

# L'influence De L'intelligence Émotionnelle Sur L'engagement Organisationnel Des Cadres

**Abdelouahed Ben Sassi**

Docteur en Sciences de l'Éducation, FSE, Université Mohamed V, Rabat Maroc

## Résumé:

Le présent article s'engage résolument dans une posture explicative et vise à identifier et expliquer l'influence de l'intelligence émotionnelle de l'individu sur le niveau de son engagement organisationnel. Cette recherche se trouve ainsi guidée par la question centrale suivante : Quel impact de l'intelligence émotionnelle sur l'engagement organisationnel de l'individu au travail ? Les résultats de notre recherche menée auprès d'un échantillon de 224 cadres de six organisations publiques marocaines, se présentent mitigés et non confirmatoires. Ils convergent avec la recherche menée par Guleryuz et al. (2008) qui soutenu que l'intelligence émotionnelle n'a pas d'effet direct significatif sur l'engagement organisationnel et que les liens entre les deux passent par la médiation de la satisfaction au travail. Toutefois, ils interpellent les responsables du management des Ressources Humaines à plusieurs niveaux.

**Mots-clefs :** Intelligence émotionnelle, engagement organisationnel, service public

## Introduction

Les organisations d'aujourd'hui sont de plus en plus confrontées à un environnement instable et en perpétuel changement. Pour s'adapter aux changements, les organisations œuvrent continuellement à améliorer leurs stratégies et leurs modes de fonctionnement. Pour se faire, les organisations ne cessent de mobiliser les moyens financiers, techniques, technologiques et humains nécessaires. Les compétences et les connaissances opérationnelles et techniques ne cessent de s'accroître et les organisations de nos jours sont de plus en plus capables de retenir, d'optimiser et d'améliorer sans cesse ce capital. Dans ce contexte et face à « l'abondance » des compétences cognitives et à la facilité relative d'en accéder notamment avec les outils de l'intelligence artificielle, la performance organisationnelle semble devenir plus dépendante des compétences attitudeles et comportementales des ressources humaines (RH) notamment leurs compétences émotionnelles.

Dans ce sillage, l'intelligence émotionnelle (IE) serait susceptible de répondre aux besoins des organisations lors de leur quête continue à la performance en vue de faire face à la concurrence qui caractérise leur environnement externe. En effet, l'IE permet aux individus de mieux gérer leurs émotions et celles des autres et par conséquent, améliore leur agilité, flexibilité et réactivité ; autant de facteurs déterminants de la performance organisationnelle de nos jours. L'intelligence émotionnelle serait ainsi un facteur clé pour la réussite des processus d'adaptation et pour l'atteinte des objectifs organisationnels. En effet, l'intelligence émotionnelle a été considérée comme un facteur essentiel – au moins aussi important que les capacités cognitives, si ce n'est pas davantage – de la réussite individuelles et organisationnelle (Goleman, 1998). Par ailleurs, les recherches sur la performance organisationnelle mettent l'accent sur l'engagement organisationnel comme facteur déterminant. Le rôle important de l'engagement dans

l'amélioration des performances organisationnelles n'est plus à démontrer et plusieurs recherches soutiennent son importance comme levier dans la définition des stratégies de management du capital humain (Becker et al., 1996 ; Iverson, 1996 ; Meyer et Allen, 1997).

## 1. Revue de littérature

Se situant au carrefour de deux principaux concepts, notre cadre théorique se trouve composite de plusieurs théories traitant de l'intelligence émotionnelle et de l'engagement organisationnel.

### 1.1 L'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle a été proposée par Salovey et Mayer (1990) pour désigner le sous-ensemble de l'intelligence sociale qui se réfère à la capacité à surveiller et discriminer ses propres émotions et celles des autres, et à utiliser ces informations pour guider sa réflexion et ses actions. L'intelligence émotionnelle a été conceptualisée et popularisée par Goleman (1995) et ce, en tant que composante de l'intelligence individuelle qui a des effets considérables sur les plans relationnel, professionnel et de santé. Bien que le concept a gagné depuis lors en popularité, son cadre théorique demeure toutefois sujet à des controverses liées notamment aux théories sous-jacentes. En ce sens, le cadre conceptuel de l'intelligence émotionnelle fait recours à des théories liées directement à l'intelligence et aux émotions mais aussi, à d'autres théories plus vastes qui intègrent la motivation, la conscience, la cognition, etc.

