient de son pouvoir sur les autres, de ses paroles, de ses actes et de leurs effets.

Selon l'International Center for Conscious Leadership, les dirigeants peuvent développer sept niveaux de conscience :

Survie : gestion instructive et soutien à la stabilité financière

Relation interpersonnelle : ouverte et honnête, soucieuse des employés

Estime de Soi : Productivité, Efficacité, Qualité

Transformation : mettre à jour, apprendre et innover en permanence

Cohésion interne : leadership actif, vision et valeurs partagées

Faire la différence : Mentorat, Coaching, Développement des employés

Service : une vision éthique, au service des générations futures

---

<sup>1</sup> MONIQUE, (F.L) : *what makes a good leader ?* revue de desjardins, 2018.

Le figure suivante montre les différents niveaux de conscience de leader et les relations de chaque un avec l'autre.

Figure II.3 : les sept niveaux de conscience de leadership



Source : <https://fr.slideshare.net/StephaneLeblanc2/leadership-conscient> (consulte le 22/03/2022 à 16h21).

## 9. Impact de IE sur la performance au travail :

La plupart des interactions interpersonnelles sont gérées par la performance organisationnelle relative aux clients traitants, obtenir des instructions et rendre compte aux supérieurs et maintenir des relations avec ses pairs dans une organisation. IE agit comme un moteur clé pour régler, diriger et contrôler les compétences émotionnelles, personnelles et sociales des gens au travail.

L'IE a un impact significatif sur la performance. Selon **ASHFORTH** et **HUMPHREY** l'apprentissage d'équipe, l'harmonie d'équipe efficace et la culture de travail sont le résultat d'une utilisation efficace de l'IE.<sup>1</sup> **MURRAY** a souligné sur le rôle de l'IE dans la formation de leaders curieux pour gérer main-d'œuvre en comprenant les émotions des employés dans la prise de décision. En outre, il a insisté sur le rôle de des leaders émotionnellement intelligents pour améliorer le moral ayant ainsi un impact positif sur la performance au travail. Au cours de la dernière décennie, de nombreuses recherches ont été consacrées à la mesure

<sup>1</sup> BLAKE, (E. A) et HUMPHREY (H.R) : Opcit. PP, 112-113.

Performance au travail et montrer que l'intelligence émotionnelle est liée à plusieurs résultats positifs dans la vie organisationnelle (Tableau 2).

**Tableau II.4 : Étude relatant l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la performance.**

Directions	Auteurs	Titre	Échantillon	Résultats
Positive IE → P	(Pastor, 2014)	Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and attitude	Industrie	Il a été obtenu une relation positive et significative entre le niveau d'intelligence émotionnelle et la performance professionnelle des dirigeants. Lorsque les dirigeants identifient et contrôlent leurs émotions, ils sont mieux placés à résoudre les problèmes de manière plus souple et de prendre les bonnes décisions. Il a été obtenu une corrélation positive et significative entre le niveau d'intelligence émotionnelle et les performances professionnelles des subordonnés. Une intelligence émotionnelle élevée engendre le maintien de relations interpersonnelles plus fortes et plus solides, contribue à une meilleure coopération entre les membres du groupe, ce qui a des effets sur les résultats du travail, permet de faciliter la génération d'idées créatives pour la résolution de conflits et de désaccords, il peut également assurer la coopération et la confiance au sein de l'organisation.

<p>Aucun lien IE → □P</p>	<p>Wong and Law, 2002</p>	<p>The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study.</p>	<p>Université : managers et subordonnés</p>	<p>L'intelligence émotionnelle du leader exerce des effets positifs sur les résultats du travail des suiveurs. Les résultats de cette étude suggèrent que même s'il peut être intéressant d'avoir des dirigeants et des employés avec un niveau élevé d'intelligence émotionnelle élevée, car ces employés ont tendance à être plus satisfaits au travail, il est toujours important de veiller à ce que les niveaux d'intelligence émotionnelle correspondent aux exigences du poste. Wong et Law ont étudié l'impact de l'intelligence émotionnelle des managers sur le comportement de leurs subordonnés, mais n'ont trouvé aucun lien avec la performance.</p>
<p>Positive IE → □P</p>	<p>Rozell, et al., 2006)</p>	<p>Emotional intelligence and dispositional affectivity as predictors of performance in salespeople</p>	<p>Secteur médical Vendeurs</p>	<p>L'intelligence émotionnelle influe sur une myriade de variables liées au milieu de travail, notamment la performance, la satisfaction au travail, l'absentéisme, l'engagement organisationnel et le leadership. Il existe une relation positive entre la performance et l'intelligence émotionnelle. Le fait que l'intelligence émotionnelle est liée de manière significative à la performance commerciale peut avoir des implications précieuses pour les recruteurs, les formateurs et les managers. Le constat que l'intelligence émotionnelle est liée à la performance est remarquable. Plus précisément, cette étude montre que la performance des vendeurs pourrait être améliorée par des compétences en intelligence émotionnelle.</p>

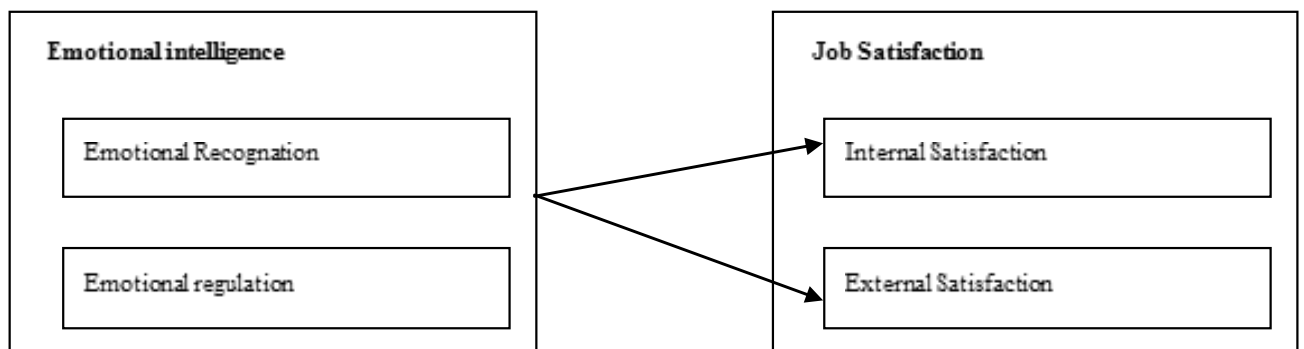
Source : ELGHAZI (S) & CHERKAOUI (M) : *intelligence émotionnelle et performance organisationnelle : Une relecture des fondements de base*, p. 166.

**9.1 Impact de IE sur les dimensions de la performance au travail :**

**9.1.1 IE et la satisfaction de travail :**

La relation entre l'intelligence émotionnelle et la satisfaction au travail est depuis longtemps une préoccupation particulière pour les centres d'appels. Les employés dotés d'une intelligence émotionnelle élevée peuvent mieux reconnaître la frustration et le stress, puis réguler ces émotions pour réduire le stress. De plus, les employés ayant une IE élevée sont plus résilients car ils sont capables de comprendre les causes du stress et de développer des stratégies et de la persévérance pour faire face aux conséquences négatives du stress. À l'inverse, les employés ayant une faible intelligence émotionnelle peuvent être moins conscients de leurs émotions et moins capables de les traiter lorsqu'ils sont confrontés à des situations difficiles, ce qui augmente leur niveau de stress et réduit leur satisfaction au travail la figure suivante détermine la relation entre ces deux éléments on mit le point sur la satisfaction externe et interne et la régulation et reconnaissance de émotions :

*FigureII.4 : relation entre IE et satisfaction au travail*



Source: GUNDUZ, (henry): *Effects of emotional Intelligence on job satisfaction: study on Call Center employees*, 2012, p. 365.

On conclut que la reconnaissance des émotions affects la satisfaction interne des employés et les maîtrise améliore la satisfaction externe.

**9.1.2 IE et job stress :**

Les personnes ayant des niveaux élevés d'intelligence émotionnelle (IE : traits émotionnels adaptatifs, compétences et capacités) obtiennent généralement des résultats de

vie plus positifs, tels que le bien-être psychologique, le niveau d'instruction et la réussite professionnelle. Bien que les mécanismes sous-jacents reliant l'IE à ces résultats soient en grande partie inconnus, il a été suggéré que l'IE pourrait fonctionner comme un « amortisseur de stress ».<sup>1</sup> L'Intelligence motrice devrait nous aider à mieux gérer le stress, pour plusieurs raisons. Important certaines parties de l'intelligence émotionnelle sont :

- Autogestion.
- Empathie
- Compétence sociale

A conscience de soi peut vous aider à vous remarquer lorsque vous êtes stressé, vous permettant de mieux vous calmer avant que vos réactions n'atteignent des niveaux ingérables. L'empathie et les compétences sociales devraient vous permettre de mieux comprendre comment, comment et quand être honnête. Mais ces compétences doivent être apprises.

L'intelligence émotionnelle intègre des aspects importants des relations et des relations. Compétences interpersonnelles, adaptatives, émotionnelles et de gestion du stress qui ont un impact profond sur le rendement des employés.

Aujourd'hui, les gens font face à une vie professionnelle complexe et stimulante. Trop de questions se posent lorsque nous regardons autour de nous sur le lieu de travail. Toutes les questions soulagent le stress pour tout le monde. Un peu de pression fait du bien. Cela motive et aide les gens à être plus productifs. Cependant, un stress excessif ou 'une forte réponse au stress sont nocifs.

De nos jours, l'intelligence émotionnelle est l'une des principales parties manquantes de la vie humaine. Les personnes ayant une intelligence émotionnelle élevée sont susceptibles de mieux réussir dans le monde réel.

Même les personnes ayant un bon quotient intellectuel ne sont pas capables de réussir. La notion de l'intelligence émotionnelle capture un ensemble étendu de compétences personnelles individuelles, compétences et dispositions professionnelles. Une personne émotionnellement intelligente est habile à identifier émotions, comment utiliser les émotions, comprendre ses propres émotions et celles des autres et réguler émotions.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ROSANNA, (G). et DAVIS (S. K) : *Est-ce que l' Intelligence émotionnelle isole l'effets of Acute Stress? Un Review Systématique*, p. 1.

<sup>2</sup> KHURSHID, (Jean) : *intelligence émotionnelle et le stress : une étude pour les étudiants universitaire*, p. 467.

**9.1.3 IE et le bien être psychologique au travail :**

A littérature scientifique met en avant le rôle majeur de l'intelligence émotionnelle dans la détermination du bonheur individuel. De nombreux chercheurs ont lié l'intelligence émotionnelle à des constructions psychologiques étroitement associées au bonheur, telles que le bien-être subjectif, des taux plus élevés d'états émotionnels positifs et une diminution des états émotionnels négatifs<sup>1</sup>, la satisfaction à l'égard de la vie, un meilleur fonctionnement psychologique et une compétence sociale, et de meilleures relations sociales ; et des associations négatives avec la solitude.

D'autres études ont porté sur la relation entre l'intelligence émotionnelle et des variables liées au bien-être des jeunes, telles que la santé physique et mentale et la perception du stress. Il existe donc des preuves claires que les capacités de l'intelligence émotionnelle prédisent des aspects liés au bien-être personnel et une relation positive entre la satisfaction de la vie et le bonheur subjectif<sup>2</sup>.

A ce sujet, **HILLS** et **ARGYLE**<sup>3</sup> ont composé l'Oxford Happiness Questionnaire, qui évalue le bonheur subjectif à partir de ces dimensions psychologiques, incluant des items axés sur la satisfaction de vivre, les émotions positives, la santé physique et mentale, ou les relations sociales.

**9.1.4 IE et l'Engagement organisationnel :**

Selon **GOLMAN**, une stratégie pour accroître l'engagement consiste à demander aux dirigeants d'utiliser leur intelligence émotionnelle pour gérer et développer leurs employés. Des leaders dotés d'empathie, de travail d'équipe, de compétences en coaching et en coaching, et d'un leadership inspirant peuvent améliorer le climat émotionnel dans une organisation et impliquer les employés plus efficacement.

Toutes ces compétences en gestion des relations exigent une base d'empathie. Les leaders empathiques peuvent mieux lire les émotions non exprimées, que ce soit dans une équipe ou individuellement, et écouter attentivement pour comprendre d'où viennent les gens. Les employés qui sentent que leurs dirigeants se soucient d'eux car les gens sont plus susceptibles

---

<sup>1</sup> SANCHEZ, (Á. N) et autres : *la relation entre intelligence émotionnelle et le well-being subjective : une investigation meta-analytique*, 2016, PP. 276–285.

<sup>2</sup> MIKULIC, (I.M) et autre : *Intelligence émotionnelle, satisfaction vital et une résilient potentiel d'évaluation : t in étude sure les étudiants de psychologie*, 2010, PP .169–178.

<sup>3</sup> HILLS, (P) et ARGYLE (M): *Oxford happiness questionnaire: compact scale on psychology measures of well-being*, 2002, PP .1073–1082.

de soutenir leurs collègues, d'utiliser leur créativité au travail et de plaider en faveur de leur employées.<sup>1</sup>

Au niveau individuel, les dirigeants peuvent aider les membres de l'équipe à développer davantage leurs forces en IE en appliquant des compétences de coaching et de coaching. Les coaches efficaces créent une base de confiance mutuelle et aident les employés à se fixer des objectifs clairs. Ils fournissent des commentaires positifs et constructifs pour guider la croissance des performances et aider les individus à développer davantage les compétences qui feront progresser leur carrière.

Avant tout, l'engagement se résume à la connexion humaine, là où l'IE compte vraiment. Lorsque nous faisons du bon travail avec des personnes en qui nous avons confiance et lorsqu'ensemble nous alignons notre travail sur notre sens du sens et notre passion, la performance s'envole.

## **Conclusion**

Ne jamais sous-estime la force que viennent des sentiments, le but de ce chapitre et d'approxime l'esprit humain et leur profondeur a le monde de travail que souffre d'être plus en plus mécaniste et sans dynamique émotionnelle, qu'enfin risque le non-sens de travail, différenciation des valeurs... pour les employées.

