

République Algérienne Démocratique et Populaire

Université Abderrahmane Mira De Bejaïa



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Faculté des sciences humaines et sociales

Départements des sciences sociales

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

Thème

**Le lien entre motivation intelligence émotionnelle et
performance au travail**

Réalisé par :

-MIMOUN Célia

Proposé par :

- Mme AIT MEDJBER.D

Année Universitaire : 2020 /2021

Remerciement

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude,

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma reconnaissance à la directrice de ce mémoire, Madame AIT MEDJBAR, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je désire aussi remercier les professeurs de l'université d'A.MIRA de Bejaia, qui m'ont fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers les amis et collègues qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche, A mon cher ami d'enfance Fares BELAID, à mes amis Wahid, Melissa, Rabiha, Tina et Adel DIB et toutes les personnes qui ont contribué de loin ou de prêt à la réalisation de ce mémoire

Enfin, je tiens à témoigner toute ma gratitude à ma responsable de stage, Madame BOUAZIZ Ismahan Pour son soutiens, sa lucidité et sa bonne humeur qui m'a beaucoup aidé au cours de mon stage pratique chez OGSolution.

Dédicaces

Au meilleur des pères

Mohamed ameziane,

À ma très chère maman

Djamila,

Qu'ils trouvent en moi la source de leur fierté

À qui je dois tout

À mes frères

Ali, Massil et Elias,

À qui je souhaite un avenir radieux plein de réussite

À mes Amis

À tous ceux qui me sont chers.

Sommaire

Remerciement	
Dédicaces	
Introduction :	1
Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche	
Problématique :	5
1. Hypotheses :	6
2. Objectifs de la recherche :	7
3. Importance du choix du thème :	7
4. Définition des concepts et études antérieurs :	7
4.1 Émotions	7
4.2 Intelligence	9
4.3 Intelligence émotionnelle	10
4.5 Motivation	11
4.6 Performance	12
Chapitre II : Intelligence émotionnelle	
Préambule	14
1. Définition de l'intelligence	14
1.1 Formes de l'intelligence :	15
2. Théories de l'intelligence :	16
2.1 Conception uni-factorielle de Spearman	16
2.2 Conceptions multifactorielles	16
2.3 Théorie de JOY PAUL GUILFORD (1897 -1987) :	17
2.4 Théorie triarchique	17
2.4.1 Approche componentielle :	17
2.4.2 Approche expérientielle :	18
2.4.3 Approche contextuelle :	18
2.4.4 Théorie des Intelligences multiples :	18
3. Émotions :	18
3.1 Définition des émotions	18
3.2 Composantes de production d'émotion	19
3.2.1 Sentiments :	19
3.2.2 Activation physiologique :	19

3.2.3 Composante subjective :	20
3.2.4 Composante expressive :	20
3.3 Théories d'émotion :	20
3.3.1 Théorie bi-factorielle de SCHACHTER :	20
3.3.2 Théories des émotions de bases :	20
3.3.3 Théories Bi-dimensionnelles :	21
Synthèse :	21
4. Définition de l'intelligence émotionnelle :	22
4.1 Genèse de l'intelligence émotionnelle.....	22
4.2 Différents modèles de l'intelligence émotionnelle.....	24
4.2.1 Modèles de l'intelligence émotionnelle en tant qu'habileté	24
4.2.2 Modèles mixtes de l'intelligence émotionnelle	24
4.2.3 Modèle de Bar-On Bar-On.....	24
4.2.4 Modèle de GOLEMAN.....	24
4.2.5 Modèle de PETRIDES et FURNHAM	25
4.3 Outils de mesure de l'intelligence émotionnelle :	25
5. TEIQUE de Petrides et Furnham	25
Synthèse :	25

Chapitre III : La Motivation

Préambule :	26
Introduction :	26
1. Généralité sur la motivation au travail	26
2. Bref historique sur la motivation au travail.....	26
3. Définitions de la motivation	28
4. Fondements de la motivation :	29
5. Typologies des motivations.....	29
5.1 Motivation finale :	30
5.2 Motivation instrumentale :	30
5.3 Motivation de survie.....	30
5.4 Motivation obsessionnelle :	30
5.5 Sources de la motivation :	31
5.6 Motivation intrinsèque :	31
5.7 Motivation extrinsèque :	31

6. Techniques de motivation des salariés au sein d'une entreprise	32
6.1 Mesures financières :	32
6.1.1 Rémunération :	32
6.1.2 Mesures de motivation non financières	32
7. Les principales théories de la motivation	33
7.1. Théories du contenu	33
7.1.1 Théories des besoins de MASLOW	33
7.2 Théorie bi-factorielle de Herzberg :	34
7.2.1 Facteurs d'hygiène :	34
7.2.2 Facteurs de motivation (Satisfaction) :	34
7.2.3 Théorie X et Y (MC Gregor) :	35
7.2.4 Théories du processus :	36
2.3.6 Théorie de la fixation des objectifs de Locke :	39
7.3. Employé est motivé et performant	40
7.4. Employé est motivé, mais non performant : Dans ce cas, l'employé désire se rendre..	40
7.5. Employé n'est pas motivé, mais il est performant :	40
7.6. Employé n'est ni motivé ni performant :	41
7.7. Dynamique de la motivation :	41
7.8. Lien entre motivation, IE et performance au travail :	42
Conclusion :	43

Chapitre IV : Partie pratique

Le cadre méthodologique de la recherche :	47
Préambule :	47
1. présentation du lieu d'enquête :	47
2. Pré-enquête et ses résultats :	47
3. Données concernant la motivation	48
4. Contenu du Guide d'entretien sur la motivation :	50
6. Données sur la performance de l'échantillon	51
7. Présentation des résultats de l'étude :	53

Chapitre V : Résultat et discussion

Introduction	58
1. Discussion des résultats de la première variable.....	58
Conclusion générale	64
Liste Bibliographiques	
Annexes	

Introduction générale

Introduction :

Dans le cadre du Master en Psychologie du travail et des Organisations parcours Ressources Humaines de la faculté de Bejaia, nous avons la chance de réaliser un mémoire professionnel. Les objectifs de ce mémoire de recherche appliquée sont divers, d'une part, il doit apporter une contribution scientifique à la connaissance d'un problème concret et d'autre part, apporter une aide à la décision et à la réflexion pour des dirigeants d'une organisation.

Pour la réalisation de ce mémoire, j'ai choisi le thème « le lien entre la motivation, l'IE et la performance au travail.

Le thème de la motivation des salariés m'intéresse tout particulièrement car je m'interroge en grande partie à la question de performance en entreprise mais surtout au bien être des salariés

Selon Vakola, Tsaousis et Nikolaou (2004), les organisations qui désirent demeurer compétitives doivent se réorganiser, opérer des réingénieries des processus ou implanter des nouvelles technologies. Selon Wanberg et Banas (2000), les entreprises font face à des changements comme jamais auparavant. Ces écrits s'ancrent bien dans la période de refondation du management dans une société hypermoderne (Déry, 2010). Cette société est faite : « d'une économie qui se fait globale et c'est la terre entière qui devient un nouveau terrain de jeu concurrentiel » (Déry, 2010). Une vague de critiques psychologiques du management abondent dans le sens où il est difficile pour l'individu de vivre ces changements et de s'adapter au changement (Vakola et al., 2004; Oreg, 2003). Ainsi, face ces changements constants en entreprise, les individus doivent apprendre à s'adapter.

Qui sont ceux qui ont plus de difficulté en temps de changement dans les entreprises ? Est-ce qu'il y a des prédispositions ou des traits de personnalité qui favorisent une adaptation réussie lors d'un changement ? Est-ce que le niveau d'intelligence émotionnelle d'un individu peut favoriser l'adaptation de l'employé, sa motivation et l'amélioration de ses performances ?

Les changements organisationnels ont souvent été étudiés avec une approche globale de l'entreprise alors que les recherches demeurent limitées au niveau des dimensions micro des changements. Les recherches en changement organisationnel ont surtout exploré le rôle de l'intelligence émotionnelle en lien avec la performance au sans approfondir les prédispositions ou les traits psychologiques liés à une compréhension humaine des changements.

L'écriture de ce mémoire s'ancre dans les temps présents. Les années 1990 à aujourd'hui ont été marquées par des transformations sociales qui modifient la pratique du management. Le management

doit s'adapter à cette société qui est : « fébrile, faite d'instantanéité et d'urgence, une société d'information où tout s'accélère et dans laquelle chacun revendique plus de droits, de changements, de consommation, de plaisirs, de réflexions, de performances, de loisirs, de sécurité, de qualité de vie, d'autonomie et surtout en quête de Motivation , etc. (Déry, 2010). L'instabilité que peut entraîner ce rythme rapide perturbe certains individus : « si ces demandes procurent un certain espoir pour l'avenir, au présent, elles suscitent Souvent de l'anxiété, de l'insécurité et du stress tout en s'accompagnant d'un repli sur soi et d'une consommation effrénée » (Déry, 2010 : 38).

D'un autre côté, le monde de la gestion s'intéresse de plus en plus aux émotions (Chanlat, 2003). Tel qu'indiqué par Déry (2010): « à cette période, les psychologues centrent leurs attentions sur le rôle des émotions dans la prise de décision, sur les déterminants de la créativité et sur les conséquences psychopathologiques des techniques de gestion ».

Selon Chanlat (2003) : « ce mouvement touche à la fois les entreprises, les cabinets de conseils, les éditeurs, les journaux, les magazines spécialisés, les revues scientifiques et professionnelles, les programmes de formation et les écoles de management.

On peut lire dans des articles en gestion de changement que les cadres doivent posséder de compétences relationnelles telles que l'intelligence émotionnelle (Bareil, 2009).

De plus, Huy (1999) écrit que l'intelligence émotionnelle favorise l'adaptation au changement au niveau individuel. Et que les capacités émotionnelles peuvent augmenter le potentiel des entreprises à réaliser des changements radicaux (Huy, 1999). En effet, selon Vakola et al. (2004), ne pas tenir compte du processus psychologique des employés dans de telles situations peut avoir comme conséquence l'échec du projet.

Ainsi, l'intelligence émotionnelle, la motivation et la performance seront les concepts explorés dans ce mémoire. Cette étude portera sur les enjeux de la Motivation et l'intelligence émotionnelle sur la performance en entreprise.

Ce mémoire s'adresse particulièrement aux praticiens de la gestion d'entreprise et aux salariés.

D'une part, nous exposerons différentes approches théorique sur le concept d'intelligence émotionnelle, Motivation et performance.

D'autre part nous tenterons ainsi d'établir la relation entre ces trois concepts, nous exposerons des pistes afin de favoriser une prise de conscience pour les gestionnaires et nous traiterons des pistes de recherches futures sur le sujet.

Partie Théorique

Chapitre I

Le cadre méthodologique de la recherche

Problématique :

Avec le développement continu de l'organisation du travail, la préoccupation relative à l'amélioration de la performance des membres est de plus en plus grande. À cet égard, la motivation au travail est considérée comme ayant un impact important sur la performance des salariés,

L'entreprise, qui a parfaitement réalisé cette nécessité du bon de ses salariés, a instauré l'exigence de la motivation de ses salariés comme postulat. Celui-ci n'est contesté par personne dans l'entreprise. Il est d'ailleurs parfaitement intégré par les salariés eux-mêmes qui savent à quel point il est important de paraître motivé même (ou surtout) si on ne l'est pas vraiment c'est encore plus vrai des demandeurs d'emplois. (Eric ALBERT et JEAN-LUC EMERY p15,2003)

Les candidats sont censés faire preuve à l'avance de motivation. La lettre de candidature a d'ailleurs été remplacée par la lettre de motivation et les entretiens d'embauche sont souvent centrés sur une tentative d'évaluation de cette dimension

Pourquoi la motivation est-elle à ce point devenue le credo des entreprises dans le domaine du management ! C'est tout simplement qu'il est considéré comme une évidence qu'un salarié motivé est plus efficace qu'un salarié qui ne l'est pas. Dans l'esprit des hommes d'entreprise, motivation égale efficacité. Cela fait tellement partie du bon sens que quelqu'un qui 'en veut ' sera plus productif qu'un autre, qu'il paraît inimaginable de vouloir remettre en cause cette représentation. Et pourtant les choses ne sont pas aussi simples.

La motivation n'est pas de l'expérience, ni du savoir-faire, ni encore de la capacité de travail, c'est là de L'EMOTION, c'est mettre dans son travail une dimension affective, je mets donc un peu de ce que je suis dans mon travail. De fait, par la même, je suis plus impliqué dans ce que je fais mais aussi plus fragile. Parce que j'ai plus de mal à accepter que ce que je fais soit critiqué par les autres. S'ils critiquent ce que je fais c'est moi, au fond qu'ils critiquent.

C'est ainsi qu'on cesse de dire à tel collaborateur ce que l'on pense vraiment de son travail car il en fait « toute une histoire » et, ce faisant, on ne lui permet plus de progresser plus il est motivé plus il est difficile de lui dire ce qui ne va pas sans qu'il le prenne mal. Nous avons tous l'expérience d'avoir vraiment pris à cœur une réalisation et d'avoir été déçu à la mesure de ce que nous nous étions investis, par l'absence d'adhésion ou d'approbation de l'entourage.

La motivation **réduit** la distance nécessaire entre le faire et l'être, plus encore, lorsque la critique ne peut plus être entendue ou acceptée, il n'y a plus de progression possible. **(Eric ALBERT et Jean-luc EMERY p16, 2003)**

Par contre l'efficacité suppose une certaine distance avec les événements y compris ceux qui vous impliquent de près. Distance par rapport retentissement émotionnel qu'ils produisent sur soi. Distance aussi vis-à-vis du regard des autres qui attendent une réponse, une décision. **(Eric ALBERT et Jean-luc EMERY p16, 2003)**

La motivation est une émotion qui nous fait bouger, l'émotion est une réaction psychologique et physiologique à un objet, à une personne ou à un événement causé par des sentiments vifs tels que la peur, la surprise, la joie, la tristesse, la colère, ou le dégoût.

De multiples situations au travail peuvent provoquer des réactions ou des émotions vives.

Dans le cas où cette émotion n'est pas comprise contrôler et guider, elle risque de produire l'effet inverse de ce qu'elle se propose d'apporter (conflit, stress jusqu'à l'épuisement, etc.), lesquelles, avec l'humeur, influencent nos attitudes au travail ; loyauté, motivation et surtout la performance.

Cette faculté qui vient illustrer cette capacité est **l'intelligence émotionnelle**.

L'IE a été considéré comme une construction nouvelle et différente de l'intelligence intellectuelle, selon, Daniel GOLEMAN, le Quotient intellectuel représente seulement 20% de la performance du manager et dépend à 80% de sa compétence émotionnelle et que l'influence du Quotient émotionnel peut être deux fois plus importante pour parvenir à la performance que le Quotient intellectuel (GOLEMAN, 1995) De ce fait, Il est très raisonnable de penser que nos émotions sont nos meilleurs indicateurs de performance. **(Salovey & Mayer, 1990)**

Donc peut-on vraiment comprendre les enjeux de la motivation et de l'IE, et surtout répond-t-elle à la question de l'efficacité au travail.

1. Hypothèses :

H1 :

-La performance au travail dépend des stratégies d'intelligence émotionnelle.

H2 :

-La performance au travail dépend des stratégies de motivation .

2. Objectifs de la recherche :

- Démontrer le rôle de l'intelligence émotionnelle dans l'efficacité au travail
- Définir le rôle de la motivation dans la performance au travail
- comprendre les enjeux de la motivation et de l'IE sur la performance au travail.

3. Importance du choix du thème :

Le thème du rôle de la motivation et IE dans la performance des salariés m'intéresse tout particulièrement car je m'interroge tout simplement, en tant que future travailleuse dans les Ressources Humaines. En effet, lors de la réalisation de ce mémoire, j'ai été curieuse de connaître les différentes techniques de motivation adoptée par les entreprises pour une performance optimale et d'en comprendre l'importance des enjeux.