#### De l'intelligence générale aux intelligences multiples : naissance de l'IE

La compréhension du concept de l'intelligence émotionnelle et sa délimitation passe nécessairement à notre sens par un rappel de l'évolution des théories de l'intelligence humaine. Dans ce sens, il est à rappeler que le psychologue anglais Charles Spearman (1904) est considéré comme l'un de premiers auteurs à avoir apporté des réponses théoriques sur la base de l'expérimentation aux questions portant sur la définition, la décomposition et la structuration de l'intelligence. Spearman (1904) avait soutenu six dimensions fondamentales de l'intelligence : le vocabulaire, les mathématiques, la représentation spatiale, la reconnaissance des couleurs, des sons et la capacité à suivre des instructions. Pour l'auteur, toutes les branches de l'activité intellectuelle possèdent une fonction fondamentale commune et des facteurs spécifiques. Spearman (1904) avait baptisé cette fonction fondamentale sous la notion du facteur général « *g* ». Ce facteur renvoie à une conception globale de l'intelligence qui reflète la performance individuelle aux épreuves exploratrices des capacités mentales. L'auteur a toutefois observé que chacune des dimensions est indépendante. L'individu peut être ainsi plus performant dans l'une ou l'autre dimension. Néanmoins et en vue d'une détermination objective de la mesure de l'intelligence, Spearman (1927) a soutenu l'unidimensionnalité de l'intelligence. En d'autres termes, l'intelligence peut être mesurée avec un seul facteur général « *g* » qui représente une énergie mentale dont la quantification varie d'un individu à un autre, et qui renseigne sur l'aptitude à établir et appliquer des relations logiques (Huteau, 2013).

La théorie de l'intelligence générale de Spearman est considérée comme une conceptualisation « extrémiste » de l'intelligence puisqu'elle soutient que chaque individu dispose d'un seul niveau général de capacité cognitive et intellectuelle et dont il fait preuve dans la plupart des domaines d'activité, même si ce niveau d'intelligence puisse s'exprimer différemment selon le contexte. Par ailleurs, la capacité prédictive de cette conceptualisation a été critiquée dans le sens où l'interprétation du facteur général n'est possible que dans ses valeurs extrêmes (Château, 1983).

En opposition à cette définition extrême, d'autres théories soutiennent l'existence de plusieurs capacités cognitives d'ordre supérieur et qui sont indépendantes les unes des autres (Mayer et al., 2012). Ces conceptualisations multidimensionnelles ont été soutenues par des modèles théoriques notamment le modèle

des aptitudes multiples de Thurstone, le modèle à trois dimensions de Guilford, le modèle des trois strates de Cattell, Horn et Carroll. Dans ce sens, Thurstone (1938) avait suggéré l'existence de sept capacités mentales primaires distinctes. La combinaison de ces capacités est déterminante de la performance sur une tâche cognitive demandée. Il s'agit des capacités mentales relatives à la compréhension verbale, la fluidité verbale, le facteur numérique, le facteur spatial, la mémoire, la vitesse perceptive, et le raisonnement. Pour sa part, Guilford (1967) a proposé une structuration de l'intelligence sur la base de trois dimensions déclinées chacune en cinq à six modules. Ces dimensions portent sur les opérations qui renvoient à l'activité intellectuelle effectuée, le contenu de classification de l'activité intellectuelle et les produits qui désignent les « outputs » de la pensée.

Sur un autre registre, Horn & Cattell (1966) ont tenu compte de l'influence de sept facteurs complémentaires pour distinguer l'intelligence fluide (processus relatifs à la perception des relations, la déduction des corrélats, le maintien de la conscience immédiate dans le raisonnement, et à l'abstraction) de l'intelligence cristallisée (processus similaires appliqués à des tâches nécessitant une préformation et une expérience importante nécessaire pour acquérir des techniques représentant une connaissance accumulée d'une culture et d'un environnement). Pour les auteurs, ces deux grandes composantes ont une influence générale sur les performances intellectuelles et ce, en plus d'autres facteurs influents dues notamment à la mémoire à court terme, la mémoire à long terme, le traitement visuel, le traitement auditif, la vitesse du traitement, la vitesse de la décision correcte, et la connaissance quantitative.