Appart de nous définitions de IE à travers des différences modelées et ces différent composants, on approche l'IE a des multiples concepts de management comme motivation, leadership et la conduite de changement. On aussi étudie l'impact de l'IE sur les différent élément de la performance sociale « la satisfaction au travail, le stress, le bien être psychologique et l'engagement organisationnel » cette face va travailler comme un levier pour notre démarche pratique « *étude de cas : agence algérienne pour le rayonnement cultural* ».

---

<sup>1</sup> <https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/emotional-intelligence-employee-engagement?>  
(Consulte le 23-02-2022 à 23h21).



# Chapitre III :

L'analyse de la relation entre l'intelligence  
Émotionnelle et la performance sociale au sein de  
l'agence AARC.

## **Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre l'intelligence**

### **Émotionnelle et la performance sociale au sein de l'agence AARC.**

Afin de renforcer les arguments de notre démarche théorique il faut mettre en surbrillance sur l'aspect pratique qu'est un élément nécessaire dans les études scientifiques et aussi une étude qui reflète la réalité. Dans ce chapitre, nous allons mettre en relief la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performance sociale à travers un cas pratique au sein de l'agence AARC.

Pour cela, la première section sur une générale Présentation de l'agence Algérienne pour le rayonnement culturel, puis dans la deuxième section nous allons présenter notre démarche méthodologique de travail. Enfin, à travers la troisième section, nous examinerons le lien entre l'intelligence émotionnelle et la performance sociale dans AARC.

#### **Section 1 : Présentation de l'agence Algérienne pour le rayonnement culturel.**

Agence algérienne pour le rayonnement culturel abrégé en AARC (en arabe : الوكالة الجزائرية للإشعاع الثقافي), est un opérateur culturel à part entière, Forte par une subvention annuelle d'environ 23 milliards de centimes par an (hors revenus propres) et une jeune équipe formée spécialement par une école parisienne en management culturel, l'AARC est devenue aujourd'hui le premier entrepreneur culturel en Algérie.

##### **1. Une Description sur l'agence et son historique<sup>1</sup>**

Créée en 2005, l'agence Algérienne pour le rayonnement culturel est un opérateur culturel à part entière qui dispose depuis 2008 du statut d'entreprise publique à caractère industriel et commercial

---

<sup>1</sup> <http://www.aarcalgérie.org/org/fr/> (consulté le 21/05/2022 à 13h32).

## ***Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performe sociale au sein de l'agence AARC.***

60

Elle assure pour le compte de l'état des sujétions de services public. Son champ d'action comprend le patrimoine les arts de la scène la musique les arts visuels le cinéma le livre et la littérature.

L'AARC organise des évènements culturels et apporte son soutien à des projets d'artistes, d'institutions culturelles, tant pour la création que la promotion et la diffusion

Elle encourage notamment les productions contemporaines par lesquelles les créateurs et auteurs algériens. En Algérie et de l'étranger, s'attachant à vérifier le patrimoine dans des expressions nouvelles.

Elle a, depuis 2008, pour siège la villa ABD-EL-TIF (ou Dar ABD-EL-TIF), classée monument historique, qui a été construite par un dignitaire du pouvoir délicat au XVIII<sup>e</sup> siècle.

AARC se dote aussi d'un centre de documentation abrité par le Centre des arts de RIADH El FETH et dédié en première position aux artistes, étudiants et journalistes culturels. Cet espace de travail et d'information offre une documentation spécialisée des différentes disciplines de l'art et de la culture.

**2. La culture de l'agence AARC :** devise come les missions, les valeurs est la vision d'entreprise ces informations sont recueillies auprès du département du personnel

### **2.1 Les missions de l'AARC :**

- Diffuser la culture algérienne dans le monde : L'AARC organise et coorganise des manifestations culturelles à l'étranger pour promouvoir les œuvres et les artistes d'Algérie dans toutes les disciplines. Elle s'attache particulièrement à faire connaître les expressions contemporaines nées dans le pays ou parmi l'émigration algérienne. Elle participe de manière régulière à de nombreux évènements internationaux : Festival de Cannes, Abu Dhabi Film Festival, Mapping Subjectivity au MoMa de New York, Biennale de Dakar, Journée mondiale du jazz, Festival du monde arabe de Montréal, Festival de la BD d'Angoulême, exposition et spectacles à l'IMA, etc.
- Accueillir les œuvres du monde en Algérie : L'AARC accueille, dans la capitale et d'autres villes du pays, des projections, spectacles, concerts et expositions. Cette action prend aussi la forme de cycles ou d'évènements périodiques, tels que «

## ***Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performe sociale au sein de l'agence AARC.***

61

MéditerranéCiné », organisé depuis 2012 et qui consiste en un panorama annuel de films méditerranéens récents. À cet effet, l'Agence entretient des relations d'échange et de partenariat avec des institutions publiques et des acteurs des industries culturelles dans le monde.

- Accompagner par la coproduction, le soutien et la promotion : En tant qu'acteur culturel, l'Agence agit en amont, en apportant son soutien à la création et la production d'œuvres culturelles diverses. Ce volet se traduit également par un rôle actif de coproducteur, notamment dans le cinéma où elle participe au développement de la production nationale. Elle a contribué, par exemple, à la production des films Hors-la-loi, Enemy Way, l'Oranais et L'Algérie vue du ciel ainsi qu'à leur promotion lors des grands rendez-vous tels que les Académie Awards de Los Angeles ou le Festival international du film de Berlin.

### **2.2 Les valeurs de AARC :**

- Intégrité : création et préservation d'un climat de confiance avec tous les intervenants en appliquant la loi de manière juste et en respectant nos normes.
- Professionnalisme : compétents, précis, consciencieux, innovateurs et axés sur le service.
- Respect : interaction avec les gens de manière à ce qu'ils se sentent compris et valorisés. Les écoutez et répond judicieusement.
- Collaboration : reconnaitre et saisir les occasions de travailler ensemble pour réaliser le mandat de l'Agence. Consulte et partage des idées, favorise l'innovation pour améliorer l'expérience de service, qu'elle soit interne ou externe.

### **2.3 Sa vision :**

La vision de la AARC est d'être un ambassadeur de la culture algérien au étranger et être le leader de ses différents secteurs au niveau nationale. Aussi, création de valeur et de responsabilités avec ces clients et partie prenante en constante évolution ; ainsi que l'innovation, la qualité, le service et la durabilité.

## ***Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performe sociale au sein de l'agence AARC.***

62

### **3. Les secteurs d'activité de l'AARC :**

D'après les revues de l'Agence et les données acquises du département de la communication on déduit que le champ d'action d'AARC comprend : le patrimoine et les arts visuels, la musique et les spectacles vivants, le cinéma l'audiovisuel, le livre et la documentation.

#### **3.1 Cinéma et audiovisuel :**

De 2010 à 2016 le rôle du département Cinéma et audiovisuel de l'AARC se résume ainsi :  
Accompagnement des producteurs et des cinéastes dans la mise en œuvre de leurs contrats de production et de coproduction

- Organisation des avant-premières de films algériens et contribution à leur diffusion.
- Organisation de rencontres cinématographiques en Algérie et à l'étranger en collaboration avec ambassades d'Algérie.

En 2016, l'AARC avait apporté son soutien à 103 films de fiction dont 56 longs métrages, 13 courts métrages et 34 films documentaires

Depuis 2016 le rôle du département Cinéma et audiovisuel de l'AARC se résume ainsi

- L'organisation de ciné plage, ciné ville et ciné Sud en partenariat avec le centre national du cinéma et de l'audiovisuel (CNCA). Le centre algérien de développement du cinéma (CADC) et de l'entreprise publique de la télévision (EPTV), des projections de films algériens sous les étoiles dans plusieurs villes de pays avec la collaboration des directions de la culture de ces wilayas.
- L'organisation des journées du film court métrage et documentaire dédiés aux jeunes réalisateurs algériens dans le but de dévoiler leurs œuvres au grand public, ainsi que des débats animés par conférencier.
- Les rencontres avec des professionnels des métiers du septième art et de l'audiovisuel. L'événement est dédié en particulier aux jeunes étudiants afin de leur permettre d'élargir et d'approfondir leurs connaissances dans le monde du cinéma.
- Les formations dédiées aux jeunes cinéastes qui débute dans le monde du septième art et de l'audiovisuel.

## ***Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performe sociale au sein de l'agence AARC.***

63

### **3.2 Livre et documentation :**

Projet culturels réunissant des autres et écrivains nationaux établis à l'étranger et leurs homologues résidant en Algérie

- Actions et manifestations culturelles algériennes à l'étranger, en relation avec le livre.
- Programme d'aide à la création et la diffusion en direction d'écrivains et de jeunes talents
- Assurer une présence de la scène littérature algérienne a l'étranger.
- Résidences d'écriture à l'étranger destiné aux auteurs littérature et poétique
- Résidences d'écriture à l'étranger destiné aux auteurs littérature et poétique étrangers
- Organiser des conférences, rencontre et séminaire en rapport au livre et du domaine de traduction au diffèrent langues
- Participation aux rencontres et aux salons du livre en Algérie et à l'étranger
- Soutien de l'action des associations culturelles en Algérie, ou installées à l'étranger.
- Conception et production de tout programme artistique et culturelle émanant dans le domaine de livre et la littérature

### **3.3 Arts visuels et patrimoine :**

- Le département arts visuels s'occupe d'organiser :
- Des résidences de création artistiques Nationales et internationales
- Des workshops nationaux et internationaux (arts digital, peinture, dessin, hotographie...etc.)
- Des expositions d'art Visual nationales et internationales tel que
- (Biennale, triennale et d'autres grands événements dans ce domaine)
- Expositions d'artistes nationaux et internationaux sous forme de capsules vidéo destiné à l'espace virtuelle.
- Des atelier d'arts plastiques pour enfants

### **3.4 Music et spectacles vivants :**

Il développe une politique d'accompagnement du spectacle vivant pour être au plus près des préoccupations des acteurs culturels. Et pour favoriser l'accès de la culture ou plus grand membres. Son intervention se décline sous plusieurs formes :

### ***Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performe sociale au sein de l'agence AARC.***

64

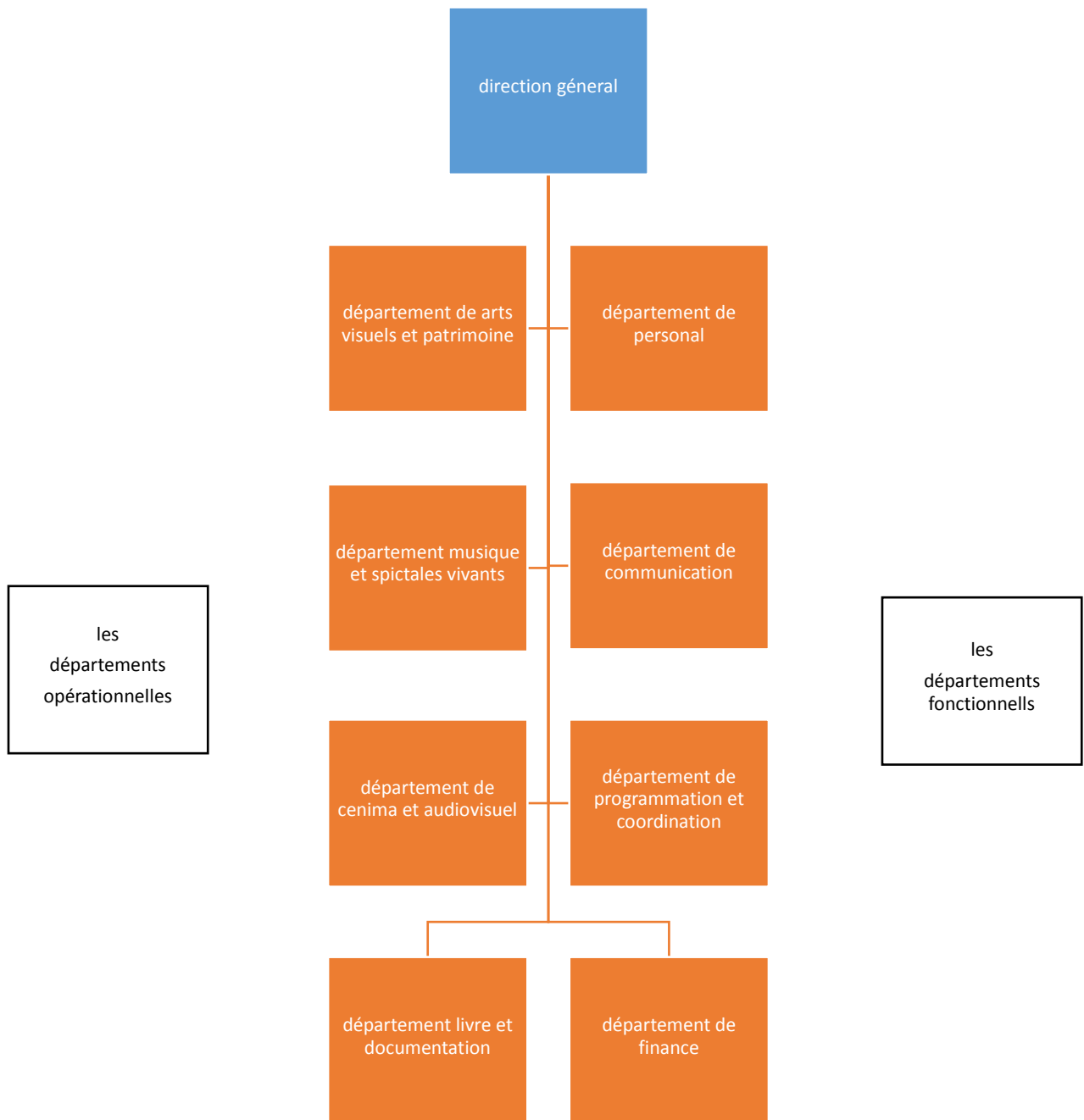
- Assure la présence de la Seine musicale, théâtre et chorégraphe algérienne a l'étranger.
- Met en œuvre des projets artistiques réunissant des créateurs nationaux et internationaux. Pour offrir des spectacles originaux inédit.
- Met on Ouvre des résidences artistiques et d'écriture à l'étranger, destiné aux créateurs et jeunes talents artistiques nationaux.
- Travail à promouvoir la musique algérienne et la nouvelle scène artistique à travers, les prestigieuses scènes du monde.