A la suite de mes recherches sur ce thème, une question a émergé, celle du lien réel entre la motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Cette interrogation constituera le fil conducteur de ce travail de recherche.

Ce thème m'interpelle également car j'aimerais comprendre les raisons pour lesquelles les entreprises s'intéressent de plus en plus à leurs salariés alors que nous sommes dans une aire de « divorce » du salarié avec son entreprise. A l'inverse, il y a encore quelques décennies, le salarié se donnait « corps et âme » à son entreprise et s'impliquait davantage.

Les approches et les techniques du bien-être au travail risquent elle de produire l'effet inverse de ce qu'elle se proposent d'apporter ? Depuis que nous parlons de motivation au travail, la souffrance et le burn-out n'ont jamais été autant au rendez-vous.

Pour ces raisons, nous avons décidé de mener une recherche mettant en lien le concept de performance et celui de la motivation au travail. Plus précisément, notre intention est de mener une étude honnête en tentant de répondre à la question suivante : “Quel est le rôle de la motivation des employés sur leurs efficacité au travail ?”

La motivation des salariés représente-t-elle un véritable levier de performance pour les entreprises ?

4. Définition des concepts et études antérieurs :

4.1 Émotions

Étymologiquement, émotion veut dire “mouvement vers l'extérieur” ou “mettre en mouvement” (Kotsou, 2012). Aristote a été l'un des premiers à la définir comme “tous ces sentiments qui changent

l'homme en l'entraînant à modifier son jugement et qui sont accompagnés par la souffrance ou le plaisir” (Sander, para. 1, 2020). Depuis, un grand nombre de définitions a vu le jour (Sander, 2020).

“état complexe de l'organisme qui implique des changements corporels (...) et sur le plan mental, un état d'excitation ou de perturbation, marqué par un sentiment profond, et habituellement une pulsion amenant à une forme définitive de comportement” Pour (Lazarus, 2008)

Pour tenter de définir ce que sont les émotions, quant à elle, confronte quatre perspectives : la darwinienne, la jamesienne, la cognitive et la socio-constructiviste. Malgré les divergences de ces quatre perspectives quant à la nature des émotions, leurs conséquences et leur séquence d'apparition, elles s'accordent tout de même sur le fait que les émotions sont adaptatives, dotées de fonctions sociales importantes telles que la communication et composées de plusieurs facettes. Ces émotions peuvent également être caractérisées par des réactions expressives, physiologiques, comportementales ou encore par des évaluations cognitives et, enfin, par l'expérience subjective, (Nugier, 2009)

Par contre pour Salovey et Mayer, les émotions sont des réponses adaptatives à un événement interne ou externe qui passent au travers de multiples sous-systèmes psychologiques. Elles ont un caractère positif ou négatif pour un individu et se distinguent d'une humeur, cette dernière étant plus longue et moins intense. Pour eux, une émotion peut transformer une interaction personnelle et sociale en une expérience enrichissante.

De son côté, (Ekman, 2004) entre avec un modèle de six émotions de base universelles. Ainsi, pour lui, elles sont étroitement liées à l'aspect culturel universelle qui se manifeste par des expressions faciales bien distinctes, déclenchés par un stimulus provenant de l'environnement social. Ces émotions dites de base sont aussi appelées émotions primaires, basiques ou discrètes.

C'est dans cet élan que (Plutchik, 1980) propose le modèle des émotions secondaires. Il considère que les émotions primaires constituent une base à partir de laquelle se construisent d'autres émotions plus complexes. Ces dernières ne sont pas universelles ni identifiables par des expressions spécifiques, contrairement aux émotions primaires. Elles se complexifient au fil des apprentissages et des expériences de la vie. Pour cette raison, elles sont également appelées émotions sociales ou complexes (honte, culpabilité, jalousie, fierté...).

À son tour, (Kotsou, 2012) amène une nuance intéressante : “l'émotion a un rôle d'informateur essentiel. Elle nous signale qu'une fonction importante - un besoin - est ou n'est pas satisfaite” (Kotsou, p.69 , 2012) .Il ajoute qu'une émotion à caractère positif indique la satisfaction d'un besoin tandis qu'une émotion à caractère négatif indique la non satisfaction du besoin. De plus, l'intensité de l'émotion varie en fonction de l'importance et du degré de satisfaction du besoin.

En outre, la littérature souligne une différenciation entre deux perspectives étudiant les émotions. D'une part, il existe celle qui se rapporte aux émotions provoquées par le travail et, d'autre part, il y a celle qui s'intéresse à l'expression des émotions au service du travail (Soares, 2003). Dans le présent mémoire, nous nous pencherons sur la perspective des émotions engendrées par le travail comme une réaction aux conditions diverses de l'environnement organisationnel car c'est la perspective abordée par le concept d'intelligence émotionnelle.

En conclusion, malgré de nombreuses recherches sur les émotions dans différentes disciplines, les experts ont encore des avis divergents sur sa définition et son origine. Par conséquent, aujourd'hui, le mot "émotion" a encore des significations différentes dans la littérature.

4.2 Intelligence

Depuis le début des années 1900, le concept d'intelligence est sujet à de nombreux débats. Aujourd'hui, parmi les chercheurs en neurosciences, les théories prédominantes sont celles de (Spearman, 1927) et (Cattell). La première postule qu'il n'existe qu'une intelligence générale appelée "g" et, la seconde, sous-catégorise cette intelligence générale en deux, "fluid" (gf) et "crystallized intelligence" (gc). Nombreux sont les chercheurs (Sternberg, 1988; Goleman, 1995; (Guilford & Kolb & Kolb) qui mettent en doute ces deux théories sans pour autant avoir une influence importante (comme cité dans Shearer, 2020).

Borsboom, Kan et Van der Maas amènent l'idée que le test "QI", mondialement connu pour mesurer le quotient intellectuel, est la meilleure définition de l'intelligence car ils considèrent que l'intelligence générale est impossible à définir et est seulement mesurable (as cited in (Conway, 2019)).

(Wechsler, 1958, p. 7), quant à lui, définit l'intelligence comme "la capacité globale ou agrégée d'un individu à agir délibérément, à penser de manière rationnelle et à faire face efficacement à son environnement" (Wechsler, 1958, p.7).

En 1983, Gardner est venu bousculer la donne avec sa théorie des intelligences multiples, avec laquelle il avance qu'il n'existe pas une seule intelligence mais bien plusieurs types d'intelligence. Il en définit alors huit : linguistique, logico-mathématique, spatiale, musicale, corporelle/kinesthésique, interpersonnelle, intrapersonnelle et naturaliste (Gardner, 1983). Sa théorie est souvent critiquée comme étant plutôt un cadre pour le monde éducationnel qu'une théorie scientifiquement prouvée (Macnamara, 2015 2020 2006) mais, malgré les critiques, sa théorie reste utilisée et fortement étudiée (Shearer, 2020).

De leur côté, (Schaik, 2017) nous démontrent que les concepts et théories ont fortement évolué dans le temps et, qu'à l'heure actuelle, il n'existe toujours pas de définition uniforme. Leur conclusion est que l'être humain a beaucoup plus que juste l'intelligence générale appelée "g". Pour ces auteurs, l'intelligence est donc une combinaison de plusieurs théories.

En conclusion, comme c'est le cas pour la définition des émotions, il n'existe pas une définition de l'intelligence qui fait l'unanimité auprès des chercheurs et autres experts sur le sujet. En réalité, il existe plusieurs définitions liées à des perspectives théoriques différentes qui continuent d'évoluer.

4.3 Intelligence émotionnelle

Le concept d'intelligence émotionnelle a vu le jour pour la première fois avec Salovey et Mayer, en 1990. Avant cela, les termes "émotions" et "intelligence" n'avaient jamais été examinés ensemble (Mikolajczak Luminet, Leroy & Roy, 2007). Pour définir ce concept, Salovey et Mayer (1990) s'appuient sur la définition de l'intelligence sociale que Thorndike définit comme "la capacité de percevoir ses propres états, motivations et comportements internes et ceux des autres, et d'agir de manière optimale à leur égard sur base des informations qu'ils donnent"(as cited in Salovey & Mayer, 1990, p.187). Ainsi, l'intelligence émotionnelle, selon Salovey et Mayer représente "une forme d'intelligence sociale qui suppose l'habileté à contrôler ses sentiments et émotions et ceux des autres, à faire la distinction entre eux et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et ses actions" (Salovey & Mayer, 1990, p.189).

Salovey et Mayer (1990), ajoutent que les informations émotionnelles sont reliées à trois processus mentaux : l'évaluation et l'expression de ses propres émotions et de celles des autres, la régulation ou le contrôle de ses propres émotions et de celles des autres et, l'utilisation de ces émotions de manière adaptative.

En parallèle à l'intelligence sociale, Salovey et Mayer (1990) considèrent également l'intelligence émotionnelle comme un aspect du concept d'intelligences personnelles de Gardner (1983) déjà mentionné plus haut. Ce dernier divise les intelligences personnelles en deux catégories : l'intelligence intrapersonnelle et l'intelligence interpersonnelle.

La première est l'aptitude à accéder à ses propres émotions, les reconnaître et à les utiliser pour comprendre et guider son comportement. La seconde est l'aptitude à discerner l'humeur et le tempérament des autres et d'y répondre correctement. Ces deux types d'intelligence forment ainsi l'intelligence émotionnelle.

(Bar-on , 2004), quant à lui, définit l'intelligence émotionnelle comme un ensemble de compétences, aptitudes et facilitateurs émotionnels et sociaux, qui s'influencent mutuellement. Cet ensemble détermine comment nous nous comprenons, nous nous exprimons et nous comprenons les autres. Pour lui, l'intelligence émotionnelle est une compétence qui se développe avec le temps et qu'il est possible d'améliorer par des formations ou la thérapie par exemple.

De son côté, Goleman (1998), caractérise l'intelligence émotionnelle comme étant un ensemble de compétences personnelles et sociales qui mènent à une performance supérieure. Pour lui, "nous sommes

tous nés avec un certain niveau de compétences en matière d'IE" (Goleman, 1998, p.97). Il postule également, comme Bar-on, qu'elles peuvent être développées. Au départ, Goleman définissait l'intelligence émotionnelle en cinq compétences : la conscience de soi, la maîtrise de soi, l'auto-motivation, l'empathie et les compétences sociales (Kotsou, 2012; Goleman, 1999). Aujourd'hui, il la définit autour de quatre compétences : la conscience de soi, la gestion de soi, la conscience des autres et la gestion des relations. L'auto-motivation et l'empathie ont été intégrées respectivement dans la gestion de soi et la conscience des autres (Goleman, Boyatzis & McKee, 2005).

Pour (Petrides, Frederickson et Furnham , 2004), l'intelligence émotionnelle relève plutôt d'un trait de personnalité qui peut être définie comme

“un ensemble de dispositions comportementales et de perceptions concernant ses propres habiletés à reconnaître, à traiter et à utiliser l'information issue de ses émotions. Cela comprend plusieurs dispositions issues du domaine de la personnalité, tels que l'empathie, l'impulsivité et l'affirmation de soi, ainsi que des éléments d'intelligence sociale [...] et d'intelligence personnelle” (Petrides et al. p.278, 2004)

En conclusion, bien que les différents auteurs qui traitent de l'intelligence émotionnelle semblent s'accorder sur le fait que l'intelligence émotionnelle permet de reconnaître, comprendre, gérer et utiliser ses propres émotions et celles des autres, ils envisagent à travers différents modèles théoriques que nous verrons ci-après.

4.5 Motivation

Les définitions de la motivation sont multiples. Elles se rattachent souvent à des « écoles » particulières. Nous aurons donc l'occasion d'approfondir ces notions lorsque nous présenterons les différentes théories explicatives (chapitre 4).

Nous voyons, dans la diversité de ces approches, l'occasion, d'une part, de cerner mieux le concept et, d'autre part, d'en mesurer toute la complexité. Comme le relève (Roussel , 2000), les différentes conceptions de la motivation tentent de clarifier notre compréhension du phénomène, mais, souvent, « ajoutent encore à la complexité de par leurs caractéristiques voisines et leurs définitions qui tendent à se chevaucher » (p. 4). Des notions comme le « désir d'apprendre », le « plaisir », la « curiosité », le « goût » recouvrent des sens multiples qui ne facilitent pas la compréhension du phénomène complexe de la motivation.

Les premières définitions que nous présentons font appel aux notions d'énergie, de force, d'élan. Elles ont l'avantage de nous présenter l'aspect dynamique de la motivation. Par contre, elles semblent faire

peu de place au libre arbitre et considèrent plutôt la personne comme mue par des forces étrangères — sinon étranges —, sursoyant à la volonté du sujet.

(Pantanella, p. 10, 1992) définit par exemple la motivation comme « une énergie qui nous fait courir », (Aubert, p. 91, 1994) comme « un starter de la démarche vers... ce qui pousse à... ce qui donne l'élan ». Decker (1988, p. 15) présente la motivation comme une « source d'énergie psychique nécessaire à l'action »...

4.6 Performance

Dans leur ouvrage (MAIRE et DUBOST Les clés de la réussite) ont défini la performance comme étant « L'exigence de parvenir à ses fins propres. Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre. Être performant, c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassez le niveau où vous vous situiez précédemment. Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre. »

En effet, pour certains auteurs, la performance d'une entreprise serait liée directement à la nature des objectifs fixés aux salariés et non au style managérial. Les objectifs doivent être réalisables, clairs et précis et doivent faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle régulier. Suite à cela vu apparue l'équation : Ainsi, la performance résulte d'une juste combinaison de ces différents facteurs.

Performance = compétence X motivation X détermination des objectifs.

Chapitre II

Intelligence émotionnelle

Préambule

L'intelligence émotionnelle est un facteur d'influence dans différentes relations humaines, qu'elle soit liée à soi-même ou à ses relations avec les autres, tels que l'amitié, les relations de travail. Apprendre les compétences de l'intelligence émotionnelle permet à l'individu de mieux se comprendre lui-même et de comprendre les autres personnes et pouvoir communiquer avec eux. Dans ce chapitre, nous avons essayé de présenter les différentes conceptions de l'intelligence émotionnelle, celle-ci est composée de deux notions « les émotions » et « l'intelligence ». Nous avons commencé par l'intelligence après, les émotions, à la fin au concept de l'intelligence émotionnelle.

1. Définition de l'intelligence

Selon (J. Piaget (1957 p13) Qui affirme que l'intelligence « n'est qu'un terme générique désignant les formes supérieures d'organisation ou d'équilibre des structures cognitives ». Il définit l'intelligence comme ceci : « l'intelligence constitue l'état d'équilibre vers lequel tendent toutes les adaptations successives d'ordre sensori-moteur et cognitif, ainsi que tous les échanges assimilateurs et accommodateurs entre l'organisme et le milieu » (J, Piaget 1957, p17).

elon Kilne « l'intelligence est la capacité à apprendre, à comprendre et à s'adapter à de nouvelles situations ». (Kline. P, 1991, p1)

« L'intelligence c'est la faculté de comprendre, de découvrir des relations entre les faits et les choses » (Haachette, dictionnaire encyclopédique, 1980, p668)

« L'intelligence est l'habileté à résoudre un' problème qui a de la valeur pour la communauté » (Howard, G, 1983)

Selon David Wechsler (1944), « L'intelligence est la capacité d'un individu à initier des actions dirigées vers un but, à penser de manière réaliste et à interagir efficacement avec son environnement. » (Castro, D, 2016, p15)

Selon Gottfredson (1997) : L'intelligence désigne une aptitude mentale très générale qui implique notamment l'habileté à raisonner, à planifier, à résoudre des problèmes, à penser de façon abstraite, à comprendre des idées complexes à apprendre rapidement à tirer profit des expériences vécues. (Gerrig, R. Zimbardo, P, 2008, P 238)

D'après M. Reuchlin (1991), définit l'intelligence comme la capacité générale d'adaptation à des situations nouvelles par des procédures cognitives.