Sur la base de cette distinction, Carroll (1993) a proposé le modèle CHC (Cattell-Horn-Carroll) qui conçoit l'intelligence cognitive comme une structure hiérarchique en trois strates. La première strate étant réservée aux habilités spécifiques qui reflètent l'apprentissage, le cumul d'expérience et les stratégies particulières de performance. La deuxième strate constitue l'apport fondamental de l'auteur et renvoi aux capacités larges. Enfin, une dernière strate est assimilable à l'intelligence générale de Spearman et renvoi ainsi aux capacités générales. Or, la conceptualisation multidimensionnelle de l'intelligence est due à la théorie des intelligences multiples développée par Gardner (1983) et enrichie en 1993. Cette théorie conçoit l'intelligence au pluriel et un système des qui s'articule autour de huit aptitudes qui interagissent pour créer la performance (Cianciolo & Sternberg, 2008). Ces aptitudes et capacités définissent les intelligences suivantes : linguistique, logico-mathématique, spatiale, musicale ou rythmique, corporelle, naturaliste, interpersonnelle et intra personnelle. Pour l'auteur, ces intelligences sont distinguées sur le plan anatomique mais fonctionnellement le plus souvent de manière dépendante les unes des autres pour résoudre des problèmes. Il est à préciser que la naissance de cette conceptualisation répondait aux critiques de l'auteur à l'orientation des évaluations scolaires et académiques vers les seules intelligences : linguistique et logico-mathématique. Ainsi, cette conception multiple de l'intelligence a constitué une rupture par rapport aux théories existantes jusqu'à lors et qui étaient basées sur la conceptualisation traditionnelle de l'intelligence telle qu'elle a été formulée dès le début du 20<sup>ème</sup> siècle notamment à travers la conception générale de l'intelligence et mesurée ultérieurement par le quotient d'intelligence (QI).

Sur un autre plan, la théorie des intelligences multiples se distingue des autres théories répandues jusqu'à lors et ce, dans le sens où elle considère l'intelligence comme une interaction entre des habiletés et des compétences héréditaires qui peuvent être développées de plusieurs façons et suite à des expériences pertinentes (Sternberg & Kaufman, 2011). En effet, les partisans de l'intelligence générale soutenaient pour leur part, que l'intelligence est un trait inné que l'individu ne peut guère modifier et/ou améliorer (Jensen, 1998 ; Eysenck, 1994 ; Herrnstein & Murray, 1994).

La conception multiple de l'intelligence selon Gardner (1983,1993) se veut également un résultat d'une série de recherches combinant plusieurs domaines dont notamment la biologie, les neurosciences et la psychologie. Sur la base de ces recherches, l'auteur a établi huit critères pour identifier une intelligence : (i) un isolement potentiel en cas de lésion cérébrale, (ii) l'existence de déficients profonds aux talents exceptionnels, de prodiges et d'autres individus exceptionnels, (iii) une opération clé ou un ensemble d'opérations identifiables, (iv) un développement distinct et un ensemble déterminé de performances exceptionnelles, (v) une histoire et une plausibilité évolutionniste, (vi) un soutien par des travaux en psychologie expérimentale, (vii) un soutien par des analyses psychométriques et (viii) une susceptibilité à l'encodage dans un système de symbolisation.

Le long des années qui ont suivi le développement de Gardner (1983, 1993), plusieurs chercheurs ont proposé d'autres formes de l'intelligence humaine telles que l'intelligence morale, l'intelligence de l'humour, l'intelligence de la cuisine (Boss, 2005 ; Goleman, 1995). En somme, la théorie des intelligences multiples de Gardner (1983,1993) est reconnue pour deux principaux développements. Chaque individu possède d'abord toutes les intelligences identifiées et ce, à l'exception des cas des graves dommages cérébraux. Ensuite, aucun individu ne présente pas exactement le même niveau de forces et de faiblesses intellectuelles qu'un autre individu (Sternberg & Kaufman, 2011).