#### **4. Organigramme :**

Avec la direction général L'agence contient de deux types des départements : Départements fonctionnelles et départements opérationnelles présente dans l'organigramme suivent :

# Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performance sociale au sein de l'agence AARC.

Figure III.1: Organigramme AARC.



Source : département du personnel

## **Section 2 : Méthodologie de recherche**

Le but de Cette section est de présente la méthodologie de recherche. Les différents outils utilisés lors de cette enquête, ainsi que l'échantillon choisi pour réaliser cette étude.

### **1. Objectif de cette étude :**

Cette enquête est menée pour apporter une réponse à notre problématique de base sur la relation qui lie l'IE à la performance des ressources humaines :

- Connaître la qualité du climat social au sein de AARC.
- Connaître les attentes et les besoins des salariés.
- Identifier l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la performance sociale au Travail.
- Déterminer le niveau d'expression émotionnel utilisée au sein De l'entreprise.

Déterminer le degré de satisfaction personnelle des employées par leur travail À cet égard, nous avons choisi l'étude quantitative via questionnaire et nous avons pris soin d'ajouter un test d'IE qui est le TEIQue-SF avant de les distribuer sur notre échantillon.

### **2. Population et échantillon choisi :**

Le choix de l'échantillon a été diffuser sur tous les départements. Voyant que AARC et une agence de service, il n'y a pas un grand nombre de travailleur, notre échantillon est constitué de l'ensemble « 16 travailleurs ».

### **3. Outils de mesures :**

Pour réaliser cette étude, nous avons mis au point un questionnaire joint à un test d'IE qui est le TEIQue-SF (Trait Emotional Intelligence Questionnaire – Short form).

### **4. Le questionnaire :**

Le questionnaire est un instrument de recherche qui consiste en un ensemble de questions (ou d'autres types d'invites) dans le but de recueillir des informations auprès des répondants par le biais d'une enquête ou d'une étude statistique. Un questionnaire de recherche est généralement un mélange de questions fermées et de questions ouvertes. Les questions

## ***Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performance sociale au sein de l'agence AARC.***

67

ouvertes à long terme offrent au répondant la possibilité de développer ses pensées. Le questionnaire de recherche a été développé par la Société statistique de Londres en 1838.<sup>1</sup>

Les questionnaires présentent des avantages par rapport à certains autres types d'enquêtes en ce sens qu'ils sont bon marché, ne nécessitent pas autant d'efforts de la part de l'interrogateur que les enquêtes verbales ou téléphoniques et ont souvent des réponses standardisées qui facilitent la compilation des données.

Dans le questionnaire, nous avons opté à plusieurs types de questions, Du point de vue technique nous avons différencié les questions selon les catégories suivantes

- Des questions fermées : ou de choisir une réponse parmi celles déjà Proposées.
- Des questions ouvertes : ce sont les questions où le répondant est libre de s'exprimer.
- Des questions à choix multiple : ou de choisir plusieurs réponses parmi celles données.
- Des questions selon l'échelle de Likert ce sont des questions représentées sous forme d'échelle à 5 niveaux.

Le questionnaire se compose de :

- Une introduction : de présenter le sujet de notre étude.
- Le corps du questionnaire : compassant des questions portent sur :
  - Partie sur les Renseignements personnels.
  - Partie sur l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la performance Sociale au travail. « **Voir l'annexe 1** ».

Les réponses recueillies ont été analysé par EXCEL, sachant que notre échantillonnage n'est pas nombreux, ce logiciel et suffisant pour présente nous donne.

### **5. TEIQue :**

Le Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) développé par **K. V. PETRIDES**, fait partie intégrante d'un programme de recherche scientifique actuellement basé au London Psychométrie Laboratoire de l'University College London (UCL).

---

<sup>1</sup> Gault (R.H) : une histoire sure la méthode questionnaire dans la recherche psychologique, 1907, PP 366–383.

## ***Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performance sociale au sein de l'agence AARC.***

68

Le TEIQue est un inventaire d'auto-déclaration qui couvre le domaine d'échantillonnage du trait EI (réimprimé ci-dessous) de manière exhaustive. Il comprend 153 items, mesurant 15 facettes distinctes, 4 facteurs et un trait global IE.<sup>1</sup>

TEIQue-Formulaire court que on utilise dans notre enquête Il s'agit d'un questionnaire de 30 points conçu pour mesurer l'intelligence émotionnelle globale des traits (trait EI). Il est basé sur la forme complète du TEIQue. Deux items de chacune des 15 facettes du TEIQue ont été sélectionnés pour inclusion, principalement sur la base de leurs corrélations avec les scores totaux correspondants des facettes<sup>2</sup>.

Le test TEIQue nous parmi de :

- Applique les principes des modèles de IE que on a mentionné dans notre théorique (D. GOLEMAN, R.BAR-ON).
- Minimise les couts de recherche scientifique en terme de temps et de budget en le par apport d'autre test d'IE.

Voient que le test de TeiQue et long et prend beaucoup de temps « compose de 30 questionnes » « **Voir annexe 2** » son échantillon et limite par 9 employée chaque un des nous interrogées a répondu au nous questionnaire et représente presque la majorité de cet échantillon.

Afin de confirme nos hypothèses on a choisi de faire le test de Spearman que va démontre es qu'il existe une relation entre les résultats de questionnaire et test TeiQue « l'intelligence émotionnelle et la performance sociale ».

### **6. Le test de Spearman :**

En statistique, le coefficient de corrélation de rang de Spearman ou  $\rho$  de Spearman, nommé d'après Charles Spearman et souvent désigné par la lettre grecque  $\rho$  ( $\rho$ ) ou  $r_{\{s\}}$ , est un mesure non paramétrique de la corrélation des rangs (dépendance statistique entre les classements de deux variables). Il évalue dans quelle mesure la relation entre deux variables peut être décrite à l'aide d'une fonction

---

<sup>1</sup> PETRIDES, (K. V) : *Technical manual for the Trait Emotional Intelligence Questionnaires (TEIQue)*. London Psychometric Laboratory, 2009.

<sup>2</sup> PETRIDES, (K. V) et d'autre : *The trait emotional intelligence of ballet dancers and musicians. Psicothema*, 18, 2006, PP. 101-107.

### ***Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performance sociale au sein de l'agence AARC.***

69

monotone. (Qu'elles soient linéaires ou non). S'il n'y a pas de valeurs de données répétées, une corrélation de Spearman parfaite de +1 ou -1 se produit lorsque chacune des variables est une fonction monotone parfaite de l'autre.

Il peut être calculé en utilisant la formule populaire :

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)},$$

Où :

N

- Est le nombre d'observations.

$$d_i = R(X_i) - R(Y_i)$$

- Est la différence entre les deux rangs de chaque observation,

$X_i, Y_i$

- Sont les deux variables.

$R(X_i), R(Y_i)$

- Sont les rangs convertis de x et y.

Pour notre test de Spearman on a classé les différentes hypothèses suivantes :

Si :

$0 < r_s < 0,25$  : corrélation et très faible

$0,25 < r_s < 0,5$  : corrélation et faible

$0,5 < r_s < 0,75$  : corrélation et fort

$0,75 < r_s < 1$  : corrélation et très fort

### **Section 3 : Résultats de la recherche**

Dans cette section, nous analyserons les données que nous avons extraites des réponses des personnes interrogées et verrons leurs points de vue sur la relation entre l'intelligence émotionnelle et leur performance sociale. Nous commençons par analyse les Renseignements personnels, et les donnes correspondant à la performance sociale dans le questionnaire, après

## ***Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performance sociale au sein de l'agence AARC.***

71

on va analyser les résultats de TEIQue, et on finira par analyser la corrélation entre l'IE et la performance afin de vérifier notre hypothèse de départ.

### **1. Renseignement personnel :**

#### **1.1 La répartition par sexe et âge :**

Le tableau ci-dessous présenter la répartition de notre échantillon en terme de tranche De sexe et d'âge.

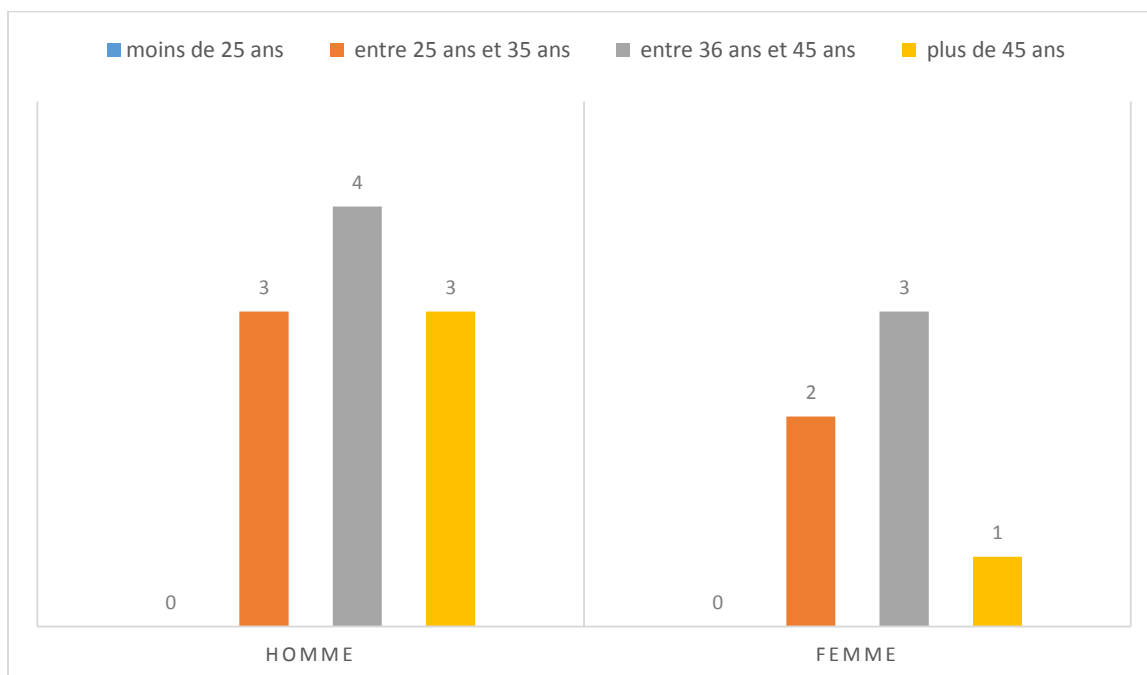
***Tableau. III. 1 : la répartition par sexe et par tranche d'âge***

sexe	moins de 25 ans	entre 25 et 35 ans	entre 36 ans et 45 ans	plus de 45 ans	total
<b>homme</b>	0	3	4	3	10
<b>femme</b>	0	2	3	1	6
<b>total</b>	0	5	7	4	16

La figure ci-dessous permet de présenter la répartition notre échantillon en terme de tranche d'âge et de sexe.

***Figure III.2 : Répartition des sexes par tranche d'âge***

## *Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performe sociale au sein de l'agence AARC.*



D'après la figure, on constate la majorité de notre travailleur intervenant est âgée entre 25 ans et 35 ans et entre 36 ans et 45 ans où des collaborateurs interrogés et des collaboratrices interrogées sont âgés. Cela est expliqué par la culture de l'AARC du fait qu'elle encourage les talents et les jeunes diplômés afin de les former en transmettant le savoir-faire de l'entreprise et sa culture. On constate aussi que six (6) de notre échantillon est représenté par le sexe Féminin.

Contre dix (10) par le sexe masculin. Une différence pas très significative montre que l'AARC s'intéresse au principe par les compétences professionnelles quel que soit le sexe de leur recruteurs.

### 1.2 Répartition par niveau d'étude :

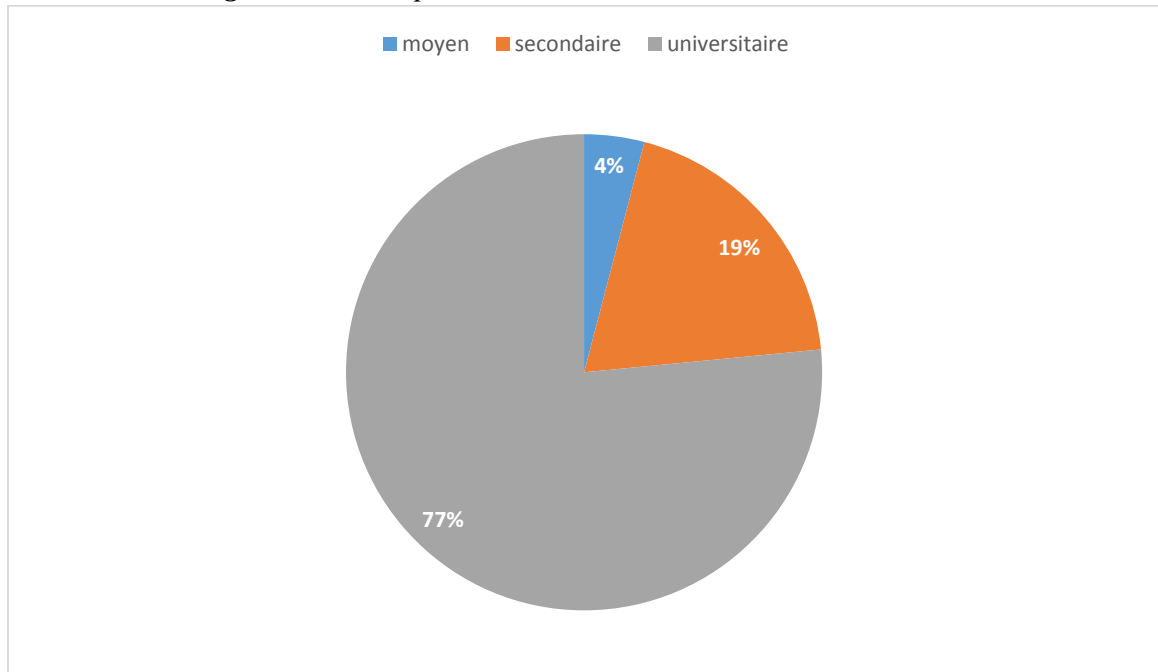
*Tableau III.3 : Répartition selon le niveau d'étude.*

niveau d'étude	Nombre de répondants
<b>moyen</b>	1
<b>secondaire</b>	3
<b>universitaire</b>	12
<b>Total général</b>	<b>16</b>

## **Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performe sociale au sein de l'agence AARC.**

La figure ci-dessous représente le niveau d'étude de nos interviews.