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 » (Wahl, G, 2015, p 5)

« L'intelligence en générale, est la faculté de résoudre des problèmes ou de produire des biens ayant de la valeur pour une culture ou un groupe défini » (Gardner. H, 1943)

D'après les différentes définitions de l'intelligence on peut dire que l'intelligence signifie les capacités mentales et cognitives d'un individu, qui lui permettant de résoudre un problème ou de s'adapter à son environnement.

1.1 Formes de l'intelligence :

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

- ♣ **L'intelligence verbale/ linguistique :**

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.

- ♣ **L'intelligence logique/ mathématique :**

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

- ♣ **L'intelligence visuelle/ spatiale :**

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

- ♣ **L'intelligence musicale/ rythmique :**

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

- ♣ **L'intelligence corporelle/ kinesthésique :**

C'est la capacité à utiliser son corps d'une manière fine et élaborée, à s'exprimer à travers le mouvement et à être habile avec les objets.

- ♣ **L'intelligence interpersonnelle :**

C'est l'aptitude à discerner l'humeur, le tempérament, la motivation et le désir des autres personnes et à y répondre correctement

- ♣ **L'intelligence intra personnelle :**

Aptitude à accéder à ses propres sentiments et à reconnaître ses émotions ; connaissance de ses propres forces et faiblesses

♣ **L'intelligence naturaliste :**

C'est en effet, la capacité à reconnaître et à classifier des formes et des structures dans la nature

♣ **L'intelligence Existentielle :**

Capacité de réfléchir aux questions fondamentales de l'existence humaine

2. Théories de l'intelligence :

2.1 Conception uni-factorielle de Spearman

Le modèle uni-factorielle de l'intelligence de Spearman (1904) ou la théorie du facteur G : selon Spearman Il existe une seule intelligence générale. Et selon lui les activités intellectuelles spécifiques d'un individu dépendent d'un facteur général unique appelé « facteur G ». Spearman définit le facteur « g » comme une sorte d'énergie mentale possédée par un individu pour réaliser une performance intellectuelle. Ce facteur concerne le raisonnement, l'acquisition de connaissances et la résolution de problème. Cette conception constitue la théorie standard de l'intelligence (Bernaud, J, 2000, p31)

2.2 Conceptions multifactorielles

Le modèle des aptitudes multiples Louis Léon Thurstone est un psychologue américain qui s'opposera au simplisme de Spearman. Il étudie en 1938 les corrélations entre les performances dans plusieurs tests intellectuels. De cette étude, il fera émerger des facteurs grâce à l'identification de corrélations intra facteurs élevés et de corrélations inter facteurs faibles.

Thurstone propose un modèle des aptitudes multiples, pour lui les aptitudes sont les possibilités des personnes à réaliser plus ou moins difficilement des tâches cognitives. Thurstone, dans le cadre de sa théorie à identifiera 7 facteurs à la base de l'intelligence :

- **La compréhension verbale** : le vocabulaire et la compréhension du langage
- **La fluidité verbale** : la capacité à produire des informations langagières nombreuses et variées
- **Le facteur numérique** : la capacité à traiter des informations chiffrées précisément et rapidement
- **Le facteur spatial** : la capacité à analyser des relations géométriques et à visualiser des éléments dans l'espace
- **La mémoire** : la capacité à assimiler des informations
- **La vitesse perceptive** : la capacité à repérer des similitudes et des différences au niveau d'éléments basiques
- **Le raisonnement** : la capacité à résoudre des problèmes par des procédés logiques, en déduisant des règles générales de cas particuliers. En 1947, Thurstone identifiera par une analyse de second ordre un facteur d'intelligence général, rejoignant ainsi en partie la théorie de Spearman. (BERNAUD, J, 2000, pp33-34)

2.3 Théorie de JOY PAUL GUILFORD (1897 -1987) :

Il proposa pour sa part l'un des modèles de l'intellect les plus originaux. Et en 1967 son modèle de structure de l'intellect (nature de l'intelligence humaine) est considéré qu'il n'est pas hiérarchique mais taxonomique. Et son modèle se compose de trois dimensions reflétant l'ensemble des composantes de l'intelligence, et parmi ces dimensions :

- ♣ **Les opérations** : Correspond à la nature de l'activité intellectuelle
- ♣ **Les contenus** : Correspond aux catégories de contenu des items (visuel, auditif, sémantique, comportemental).
- ♣ **Les productions** : Correspond aux structures que la pensée produit. GUILFORD fait un grand usage à l'analyse factorielle et a employé la méthode de rotation orthogonale, son choix se justifie par le fait que 80% des corrélations entre les tests ne sont pas significativement différentes de zéro, il a rejeté l'utilité de facteur « g » de Spearman à cause de l'hypothèse de facteur indépendant. (Bernaud, J, 2000, p32)

2.4 Théorie triarchique

En 1985 Sternberg a proposé une théorie triarchique en ce sens qu'il va décrire l'intelligence comme un système composé de trois pôles :

2.4.1 Approche componentielle :

Qui concerne le fonctionnement des processus mentaux tels que le raisonnement et l'acquisition de connaissances. Cela va se structurer en 3 groupes d'éléments étudiés. Tout d'abord, les méta-composantes, des processus de niveau supérieur qui guident les composantes d'acquisition de connaissances et les composantes de performances.

Ces méta-composantes ont un rôle essentiel : elles identifient le problème, l'évaluent, décident de l'action, choisissent la stratégie à mettre en œuvre, la planifient. Puis les composantes de 14 performances prennent le relais pour accomplir les décisions des méta-composantes en faisant appel à des processus cognitifs de plus bas niveau comme l'encodage d'information, la justification de décision, l'inférence, etc.

Enfin les composantes d'acquisition des connaissances vont entrer en action après les deux groupes précédemment cités pour en tirer profit et effectuer un apprentissage à partir de ce qu'il s'est passé. Elles utilisent 3 procédés : l'encodage sélectif (repérer ce qui est pertinent), la combinaison sélective (associer les éléments) et la comparaison sélective (allier la nouvelle information à une ancienne).

2.4.2 Approche expérientielle :

L'interaction entre l'expérience et l'intelligence que Sternberg décompose en deux processus : la capacité à automatiser les procédures de traitement de l'information et la faculté d'adaptation. La première facilite l'acquisition de processus en libérant d'autres processus d'automatisation ce qui augmente la vitesse de traitement, facteur identifié par Cattell et Horn. La seconde est la capacité à mettre à profit ses expériences et son éducation comme décrit dans l'intelligence cristallisée de Cattell et Horn.

2.4.3 Approche contextuelle :

Quant à elle s'intéresse à l'environnement de l'individu et à son interaction avec ce dernier. Cette approche donne lieu à trois possibilités pour Sternberg : la capacité de l'individu à s'adapter à son environnement, la capacité de l'individu à adapter l'environnement à ses besoins, la capacité de l'individu à changer d'environnement si besoin est, même aux dépens d'un autre.

A partir des deux dernières approches, Sternberg développe le concept d'intelligence pratique qui consiste en une sorte d'intelligence de l'adaptation sociale : celle-ci se développerait avec l'âge et l'expérience sans l'aide directe d'autrui, sans connaissances académiques particulières et s'exprimerait notamment en milieu professionnel. (Alaoui, S, 2012, pp14-15)

2.4.4 Théorie des Intelligences multiples :

La théorie des intelligences multiples, développée par le psychologue Howard Gardner à la fin des années 1970 et au début des années 1980, cette théorie se distingue des autres modèles de l'intelligence, c'est une théorie non factorielle de l'intelligence dans il propose sept formes d'intelligence (musicale, kinesthésique, logicomathématique, spatiale, interpersonnelle, intra-personnelle). Il définit l'intelligence comme « une capacité à résoudre des problèmes ou à fabriquer des objets, ayant une certaine valeur dans un contexte culturel ». (BERNAUD, J, 2000, p32)

On remarque que le concept de l'intelligence est un concept très vaste et chaque auteur de ces théories a essayé de montrer l'importance de l'intelligence, ils ont appliqué dans leurs recherches l'analyse factorielle pour pouvoir mieux expliquer le concept de l'intelligence, mais chaque théorie a employé sa propre méthode.

3. Émotions :

3.1 Définition des émotions

Étymologiquement, le mot émotion provient du latin « ex movere » ou « emovere » qui signifie « mouvement vers l'extérieur » ou « mettre en mouvement ». (Kotsou, I, 2012, p29) En 1951, dans son vocabulaire de la psychologie, Piéron définit « l'émotion comme une réaction affective d'assez grande

intensité, dépendant de centres d'encéphaliques, et comportant normalement des manifestations d'ordre végétatif ». (Piéron, H, p1951) « Etat psychologique affectif multidimensionnel dans lequel un individu peut se trouver en réaction ou en repense à un événement externe ou interne (cognition), et lui permettant de gérer ses objectifs par rapport à la situation confrontée ». (Masmoudi. S, 2010, p366)

Selon Damasio « Les émotions sont comme des configurations de réponses chimiques et neurales, dont la fonction est d'aider l'organisme à se maintenir en vie en provoquant des comportements d'adaptation ». (Masmoudi, S, 2010, p366)

L'émotion est un état de conscience complexe, généralement brusque et momentané, accompagné de signes physiologiques. (Claudon, P, 2009)

Pour **Klaus Scherer**, « une émotion est une séquence de changements d'état intervenant dans cinq systèmes organiques (cognitif, psychophysiologique, motivationnel, moteur, sentiment subjectif), de manière interdépendante et synchronisée en réponse à l'évaluation d'un stimulus (externe ou interne), par rapport à un intérêt central pour l'individu ». (Scherer, K, 2001)

On peut considérer une émotion comme une réaction physiologique à une stimulation. Elle a d'abord une manifestation interne et génère une réaction extérieure. Elle est provoquée par la confrontation à une situation et à l'interprétation de la réalité.

3.2 Composantes de production d'émotion

Selon MASMOUDI 4 composantes entrent dans la production d'une émotion :

3.2.1 Sentiments :

Donnent à l'émotion sont aspect d'expérience subjective et sa signification personnelle. Ils s'appuient sur l'évaluation cognitive engagée par le sujet de la situation (appraisal).

3.2.2 Activation physiologique :

C'est l'activité des systèmes automatiques et hormonaux préparent et régulant les comportements adaptatifs de l'organisme durant l'émotion. **L'expression et la communication sociale** : elle inclure les postures, gestes, vocalisations et expressions faciales, rendant l'expérience émotionnelle une expérience publique. **L'orientation et l'objectif** : consiste à l'état motivationnel accompagnant l'expérience émotionnelle et permettant de s'engager dans une action et faire face à la situation. (Masmoudi, S, 2010, p66)

Selon Estelle M. Morin il y'a deux composante de l'émotion :

3.2.3 Composante subjective :

Les émotions comportent une signification immanente qui oriente la pensée et les actions du sujet. Les émotions positives comme la joie, la fierté et l'amour poussent la personne à aller vers les objets de plaisir. En revanche, les émotions négatives comme l'anxiété, la colère ou la culpabilité poussent la personne à éviter les objets de souffrance. Les émotions comportent en effet des informations importantes à propos de soi et d'autrui. Prendre en compte ces informations est nécessaire pour l'adaptation efficace des conduites individuelles dans les différentes situations.

3.2.4 Composante expressive :

Les émotions permettent d'informer les autres de ses humeurs, leur permettant de s'ajuster en conséquence. L'étude des émotions a permis de reconnaître des expressions propres à toutes les cultures humaines, lorsque les conditions de déclenchement sont comparables. D'après Ekman (1982), il s'agit de la joie, de la surprise, de la peur, de la colère, de la tristesse, du dégoût et du mépris. Izard (1977) ajoute à cette liste la honte et la culpabilité, mais ce point de vue demeure contesté. Du reste, à part ces débats de chercheurs, les émotions remplissent une fonction de communication et de régulation des relations humaines. Par exemple, pleurer exprime un besoin d'aide grimacer dénonce l'évitement d'un stimulus désagréable. (Estelle, M. Morin, 2015, p105)

3.3 Théories d'émotion :

3.3.1 Théorie bi-factorielle de SCHACHTER :

Selon la théorie de **SCHACHTER** (1964) on peut conclure que l'émotion est déterminée par une interaction entre deux composantes qui seraient : L'activation physiologique et une cognition concernant la situation déclenchant de cette activation physiologique, ainsi que l'excitation physiologique est considérée comme indifférenciée par nature diffuse non spécifique à une émotion en déterminant l'intensité mais non la nature de l'émotion ressentie

Stanley Schachter (1964) en introduisant l'existence d'une cognition associée à l'activation physiologique comme déterminante de la même nature de l'émotion. (S, Schachter, 1946)

3.3.2 Théories des émotions de bases :

3.3.2.1 Postulats des théories des émotions de bases :

Certains théoriciens se situant dans une perspective évolutionniste, ont recours à l'hypothèse que le processus de l'évolution joue un rôle central dans le façonnement des caractéristiques et des fonctions des émotions.

3.3.2.2 Caractéristiques des émotions de bases :

Selon Ekman 1992, les émotions de bases se différencieraient et se distinguent d'un autre type d'émotion mais elles partageraient des propriétés communes, dont il existe des événements déclenchant.

Et d'autre part, il y'a l'émotion fondamentale au Ekman, Levenson, Friesen dans les années 1983 avaient la tendance de considérer l'émotion ou dire que les émotions peuvent être distinguées ou différenciées sur la base de l'activation du système nerveux autonome, de plus les émotions de bases auraient des patterns neuronaux spécifiques, la plupart des recherches en neurosciences cognitives de l'émotion est focalisée sur la recherche de régions cérébrales spécifiques qui implémentent les émotions basiques.

3.3.3 Théories Bi-dimensionnelles :

3.3.3.1 Postulats des théories Bi-dimensionnelles :

Selon **Feldman-Barrett** (2006), qui a établi des catégories émotionnelles telles que la peur ou la colère « représente maintenant un obstacle majeur à la compréhension de ce que sont les émotions et de comment elles fonctionnent ». Et d'après le même auteur, les réponses émotionnelles existent, peuvent être fonctionnelles, et nous ont été très probablement données par l'évolution. Mais cela ne signifie pas nécessairement que la colère, la tristesse et la peur soient des catégories utiles. Pour appuyer cette critique, cet auteur se fonde sur une autre approche dimensionnelle, selon laquelle l'affect peut être décrit en recourant à des dimensions élémentaires indépendantes, qui seraient des propriétés phénoménologiques basiques de l'expérience affective (Barrett, F, 1999)

3.3.3.2 Théorie de l'évaluation cognitive :

La théorie de l'évaluation cognitive maintient que la pensée précède l'émotion. Selon cette théorie, l'interprétation ou l'explication donnée à une situation, à un objet ou à un événement favorisé ou entraîné l'apparition de différentes émotions. Elle montre que dans certaines circonstances, comme dans les relations intimes, les problèmes au travail, les souvenirs, la pensée précède l'émotion. Par contre, dans des situations de danger, c'est l'émotion qui précède la pensée. (Plotnik, R, 2005, p216)

Synthèse :

Des émotions bien contrôlées et bien canalisées permettent de rendre la vie agréable à soi-même et aux autres en milieu de travail (et ailleurs, bien sûr). Toutefois, cela demande des efforts de la part des individus et des organisations. Le travail émotionnel est une discipline. User de notre intelligence émotionnelle (IE) constitue aussi une façon de réguler nos émotions et d'en tirer le meilleur parti.

4. Définition de l'intelligence émotionnelle :

Selon Goleman (1999) :

« L'intelligence émotionnelle c'est la capacité à reconnaître nos propres sentiments et ceux des autres, à nous motiver nous-même et à bien gérer nos émotions en nous-mêmes et dans nos relations avec autrui »

Pour Naceur (2010) :

« C'est la capacité d'être attentif à ses propres émotions et à celles des autres, et d'utiliser l'information qu'elles véhiculent pour orienter la pensée et l'action ». (Naceur, A, 2010, P367).