**Figure III.4 : Répartition selon le niveau d'étude.**



D'après la figure ci-dessus On constate que 77% de nos interviewés ont un niveau d'étude universitaire, la majorité de ces intervenant sont des cadres travail dans les départements fonctionnel et administrative, Un bon indice qu'explique l'exigence sur les niveaux d'étude dans le choix de recrutement dans l'agence AARC.

### **1.3 Répartition selon dans l'ancienneté dans l'entreprise :**

L'histogramme ci-dessous représente l'expérience professionnelle et l'expérience dans l'entreprise de notre échantillon.

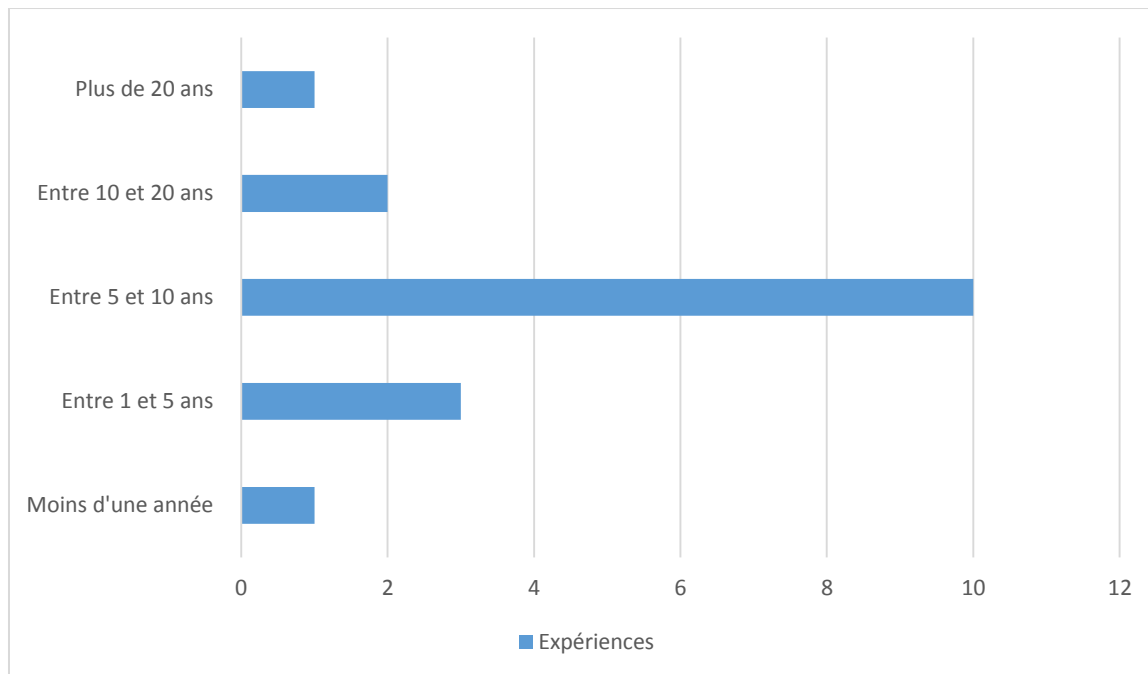
**tableau.III.3 : Expérience professionnelle et ancienneté dans l'entreprise**

Expériences	Nb d'interviewés
<b>Moins d'une année</b>	1
<b>Entre 1 et 5 ans</b>	3
<b>Entre 5 et 10 ans</b>	9
<b>Entre 10 et 20 ans</b>	2
<b>Plus de 20 ans</b>	1
<b>Total</b>	16

## **Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performe sociale au sein de l'agence AARC.**

L'figure ci-dessous représente l'expérience professionnelle de notre échantillon dans l'agence.

**Figure. III. 4 : ancienneté dans l'entreprise**



D'après cet histogramme, on remarque que dix (10) employés des nos 16 interviewés ont entre 5 et 10 ans d'expérience dans l'agence, et on voire parmi les autres intervenant qu'il Y a un équilibre entre les nouvelles employées et les ancienne « six (6) employée moins 5 ans et 6 plus 10 ans », c'est qu'il y a d'un stagiaire de recrutement stable.

### **1.4 Dans quel département travaillez-vous :**

**Tableau III .4 : Division des travailleurs selon les départements**

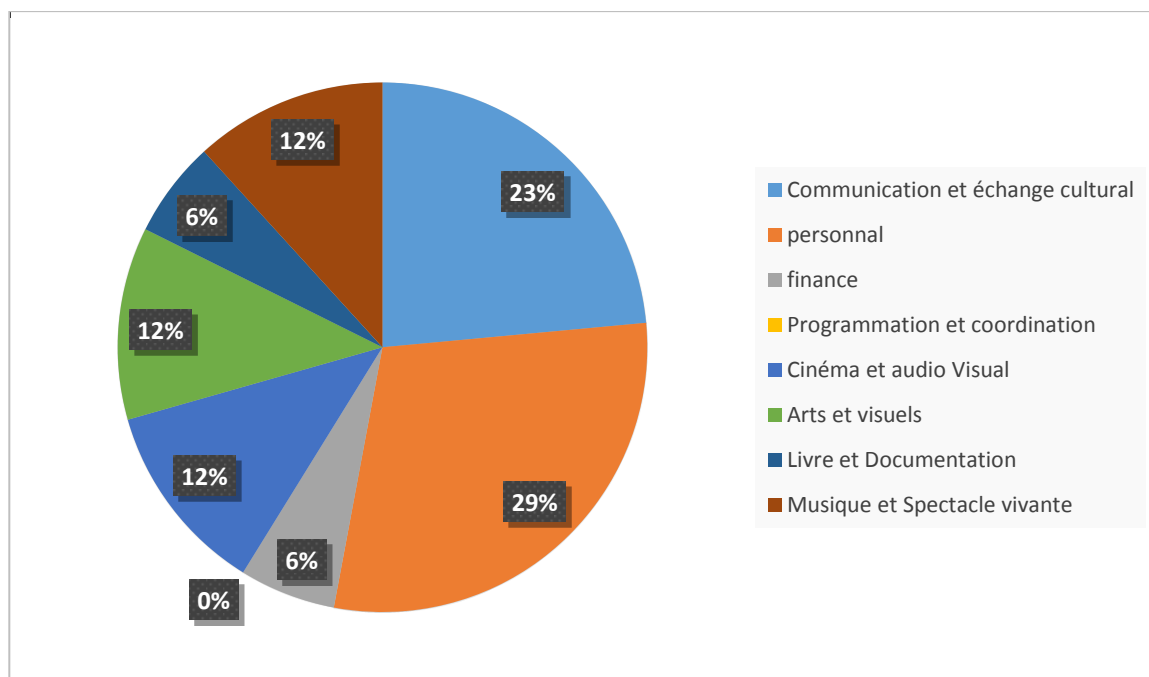
Département	Employée
<b>Communication et échange cultural</b>	4
<b>Personnel</b>	3
<b>Finance</b>	1
<b>Programmation et coordination</b>	1
<b>Cinéma et audio Visual</b>	2
<b>Arts et visuels</b>	2
<b>Livre et Documentation</b>	1
<b>Musique et Spectacle vivante</b>	2

## *Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performe sociale au sein de l'agence AARC.*

<b>Total</b>	16
--------------	----

Le cercle ci-dessous permet d'identifier l'ensemble des employée diffuse par les départements au-il travail :

*Figure III .5 : Division des travailleurs selon les départements*



D'après cette figure on remarque que la majorité de notre intervenons sont du la département de la communication et du personnel, ces résultats indiquent l'importance de ces deux départements à la bonne conduite de l'agence au ils exigent un nombre plus élèves de travailleurs.

### **2. Analyse descriptive de questionnaire :**

Dans cette partie, on va analyser les réponses recueillies via le questionnaire que concerne la performance sociale des employeurs de l'agence AARC :

#### **2.1 Le climat social :**

*Tableau III.5 : Climat social de l'entreprise*

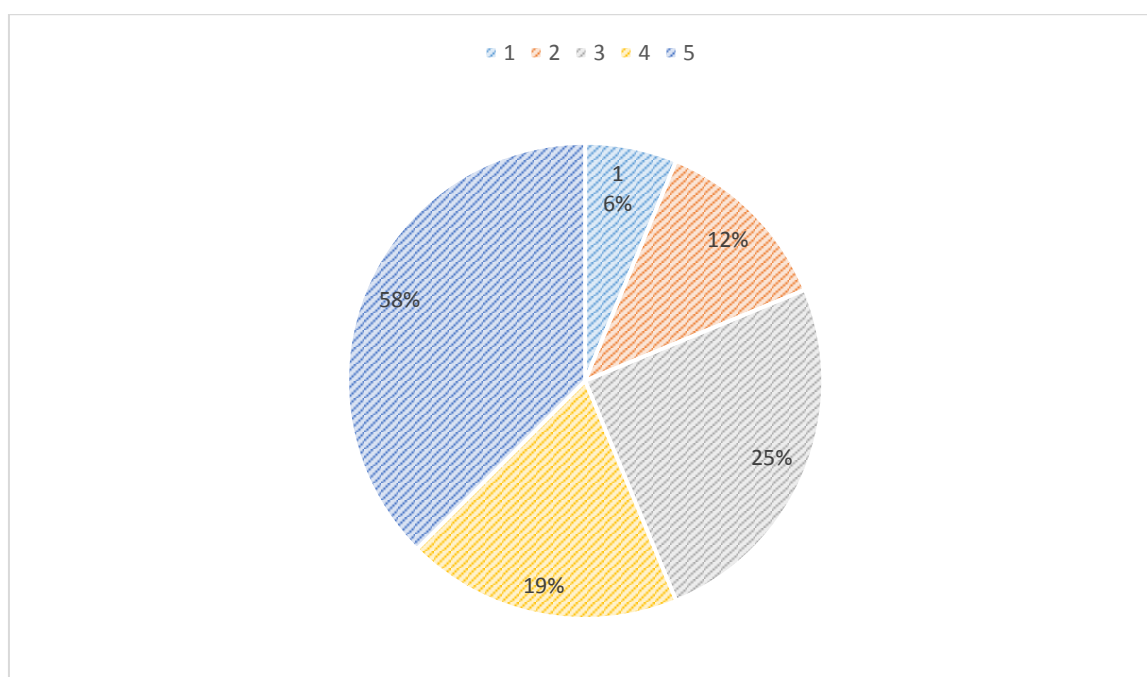
Qualité du climat social	Réponses
<b>1</b>	1
<b>2</b>	2

### *Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performance sociale au sein de l'agence AARC.*

<b>3</b>	4
<b>4</b>	3
<b>5</b>	6
<b>Total</b>	16

Le cercle ci-dessous permet d'identifier le niveau de la qualité du climat social. On utilise l'échelle croissante de 5 niveau.

**Figure III.6 : Climat social de l'entreprise**



D'après le tableau III.6 et q la figure III.6, nous remarquons que plus de 58% des employés juge la qualité du climat social 5 à l'échelle que fait la majorité des votes de l'agence, ensuite égal ou supérieur à 3 fait 25%, et 19% qui a êtes 4 points, 2 points fait 12% et 1 C'est 16%. Le grand pourcentage que représente la meilleure évaluation de climat social affirme qu'il existe une bonne qualité du climat social dans l'AARC. Cela est expliqué à travers mon expérience dans l'agence, par l'observations des relations entre les travailleurs qui sont spontanées, le manque de l'autoritaire hiérarchique, l'organisation des évènements de divertissements comme des soirées musicales, des spectacles... au sein de l'agence afin de crée un bon climat entre les employées.

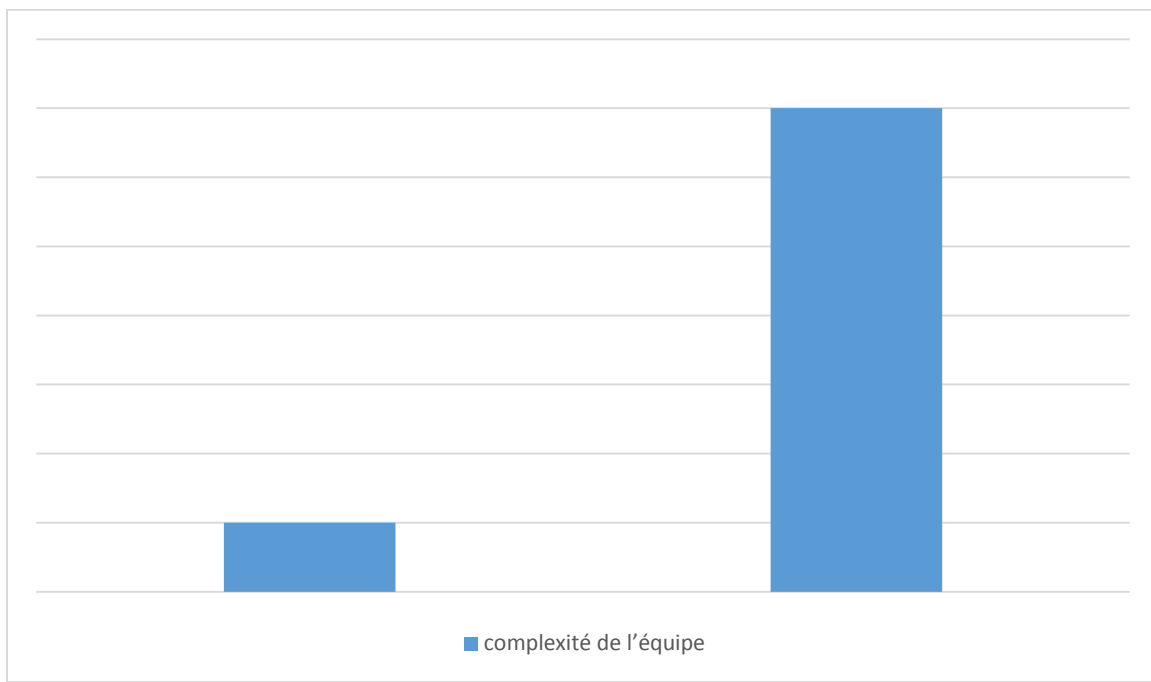
**2.2 Complicité de l'équipe :**

*Tableau III.6 : Complicité de l'équipe*

Sentez-vous une complicité de l'équipe ou des collaborateurs ?	Réponses
<b>Oui</b>	14
<b>Non</b>	2

La figure ci-dessous représente le degré de Complexité de l'équipe de nos interviews.

*Figure III.7 : Complicité de l'équipe*



D'après le tableau III.7 et la figure III.7, il y a que deux (2) employés qui pensent qu'il n'y a pas de complicité dans les interactions avec leur équipe. Une grande différenciation de quatorze (14) réponses ont nié cette déclaration, cela confirme notre dernière analyse de climat social et qu'il y a une relation forte avec le climat social et la Complicité de l'équipe.

**2.3 Implication au travail :**

*Tableau III. 7 : Implication au travail*

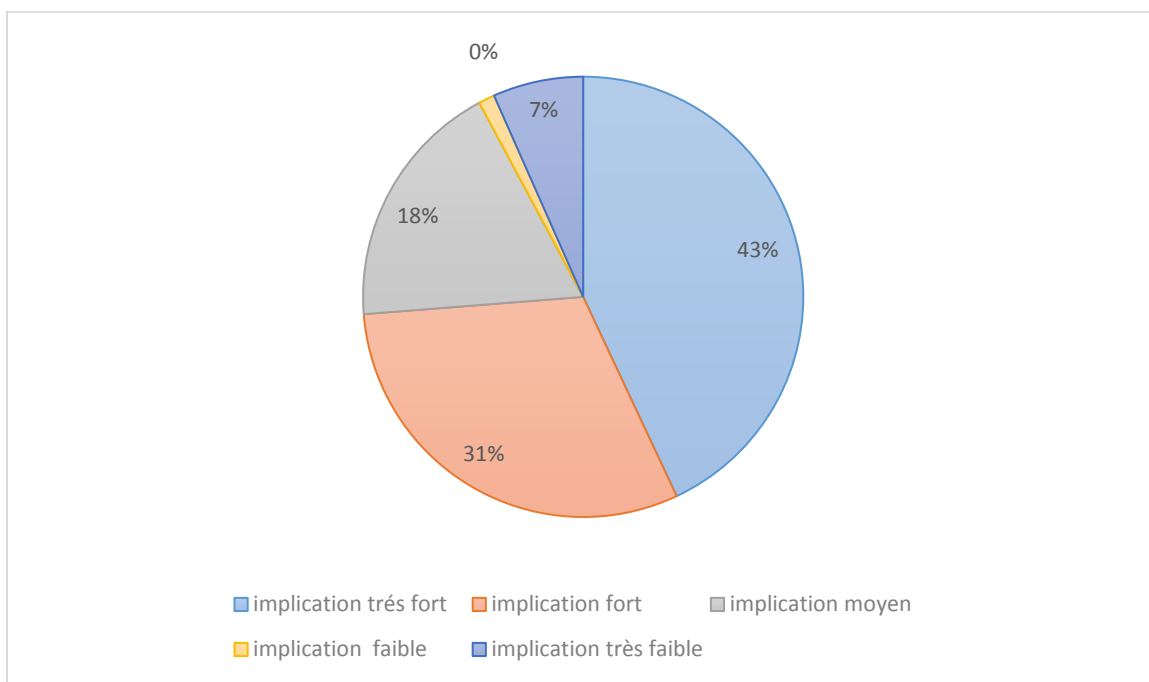
Réponses	Effectifs
----------	-----------

**Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performance sociale au sein de l'agence AARC.** 78

<b>Tout à fait d'accord</b>	7
<b>D'accord</b>	5
<b>Ni d'accord ni pas d'accord</b>	3
<b>Désaccord</b>	0
<b>Fortement en désaccord</b>	1
<b>Totale</b>	<b>16</b>

Le cercle ci-dessous permet d'identifier le niveau d'implication des employées au travail. On utilise l'échelle croissante de 5 niveau « Tout à fait d'accord jusqu'à Fortement en désaccord ».

*Figure III.8 : Implication au travail*



D'après le tableau III.6 et q la figure III.6, nous remarquons que plus de 74% des employés encourage vivement l'implication au travail (43% implication très fort ,31% implication fort),

18% implication moyen, et 7% support une implication faible, qui représente jusqu'un ou une employée, un résultat positif que reflète un niveau élevé de l'engagement et l'attachement au travail, aussi la valeur de travail pour les employées.

## Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performance sociale au sein de l'agence AARC.

79

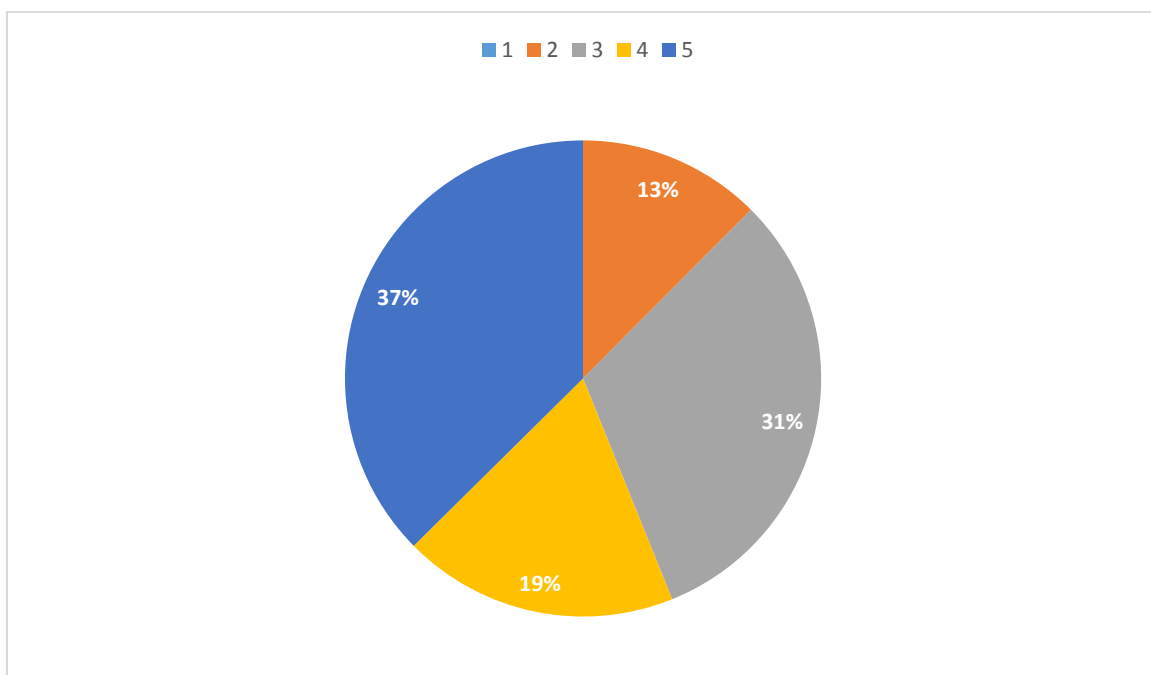
### 2.4 Motivation au travail :

Tableau III. 8 : Motivation au travail

Motivation au travail	Réponses
1	0
2	2
3	5
4	3
5	6
<b>Total</b>	<b>16</b>

Le cercle ci-dessous permet d'identifier le niveau de motivation des employées au travail. On utilise l'échelle croissante de 1 jusqu'à 5 niveau.

Figure III.9 : Motivation au travail



Afin d'analyser de tableau III.6 et la figure III.6, nous signalons que plus de 37% de nous interprétants sont fortement motivés par leur travail « 5 points sur l'échelle », ceci accompagné par 19% vote sur 4 points, 31% sur 3, 13% sur 2 et aucun vote dans le minimum noté de motivation ; ces résultats font un bon reflet et de cohérence avec les statistiques précédentes au

## *Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performance sociale au sein de l'agence AARC.*

on mais le point sur l'implication au travail que partage un lien réciproque avec la motivation. Les travailleurs d'après mon observation sont persévérance et aime leur métier « voyant le type de service de l'entreprise ».

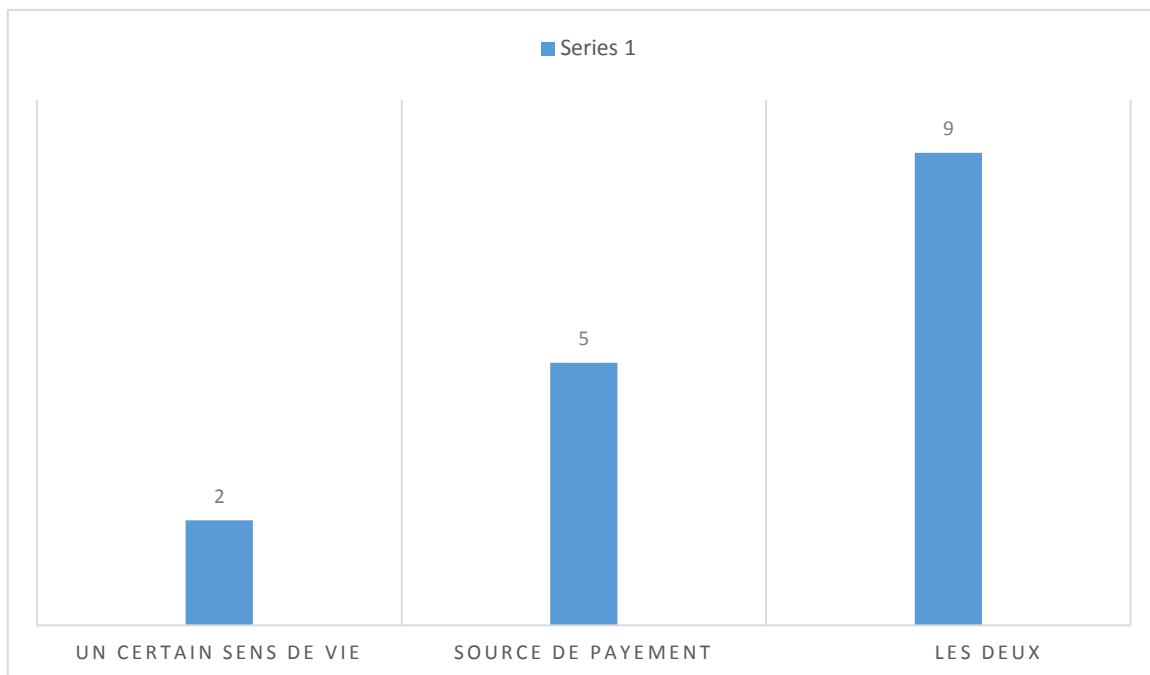
### 2.5 Sens du travail :

*Tableau III.9 : Sens du travail*

Pour vous le travail vous donne un	Nb d'interviewés
<b>un certain sens à ma vie</b>	4
<b>source de payement</b>	3
<b>les deux</b>	9
<b>Total</b>	16

Le figure ci-dessous permet d'identifier le sens de travail par apport au employées de AARC. On utilise 3 choix multiplie.

*Figure III. 10 : Sens du travail*



Les résultats de Cette question montre qu'il y a un équilibre entre les besoins lucratifs des employée et leur attachement spirituel, neuf (9) employée a voté sure les deux choix, cinq (5) votes sur le travail est une source de payement et deux (2) spécifique réponses voyant que le travail les donne une certaine sens de vie. Ces résultats prouvent que les employées de

## *Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performe sociale au sein de l'agence AARC.*

l'AARC prennent de grand considérations sur leur besoins physique mais aussi la signification de travail sur leur existence.

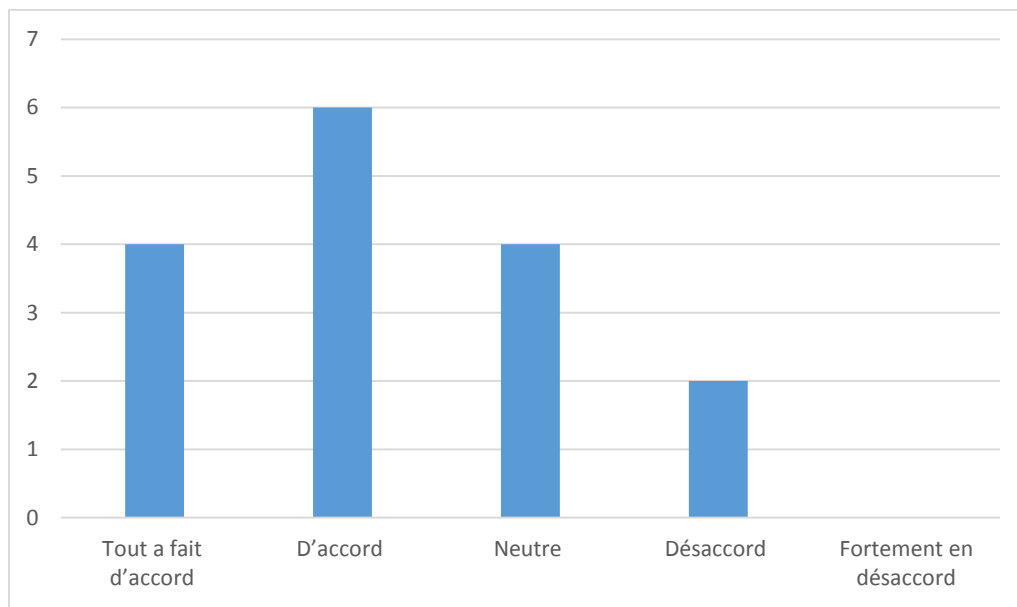
### 2.6 Le correspondant des valeurs :

*Tableau III. 10 : Le correspondant des valeurs*

Réponses	Effectifs
Tout a fait d'accord	4
D'accord	6
Neutre	4
Désaccord	2
Fortement en désaccord	0
Total	16

Le figure ci-dessous permet d'envisager le niveau correspondant des valeurs « entre l'agence AARC et ces employées ». On utilise l'échelle croissante de 5 niveau « Tout à fait d'accord jusqu'a Fortement en désaccord ».