Selon Salovey (1990) :

« Une forme d'intelligence sociale qui implique l'aptitude à contrôler ses propres émotions et celles des autres, à discriminer entre elles et à utiliser cette information pour guider à la fois sa pensée et son action » (Salovey et Mayer, 1990)

Selon Bar-On (1998) :

« L'intelligence émotionnelle c'est un ensemble de capacités et d'habiletés émotionnelles, personnelles et sociales qui joue sur l'aptitude à composer avec les demandes et les pressions environnementales » (Bar-On, 1998)

Selon les définitions précédentes, l'intelligence émotionnelle peut être définie comme la capacité de l'individu à comprendre et avoir une bonne perception de soi, de ses sentiments et les sentiments des autres, et la capacité à les comprendre et à les évaluer avec précision et les Contrôles de sorte que l'individu puisse orienter son comportement et sa pensée, augmentant ainsi les chances d'adaptation et de réussite dans divers domaines de la vie.

4.1 Genèse de l'intelligence émotionnelle

L'intelligence est définie principalement par sa dimension cognitive et pour Wechsler cette dimension n'explique pas toutes les capacités d'adaptation de l'être humain à son environnement.

En 1939, Thurstone remet en cause la thèse de Spearman et décrit l'intelligence comme une construction comprenant sept éléments fondamentaux, dont la dimension spatiale. Thorndike l'envisage quant à lui comme un concept multidimensionnel avec une composante sociale

C'est seulement en 1983, lors de la publication par Howard Gardner de *Frames of Mind : the Theory of Multiple Intelligence*, que son concept d'intelligence multiple trouve un accueil public important. Il y propose une nouvelle approche pour comprendre l'intelligence des enfants en échec scolaire. Gardner définit neuf catégories d'intelligence : logico-mathématique, linguistique, intrapersonnelle, interpersonnelle, visuospatiale, musicale, kinesthésique, naturaliste et existentielle.

Bien que ses théories n'aient pas fait l'objet d'une validation scientifique, elles ont eu le mérite d'élargir le champ des recherches sur l'intelligence et d'initier le débat. Il semble que le terme d'intelligence émotionnelle ait été employé pour la première fois en 1966 par Leuner dans le domaine de la psychiatrie mais sans avoir été réellement défini.

Les recherches sur l'intelligence émotionnelle se sont développées suite aux limites des tests d'intelligence cognitive pour prédire les résultats dans le domaine professionnel ou, plus généralement, dans la vie. En 1984, Hunter & Hunter estiment leur variance à 25 %. Une étude réalisée pendant 40 ans sur un groupe de 450 garçons a montré très peu de relation entre leur QI et leur situation dans leur vie professionnelle, sociale et affective, à l'inverse d'un lien établi entre cette situation et leur capacité à gérer la frustration, les émotions et les relations interpersonnelles. Une autre étude réalisée sur 80 docteurs en sciences ayant été soumis pendant leurs études à une série de tests a conclu que les habiletés sociales et émotionnelles avaient quatre fois plus d'impact que le QI dans la détermination de leur succès et de leur prestige. Les paramètres sociaux et émotionnels semblent donc constituer un facteur de différenciation complémentaire au QI.

Bien que le concept d'intelligence émotionnelle soit aujourd'hui mondialement Associé au nom de Daniel GOLEMAN qui le popularisera dans un livre paru en 1995, c'est en fait à Peter SALOVEY et John Mayer qu'en revient la paternité. En 1990, ils publient un article fondateur dans lequel ils définissent l'intelligence émotionnelle comme une forme d'intelligence qui suppose l'habileté à contrôler ses sentiments et émotions et ceux des autres, à faire la distinction entre eux et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et ses actions.

Pour autant, il ne s'agit pas de sous-estimer l'importance de l'intelligence cognitive. Les études démontrent qu'elle est indispensable pour être performant dans diverses fonctions du management comme la gestion financière ou la planification ou pour atteindre un certain niveau de connaissance et de maîtrise du monde qui nous entoure. Par ailleurs, ce n'est pas parce que la mesure du QI ne peut prédire que 5 à 20 % de la réussite que l'intelligence émotionnelle en détermine les pourcentages restants.

Concluons simplement en disant que l'intelligence émotionnelle constitue l'un des paramètres importants de la performance et du bien-être et que dans certains cas, les qualités émotionnelles expliquent mieux ces paramètres que les compétences cognitives. (Kotsou, I, 2013 pp20-21)

4.2 Différents modèles de l'intelligence émotionnelle

4.2.1 Modèles de l'intelligence émotionnelle en tant qu'habileté

La première conceptualisation de l'intelligence émotionnelle selon ce modèle revient à Peter Salovey et John Mayer. Selon eux, elle apparaît comme une forme d'habileté mentale et par conséquent comme une intelligence pure.

- En 1997, ils transforment ce concept en un construit de quatre compétences :
- La perception émotionnelle ou habileté à percevoir et exprimer les émotions
- L'assimilation émotionnelle ou facilitation émotionnelle de la pensée
- La compréhension émotionnelle ou habileté à comprendre et raisonner au sujet d'émotions même complexes
- La gestion des émotions ou habileté à gérer ses émotions et celles d'autrui.

Salovey et Mayer définissent l'intelligence émotionnelle comme l'habileté à percevoir, Comprendre, gérer et utiliser les émotions pour faciliter la pensée. (Maud, P, 2011, p12)

4.2.2 Modèles mixtes de l'intelligence émotionnelle

D'autres modèles ont été construits sur base d'une combinaison de capacités mentales et de traits de personnalité.

4.2.3 Modèle de Bar-On Bar-On

Est l'un des premiers chercheurs à avoir proposé l'expression de quotient Émotionnel pour mesurer l'intelligence émotionnelle. Selon lui, elle se situe au croisement de compétences et d'habiletés émotionnelles et sociales qui favorisent un comportement intelligent.

Bar-On propose 5 méta-facteurs de l'intelligence émotionnelle qui sont :

- **Intrapersonnel** (conscience de soi et expression de soi)
- **Interpersonnel** (conscience des autres et interaction)
- **Gestion du stress** (gestion et contrôle du stress)
- **Adaptabilité** (gestion du changement)
- **Humeur générale** (auto-motivation)

Chacun de ces méta-facteurs comprend d'autres compétences et habiletés qui y sont reliées.

4.2.4 Modèle de GOLEMAN

Daniel GOLEMAN, psychologue et journaliste scientifique pour le New York Times, a présenté à travers ses livres et articles une reconnaissance mondiale au concept d'intelligence émotionnelle.

Le modèle de GOLEMAN est Basé sur un ensemble de compétences émotionnelles et sociales qui contribuent à la performance managériale, ce modèle décrivait à l'origine l'intelligence émotionnelle comme un concept à 5 dimensions : la conscience de soi, la maîtrise de soi, l'auto-motivation, la perception et la compréhension des émotions d'autrui et la gestion des relations. Le modèle proposé actuellement se structure en 18 compétences organisées en 4 branches : conscience de soi, gestion de soi, conscience des autres et gestion des relations. (Kotsou, I, 2012, p24)

4.2.5 Modèle de PETRIDES et FURNHAM

Le modèle par traits de Petrides et Furnham (2001) Contrairement aux chercheurs exposés jusqu'à présent, Petrides et Furnham (2001) considèrent que l'intelligence émotionnelle est un trait de personnalité. Selon ces derniers, l'intelligence émotionnelle est caractérisée par des dispositions émotionnelles stables et permanentes distinctes des habiletés cognitives.

Ainsi, « chaque individu diffère dans sa façon de capter, traiter et utiliser les informations à caractère affectif de nature intrapersonnelle (ex. gérer ses propres émotions) et interpersonnelle (ex. gérer les émotions d'autrui). » (Petrides, 2009)

4.3 Outils de mesure de l'intelligence émotionnelle :

Le test de **MSCEIT** (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) est un test qui comprend notamment des tâches et des exercices pour évaluer l'émotion exprimée par un visage ou choisir parmi certaines actions proposées la plus efficace dans la gestion de l'émotion. (Kotsou, I, 2012, p25)

5. TEIQUÉ de Petrides et Furnham

Est un outil d'auto-évaluation composé à partir de 153 articles divisés en quinze sous-dimensions organisées en quatre dimensions principaux appels Bien-être, Maîtrise de soi, Émotivité, sociabilité (sociabilité). (Di Fabio, A , 2013, p89)

Synthèse :

Il existe trois principaux modèles de l'intelligence émotionnelle. Dans celui de Peter Salovey et John Mayer, l'IE est considéré comme une forme d'intelligence pure, c'est-à-dire comme une habileté cognitive. Dans le deuxième modèle, celui de Reuven Bar-On, l'IE est vu comme une intelligence mixte, c'est-à-dire composée d'habiletés cognitives et de traits de la personnalité. Dans le troisième modèle, le plus populaire auprès du public, Daniel Goleman présente l'IE comme Bar-On, mais en l'appliquant davantage au milieu de travail.

Chapitre III

La Motivation

Préambule :

La motivation est certainement l'un des sujets les plus discutés quand il s'agit d'aborder la notion de rendement des employés et de succès de l'entreprise. En effet, les recherches les plus récentes qui allient les travaux des neurosciences, de la psychologie et de l'économie nous permettent d'affirmer aujourd'hui que des liens existent entre le bien-être des salariés et la performance économique. Mais la motivation ne se réduit pas qu'à cela. Dans ce chapitre, il sera donc important de définir les éléments du concept permettant de clarifier et de comprendre un sujet, qui a tant d'impacts sur une entreprise.

Introduction :

Dans sa stratégie, le manager doit prendre en considération les facteurs de la motivation des salariés vue de leur importance pour la réussite et la performance de l'entreprise d'un côté, mais également pour les fidéliser et satisfaire leurs besoins d'autre côté. Dans ce chapitre nous allons présenter les généralités de la motivation en tout ce qui concerne les différentes définitions présentées par différents auteurs, histoire, les caractéristiques, le processus, les objectifs pour l'entreprise.

Dans ce chapitre nous allons présenter tout d'abord les différentes définitions données à la notion de motivation en répondant à la question qu'est-ce que la motivation ? Aujourd'hui la motivation est un sujet très important dans le discours managérial et un aspect très important en gestion des ressources humaines, car elle joue un rôle clé dans la réussite des organisations. La motivation des collaborateurs est un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel et globalement la performance de l'organisation. Dans ce cas-là les salariés doivent mobiliser leur bonne volonté, leur empathie et leur créativité, ce qui n'est possible que s'ils s'investissent dans leur travail et donc s'ils se sentent motivés. Pourtant, de manière paradoxale, jamais la motivation des salariés n'a semblé autant faire défaut, jamais leur malaise n'a semblé aussi fort, jamais leur engagement n'a semblé aussi problématique.

1. Généralité sur la motivation au travail

Généralités sur la motivation au travail Plusieurs auteurs et sociologues ont parlé de la motivation pour sa nécessité ainsi pour sa négligence par les managers et plusieurs avis sur la désignation des facteurs motivants.

2. Bref historique sur la motivation au travail

Le concept de motivation au travail est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, en particulier des entreprises. Pourtant, depuis très longtemps on s'interroge sur l'origine et le pourquoi des comportements humains dans un groupe, dans une société. Très rapidement, l'entreprise deviendra un

sujet d'étude. L'essai proposé par VALLERAND ET THILL montre l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail.

Ils retracent l'évolution de la pensée depuis les premiers philosophes grecs jusqu'aux scientifiques du XIX^{ème} siècle. Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois dans les travaux des psychologues TOLMAN ET LEWIN. La famille, l'école, l'église, le parti politique est autant de groupes sociaux qui intéressent les psychologues. L'essor économique de la première moitié du XX^{ème} siècle est déjà les premières récessions, l'enjeu de la croissance et des gains de productivité, vont conduire les dirigeants d'entreprises à solliciter des psychosociologues. L'organisation scientifique du travail mise en place au cours de cette période laisse apparaître ses premières failles. On cherche en permanence à répondre à la question, comment rendre plus efficaces, individuellement et collectivement, les membres d'une entreprise ? Les psychologues des organisations répondent alors en demandant aux managers de s'intéresser, entre autres, à la motivation des salariés. Au plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail. Compte tenu des capacités de l'individu (intellectuelles, physiques, savoir-faire) et de l'organisation mise en place dans l'entreprise (technique, humaine, administrative), la motivation peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise.

Cet intérêt pour la motivation au travail repose sur le principe que la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles même tributaires des performances individuelles. Ingénieurs, consultants, responsables du personnel, dirigeants, chercheurs vont se pencher sur la façon d'améliorer la motivation au travail des salariés. Travaux scientifiques, méthodes rationnelles, recettes magiques vont régulièrement relancer le débat sur la bonne façon de motiver les employés, soit en la suscitant, soit en la poussant. Les approches vont rapidement diverger, des courants théoriques, des écoles de pensée vont se constituer.

Dès lors, le concept de motivation au travail va devenir protéiforme et se complexifier. L'accumulation de travaux théoriques et empiriques va conduire à l'élaboration de premières taxinomies. Avant de les présenter, essayons de définir le concept tel qu'il est aujourd'hui utilisé. Ce travail de définition est d'autant plus nécessaire que des concepts voisins sont venus le compléter pour tenter d'améliorer la compréhension de l'origine de l'efficacité individuelle et collective dans les organisations.

Mais en revanche, ils ajoutent encore à la complexité de leurs caractéristiques voisines et leurs définitions qui tendent à se chevaucher. Nous pensons ici aux concepts de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle, d'engagement dans le travail, de mobilisation du personnel.

La motivation est une notion qui a une typologie variée, qu'il conviendrait de connaître dans un premier temps. Ensuite, les dirigeants d'entreprise peuvent adopter diverses mesures pour stimuler la motivation des employés au travail. Cela concerne bien évidemment la compétitivité de l'entreprise dans un milieu concurrentiel. Pour cela, les dirigeants doivent agir sur les éléments les plus importants aux yeux des employés. (Etienne SERUPIA SEMUHOZA) : « Théories de la motivation au travail », édition L'Harmattan, Paris, 2009, p18)

3. Définitions de la motivation

La « motivation » vient du mot latin *motivus* : motif et *movere* : mouvoir. La motivation désigne donc les motifs qui nous poussent à l'action. Le manager motivant est celui qui crée ou qui stimule, chez ses collaborateurs, les raisons qui les poussent à agir. La motivation individuelle est l'ensemble d'éléments qui orientent et poussent un individu ambitieux et efficace et d'utiliser son énergie afin de satisfaire ses objectifs et attentes, d'une autre manière est un élément qui crée le déclenchement d'une force interne.

Tout au long de ce travail de recherche nous allons retenir deux définitions de la motivation au travail, d'une part, celle proposée par Claude LEVY-LEBOYER, d'autre part, celle de Louis BERGERON.

Selon Claude **LEVY-LEBOYER**, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante : « La motivation peut être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

- a. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
- b. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
- c. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre. En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».

Selon **Louis BERGERON**, auteur de Satisfaction, motivation et performance au travail définit la motivation comme « une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie ».

Selon VALLERAND & THILL, « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ ou externes, produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». (Etienne SERUPIA SEMUHOZA): « Théories de la motivation au travail », édition Harmattan, Paris, 2009, p22)

4. Fondements de la motivation :

Malgré qu'ils y a plusieurs auteurs qui ont fait des études sur la motivation et les diverses définitions données mais en générale ils ont basé sur quatre caractéristiques celles de VALLERAND & THILL, qui sont comme suit : (4 Etienne SERUPIA SEMUHOZA, op cit,

- **Le déclenchement du comportement :**

C'est le passage d'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale, la motivation fournissant l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir) ou d'une force externe (obtention d'une récompense) ;

- **La direction du comportement :**

La motivation est la force initiale qui oriente à la fois l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre et les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu ;

- **L'intensité du comportement :**

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre et se manifeste par l'intensité des efforts physique, intellectuels et mentaux déployés. Chaque emploi exige une certaine proportion de ces trois types d'efforts ;

- **La persistance du comportement :**

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

5. Typologies des motivations

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivation qui sont au nombre de quatre. Nous allons les définir en montrant pour chacune d'elle leur force et leur faiblesse. (MUCHA Laura : « la

motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire professionnel (Université Reims, 2010, p11)

5.1 Motivation finale :

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui intéresser et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat.

Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats. L'acteur se concentre exclusivement sur le but à atteindre.

Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final encoure un risque ; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique qu'humain.

5.2 Motivation instrumentale :

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux.

Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu du résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

5.3 Motivation de survie

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre ; mais cette source de motivation est également présente chez les Hommes. Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité.

Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité ; elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché

5.4 Motivation obsessionnelle :

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons

par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Elle peut dans certain cas devenir néfaste pour soi comme pour son Entourage.

Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus. Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et ce, de manière équilibrée et adaptée à la situation.

5.5 Sources de la motivation :

Être motive, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. En effet, il existe deux sources de motivation : (La motivation du personnel, master management des ressources humaines.)

5.6 Motivation intrinsèque :

La motivation intrinsèque signifie que l'on pratique une activité pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompense ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité. La motivation intrinsèque provient donc de l'intérieur de l'être humain. Les sources intrinsèques sont : les valeurs, les besoins, et les croyances. Son but est d'être le meilleur.

5.7 Motivation extrinsèque :

La motivation extrinsèque provient de l'extérieur de l'être humain, elle se définit comme suit ; le sujet agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l'activité même ; par exemple, recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable, gagner l'approbation sont des motivations extrinsèques.

Les sources de la motivation extrinsèques sont : l'environnement lié aux conditions de travail, les règles et les normes présentes dans l'organisation.

Aujourd'hui, ces deux sources de motivation doivent être combinées. Si l'on prend le cas d'une personne qui peut être motivée par des sources intrinsèques (elle aime son travail, se sent valorisée), en changeant certaines conditions extrinsèques comme le milieu de travail, on peut modifier son niveau de motivation.

Cependant, plusieurs recherches disent que les récompenses ou toute autre forme de motivation extrinsèque « tue » la motivation intrinsèque. Il ne faut pas pour autant arrêter de donner des récompenses, mais simplement faire attention de ne pas diminuer la motivation intrinsèque en donnant

des bonbons a quelqu'un qui n'en a pas besoin pour accomplir ce qu'il aurait accompli sans aucune autre forme de récompense.

6. Techniques de motivation des salariés au sein d'une entreprise

L'organisation doit mettre en place des techniques de motivation financières qui s'appuient sur les aspirations économiques du personnel.

Elle doit les compléter, par des motivations non financières, pour prendre en compte les autres aspirations du personnel.

6.1 Mesures financières :

6.1.1 Rémunération :

Est le premier facteur de motivation, c'est elle en effet qui assure la satisfaction des besoins de subsistance. Les motivations financières sont efficaces pour mobiliser le personnel, car elles poussent à détecter et récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs

6.1.2 Mesures de motivation non financières

- **Motiver en créant un sentiment d'appartenance**

Les motivations non financières peuvent viser à créer un sentiment d'appartenance, à renforcer les liens entre les salariés pour créer un esprit d'équipe. Elles peuvent concerner l'organisation d'activités collectives. Il peut s'agir aussi de promouvoir des relations affectives.

- **Motiver par une bonne gestion de carrière**

Quand il s'investit dans une entreprise, le salarié espère pouvoir y faire carrière. Les possibilités de progression de carrière qui lui sont offertes peuvent aussi être déterminantes. Pour motiver ses salariés, l'entreprise a donc intérêt à récompenser leurs efforts en proposant des possibilités de promotion et d'accès à de nouvelles fonctions gratifiantes.

- **Motiver par le dialogue social**

Dans une organisation, les tensions sont inévitables. Elles peuvent être dues à des suppressions d'emplois, aux rémunérations, aux conditions de travail... toutefois, en mettant tout en œuvre pour limiter les conflits et faciliter le dialogue, l'organisation améliore le climat social. Le personnel aura le sentiment d'être davantage pris en compte, estimé, de pouvoir se réaliser plus sereinement dans son travail. La motivation du personnel sera améliorée.

7. Les principales théories de la motivation

La motivation des salariés est un élément essentiel de la réussite des entreprises. Depuis les travaux de Campbell et al (1990) la taxinomie des théories de motivation au travail. Elle regroupe des théories de motivation dans un paradigme se rapportant aux besoins, mobiles et valeurs de l'individu examinant les déterminants personnels situationnels du comportement. (Kanfer, 1990)

7.1. Théories du contenu

Ces théories ont pour objet d'énumérer de définir et de classifier les forces qui incitent un individu à adopter un comportement. (Mucha L.), « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire professionnel, (l'université Reims, 2010)

7.1.1 Théories des besoins de MASLOW

Les théories des besoins considèrent que la motivation est suscitée par la volonté de satisfaire entièrement les besoins. MASLOW développe le premier modèle théorique, il propose une théorie de hiérarchie des besoins. MASLOW observe que l'individu hiérarchise ces besoins et une fois qu'un besoin est satisfait, l'individu souhaite satisfaire le besoin immédiatement supérieur dans la hiérarchie, jusqu'à ce qu'il parvienne au dernier niveau, celui de l'accomplissement personnel.

Cette hiérarchie est souvent présentée sous forme d'une pyramide.

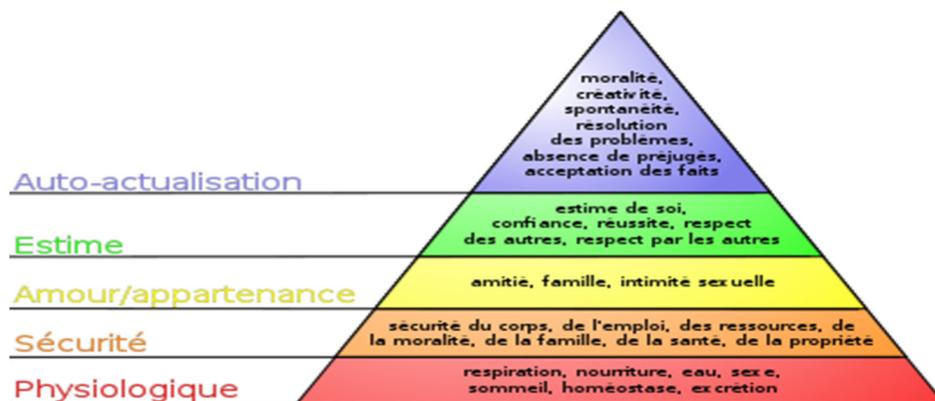


Figure 1 : La pyramide des besoins d'Abraham MASLOW

Source : Mucha L., « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », (Mémoire professionnel, l'université Reims), 2010, P20.

7.1.1.1 Besoins physiologiques :

Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...

7.1.1.2 Besoins de sécurité :

Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.

7.1.1.3 Besoins sociaux :

D'appartenance à un groupe Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définissant ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe

7.1.1.4 Besoins d'estime :

De respect et de confiance Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.

7.1.1.5 Besoins d'accomplissement :

Selon Maslow, ce besoin est le personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir.

7.2 Théorie bi-factorielle de Herzberg :

La théorie bi-factorielle affirme également qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins. H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. Il a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail.

Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation.

7.2.1 Facteurs d'hygiène :

Sont des facteurs liés aux besoins physiologiques, liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail (bruit, chaleur...) ne peuvent apporter la satisfaction ou la motivation, mais peuvent en revanche conduire à la démotivation ou l'insatisfaction s'ils ne sont pas présents. Ce sont : la politique et l'administration de l'entreprise, les relations interpersonnelles, les conditions de travail, le statut, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs qui ont un impact sur la vie personnelle (ex. : horaires de travail, mutation)

7.2.2 Facteurs de motivation (Satisfaction) :

Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu, sentiment d'accomplissement, la reconnaissance de l'accomplissement, la progression individuelle, le contenu du travail, la responsabilité, la promotion.

Pour Herzberg, l'inverse de la satisfaction (motivation) n'est pas l'insatisfaction, mais bien un point neutre appelé simplement absence de satisfaction. Les facteurs de satisfaction sont surtout liés au contenu des tâches, tandis que les facteurs d'insatisfaction sont liés au contexte dans lequel s'accomplit le travail. Enfin si l'on veut que les employés passent du point de neutralité au point de satisfaction et de motivation, il faut mettre l'accent sur le contenu des tâches.

Par conséquent, selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié. (H. Herzberg)

7.2.3 Théorie X et Y (MC Gregor) :

Les théories X et Y sont des théories développées au cours des années 1960-1970 par Douglas McGregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles. Elles présentent la motivation des employés tels qu'elles sont perçues par les gestionnaires. (Douglas McGregor 1960-1970)

7.2.3.1 Théorie X :

Considère que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera de s'il le peut. Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout.

Ainsi du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des individus doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment. Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre une récompense attendue comme le salaire par exemple.

Par conséquent, cette théorie induit un cercle vicieux dans lequel l'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères. Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et en ayant une attitude passive. Ils fuient alors les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque.

En d'autres termes la théorie X est un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés augmentant l'aversion du travail.

7.2.3.2 Théorie Y :

Considère que l'Homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise. Cette théorie montre

également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité.

Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes. L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation. Ainsi, si le travail d'un individu lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliorera. Par conséquent, cette théorie induit un véritable cercle vertueux dans lequel l'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle.

Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher. Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant il y règne un climat peu sécurisant, où il y a beaucoup de stress de la part des employés.

7.2.4 Théories du processus :

Ces théories tentent d'expliquer comment les forces interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à adopter un comportement particulier.

7.2.4.1 Théorie de V.I.E (VROOM) :

La théorie du système V.I.E. ou encore appelée la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par Vroom (1964), Porter et Lawler en 1968. Le système V.I.E. est une appellation commode pour retenir trois variables qui jouent un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation. (Porter et Lawler, 1968)

Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées, chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend.

Dès à présent, nous allons détailler chacun des paramètres de ce système. (Etienne SERUPIA SEMUHOZA : « Théories de la motivation au travail » édition l'Harmattan, paris, 2009, p79)

7.2.4.2 Expectation (le niveau d'attente) :

Serait l'attente par rapport aux efforts que l'on pense être capable d'effectuer, c'est à -dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenue de ses propres capacités, il s'agit de l'opinion que chacun a de lui-même et de ces responsabilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaires.

L'expectation ne met pas seulement en jeu l'image de soi mais aussi le fruit des expériences antérieures, de la manière dont les résultats obtenus sont évalués de la confiance manifestée par les autres, des responsabilités confiées, les outils et le matériel nécessaires, de l'aide adéquate des collègues ou des supérieurs.

À partir de là, si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.

7.2.4.3 Instrumentalité (l'utilité)

AUBERT (2002) définit « l'instrumentalité comme la probabilité que tel comportement permette bien d'accéder à telle récompense ; abondant dans le même sens, MAUGERI (2004) soutient que l'effort fait par l'individu pour accomplir un travail dépend des attentes qu'il possède à l'égard de son travail et des récompenses disponibles dans l'organisation.

Donc l'instrumentalité c'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense. Pour cela deux conditions sont nécessaires :

- Il faut que l'individu voie un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (argent, sécurité, reconnaissance...)
- Il faut que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite.

À partir de ce moment, la motivation sera fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.

7.2.4.4 Valence (valeur) :

C'est la valeur attribuée par l'individu à la conséquence de son action ou la caractérisation effective attachée aux résultats des activités ou bien c'est la valeur subjective de la récompense. C'est à dire qu'il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, qu'elles aient de la valeur pour lui.

Bien sûr, les résultats de son travail auront d'autant plus de valeur pour l'individu qu'ils seront proches de ses besoins ou de ses désirs du moment. Cependant, si la récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante aux yeux de l'individu, la motivation sera nulle.

Pour que ces trois notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou

nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle. On peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que :

$$\text{Motivation} = V \times I \times E$$

On peut donc conclure que la motivation se trouve à l'intersection de ces trois paramètres.

7.2.4.5 Théorie de l'équité de J.S. Adams :

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux d'ADAMS. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S. Adams un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail « out-comes » est en ligne avec sa contribution « inputs ».

- **La rétribution** : peut être d'ordre financière (rémunération, primes...) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion...).
- **La contribution** : se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef...

Selon la théorie d'ADAMS la justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou des salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation.

De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver. D'ailleurs de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point.

En effet des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes : Un groupe payé normalement, un groupe surpayé et un groupe sous-payé. Ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement, le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que le groupe surpayé l'a accéléré.

On voit donc bien que dans chaque situation, les sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres.

2.3.6 Théorie de la fixation des objectifs de Locke :

La théorie de fixation des objectifs a été développée par Locke en 1968. La théorie de la fixation des objectifs cherche à répondre à la question « comment motiver les gens ? », et tente d'expliquer comment les objectifs peuvent avoir un effet sur la motivation des travailleurs.

Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles.

Par la suite Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié.

La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

- **CLARTE :**

Les objectifs doivent être clairs et mesurables.

- **CHALLENGE :**

L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.

- **ENGAGEMENT :**

Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.

- **FEEDBACK :**

Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants.

Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T. pour que les salariés soient motivés.

En d'autres termes, les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions telles que :

S----- Simple

M -----Mesurable

A----- Acceptable

R----- Réalisable

T----- Temps

Les définitions que nous venons de donner pourrait laisser entendre que la motivation donne à l'individu l'assurance que la performance ou les buts visés seront atteint Mais cela n'est pas nécessairement vrai,

La motivation et la performance (comportement organisationnelle 2eme édition / Steven L. McShane Sandra L. Steen Charles BenaBou 2012) Les définitions que nous venons de donner pourrait laisser entendre que la motivation donne à l'individu l'assurance que la performance ou les buts visés seront atteint. Mais cela n'est pas nécessairement vrai, Motivation et performance au travail ne sont pas synonymes. La relation entre ces deux concepts présente quatre cas de figure.

7.3. Employé est motivé et performant.

C'est évidemment le cas le plus souhaitable s'il satisfait l'employé et l'employeur. Ici, on se trouve devant un employé compétent et intéressé à sa tâche ; il désire atteindre les buts qu'il s'est fixés et bénéficie des ressources que l'organisation met à sa disposition.

7.4. Employé est motivé, mais non performant : Dans ce cas, l'employé désire se rendre

Utile, mais il peut ne pas avoir les compétences nécessaires (ex ; l'intelligence émotionnelle /compétences technique) ou les ressources pour mener à bien les tâches qui lui sont assignées. Il peut aussi subir la pression de son groupe d'appartenance, qui le contraint à performer en dessous de ce qu'il pourrait accomplir. Une autre cause possible est que l'individu n'est pas au bon poste, ses compétences et ses talents ne correspondant pas à ceux que sa position exige. Enfin, il peut se trouver dans une culture d'entreprise laxiste où on ne lui donne pas grand-chose à faire, ce qui le découragera à la longue.

7.5. Employé n'est pas motivé, mais il est performant :

Ce cas de figure se présente lorsque le travail n'offre aucun intérêt à l'individu, ou qu'il ne correspond pas à ses valeurs, ou encore lorsque l'employé est trop qualifié pour son poste, mais qu'il est obligé de performer pour ne pas perdre le revenu que lui apporte son travail, voire son emploi. Cette performance peut aussi être due à des contrôles sévères du rendement de l'employé ou à des pressions à la hausse de son groupe d'appartenance.

7.6. Employé n'est ni motivé ni performant :

C'est évidemment un cas de figure où l'employé et l'organisation auront un prix à payer. L'employé dans ce cas peut manquer de ressources, de compétences et d'intérêt. Il n'est pas non plus au bon poste et sa performance est peu supervisée. Il se peut aussi que cette baisse de régime soit passagère, l'individu éprouvant des problèmes personnels comme un deuil, un divorce ou encore étant complètement épuisé physiquement et mentalement à cause de la nature de son travail (stress, etc.). Chaque cas de figure sollicite des actions différentes évidentes à la lecture des causes des problèmes relevés. Mais ces relations complexes entre la motivation et la performance montrent la difficulté de poser un diagnostic clair, car la motivation ne se manifeste pas d'emblée ; on ne peut que l'inférer à partir des comportements observés.

7.7. Dynamique de la motivation :

La motivation ne se présente pas de façon simple à l'individu. Les besoins qui vont la déclencher ainsi que les valeurs et les objectifs de la personne peuvent entrer en conflit et compliquer ainsi le choix des réponses qui lui sont offertes. D'abord, plusieurs mobiles peuvent se manifester en même temps et compliquer le processus décisionnel de l'individu.

Par exemple, valorisant le travail, il peut désirer grandement une promotion, mais, en même temps, savoir que s'il l'obtenait, il sacrifierait sa vie familiale, ce qui ne correspond ni à son besoin de relations ni à ses autres valeurs.

Un autre aspect de la dynamique de la motivation est qu'elle prend sa source autant à l'intérieur de l'individu que dans les facteurs de son environnement. La contribution de ces facteurs varie selon les personnes. Parmi ces facteurs figurent d'abord les caractéristiques individuelles. Certains de ces traits personnels déterminent une grande motivation chez les individus qui en sont pourvus, sans que des facteurs externes interviennent de façon excessive.

C'est le cas, par exemple, des personnes qui ont un grand besoin d'accomplissement et de pouvoir ou un fort sentiment d'efficacité. Par contre, d'autres individus ont besoin de fortes stimulations externes pour se décider à agir.

C'est le cas de ceux qui sont motivés à performer seulement par l'argent. Mais, en général, la motivation naît de la présence conjuguée des caractéristiques personnelles et de certains facteurs externes. Ainsi, une personne qui a un fort besoin d'accomplissement se découragera de faire des efforts si elle perçoit que, dans son entreprise, les bonnes relations sont plus importantes que la performance. À cet égard, il faut donc connaître son personnel et agir sur les personnes et sur leur environnement selon la source de motivation.

7.8. Lien entre motivation, IE et performance au travail :

Dans le monde de la gestion, la majorité des publications se penchant vers l'étude de la performance s'intéresse au lien avec la motivation au sein de l'environnement professionnel. Mais, très peu d'entre elles s'intéressent vraiment aux liens envisageables entre la motivation et l'IE des travailleurs. Pourtant, lors de notre revue de littérature sur les deux concepts pris séparément, nous pouvons soulever des similitudes entre eux. Ainsi, certains agents de l'IE se reflètent dans la motivation et inversement de plus, dans la littérature relative à l'intelligence émotionnelle, nous constatons, tout comme Kotsou (2012), qu'il existe peu de relations entre les notions d'émotions et de besoins. Ce constat nous apparaît interpellant au vu des liens observés entre les émotions, l'IE, les besoins et les théories de la motivation. Toutefois, nous avons tout de même constaté qu'il existe deux conceptualisations différentes de la motivation au regard de l'intelligence émotionnelle. La première, celle de Goleman, mets en avant le postulat selon lequel la motivation fait partie intégrante des compétences de l'IE. Tandis que, la seconde, celle de Mayer et Salovey, s'agit d'une évaluation de la motivation comme un facteur connexe distinct de l'IE (Christie et al., 2007). Étant donné que nous avons choisi l'approche de Mayer et Salovey pour répondre à notre question de recherche, nous ne nous attarderons pas sur la conceptualisation de la motivation émise par Goleman. Nous tenterons donc uniquement d'établir plusieurs liens entre l'IE et la motivation perçue comme un facteur connexe distinct de l'intelligence émotionnelle.

Conclusion :

La motivation au travail est une énergie investie de façon volontaire et durable par un individu et orientée vers un but dont l'atteinte lui procure satisfaction. Alors qu'une nouvelle génération d'employés entre dans la vie active et que la main-d'œuvre est diversifiée, plus instruite et plus rare, les entreprises doivent repenser leurs pratiques pour motiver le personnel. La motivation appelle plusieurs remarques importantes. Tout d'abord, elle est fonction des caractéristiques des individus et de leur environnement organisationnel et social.

Ensuite, elle n'est pas nécessairement synonyme de performance ou de productivité. De plus, plusieurs facteurs de motivation peuvent se manifester en même temps et entrer en conflit. Enfin, les facteurs et les besoins qui stimulent la motivation dépendent des cultures nationales. Un historique des travaux sur la motivation montre qu'au début du siècle dernier, les employeurs pensaient que celle-ci n'était influencée que par des stimulants financiers. Peu à peu, les recherches ont montré que la motivation dépendait aussi de la satisfaction des besoins de relation et de croissance. À partir de la seconde moitié du siècle passé, les travaux se sont concentrés sur l'importance de l'environnement de l'employé pour susciter sa motivation, réflexion qui a donné lieu à des pratiques telles que l'enrichissement des postes, les politiques d'attribution des récompenses, la gestion des ressources et des performances, l'établissement d'objectifs et la justice organisationnelle.

Chapitre IV

Partie pratique

Le cadre méthodologique de la recherche :

Préambule :

1. présentation du lieu d'enquête :

La recherche a été relaissée auprès des employés de l'entreprise de « SARL OGSolution » sise à la résidence ZAMOOUN 2ème étage Boulevard du 11 Décembre 1960 Val d'Hydra ALGER spécialisée dans L'externalisation.

Création : 24/09/2018 Par Mr Sadaou Karim et Mouhoun Mounir.

Forme juridique : société à responsabilité imitées SARL.

Secteur d'activé : centre d'appel.

Taille : 40 salariés.

Client : Digital natives.

Fournisseur : Algérie télécom.

2. Pré-enquête et ses résultats :

Introduction :

Lors de notre pré-enquête, nous avons mis en lumière un certain nombre de données préliminaires à l'étude proprement dite. Ces données recueillies auprès de vingt salariés, nous ont permis de cerner correctement notre problématique de recherche. À partir de ces résultats nous analyserons les compétences émotionnelles des salariés.

Données concernant l'IE :

Nous nous somme référés à un test d'évaluation personnelle de l'intelligence émotionnelle, publié par le psychologue australien Nicolas S. Shutte en 1998 (Schutte Self Report Emotional Intelligence Test "SSEIT", qui évalue les composantes de l'intelligence émotionnelle selon le modèle de salovey et Mayer, celui-ci définit les compétences émotionnelles en tant qu'habilitéé mentale démontrable et mesurable

Selon ce modèle, l'intelligence émotionnelle est constituée de trois types de capacités :

- La perception et l'appréciation des émotions chez soi et chez les autres (incluant l'empathie) ainsi que leur expression

- La régulation des émotions (chez soi et chez les autres) ;
- L'utilisation des émotions dans la résolution de problèmes (dans laquelle les événements émotionnels assistent le traitement intellectuel, permettant la planification flexible, la pensée créatrice, la redirection de l'attention, la gestion de la motivation...).

Contenu du guide d'entretien

- **LA PERCEPTION**

- Prenez-vous conscience de vos émotions ?
- Prenez-vous conscience des émotions de votre entourage professionnel ?
- Avez-vous conscience de l'impact de vos éventuelles futures impulsions émotionnelles ?

- **LA RÉGULATION**

- Lors d'un conflit, gérez-vous vos émotions ?
- Avez-vous la capacité d'appréhender la réaction des autres lors d'un conflit ?
- Lors d'une forte émotion, trouvez-vous des difficultés à la dissimuler ?

- **L'UTILISATION**

- Trouvez-vous des difficultés à focaliser votre attention sur une tâche bien précise ?
- Êtes-vous distrait par les éléments extérieurs lors de l'exécution d'une tâche ?
- Êtes-vous plus ou moins productifs lors d'une situation stressante ?

Tableau 1 : Indice d'IE

Évaluation de l'IE	Fréquence	Pourcentage
Très faible	4	20%
Faible	6	30%
Moyenne	7	35%
Élevée	2	10%
Très élevée	1	5%

3. Données concernant la motivation

Introduction :

Nous nous sommes référés un cadre utile et particulièrement efficace pour comprendre et stimuler la motivation au travail est la théorie de l'autodétermination (TAD), élaborée principalement par deux chercheurs américains, Edward Deci et Richard Ryan, de l'Université de Rochester.

La théorie du TAD, par rapport à d'autres théories connues, a le mérite de définir sur un continuum tous les types de motivation et leurs différentes conséquences. Elle permet de plus de montrer

et d'expliquer quel est le « carburant » de la bonne motivation et de voir les sources possibles de ce carburant en milieu de travail.

Selon ce modèle, la motivation est constituée de quatre types de capacités :

- **La motivation intrinsèque**

Elle fait référence au fait d'accomplir au travail une ou plusieurs tâches par intérêt, par plaisir ou encore par satisfaction inhérente. Les travailleurs qui sont principalement motivés de façon intrinsèque indiqueront qu'ils ont beaucoup de plaisir à travailler et qu'ils s'amuse à réaliser les tâches relatives à leur emploi. La motivation intrinsèque est relativement similaire au concept de « flow », qui est un état transitoire d'absorption, de plaisir et de concentration intense.

- **La motivation identifiée**

La motivation identifiée a trait aux tâches qui sont réalisées par conviction personnelle, parce qu'elles sont jugées comme importantes ou encore parce qu'elles correspondent aux valeurs de l'individu. Ces tâches ne sont pas nécessairement agréables, mais il est important pour la personne de les réaliser. À titre d'exemple, un travailleur décidera d'assister aux réunions hebdomadaires de son équipe non pas parce que c'est une tâche plaisante en soi, mais bien parce que c'est important pour lui de s'impliquer. Les employés ayant un niveau élevé de motivation identifiée jugent que leur travail leur permet d'atteindre leurs objectifs de vie ou encore que leur emploi concorde bien avec leurs valeurs personnelles.

- **La motivation introjectée**

Ce type de motivation traite globalement de l'engagement de l'ego et de la valeur personnelle contingente à la performance. Chez les individus ayant un degré élevé de ce type de motivation, la valeur personnelle variera (à leurs yeux) en synchronie avec leur performance au travail. À titre d'exemple, un vendeur estimera qu'il a une valeur personnelle s'il obtient de bons chiffres de ventes, mais qu'il n'est pas un travailleur valable dans les périodes creuses. Son estime de soi est contingente à sa performance, ce qui n'est pas le cas avec des types de motivation plus autodéterminée. Les individus ayant un degré très fort de motivation introjectée diront qu'ils travaillent pour ne pas perdre leur réputation ou qu'ils doivent être les meilleurs dans leur domaine pour se sentir bien.

- **La motivation extrinsèque**

Cette forme de motivation représente celle qui est la moins autodéterminée et implique d'agir par conformité ou encore pour la recherche de récompenses externes ou l'évitement de punitions. Les individus avec un degré élevé de motivation extrinsèque reconnaîtront entre autres qu'ils effectuent leur

travail parce que cela leur procure un certain niveau de vie, leur permet de faire beaucoup d'argent, ou encore que la raison principale pour laquelle ils se rendent au travail chaque matin est le salaire et les avantages sociaux que leur procure leur emploi. La motivation extrinsèque répond à la fonction économique (plutôt qu'expressive) du travail. Il est évident que tout le monde a besoin d'un salaire pour vivre, mais l'aspect délétère de la motivation extrinsèque se manifeste tout particulièrement chez les travailleurs qui accordent une grande importance à ce type de motivation. Ce n'est donc pas la motivation extrinsèque en soi qui est problématique, mais bien l'importance qui y est accordée.

4. Contenu du Guide d'entretien sur la motivation :

- **La motivation intrinsèque**
 - Ressentez-vous de la satisfaction lorsque vous effectuez une tâche sensée être désintéressée ?
 - En effectuant une nouvelle expérience au travail retirez-vous du plaisir de l'accomplir ?
- **La motivation identifiée**
 - Agissez-vous pour des fins de perfectionnement au travail ?
 - Vos convictions sont-elles des forces motrices dans l'accomplissement de vos tâches ?
- **La motivation introjectée**
 - Travaillez-vous afin d'obtenir une reconnaissance de la part de vos pairs ?
 - Travaillez-vous afin d'augmenter votre valeur au sein de votre lieu de travail
- **La motivation extrinsèque**
 - Le facteur financier prime-t-il sur votre bien-être au travail ?
 - Vous effectuez vos tâches afin de ne pas subir de pressions ?

Données sur la motivation

Tableau 2 : indice de motivation

Évaluation de la motivation	Fréquence	Pourcentage%
Pas motivé	2	10%
Pas assez motivé	4	20 %
Modérément motivé	9	45 %
Assez motivé	4	20%
Motivé	1	5%

6. Données sur la performance de l'échantillon

Introduction :

Pendant le traitement de cette phase ; nous vont eu le bilan de performance des vingt salariés du mois de mai 2021

Ce bilan consiste en évaluer le nombre de don obtenu par sujet pendant le mois de mai 2021 au sein de l'entreprise OG Solution

Leurs travaille consiste de collecter des dons pour une association humanitaire

Tableau 3 : Indice de performance

Dons	Fréquence	Pourcentage %	Observation
[4 ; 27[3	15%	Très peu performant
[27,50[6	30%	Peu performant
[50,83[6	30%	Assez performant
[83,106[4	20%	Performant
[106,129[1	5%	Très performant

- **Méthode de recherche utilisée :**

Dans cette recherche, de nature qualitative, nous avons exploré la question du rôle de la motivation et de l'intelligence émotionnelle dans la performance des salariés au travail. L'exploration de cette question, nous permettra de comprendre les enjeux de la motivation sur la performance dans l'entreprise sur un échantillon donné à usage principal.

En effet, tout au long de notre partie pratique, les différents entretiens constitueront le mode de collecte principal de la recherche afin d'effectuer une collecte de données.

Concernant le recueil de données dans ce travail de recherche, nous aurons recours à des entretiens semi-directifs. Ce type d'entretien permet à l'acteur de s'exprimer librement, mais sur des questions précises, sous le contrôle de la personne qui l'interroge. En effet, cette méthode permet de centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable à l'aide d'un guide d'entretien comme nous le verrons ultérieurement. Cette technique est intéressante dans le sens où elle permet de guider l'interlocuteur dans son témoignage mais aussi de lui laisser une certaine souplesse de réponse. L'entretien semi directif nous permettra donc d'avoir des éléments de réponses à nos différentes interrogations concernant l'intelligence émotionnelle, Motivation et performance, en laissant la possibilité à la personne interrogée de s'exprimer de manière libre mais toujours en le guidant

sur notre sujet. Les vingt entretiens effectués ont duré une semaine au sein de l'entreprise OGSolutions et ont été rapportés avec accord des personnes sous couvert d'anonymat puis retranscrits sous forme de guide d'entretien. Une analyse sera effectuée suivant les données obtenues sur le terrain. Dans un premier temps, nous analyserons les résultats obtenus lors des entretiens avec les salariés. Dans un deuxième temps, nous procéderons à une analyse du contenu des entretiens entre les salariés, pour enfin réaliser une analyse croisée des réponses entre les salariés. Enfin cette partie s'achèvera par l'apport des différents liens existant entre motivation et IE des salariés comme levier de performance pour les entreprises

Nous présenterons ensuite les résultats de l'étude et le contexte socio professionnel par l'analyse des résultats empiriques. Nous aborderons dans un premier temps l'analyse des entretiens auprès des salariés

- **Population et l'échantillon utilisé :**

Pour les fins de cette recherche, nous avons réalisé vingt entrevues semi-dirigées. L'échantillon dont nous parlons est un échantillon de salariés mixte de différentes catégories d'âge, de niveau d'instruction, différents postes au sein de l'entreprise, suivant une sélection aléatoire. Nous rappelons ici, que nous avons contacté ces personnes en dehors des heures de travail.