*Figure III.11 : Le correspondant des valeurs*



D'après le tableau et le figure on remarquons que plus de dix (10) employée confirme que leur propre valeur correspond avec celle de l'agence « quatre (4) sont tout à fait d'accord et quatre (4) d'accord », quatre (4) sont neutre et jusqu'à deux (2) sont désaccord, cela

### ***Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performe sociale au sein de l'agence AARC.***

explique qu'il y a une petite différence avec les valeurs personnelles de quelques employées qui peuvent varier avec celles impliquées dans l'AARC, peut-être liée à des politiques d'entreprise, des principes personnels hors le travail... mais la majorité de nos intervenants pense que leurs valeurs correspondent avec celles de l'entreprise

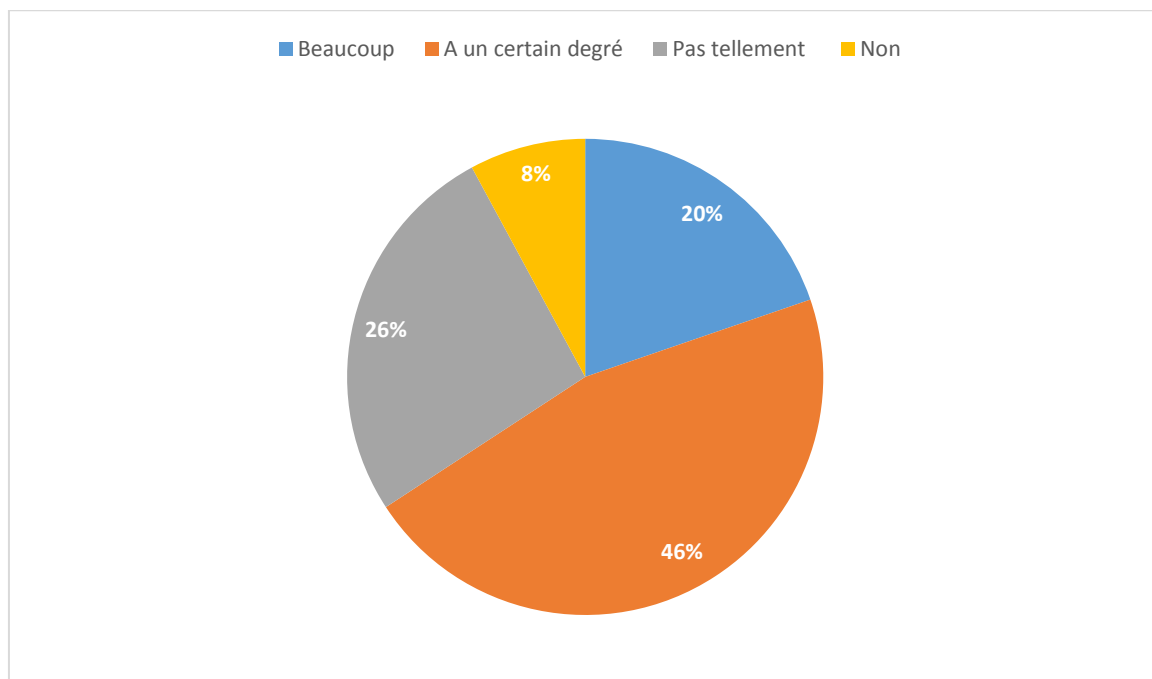
#### **2.7 La satisfaction au travail :**

**Tableau III.11 : La satisfaction au travail**

Réponses	Effectifs
Beaucoup	3
A un certain degré	7
Pas tellement	4
Non	2
Total	16

Le cercle ci-dessous permet de déterminer le niveau de la satisfaction au travail des employées.

**Figure III. 12 : La satisfaction au travail**



### ***Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performe sociale au sein de l'agence AARC.***

Les réponses à cette question viennent encore de démontrer et contribue aux résultats précédemment : sens de travail, les valeur, climat social... dix (10) réponse varie entre oui les employées sont satisfaites Beaucoup par leur travail et autres a une certain degré « 20% et 46% successivement », et 26% sont pas sure et neutre ainsi que 8% sont on désaccord.

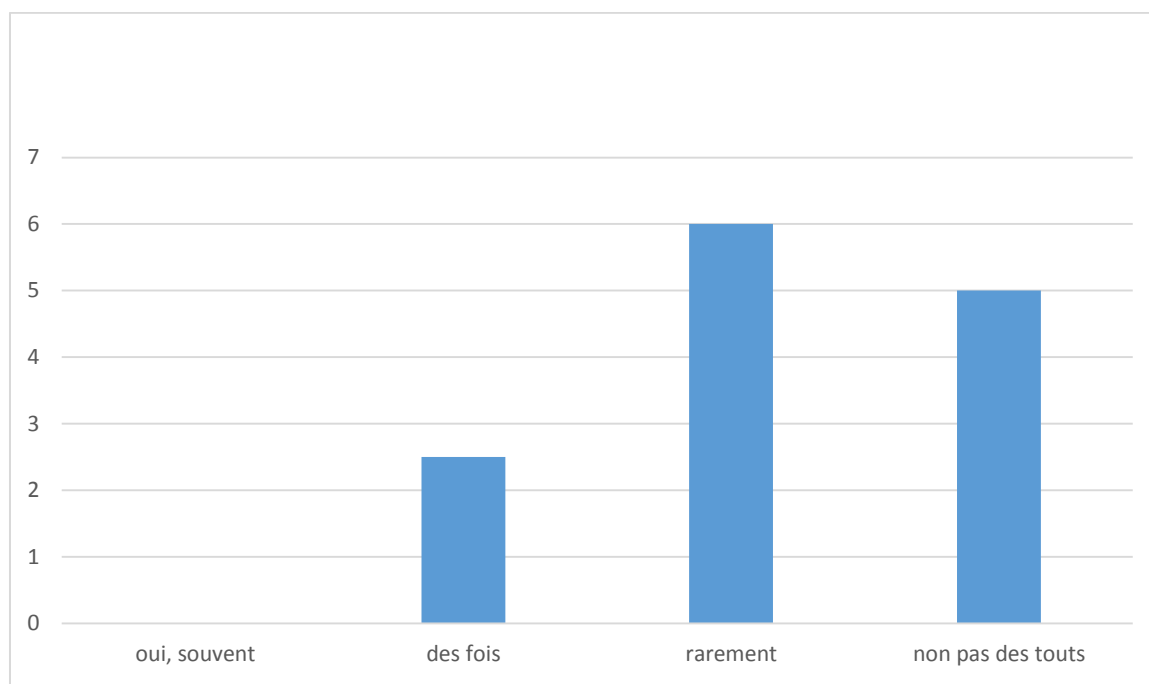
#### **2.8 Le sentiment de stress :**

*Tableau III.12 : Le sentiment de stress*

<b>Réponses</b>	<b>Effectifs</b>
<b>oui, souvent</b>	0
<b>des fois</b>	3
<b>Rarement</b>	8
<b>non pas des tous</b>	5
<b>Total</b>	16

Le figure ci-dessous permet de déterminer les niveaux de de stress des employées au travail.

*Figure III.13 : Le sentiment de stress*



L'analyse de stresse c'est un sujet complique car c'est un sentiment interne et difficile a le démontre. Que nous avons conclu de cette question qu'il y a une petite différenciation avec

## *Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performe sociale au sein de l'agence AARC.*

84

notre diffèrent réponses mais la majorité de nos votes décrire le stress comme un sentiment rare « huit (8) employées », cinq (5) autre son confiant qu'ils ne sentent pas de stress et trois (3) des fois. D'après mon temps passe au sein de l'agence j'ai remarqué la pression à laquelle les travailleurs face à cause de leur nombre limite, donc le travail pour certains membres peut être trop au le stress est inévitable.

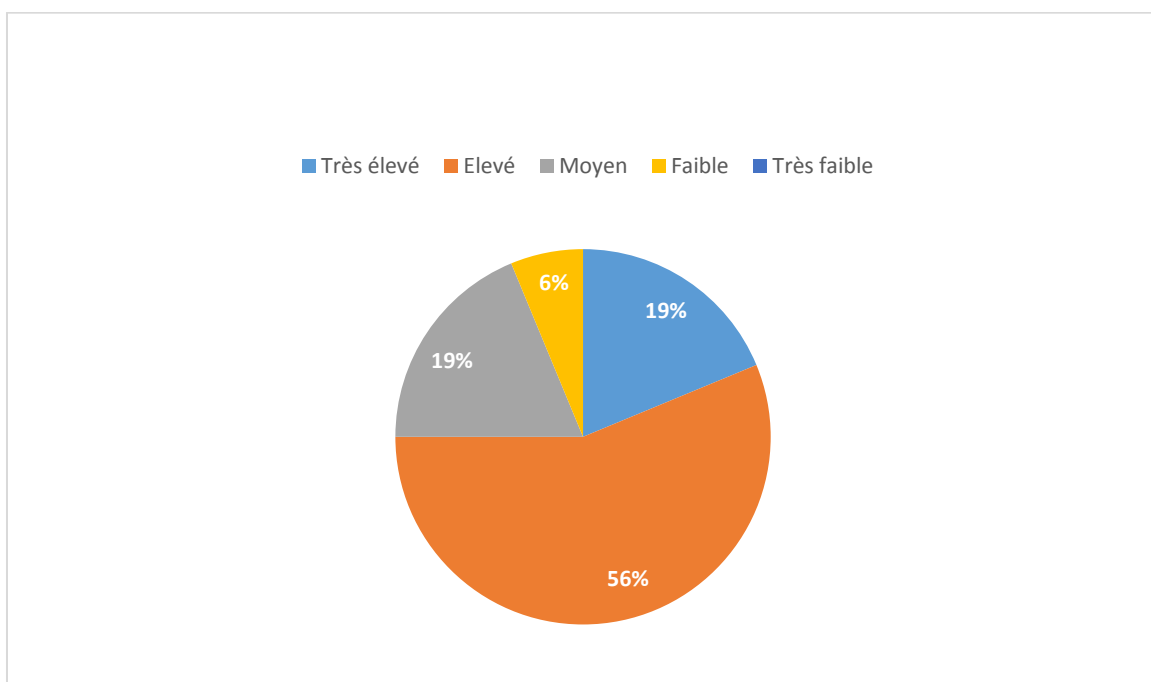
### **2.9 Le Bien-être psychologique :**

*Tableau III. 13 : Le Bien-être psychologique*

Réponses	Effectifs
Très élevé	3
Elevé	9
Moyen	3
Faible	1
Très faible	0
Total	16

Le figure ci-dessous permet d'identifie le niveau de Le Bien-être psychologique sur l'échelle de très faible jusque très élevé.

*Figure III. 14 : Le Bien-être psychologique*



## ***Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performe sociale au sein de l'agence AARC.***

85

Afin d'analyse de tableau III.6 et la figure III.6, nous déduiront enfin que tous les résultats précédents sont liés à le bien être psychologique surtout la satisfaction au travail, 56% pense que leur bien être psychologique est très élève ,19% que pense et qu'il est élève et par le même pourcentage certains pensent qu'il est moyen ; et just un vote a êtes signalé comme faible que fait 8% des employées. Le bien être psychologique peut résume toutes les dimensions que on a mentionnées précédemment.

### **3. L'Intelligence émotionnelle :**

Afin d'administrer notre test TEIQue-SF dans de bonnes conditions, voient que le membre de cette agence est peu, nous limitent notre échantillon a 9 employés du service personnel et la direction de communication, 5 personnes de sexe masculin et 4 de sexe féminin le tout dans une tranche d'âge allant de 25 ans a plus de 45 ans.

Le tableau ci-dessous représente les résultats des 9 interviewés au test ainsi que l'interprétation de chaque facette du test.

***Tableau III.14 : Résultats du test TEIQue-SF***

<b>Employé</b>	<b>Well Being</b>	<b>Self Control</b>	<b>Emotionality</b>	<b>Sociability</b>	<b>Total</b>
E1	6,833	6,833	6,25	6,16	6,593
E2	5,66	5	5,375	5,5	5,383
E3	5,16	5	4,375	4,16	4,673
E4	6	6 ,33	5,5	5,33	5,79
E5	6 ,833	6,833	5	6,833	6,375
E6	6,66	6,33	6	6,5	6,372
E7	6,33	5.16	6,25	5,5	5,81
E8	5,83	5,5	4,5	5,166	5,249
E9	4,83	4,5	5,16	5	4,872

Afin de comprendre ces différents éléments de test, nous avons définie ci-dessous le rôle de chaque une (**regard annexe 2**) Les résultats de chaque facette que correspond à chaque employée et calcule par trouve la médiane des ensemble réponses de questions de test ou questions représente les différentes facettes dans le tableau.

### ***Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performe sociale au sein de l'agence AARC.***

- Well Being ou le bien-être : les personnes avec un niveau élevé d'état d'être à l'aise, bonne santé et joie les questionnes qui forme cette facette sont : 5,9,12,20,24,27.
- Self Control ou le contrôle de soi : qu'a le contrôle de soi à la capacité de changer les réponses automatiques ou impulsives afin d'agir selon ses propres exigences ou celles de la situation. Les questions qui représentent cette facette sont :47,15,19,22,30.
- Emotionality : les personnes qui obtiennent un score élevé dans ce domaine sont plus passionnés, vigilants et dynamiques. Ils veulent toujours être les meilleurs possible. Cependant, ils s'inquiètent davantage et peuvent manquer de confiance. Les questions qui représentent cette facette sont : 1,2,8,13,16,17,23,28.
- Sociabilité : une personne sociable qui peut tenir de longues conversations avec les autres, confiant et intéressant. Les questions qui représentent cette facette sont :6,10,11,21,25,26.

#### **4. Analyse de la corrélation :**

Afin de confirmer ou de rejété notre hypothèse sur la relation entre l'IE et la performance sociale et sa diffèrent dimensions, nous avons effectué le test de Spearman pour déterminer s'il existe une corrélation entre ces éléments. Pour étudier cette relation, nous avons sélectionné trois variables, à savoir que sont des dimensions de la performance sociale : La satisfaction au travail, le sentiment de stress, le Bien-être psychologique, le choix de ces trois éléments correspond avec notre approche théorique « chapitre 2 l'impact de l'IE sur les dimensions de la performance sociale ».