- **Instruments de collecte de données :**

Nous avons choisi la méthode d'entretien, car elle nous permet d'avoir un véritable échange avec les employés que nous avons rencontrés. Cette méthode permet de récolter des témoignages en respectant les interlocuteurs sur leurs propres cadres de références : le langage, niveau d'instruction, etc. Pour éviter pour que ces personnes s'éloignent de notre sujet de recherche, nous avons préparé un schéma d'entretien. Ce schéma a été élaboré à la base des quatre dimensions à l'étude. Il est constitué de (20) questions semi directives formulées de telle manière que les employés puissent répondre à certaines questions avec beaucoup plus de liberté et pour d'autres sont tenus de choisir la réponse ou les réponses selon les propositions offertes. En offrant des choix de réponses pour certaines questions selon les propositions des quatre approches théoriques adoptées, il nous est possible d'évaluer le rôle de la Motivation et de l'intelligence émotionnel des employés comme indice de performance. Elles sont réparties de la manière suivante : La justice organisationnelle perçue (4) questions, la relation hiérarchique perçue (2) questions, les pratiques de supervision (4) questions, la confiance envers le superviseur immédiat (4) questions, l'engagement à l'égard du respect des mesures préventives et sanitaires contre la Covid-19 (1) question.

Des questions factuelles concernant l'âge, niveau scolaire, ancienneté, qualification, service ou groupe d'affectation, un tableau concernant les données socioprofessionnelles a été insérées à la fin du schéma d'entrevue

- **Collecte de données :**

Les personnes interrogées, nous ont livré leurs points de vue et leurs expériences vécues durant cette période de stage avec générosité. La durée approximative des entrevues fut environ (30) minutes et celles-ci se sont déroulées en lieu de travail pendant les heures de pause,

- **Analyse des données**

Pour réaliser cet objectif, nous avons, dans un premier temps, transcrit intégralement les entrevues réalisées avec les (20) enquêtés. Ensuite, nous avons découpé, décortiqué et regroupé les contenus de chaque entrevue autour des thèmes rattachés à notre cadre théorique globale soit les trois dimensions à l'étude. Le regroupement de ces contenus autour des thèmes respectifs, nous a permis de bâtir notre grille d'analyse. Précisons qu'à cette étape, nous avons veillé à faire la codification de nos concepts le plus objectivement possible.

Pour terminer, nous rappelons que la technique d'analyse utilisée est celle de l'analyse de contenu. Cette technique est sans doute la technique la plus connue et utilisée dans le traitement des contenus des discours et d'analyse des données qualitatives

7. Présentation des résultats de l'étude :

Introduction :

Nous débuterons cette partie en présentant globalement les données socioprofessionnelles de notre échantillon pour, par la suite, décrire les contenus de nos entretiens faits à la lumière des trois dimensions à l'étude, la motivation, l'intelligence émotionnelle et enfin la performance des salariés dans leur lieu de travail.

- **Présentation des résultats socioprofessionnels :**

Notre échantillon composé de (20) employés d'OG Solution, sont répartis sur trois principaux services à savoir : (20) employés appartenaient au service de production, (7) au service maintenance et de sécurité et (5) au service commercial. L'âge des participants varie de (32 à 50) ans. Leur scolarité moyenne est au niveau de la troisième année secondaire, il s'agit majoritairement d'un personnel qualifié qui a, pour plus de 15 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Et (30) de ces employés n'ont aucun lien (géographique, familial ou de voisinage) avec leurs supérieurs immédiats.

Chapitre V

Résultat et discussion

Introduction

Nous avons effectué un nombre de question, suivant un cadre théorique bien défini afin de collecter des données concernant notre hypothèse de recherche centrée sur l'intelligence émotionnelle, la motivation et la performance au travail.

1. Discussion des résultats de la première variable.

Nous allons présenter ici les résultats de notre première hypothèse qui stipule que « L'efficacité au travail dépend des stratégies d'intelligence émotionnelle. »

Nous avons utilisé l'étendue pour comprendre l'importance de la dispersion des données (soustraction de la plus petite valeur à la plus grande valeur contenue dans nos données)

$$\text{Étendue (X)} = \text{Valeur Max} - \text{Valeur Min}$$

Afin d'évaluer les différents niveaux de performance

Tableau 4 : Données sur l'intelligence émotionnelle et la performance des salariés

Sujets	Performance	Intelligence émotionnelle
Sujet 1	Très peu performant	Moyenne
Sujet 2	Très peu performant	Faible
Sujet 3	Très peu performant	Faible
Sujet 4	Peu performant	Faible
Sujet 5	Peu performant	Très faible
Sujet 6	Peu performant	Très faible
Sujet 7	Peu performant	Moyenne
Sujet 8	Peu performant	Très faible
Sujet 9	Peu performant	Faible
Sujet 10	Assez performant	Moyenne
Sujet 11	Assez performant	Très faible
Sujet 12	Assez performant	Moyenne
Sujet 13	Assez performant	Élevée
Sujet 14	Assez performant	Faible
Sujet 15	Assez performant	Moyenne
Sujet 16	Performant	Faible
Sujet 17	Performant	Très élevée
Sujet 18	Performant	Moyenne
Sujet 19	Performant	Élevée
Sujet 20	Très performant	Élevée

Le tableau ci-dessus a été conçu à partir de données pré-collectées dans la phase d'enquête concernant l'IE et les performances de chaque sujet (Tableau 1 – Tableau 2).

- **Observations :**

Nous allons présenter les observations de notre première hypothèse « La performance au travail dépend du niveau d'intelligence émotionnelle des salariés au travail. »

On constate à partir du tableau ci-dessus que les sujets " Très peu performant" et " peu performants" n'ont pas un niveau d'IE important néanmoins il subsiste une légère variation dans celle-ci. Concernant les sujets Assez performant on constate un niveau d'IE variée selon les sujets étudiés allant de " très faible " a " élevée", on relève cependant les mêmes observations chez les sujets performants et très performants avec un léger penchant vers des niveaux moins élevés d'IE.

- **Analyse des observations :**

À partir des données observées au préalable nous avons pu constater le lien entre la performance et l'IE , cependant le niveau d'IE chez les sujets « peu performant » et « très peu performant » est assez varié de moyen à faible .En ce qui concerne les sujets « assez performant » leurs niveau d'IE est varié avec un léger penchant vers des niveaux plus élevés Puis nous avons les sujets « performant » et « très performant » avec un niveau élevé d'IE caractérisé par un léger penchant vers des niveaux moins élevés A partir de là on déduit que l'IE est un facteur à ne pas négliger en ce qui concerne la performance au travail , et que les sujets ayant un niveau assez élevé d'IE sont plus susceptible à être performants

Tableau 5 : Données sur la motivation et la performance des salariés

Sujets	Performance	Motivation
Sujet 1	Très peu performant	Modérément motivé
Sujet 2	Très peu performant	Pas assez motivé
Sujet 3	Très peu performant	Pas motivé
Sujet 4	Peu performant	Pas assez motivé
Sujet 5	Peu performant	Modérément motivé
Sujet 6	Peu performant	Assez motivé
Sujet 7	Peu performant	Modérément motivé
Sujet 8	Peu performant	Assez motivé
Sujet 9	Peu performant	Modérément motivé
Sujet 10	Assez performant	Modérément motivé
Sujet 11	Assez performant	Peu motivé
Sujet 12	Assez performant	Assez motivé
Sujet 13	Assez performant	Modérément motivé
Sujet 14	Assez performant	Pas assez motivé
Sujet 15	Assez performant	Pas assez motivé

Sujet 16	Performant	Pas assez motivé
Sujet 17	Performant	Pas assez motivé
Sujet 18	Performant	Assez motivé
Sujet 19	Performant	Modérément motive
Sujet 20	Très performant	Motivé

Le tableau ci-dessus a été conçu à partir de données pré-collectées dans la phase d'enquête concernant la motivation et les performances de chaque sujet (Tableau 2 – Tableau 3).

- **Observations :**

On constate à partir du tableau ci-dessus que les sujets ‘‘ Très peu performant’’ et ‘‘ peu performants’’ un niveau de motivation hétérogène dans leurs échelles. Aussi on observe cet effet hétérogène dans les catégories ‘‘ assez performant’’ et ‘‘ performant’’ avec un niveau de Motivation un plus élevé ou égal aux deux catégories précédentes.

Pour le seul sujet ‘‘très performant’’ de notre étude on observe que l'élément en question est motivé.

- **Analyse des observations :**

À travers l'observation de nos résultats on remarque que les sujets ayant un niveau de performance bas ont un niveau de motivation assez varié en allant de 'pas motivé' à 'assez motivé

Concernant les sujets ayant un niveau de performance de moyen à élevé, on constate un niveau de motivation un peu plus élevé ou égale des sujets ayant un niveau de performance bas

Tandis que le seul sujet 'très performant' et aussi le seul sujet motivé

À partir de là on remarque que la motivation peu apparaitre chez des sujets ayant un niveau de performance pas forcément élevé, tandis que les sujets ayant un niveau de motivation bas, peuvent avoir un niveau de performance élevé.

- **Observations et Analyse des trois variables :**

Tableau 6 : Relevé de données des trois variables.

Sujets	Performance	Motivation	Intelligence émotionnelle
Sujet 1	Très peu performant	Modérément motivé	Moyenne
Sujet 2	Très peu performant	Pas assez motivé	Faible
Sujet 3	Très peu performant	Pas motivé	Faible
Sujet 4	Peu performant	Pas assez motivé	Faible
Sujet 5	Peu performant	Modérément motivé	Très faible
Sujet 6	Peu performant	Assez motivé	Très faible
Sujet 7	Peu performant	Modérément motivé	Moyenne
Sujet 8	Peu performant	Assez motivé	Très faible
Sujet 9	Peu performant	Modérément motivé	Faible
Sujet 10	Assez performant	Modérément motivé	Moyenne
Sujet 11	Assez performant	Peu motivé	Très faible
Sujet 12	Assez performant	Assez motivé	Moyenne
Sujet 13	Assez performant	Modérément motivé	Élevée
Sujet 14	Assez performant	Pas assez motivé	Faible
Sujet 15	Assez performant	Pas assez motivé	Moyenne
Sujet 16	Performant	Pas assez motivé	Faible
Sujet 17	Performant	Pas assez motivé	Très élevée
Sujet 18	Performant	Assez motivé	Moyenne
Sujet 19	Performant	Modérément motive	Élevée
Sujet 20	Très performant	Motivé	Élevée

- **Observations**

On relève 4 groupes d'individus groupés par leurs niveaux de performance :

- **(G1)** Pour les éléments ‘‘très peu performants’’ (**3 sujets**) on observe des niveaux de motivations différents selon l'ordre établi dans le tableau (Modérément motivé, Pas assez motivé, Pas motivé) suivants un niveau d'IE (Moyenne, faible, faible).
- **(G2)** Pour les éléments ‘‘peu performants’’ (**6 sujets**) on observe des niveaux de motivations différents selon l'ordre établi dans le tableau (Pas assez motivé, modérément motivé, assez motivé, modérément motivé, assez motivé, modérément motivé) suivants un niveau d'IE (Faible, très faible, très faible, moyenne, très faible, faible).

- **(G3)** Pour les éléments ‘‘Assez performants’’ (6 sujets) on observe des niveaux de motivations différents selon l’ordre établi dans le tableau (Modérément motivé, peu motivé, assez motivé, modérément motivé, pas assez motivé, pas assez motivé) suivants un niveau d’IE (Moyenne, très faible, moyenne, élevée, faible, moyenne)
- **(G4)** Pour les éléments ‘‘performants’’ (4 sujets) on observe des niveaux de motivations différents selon l’ordre établi dans le tableau (Pas assez motivé, Pas assez motivé, Assez motivé, modérément motivé) suivants un niveau d’IE (Faible, très élevée, moyenne, élevée)
- **(G5)** Pour l’élément ‘‘ très performant’’ on observe un niveau de motivation (Elevé) suivant un niveau d’IE élevée.

Analyse

À partir des données observées, on constate un lien assez étroit entre performance et intelligence émotionnelle comme mentionné ci-dessous (groupe 4 et 5)

Contrairement au lien entre motivation et performance qui n'est pas très éminent dans le cas échéant ou l'indice d'IE du sujet ne se situe pas dans des niveaux supérieurs (groupe 1 et 2)

Non pas que la motivation n'est pas un gage de performances avérée néanmoins, il subsiste une certaine complémentarité entre motivation et IE pour une performance optimale.

Conclusion générale

Tout d'abord, la motivation a été pendant longtemps considérée comme seul gage de performances au sein de l'entreprise. En effet, avant que la psychologie du travail fasse son essor dans le monde de l'entreprise, le seul but de ses détenteurs était la productivité. Ayant des œillères centrées sur la motivation comme seul facteur décisif à la performance sans se focaliser sur les autres variables

À la suite de mes recherches sur ce thème, une question a émergé, celle du lien réel entre la motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Cette interrogation a été le fil conducteur de ce travail de recherche. Je pense que cette question de la motivation est centrale, c'est peut-être même d'ailleurs la principale préoccupation des services ressources humaines. Aujourd'hui, les entreprises se trouvent dans une situation d'hyper concurrence, et les termes de rentabilité, profits et économies d'échelle sont devenues des préoccupations majeures. Les services ressources humaines se trouvent alors au premier plan, de par leur rôle de plus en plus stratégique dans les entreprises.

De ce fait pendant les années 90 des études ont émergés intéresser par le sujet de performance au travail avec des découvertes et des concepts nouveaux qui ont révolutionné le monde du travail, un concept en particulier a été lié étroitement avec la performance qui est l'IE conçu pour la première fois par John D Mayer. Il a surtout défini la motivation comme variable bien distincte de l'IE, selon lui, la motivation reste une émotion donc une réaction naturel émise par l'individu, et cette réaction diffère d'un sujet à l'autre, en fonction de leur différences individuelle donc dans le cas d'une émotion rebelle non comprise, guidé et utilisé dans le bon sens elle risque d'engendrer le contraire de ce qu'elle se propose d'apporter, voir destructrice

En premier lieu, nous avons défini le cadre méthodologique avec la présentation de la problématique et la méthodologie de recueil des données utilisée pour la réalisation de ce mémoire de recherche, la méthode qualitative, suivi des revues de littérature dans laquelle nous avons défini les concepts et les notions des variables utilisés

Ensuite nous avons développé les différentes théories de l'IE dans le deuxième chapitre et celles de la motivation dans le troisième dans le but d'acquérir le bagage nécessaire sur quel basé notre recherche sur terrain

En second lieu, nous avons attaché la méthodologie de l'enquête de terrain. Pour se faire nous nous sommes intéressés d'une part, à la stratégie d'accès au terrain pour les investigations à mener. Enfin, nous avons attelâmes à expliquer les différentes étapes de l'élaboration du guide d'entretien et à développer de manière détaillée, les différentes questions abordées dans ce guide.

Nous sommons au fait que notre méthode de recherche est imparfaite, car comporte certains inconvénients par la mesure spécifiques, les données objectives et l'information biaisée, sont des

problèmes intrinsèques à l'étude qualitative, ainsi nous allons essayer de répondre à nos hypothèses de recherche.

Concernant notre première hypothèse « La performance au travail dépend des stratégies d'intelligence émotionnelle. Nous avons remarqué que les sujets ayant un niveau de performance « moyennement élevé » à « élevé » et « très élevé » ont tendance à avoir un indice fort d'IE

Concernant notre deuxième hypothèse « la performance au travail dépend des stratégies de motivation au travail » nous relèverons à partir de notre recherche des résultats assez bas concernant la causalité des deux variables avec un lien pas très remarquable entre la performance des salariés et leurs niveaux de motivation

À partir des résultats obtenus on constate que La motivation consiste à apprécier les réalisations comme une fin en soi, elle réduit la distance nécessaire entre le faire et l'être « quand l'émotion n'est pas détectée comprise et guidé ». Par contre l'efficacité suppose une certaine distance avec les événements y compris ceux qui vous impliquent de près. Distance par rapport au retentissement émotionnel qu'ils produisent sur soi, cette distance est associée au terme IE qui est supposé être le premier facteur à développer et à prendre en considération lors des recrutements après les compétences requise au poste .car la motivation reste un indicateur de toute façon non viable , car biaisé par l'environnement et par la personnalité du sujet .

Liste Bibliographiques

Bibliographies

- Kotsou, I. & Monseur, G. (2012). Approche motivationnelle de la régulation des émotions. In M. Mikolajczak & M. Desseilles. *Traité de la régulation émotionnelle*. Bruxelles : DeBoeck.
- Mikolajczak, M., Nelis, D. & Kotsou, I. (2012). Pistes d'amélioration de la régulation émotionnelle à l'âge adulte. In M. Mikolajczak & M. Desseilles. *Traité de la régulation émotionnelle*. Bruxelles : DeBoeck.
- Mikolajczak, M., Kotsou, I. & Nelis, D. (2013). Improving emotional competence in adults. In C. Mohiyeddini, M. Eysenck, & S. Bauer: *Psychology of Emotions*. New York : Nova.
- Mikolajczak, M., Kotsou, I. & Nelis, D. (2013). Efficient Programs To Improve Trait And Ability EI in Adults: Lessons Learned from the Louvain Emotional Competence Training. In J.C. Pérez-González, S. Mavroveli, & D. Anaya, *Assessment and education of emotional intelligence*.
- Kotsou, I. & Schoendorff, B. (2011). L'acceptation en psychothérapie. In I. Kotsou, & A. Heeren (Eds). *Pleine conscience et acceptation : les thérapies de la troisième vague*. Louvain-la-Neuve : De Boeck.
- Kotsou, I., & Heeren, A. (2011). Vers une psychothérapie processuelle et intégrative. In I. Kotsou, & A. Heeren (Eds). *Pleine conscience et acceptation : les thérapies de la troisième vague*. Louvain-la-Neuve : De Boeck.
- Kotsou, I. (2009) "L'expression et l'écoute des émotions", in Mikolajczak, M.; Quoidbach, J.; Kotsou, I. & Nelis, D., *Les compétences émotionnelles*, Paris: Dunod, p.89-114
- Kotsou, I. (2009) "La compréhension des émotions", in Mikolajczak, M.; Quoidbach, J.; Kotsou, I. & Nelis, D., *Les compétences émotionnelles*, Paris: Dunod, p.115-132
- Piaget a rédigé, en qualité de directeur du Bureau international d'éducation, une quarantaine de discours et de rapports, tous publiés par les soins du BIE entre 1930 et 1967. J, Piaget 1957, p17
- Brain, Arnaud Aubert, Glyn Goodall, Robert Dantzer, Gilles Gheusi. *Behavior, and Immunity* Volume 11, Issue 2, June 1997, Pages 107-118
- Bar-On, R. (1988). The development of a concept of psychological well-being. Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa.
- Bar-On, R. (1997a). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.

- Bar-On, R. (1997b). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). In Bar-On, R., Parker, J. D. A. (Eds), *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 363–388.
- Bar-On, R. (2001). Emotional intelligence and self-actualization. In Ciarrochi, Joseph, Forgas, Joe, Mayer, John D. (Eds), *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry*. New York: Psychology Press, pp. 82–97.
- Bar-On, R. (2004). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description, and summary of psychometric properties. In Geher, Glenn (Ed.), *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers, pp. 111–142.
- Russell, J. A., & Barrett, L. F. (1999). Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion: Dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(5), 805–819
- Bernaudeau, J, 2000, p31. (s.d.).
- Goodyear, R. K. (1990). Research on the effects of test interpretation: A review. *The Counseling Psychologist*, 18, 240-257
- BERNAUD, J, 2000, p32. (s.d.).
- Psychologie du sens : au travail et dans l'existence LEMOINE Claude, Aut. ; BERNAUD Jean-Luc, Aut. | 2019 | p. 52-56
- Borsboom, K. e. (s.d.).
- Piaget, J. (1957). *La psychologie de l'intelligence*. Paris, Collection Uprisme
- Cognition : l'individuel et l'universel (1990), pages 253 à 284 Michel Huteau
- Claudon, P, 2009. (s.d.).
- Conway, K. &. (2019).
- Di Fabio, A , 2013, p89. (s.d.).
- Douglas McGregor's Theoretical Models: Their Application in assessing Leadership Styles Volume 7 Issue 4 Fall 1960-1970. (s.d.).
- . Mikolajczak, M., Roy, E., Luminet, O., Filée, C., De Timary, P. (2007). "The moderating impact of emotional intelligence on free cortisol responses to stress." *Psychoneuroendocrinology* 32(8-10): 1000-1012.

- Anderson, C., Keltner, D., & John, O. (2003). Emotional convergence in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 1054–1068.
- Bonanno, G. A., & Keltner, D. (1997). Facial expressions of emotion and the course of conjugal bereavement. *Journal of Abnormal Psychology*, 106, 126–137.
- Bonanno, G.A., & Keltner, D., (in press). The coherence of facial expressions of emotion. *Cognition and Emotion*.
- Bonanno, G. A., Keltner, D., Noll, J. G., Putnam, F. W., Trickett, P. K., & LeJeune, J. (2002). When the face reveals what words do not: Facial expressions of emotion, smiling, and the willingness . *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 94–110.
- Buss, D. (1987). Selection, evocation, and manipulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1214–1221.
- Caspi, A., Elder, G., & Bem, D. J. (1987). Moving against the world: Life-course patterns of explosive children. *Developmental Psychology*, 23(2), 308–313.
- Ekman, P. (1984). Expression and the nature of emotion. In K. Scherer & P. Ekman (Eds.), *Approaches to emotion* (pp. 319–344). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ekman, P. (1993). Facial expression and emotion. *American Psychologist*, 48, 384–392.
- Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition and Emotion*, 6, 169–200.
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1978). *Facial action coding system: A technique for the measurement of facial movement*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Eibl-Eibesfeldt, I. (1989). *Human ethology*. New York: Aldine de Gruyter Press.
- Field, T. (1995). Infants of depressed mothers. *Infant Behavior and Development*, 18, 1–13.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319.
- Gonzaga, G. C., Keltner, D., Londahl, E. A., & Smith, M. D. (2001). Love and the commitment problem in romantic relations and friendship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 247–262.

Gottman, J. M., & Levenson, R. W. (1992). Marital processes predictive of later dissolution: Behavior, physiology, and health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(2), 221–233.

Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., & Swanson, C. (1998). Predicting marital happiness and stability from newlywed interactions. *Journal of Marriage and the Family*, 60, 5–22.

Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.

Mayer, DiPaolo, & Salovey, 1990 ; Mayer & Stevens, 1994.

Kline. P, 1991, p1. (s.d.).

Lazarus. (2008). *Revue Van Hoorebeke p06* .

Macnamara. (2015 2020 2006). *Waterhouse*.

MAIRE et DUBOST , Ouvrage Les clés de la performance P 18.

Intégration de la cognition, rémotion et la motivation Slim Masmoudi et Abdelmajid Naceur .

Santesso, D. L., Reker, D. L., Schmidt, L. A., & Segalowitz, S. (2006). Frontal electroencephalogram activation asymmetry, emotional intelligence, *Psychiatry and Human Development*, 36, 311-328

Schutte, N. S., & Loi, N. M. (2014). Connections between emotional intelligence and workplace flourishing. *Personality and Individual Differences*, 66, 134-139.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., & Hine, D. W. (2011). The association of ability and trait emotional intelligence., 19, 265-265.

Sevdalis, N., Petrides, K. V., & Harvey, N. (2007). Trait emotional intelligence and decision-related emotions. *Personality and Individual Differences*, 42, 1347-1358.

Siegling, A. B., Saklofske, D. H., & Petrides, K. V. (2015). Measures of ability and trait emotional intelligence.

In G. J. Boyle, G. Matthews, & D. H. Saklofske (Eds.), *Measures of Personality and Social Psychological Constructs*. San Diego: Academic Press. Sinclair, H., & Feigenbaum, J. (2012).

Trait emotional intelligence and borderline personality disorder. *Personality and Individual Differences*, 52, 674-679.

Takeuchi, H., Taki, Y., Sassa, Y., Hashizume, H., Sekiguchi, A., Fukushima, A., & Kawashima, R. (2011). Regional gray matter density associated with emotional intelligence: evidence from voxel-based morphometry. *Human Brain Mapping*, 32, 1497-1510

Introduction to Psychology / Rod Plotnik, Haig Kouyoumdjian. Plotnik, Rod ed. 2014

Schachter, S. (1962) With J. Singer. Cognitive, social and physiological determinants of emotional state. [Psychol. Rev.](#) 69:379-99.

David SANDER, « PSYCHOLOGIE DES ÉMOTIONS », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 22 septembre 2021. URL : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/psychologie-des-emotions/>

Schaik, B. S. (2017).

Scherer, K, 2001. (s.d.).

Soares. (2003).

Spearman ,*The Nature of Intelligence and the Principles of Cognition*, London: Macmillan, 1923.

The Abilities of Man, London: Macmillan, 1927.

. (1927).

Université Reims, 2010, p11. (s.d.).

Wahl, G, 2015, p 5. (s.d.).

Wechsler. (1958).

Annexes

Fiche de poste téléopérateur

Qu'est-ce que le métier de téléopérateur ?

Ce métier consiste à traiter et gérer des appels entrants (appels clients ou prospects), mais également des appels sortants. De ce fait, un téléopérateur peut assumer une double casquette :

- Celle du conseiller clientèle, ou téléconseiller qui sera chargé de la réception des appels entrants, et qui grâce à des outils informatiques tels qu'un script d'appel sera chargé d'aiguiller le client ou prospect pour répondre au mieux à sa demande. La réception d'appel demande plutôt des qualités d'écoute pour répondre aux réclamations de l'appelant en prenant la position d'un véritable conseiller-client ;
- Celle du téléprospecteur ou télévendeur, étant donné que les appels sortants sont majoritairement associés à des actions de prospection et/ou de vente. Ici, le téléprospecteur est chargé de l'émission d'appels et doit prospecter généralement « à froid » dans le but d'obtenir un rdv ou de faire de la qualification de fichier par exemple. Pour prospecter, il doit alors employer des techniques de vente efficaces pour convaincre son interlocuteur et à terme enrichir le portefeuille clients de la société qui l'emploie.

Le téléopérateur assume une relation de proximité avec des prospects et des clients, afin de les fidéliser tout en maintenant une bonne représentation et image de l'entreprise pour qui il travaille. Dans le cadre d'une campagne d'appels sortants, la phase de prospection téléphonique constitue la première expérience du prospect vis-à-vis de l'entreprise. Plus qu'une simple prise de rendez-vous, c'est alors le début d'une stratégie de fidélisation avec de potentiels nouveaux clients qui se met en place lors de ce premier entretien téléphonique. Un argumentaire percutant assorti d'un bon sens du relationnel sont donc des atouts essentiels lors de chaque entretien téléphonique.

Quelles sont les qualités requises pour être un bon téléopérateur ?

Pour ce point, cela reste assez logique. Principe de base du télémarketing, un téléopérateur doit posséder une bonne élocution, apprécier le contact humain, avoir un bon sens de l'écoute active ainsi qu'une aisance relationnelle. D'un point de vue organisationnel, un bon chargé de télévente doit être polyvalent, rigoureux et bien organisé. Enfin, il doit maîtriser quelques termes couramment employés dans le secteur d'activité de la société qui fait appel à lui, d'autant plus lors d'une mission de prospection BtoB.

Quelles sont les perspectives de carrière de ce métier ?

Comme évoqué plus haut, un téléopérateur peut se diriger vers [le métier de téléprospecteur](#), qui correspond exactement à la même fonction mais plus spécialisé sur la vente et notamment les appels sortants.

Où exercer le métier de téléopérateur ?

Les secteurs dans lesquels les offres d'emploi sont les plus fréquentes sont les call-center, la télécommunication et téléphonie, les assurances, les banques, la rénovation de l'habitat, etc.

Dans un centre d'appels, les téléconseillers ou télévendeurs travaillent généralement sur ce que l'on appelle des plateaux téléphoniques, sous la gérance d'un superviseur chargé de la gestion des appels, lui-même dirigé par le chef de plateau qui veille au bon fonctionnement du plateau téléphonique. Dans ce contexte, l'employé possède son propre poste de travail dans son centre d'appels téléphoniques. On parle alors d'opérateur sédentaire.

Mais l'un des avantages de la vente à distance par téléphone, c'est la possibilité d'exercer cette activité à distance depuis chez soi. Un plus à prendre en considération lorsque l'on est en situation de recherche d'emploi sans vouloir quitter son environnement géographique.

A noter que des structures telles que notre plateforme JobPhoning permettent d'exercer cette profession en tant que véritable indépendant et s'occupe de la mise en relation avec des entreprises en recherches de téléopérateurs pour diverses missions d'appels entrants et sortants. De nombreux postes de téléopérateurs sont à pourvoir en permanence pour répondre à la cinquantaine de missions de téléprospection hebdomadaires publiées sur la plateforme.

- Nom : SARL ogsolution
- Implantation :

Résidence ZAMOUN 2ème étage Boulevard du 11 Décembre 1960 Val D'Hydra ALGER Ci-dessous le lien Google Maps :

<https://www.google.com/maps/place/OGSolution/@36.7609748,3.0249357,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x4f4364706d968165!8m2!3d36.7609748!4d3.0249357>

- date de création : 24/09/2018 par Mr sadaou karim & mouhoub mounir
- forme juridique : SARL
- secteur d'activité : centre d'appel
- taille : 40 salaries
- Client : Digita natives
- Fournisseur : Algérie telecom

Organigramme

- | | |
|---------------------|----------------|
| 1. Directeur 2 | |
| 2. RRH 1 | Informatique 1 |
| 3. Superviseur 2 | qualité 1 |
| 4. Téléopérateur 35 | |

Les services

- Direction
- Production

Syndicat => NON

Les moyens de se faire connaître=> internet

Les équipements ;

- Ordinateur
- Casque
- Serveur
- Routeur

La place informatique=> très importante

Résumé :

La motivation a toujours été considérée comme premier facteur à développer en entreprise pour une performance optimale, pourtant les entreprises font face à des difficultés comme jamais auparavant. Celle-ci constate une démotivation grave des salariés même dans des environnements les plus captivants

Ainsi, l'intelligence émotionnelle, la motivation et la performance seront les concepts explorés dans ce mémoire. Cette étude portera sur les enjeux de la Motivation et l'intelligence émotionnelle sur la performance en entreprise.

Nous avons donc effectué de nombreuses recherches sur la motivation et l'intelligence émotionnelle des travailleurs dans un cadre bien précis afin de comparer avec leurs efficacités, en utilisant une méthode qualitative

A partir des études récentes nous avons remarqué une baisse d'efficacité des travailleurs malgré les politiques de motivation utilisées

A partir de nos résultats on constate que la motivation « selon Al et Mayer » n'est pas le premier facteur à prendre en considération lors d'un recrutement suivant les méthodes de Salovey et Mayer nous avons adopté en particulier celles d'objectif, de problème, de problématique, d'hypothèse, de variable et de concept, afin de juger de leur nécessité dans les différentes recherches auxquelles l'analyse de contenu peut s'appliquer. Car toutes ces notions entrent dans la composition d'une bonne problématique.

- A partir des résultats obtenus on constate que : La motivation consiste à apprécier les réalisations comme une fin en soi, elle réduit la distance nécessaire entre le faire et l'être « quand l'émotion n'est pas détectée comprise et guidé »

- L'efficacité suppose une certaine distance avec les événements y compris ceux qui vous impliquent de près

- Distance par rapport au retentissement émotionnel qu'ils produisent sur soi, cette distance est associée au terme IE qui est supposée être le premier facteur à développer et à prendre en considération lors des recrutements

Les données socioprofessionnelles de notre étude pour, après les entretiens faits la lumière des trois dimensions à l'étude, la motivation, l'intelligence émotionnelle et enfin la performance des salariés dans leur lieu de travail et leurs liaisons assez forte. Néanmoins biaisé par l'environnement et par la personnalité du sujet.

Mots clés : Intelligence émotionnelle, motivation, efficacité, émotions, intelligence.