##### **4.1 Corrélation entre l'IE et La satisfaction au travail :**

**Tableau III.15 : Corrélation IE/ La satisfaction au travail**  
Corrélations

			ScoreIE	La satisfaction au travail
<b>Rho de Spearman</b>	ScoreIE	Coefficient de corrélation	1,000	,948**
		N	9	9
	La satisfaction au travail	Coefficient de corrélation	,948**	1,000
		N	9	9

### ***Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performe sociale au sein de l'agence AARC.***

À partir du tableau III.15, nous avons constaté qu'il existe une corrélation très fort entre l'IE et La satisfaction au travail au niveau de  $r_s = 0,87 > 0,75$ . Cela identifie que les employée que control leur émotions bien sont les plus satisfait par leur travail.

#### **4.2 Corrélation entre l'IE et le bien être psychologique :**

**Tableau III.16 : Corrélation IE/ le bien être psychologique**

Corrélations

			ScoreIE	le bien être psychologique
<b>Rho de Spearman</b>	ScoreIE	Coefficient de corrélation	1,000	,909**
		N	9	9
	le bien être psychologique	Coefficient de corrélation	,909**	1,000
		N	9	9

D'après l'analyse de ces résultats nous avons constaté qu'il existe une corrélation très fort entre l'IE et le bien être psychologique niveau de  $r_s = 0,909 > 0,75$ , que démontre que il y a un lien entre être l'IE et le bien être psychologique des employées AARC.

#### **4.3 Corrélation IE/ Le sentiment de stress :**

**Tableau III.17 : Corrélation IE/ Le sentiment de stress**

Corrélations

			ScoreIE	Le sentiment de stress
<b>Rho de Spearman</b>	ScoreIE	Coefficient de corrélation	1,000	,877**
		N	9	9
	Le sentiment de stress	Coefficient de corrélation	,877**	1,000
		N	9	9

Ce tableau montre qu'il existe une corrélation très forte entre l'IE et Le sentiment de stress niveau de  $r_s = 0,877 > 0,75$ , qu'explique notre hypothèse qu'il y a un lien entre être l'intelligence émotionnelle et Le sentiment de stress des employées AARC.

## **5. Synthèse des résultats :**

Afin de réaliser les résultats de corrélation avec les différentes dimensions de performance sociale qu'on a constatée à travers le questionnaire mis aux employées que il y a des bonnes indices sur « le niveau de motivation, implication au travail, le climat social... » et pour l'intelligence émotionnelle qu'a été analysée on utilise le test des émotions TeiQue tous les travailleurs de AARC ont un niveau élevé par rapport à la note médiane de test « 3,5 », et la corrélation avec les deux termes on a montré qu'il y a : « une relation très forte avec le bien-être psychologique, une relation très forte avec la régulation de stress, et une relation très forte la satisfaction au travail » nous avons rapproché à notre problématique qu'on a proposée dans notre étude, on a montré que l'intelligence émotionnelle a une influence forte sur la performance sociale des employées dans l'entreprise par rapport à certaines dimensions et on a montré que l'intelligence émotionnelle et la maîtrise des émotions n'est pas une faiblesse comme elle est définie habituellement, mais une force dans nos cas c'est les employées de AARC.

## **6. Recommandations :**

À travers notre démarche scientifique qu'on a effectuée jusque-là, nous pouvons élaborer quelques propositions et suggestions, que nous pensons peuvent aider l'amélioration des ressources humaines, le climat social et le bien-être au travail :

- Investir dans le capital humain par l'exécution de différentes formations qui concernent le domaine psychologie au travail.
- Mettre en place des stratégies de développements humains.
- Développer les compétences émotionnelles de leadership.
- Faire plus des recrutements afin de minimiser la pression aux employées.

## **Conclusion :**

Pour améliorer notre argument sur la problématique initiale, et soutenir notre démarche théorique des deux premiers chapitres l'une sur la performance sociale et l'autre sur l'IE, cette étude au sein de l'AARC a mis en évidence.

L'échantillon qu'on a utilisé dans cette étude c'est notre limitation qui change entre les deux outils. Cela produit des restrictions techniques ; malgré ces difficultés on a le privilège

### ***Chapitre 3 : l'analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performance sociale au sein de l'agence AARC.***

89

d'assure les résultats suivants qui sont à la base de la réalisation d'une corrélation entre la totalité des facettes de test TeiQue et certaines dimensions de la performance sociale qu'on a traitée dans le questionnaire, on utilise le modèle de **SPEARMAN** de corrélation selon le classement d'une manière non paramétrique de ces éléments :

- une corrélation très fort entre l'IE et la satisfaction au travail.
- une corrélation très fort entre l'IE et le bien-être psychologique.
- une corrélation très fort entre l'IE et le sentiment de stress.

# **Conclusion Générale**

### Conclusion générale :

Face à la complexité de notre temps moderne, les entreprises doivent s'adapter au différentes théories sociaux et psychologiques afin d'être en amélioration continue, parce que comme les sciences économiques ont commencés à être observé aux 1776 dans l'ouvrage « wealth of nations » d'Adam Smith pour l'amélioration de l'existence physique de l'homme, cette science exige maintenant à mettre en compte le développement psychologique, l'état de l'esprit, et émotions aux faveurs des hommes, et précisément les acteurs de l'économie et du management.

L'objective de notre étude est de contribuer à ces théories psychologiques, ou l'on a essayé de créer un lien entre l'utilisation et la maitrise des émotions et l'amélioration des compétences et performances des employées, ces deux notions se présentent comme :

- l'IE c'est un utile d'observation des émotions, les traites et les utiliser comme une force et pas comme le stéréotype d'une faiblesse.
- La performance sociale c'est l'ensemble des différentes exigences et les états sociaux que l'entreprise développe pour assurer le bien-être psychologique des employées et développe la communication avec les équipes.

Pour ce concerne on a adapté deux outils empirique : le premier c'est un questionnaire aux objets de collectes les informations sur les différentes dimensions de la performance sociale des employées et les analyse, et l'autre c'est un test des émotions « TieQue ».

On affirme de cela qu'il existe une :

- une corrélation et très fort entre l'IE et la satisfaction au travail.
- une corrélation très forte entre l'IE et le bien-être psychologique.
- une corrélation très forte entre l'IE et le sentiment de stress.

À partir de nos chapitres théoriques et les résultats obtenus ci-dessus, nous pouvons répond a notre problématique et nous hypothèses de départ :

- **La première hypothèse** qui est : « *La maîtrise des émotions a un impact positif sur les performances sociales des employés au sein de l'entreprise.* » **pas totalement confirmée**, car nous n'avons pas étudié la corrélation avec toutes les dimensions de la performance sociale.

- **La deuxième hypothèse** qui est : « *Les émotions sont des faiblesses et un frein à la productivité et la performance.* » **est infirme.**

**Oui**, l'intelligence émotionnelle a un impact positif sur les performances sociales du personnel au sein d'entreprises comme une réponse à notre problématique **mais** pour certaines dimensions, les autres dimensions ne sont pas exploitées dans notre recherche qui est basé sur la corrélation est on les laisse pour d'autres études pour les affirmer.

Pour finir cette contribution aux recherches socio-économiques a but de normaliser la prise en compte des émotions humaines au travail pas juste comme levier et adaptateur au changement mais aussi comme déterminent existentialisme et spirituel.

Il existe plusieurs travaux de recherche qui ont une liaison à notre étude, quelle que soit IE et la prise de décision, ou du leadership plus profond...On a essayé de généralise notre approche au rapport de l'intelligence émotionnelle pour assurer d'ouvrir la porte à cet élément qui est moins connu dans le management des entreprises, précisément les entreprises algériennes.



# **Bibliographie**

## Bibliographie :

### 1. Ouvrage :

- ALLOUCHE, (J), LAROCHE, (P) : *Pratiques de RSE et performances des entreprises : une synthèse de la littérature*, 2012
- Bar-On (Reuven): *The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)*, 2006
- BELDOCH, (Michael): " *Sensitivity to expression of emotional meaning in three modes of communication* ". Sure la supervision de DAVITZ (JR): *The Communication of Emotional Meaning*, 1964
- Blake, (E. A) et Humphrey (H.R): *emotions in the workplace: Reappraisal*, 1995
- BOURGUIGNON, (Annick) : « *définir la performance : une simple question de vocabulaire ?* » sous la direction de FERICELLI (A. M) et SIRE (B) : *Performance et Ressources humaines*, édition Economica, paris, 1996
- BRUN, (J. P) : *Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au Travail*, Editions d'Organisation, Paris, 2008
- DESMARAIS, (V, D) : *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*
- DIENER, (S): *evaluation of subjective well-being: opportunities and progress* ,1994
- ELGHAZI (S) & CHERKAOUI (M) *intelligence émotionnelle et performance organisationnelle : Une relecture des fondements de base*
- GILBERT, (P) et Charpentier (M) :« *Comment évaluer la performance RH ? Question Universal, réponses contingentes* », Paris, 2004
- GOLEMAN (Daniel): " *What Makes a Leader?* ". *Harvard Business Review*, 1998
- GOLEMAN, (Daniel): *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, 1995
- GUNDUZ, (henry): *Effects of emotional Intelligence on job satisfaction: study on Call Center employees*, 2012
- HARRBACH, (O), MIGNONAC, (K) et SIRE, (B) : « *l'intelligence émotionnelle : quelle innovation pour la gestion des ressources humaines* », in LIRHE
- HOOREBEKE, (D.V) : *La gestion des émotions au travail : droit fondamental du salarié ?* 2004
- LEUNER, (Blattchen): " *Emotional intelligence and emancipation*, 1962

- Locke, (E. A): *What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance*, 1969
- MARTORY, (B) et CROZET (D) : *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, Edition Dunod, 5eme édition, 2002
- MERCK, (B) et alii : *éviter le stress de vos salariés*, édition d'organisation, Paris, 2009
- MEYER, (J.P) et Allen, (N.J) : *Engagement en milieu de travail : théorie, recherche et application*, 1991
- PANIGRAHI, (Achok): *Journal of Management Research and Analysis*, 2016
- PESQUEUX (Yvon) : *La notion de performance globale*, Tunisie, 2004
- PETRIDES, (K. V) : *Technical manual for the Trait Emotional Intelligence Questionnaires (TEIQue)*. London: London Psychometric Laboratory, 2009
- PETRIDES, (K. V) et d'autre : *The trait emotional intelligence of ballet dancers and musicians. Psicothema, 18*, 2006
- PRESTON, (L.E) et O'BANNON, (D.P): *The corporate social-financial performance relationship: a typology and analysis*", *Business and Society*"
- ROSSANO, (B.I) et DI NUNZIO (M, G) : *Intelligence émotionnelle de Daniel GOLEMAN*, 2011
- SAAD, (K): *emotional intelligence makes you more motivated: between emotional intelligence, Motivation, and job Outcomes* ,2011
- SALOVEY, (P) et Mayer(J): *"Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model"*, 1990
- SALOVEY, (P) et MAYER, (J): *" Emotional intelligence". Imagination, Cognition, and Personality*, 1989
- STEPHANE, (Jacquet) : *Le management émotionnel : Vers une prise en compte de l'intelligence émotionnelle en entreprise*
- Travail, Editions d'Organisation, Paris, 2008
- TZINER, (A) et autre: *Human motivation and its outcomes, in effective redaction: is less still more?* 2012
- WALTER, (B.C): *The James-Lange Theory of Emotions: A Critical Examination and an Alternative Theory* », *The American Journal of Psychology*, vol. 39, 1927
- ZINSOU (N) et Serge (F. S) : *climat social et implication au travail des employés temporaires dans les très petites entreprises béninoises : une étude exploratoire*

## 2. Article

- GOND, (J.P) : « L'éthique est-elle profitable ? », in *Revue Française de Gestion*, 2001
- BAGGIO (S) et ERIC SUTTER (P) : *La performance sociale au travail*, Mars-lab. France, 2013
- FOLAN, (J.P) et BROWNE (H): *Performance: its meaning and content for today business research*, in revue *Computers in Industry*, vol. 58, no 7, 2007
- FROOMAN (Jeff): *Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth: a meta-analysis of event studies*, 1997
- HARRBACH, (O), MIGNONAC, (K) et SIRE, (B) : « *l'intelligence émotionnelle : quelle innovation pour la gestion des ressources humaines* », in LIRHE
- HILLS, (P) et ARGYLE (M): *Oxford happiness questionnaire: compact scale on psychology measures of well-being*, 2002
- KHURSHID, (Jean) : *intelligence émotionnelle et le stress : une étude pour les étudiants universitaires*
- LEBAS, (M.J) : « *Oui il faut définir la performance* », in *Revue Française de comptabilité*, N 269, 1995
- LIU, (Y) et PERREWE (P. L) : *un autre regard sur le rôle de l'émotion dans le changement d'organisation : le modal de processus*. *Human Resource Management Review*, 2005
- MARGOLIS, (J.D) et autre : *est-ce qu'il fait de bien ? un méta-analyse de redirection des recherches sur les relations entre performance social et Financial* ", Working Paper Harvard University, July,2007
- MIKULIC, (I.M) et autre : *Intelligence émotionnelle, satisfaction vital et une résilient potentiel d'évaluation : t in étude sure les étudiants de psychologie*, 2010
- MOIGNE, (J.L) : « *Les deux sources de la performance des organisations : Incohérence du contrôle* », sous la direction de COHENDE (P) et d'autre : *impertinence de l'intelligence, dans Cohérence, pertinence et évaluation* ,1996
- MONIQUE, (F.L) : *what makes a good leader?* revue de Desjardins, 2018
- MOORE, (G) : "Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U.K. Supermarket Industry", *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, n°3, December, 2001

- ROSANNA, (G) et DAVIS (S. K) : *Est-ce que l'Intelligence émotionnelle isole l'effets of Acute Stress ? Un Review Systématique*

### 3. Travaux universitaire

- OUACHERINE, (H) : *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise, mémoire de magistère, INC, 2001-2003*
- ZOUHAOUI, (F, E) : *L'accompagnement au changement technologique, le manager driver doué d'intelligence émotionnelle, Spécialité : Ressources Humaines, Management, 2018*

### 4. Webographie :

- <https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2020-1-page-132.htm>
- [:http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/Management/Fiches-pratiques/Pilotage-des-Organisations/Les-indicateurs](http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/Management/Fiches-pratiques/Pilotage-des-Organisations/Les-indicateurs)
- <http://andre.font.free.fr/Font/implication.htm>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Normativity#International\\_relations](https://en.wikipedia.org/wiki/Normativity#International_relations)
- <https://www.toolbox.com/hr/engagementretention/articles/what-is-job-satisfaction/>
- <https://kidadl.com/quotes/best-emotional-intelligence-quotes-to-make-you-think>
- [https://books.openedition.org/septentrion/51006?lang=en&fbclid=IwAR0w0T1o1grimrScZhJ3njinOCxcTgpXzZyYmmEHn5QK9jACjiuBZ\\_j51EH4](https://books.openedition.org/septentrion/51006?lang=en&fbclid=IwAR0w0T1o1grimrScZhJ3njinOCxcTgpXzZyYmmEHn5QK9jACjiuBZ_j51EH4)
- <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Identifier-les-6-emotions-fondamentales-326064.htm>
- [https://oserchanger.com/blogue\\_2/2020/12/22/intelligence-emotionnelle-en-5-grands-axes/](https://oserchanger.com/blogue_2/2020/12/22/intelligence-emotionnelle-en-5-grands-axes/)
- <http://www.aarcalgerie.org/org/fr/>
- <https://fr.gadget-info.com/difference-between-iq>
- [https://creg.ac-versailles.fr/le-management-emotionnel#outil\\_sommaire\\_0](https://creg.ac-versailles.fr/le-management-emotionnel#outil_sommaire_0)
- <https://www.lisabellinghausen.com/lintelligence-emotionnelle/>
- <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-hors-serie/intelligence-emotionnelle>
- <https://fr.slideshare.net/StephaneLeblanc2/leadership-conscien>
- <https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/emotional-intelligence-employee-engagement>



# **Annexes**

## **Annexes :**

### **Annexe 1 :**

#### **Questionnaire sur la performance sociale**

Bonjour à toutes et à tous, afin d'élaborer ma recherche d'obtention d'un degré master en Management & Entrepreneuriat à l'EHEC-Alger, je vous demande aujourd'hui de participer à ce questionnaire dans le thème étudié « *l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la performance sociale* ». Répondant à ces questions le plus sincèrement possible. Ceci ne prendra pas plus de 15 minutes de votre temps sachant que toutes vos réponses sauront des infos utilisées pour des objectifs scientifiques, merci pour votre participation ;

#### ***Rubrique 1 : Informations personnelles***

1. Sexe :

- Femme
- Homme

2. Âge :

- Moins de 25 ans
- Entre 25 et 35 ans
- Entre 36 et 45 ans
- Plus de 45 ans

3. Niveau d'étude :

- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

4. Expérience au sein de l'entreprise :

- Moins d'une année

- Entre 1 et 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Entre 10 et 20 ans
- Plus de 20 ans
- Dans quel département travaillez-vous ?
- [Réponse ouverte].

## ***Rubrique 2 : performance social***

1. Comment jugez-vous le climat social de votre entreprise ?
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  
2. Participez-vous à la prise de décision au sein de votre entreprise ?
  - Jamais
  - Rarement
  - Parfois
  - Souvent
  - Toujours
  
3. Sentez-vous une complicité dans l'équipe ou des collaborateurs ?
  - Oui
  - Non
  
4. Vous êtes d'accord pour plus d'implication dans votre travail ?
  - Tout à fait d'accord
  - D'accord
  - Neutre
  - Désaccord
  - Fortement en désaccord
  
5. Êtes-vous motivé dans votre travail ?
  - 1
  - 2
  - 3

4

5

6. Pour vous le travail vous donne un:

un certain sens à ma vie

source de payement

les deux

autres :

7. Êtes-vous satisfait par votre travail ?

Beaucoup

A un certain degré

Pas tellement

Non

8. Vos valeurs correspondent-elles avec les valeurs de l'entreprise :

Tout à fait d'accord

D'accord

Neutre

Désaccord

Fortement en désaccord

9. Est-ce que vous stressez lors de travail ?

oui, souvent

des fois

rarement

non pas des tous

10. Comment évaluez-vous votre bien-être psychologique dans l'agence:

Très élevé

Elevé

Moyen

- Faible
- Très faible

## **Annexe 2 :**

### **Test TEIQue des émotions :**

Bonjour à toutes et à tous, afin d'élaborer ma recherche d'obtention d'un degré master en Management & Entrepreneuriat à l'EHEC-Alger, je vous demande aujourd'hui de participer à ce test dans le thème étudié « *l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la performance sociale de personne* ».

Ce test c'est une « short form » de test TEIQue « *traite Emotional intelligence questionnaire* » veuillez répondre à chaque question ci-dessous en choisissant les chiffres de 1 jusqu'à 7 qui correspondent au minimum désaccord jusqu'à le maximum d'accord. Ce questionnaire peut prendre 15min, donc son fait mieux de Ne réfléchissez pas trop long, merci pour votre participation ;

1. Je Exprimer mes émotions avec des mots n'est pas un problème pour moi.
2. Il m'est souvent difficile de voir les choses du point de vue d'une autre personne.
3. Dans l'ensemble, je suis une personne très motivée.
4. Je trouve généralement difficile de réguler mes émotions.
5. En général, je ne trouve pas la vie agréable.
6. Je peux traiter efficacement avec les gens.
7. J'ai tendance à changer fréquemment d'avis.
8. Souvent, je n'arrive pas à comprendre quelle émotion je ressens.
9. Je sens que j'ai un certain nombre de bonne qualité.
10. Il m'est souvent difficile de défendre mes droits.
11. Je suis généralement capable d'influencer la façon dont les autres se sentent.
12. Dans l'ensemble, j'ai une perspective sombre sur la plupart des choses.
13. Mes proches se plaignent souvent que je ne les traite pas correctement.
14. Il m'est souvent difficile d'adapter ma vie aux circonstances.
15. Dans l'ensemble, je suis capable de gérer le stress.
16. Il m'est souvent difficile de montrer mon affection à mes proches.

17. Je suis normalement capable de "me mettre à la place de quelqu'un" et de vivre ses émotions.
18. Je trouve généralement des difficultés à rester motivé.
19. Je suis généralement capable de trouver des moyens de contrôler mes émotions quand je le veux.
20. Dans l'ensemble, je suis satisfait de ma vie.
21. Je me décrirais comme un bon négociateur.
22. J'ai tendance à m'impliquer dans des choses dont j'aimerais plus tard pouvoir sortir.
23. Je m'arrête souvent pour réfléchir à mes sentiments.
24. Je crois que j'ai une très forte personnalité.
25. J'ai tendance à "reculer" quand bien même je sais que j'ai raison.
26. Je ne semble pas avoir le moindre pouvoir sur les sentiments des autres.
27. Je crois généralement que les choses vont bien se passer dans ma vie.
28. J'ai du mal à créer des liens, même avec mes proches.
29. En général, je suis capable de m'adapter à de nouveaux environnements.
30. D'autres m'admirent parce que je suis détendue.



# **Table des matières**

## Table des matières :

Dédicaces :	
Liste des figures :	
Listes des tableaux :	
Liste des abréviations :	
Introduction générale : .....	I
Chapitre 1 : une étude multidimensionnelle sur la performance sociale.....	1
Section 1 : la performance sociale .....	1
1. Origines et définition de la performance : .....	1
1.1 L'origine de terme performance : .....	1
1.2 Définition de la performance : .....	2
2. Les différents types de la performance : .....	3
2.1 La performance organisationnelle : .....	3
2.2 La performance sociale : .....	3
2.3 La performance économique : .....	4
3. Sources de performance : .....	4
4. Les composantes de la performance : .....	5
5. Origine et définition de la performance sociale au travail : .....	7
5.1 L'origine de terme performance sociale au travail : .....	7
5.2 Définition de la performance sociale et ces termes composant : .....	8
5.2.1 Définition de mot social et ces origines : .....	8
5.2.2 Le « social » dans le champ du travail.....	8
5.3 Définition de la performance sociale : .....	9
6. La Performance et les responsabilités social des entreprises .....	10
7. La Performance sociale et la performance financier : .....	12
Section 2 : Dimensions de la performance sociale.....	14
1. La dimension eudémonique renvoie au travail.....	14
1.1 Implication au travail.....	15
1.1.1 Les déterminants culturels, et individuels : .....	16
1.1.2 Les déterminants individuels : .....	16
1.1.3 Les déterminants organisationnels : .....	16
1.2 Engagement organisationnel : .....	16
1.2.1 L'engagement affectif : .....	17
1.2.2 L'engagement normatif : .....	17

1.2.3	L'engagement calculé :.....	17
1.3	Congruence :.....	18
1.3.1	La congruence objective :.....	18
1.3.2	La congruence subjective :.....	18
1.4	Sens du travail :.....	18
1.4.1	L'orientation du travail :.....	19
1.4.2	La signification du travail :.....	19
1.4.3	La finalité existentielle du travail :.....	20
1.4.4	Les reflets d'enrichie le sens de travail au employées :.....	20
1.5	Valeur de travail :.....	20
1.5.1	La conception héritière de la Renaissance et des Lumières :.....	20
1.5.2	La conception marxiste :.....	20
1.6	Le bien-être psychologique au travail :.....	21
2.	La dimension hédonique de la performance sociale :.....	22
2.1	Climat social :.....	22
2.1.1	La perception de la qualité managériale :.....	23
2.1.2	La Perception de la gouvernance sociale d'entreprise :.....	23
2.1.3	<i>Le moral</i> des salariés au travail :.....	23
2.2	Non-sens au travail :.....	24
2.3	Exposition aux stress :.....	24
2.3.1	Eu-stress :.....	25
2.3.2	Détresse :.....	25
2.4	Bien-être subjectif au travail :.....	25
2.5	Satisfaction au travail :.....	27
2.5.1	Comportementales :.....	28
2.5.2	Cognitives :.....	28
2.6	Justice organisationnelle :.....	28
Chapitre 2 : L'intelligence émotionnelle en management .....		32
Section 1 : l'intelligence émotionnelle.....		32
1.	Les émotions :.....	32
L'intelligence :.....		33
1.1	Les formes de l'intelligence :.....	34
1.1.1	L'intelligence verbale/ linguistique :.....	34
1.1.2	L'intelligence logique/ mathématique :.....	34
1.1.3	L'intelligence visuelle/ spatiale :.....	34
1.1.4	L'intelligence musicale/ rythmique :.....	34

2.	Définition de L'intelligence émotionnelle :.....	34
3.	Historique sur l'intelligence émotionnelle : .....	35
4.	Les modèles de IE : .....	36
4.1	Modèle de BAR-ON :.....	36
4.2	Modèle de GOLEMAN :.....	37
5.	Intelligence émotionnelle : 5 composantes : .....	38
5.1	La conscience de soi :.....	39
5.2	La maîtrise de soi : .....	39
5.3	La motivation : .....	39
5.4	L'empathie : .....	40
5.5	La maîtrise des relations humaines : .....	40
6.	Comparaison entre l'intelligence intellectuel et l'intelligence émotionnelle « QI et QE » :.....	40
6.1	Les principales différences entre le QI et le QE :.....	41
Section 2 : L'impact de l'intelligence émotionnelle sur les différents concepts managériaux.....		43
1.	Historique de IE au milieu de travail :.....	43
2.	L'intelligence émotionnelle et son potentiel d'utilisation au management :.....	44
3.	Les compétences des salariés et managers qui ont l'intelligence émotionnelle : .....	45
4.	Processus de l'intelligence émotionnelle au travail :.....	45
5.	L'intelligence émotionnelle et la conduite de changement : .....	46
6.	L'intelligence émotionnelle et la motivation :.....	47
7.	L'intelligence émotionnelle et l'innovation : .....	48
8.	IE et le leadership :.....	49
8.1	Le développement d'un leadership conscient :.....	51
9.	Impact de IE sur la performance au travail : .....	52
9.1	Impact de IE sur les dimensions de la performance au travail :.....	55
9.1.1	IE et la satisfaction de travail :.....	55
9.1.2	IE et job stress : .....	55
9.1.3	IE et le bien être psychologique au travail :.....	57
9.1.4	IE et l'Engagement organisationnel :.....	57
Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre l'intelligence .....		59
Émotionnelle et la performance sociale au sein de l'agence AARC.....		59
Section 1 : Présentation de l'agence Algérienne pour le rayonnement culturel. ....		59
1.	Une Description sur l'agence et son historique .....	59
2.	La culture de l'agence AARC : .....	60
2.1	Les missions de l'AARC :.....	60
2.2	Les valeurs de AARC :.....	61
2.3	Sa vision : .....	61

3.	Les secteurs d'activité de l'AARC :	62
3.1	Cinéma et audiovisuel :	62
3.2	Livre et documentation :	63
3.3	Arts visuels et patrimoine :	63
3.4	Music et spectacles vivants :	63
4.	Organigramme :	64
	Section 2 : Méthodologie de recherche	66
1.	Objectif de cette étude :	66
2.	Population et échantillon choisi :	66
3.	Outils de mesures :	66
4.	Le questionnaire :	66
5.	TEIQue :	67
6.	Le test de Spearman :	68
	Section 3 : Résultats de la recherche	71
1.	Renseignement personnel :	71
1.1	La répartition par sexe et âge :	71
1.2	Répartition par niveau d'étude :	72
1.3	Répartition selon dans l'ancienneté dans l'entreprise :	73
1.4	Dans quel département travaillez-vous :	74
2.	Analyse descriptive de questionnaire :	75
2.1	Le climat social :	75
2.2	Complicité de l'équipe :	77
2.3	Implication au travail :	77
2.4	Motivation au travail :	78
2.5	Sens du travail :	79
2.6	Le correspondant des valeurs :	80
2.7	La satisfaction au travail :	81
2.8	Le sentiment de stress :	82
2.9	Le Bien-être psychologique :	84
3.	L'Intelligence émotionnelle :	85
4.	Analyse de la corrélation :	86
4.1	Corrélation entre l'IE et La satisfaction au travail :	86
4.2	Corrélation entre l'IE et le bien être psychologique :	87
4.3	Corrélation IE/ Le sentiment de stress :	87
5.	Synthèse des résultats :	88
6.	Recommandations :	88
	Conclusion :	88

Conclusion générale :..... 89

Bibliographie :

Annexes :