Vers le début des années 80, Sternberg (1980) a suggéré un cadre alternatif pour améliorer la compréhension de l'intelligence au-delà des conceptions et des mesures traditionnelles. En effet et sur la base de la théorie des intelligences multiples de Gardner (1983, 1993) qui met en relief la diversité des intelligences, Sternberg (1980) a orienté ses recherches vers les interactions entre les différentes composantes pour soutenir que l'intelligence est structurée autour de composantes analytiques élémentaires qui interagissent pour contribuer à l'intelligence des personnes et aux différences individuelles liées à l'intelligence. Ensuite, Sternberg (1984) a élargi sa théorie en théorie triarchique et ce en tenant compte -en plus de la dimension analytique-, des aspects liés à la créativité et des pratiques de l'intelligence. Finalement, (Sternberg, 1999) a développé la théorie de l'intelligence réussie en mettant l'accent sur les manières d'apprentissage pour faire référence à la façon dont l'individu capitalise sur ses forces et corrige ses faiblesses. Pour cet auteur, l'intelligence réussie est « (1) la capacité à atteindre ses objectifs dans la vie, compte tenu de son contexte socioculturel, (2) en capitalisant sur ses forces et en corrigeant ou en compensant ses faiblesses (3) afin de s'adapter à des environnements, de les façonner et de les sélectionner (4) grâce à une combinaison de capacités analytiques, créatives et pratiques » (Sternberg & Kaufman, 2011). L'intelligence réussie se présente ainsi comme un équilibre entre des capacités analytiques, créatives et pratiques pour réussir ses objectifs dans un contexte socioculturel défini (Sternberg, 1999), Les capacités analytiques sont utilisées d'abord pour analyser, évaluer, comparer et mettre en contraste des informations. Ensuite, les capacités créatives sont utilisées dans la découverte, l'invention et la création des idées ou des objets. Elles sont ainsi impliquées dans les cas des situations nouvelles. Enfin, les capacités pratiques sont déployées dans l'utilisation, la mise en œuvre et l'application des connaissances. Elles sont ainsi mises en œuvre lors des expériences et des situations de résolution des problèmes d'adaptation à l'environnement.

En outre, la théorie de l'intelligence réussie identifie les processus cognitifs nécessaires pour la mise en œuvre de ces capacités ainsi que les stratégies de résolution de problèmes. Elle sous-tend ainsi, trois sous théories (Cianciolo & Sternberg, 2004). Premièrement, une sous théorie dite contextuelle tient compte de l'importance de l'adaptation à l'environnement dans la définition de l'intelligence. Cette dimension se recoupe avec la définition conventionnelle de l'intelligence générale et renvoi à la capacité de l'individu

à s'adapter à son environnement, à en choisir le meilleur et à le façonner et l'adapter à ses besoins et ses désirs. Deuxièmement, la sous théorie expérientielle soutient que l'activation des composantes de l'intelligence dépend de l'expérience de l'individu et s'inscrit sur un continuum allant des nouvelles tâches jusqu'aux tâches familières pour qui ces composantes s'activent plus rapidement. Enfin, la sous théorie componentielle met en exergue les différents mécanismes aboutissant à l'intelligence et constitue un modèle de traitement de l'information moyennant des activités cognitives.

A titre d'évaluation des apports de la théorie de l'intelligence réussie, Sternberg & Kaufman (2011) reconnaissent que « Certains psychologues estiment que cette théorie s'écarte trop de la théorie conventionnelle de l'intelligence générale proposée par Spearman (1904), certains sont en désaccord partiel avec la théorie (Brody, 2003) et certains sont en désaccord total avec elle (Gottfredson, 2003). D'autres estiment que la théorie ne s'écarte pas suffisamment de la théorie conventionnelle (Gardner, 1983, 2006). D'autres encore ont des théories plus compatibles dans l'esprit avec la théorie de l'intelligence réussie, du moins en ce qui concerne l'intelligence (Ceci, 1996). La théorie demeure plus récente et a beaucoup moins de travaux théoriques et empiriques la soutenant » (Sternberg & Kaufman, 2011).

La théorie de l'intelligence bioécologique de Ceci (1996) rejette à son tour la notion de l'intelligence générale. Elle soutient en outre l'existence de multiples potentiels cognitifs qui sont à l'origine des prédispositions biologiques permettant des types particuliers de pensée critique et d'acquisition de connaissances (Cianciolo & Sternberg, 2004). Les potentiels cognitifs, les connaissances et le contexte environnemental interagissent pour déterminer les différences individuelles dans le développement et la performance du comportement intellectuel (Ceci, 1996). Pour l'auteur, les différences individuelles de l'intelligence sont mieux comprises dans un cadre bioécologique composé de trois grands éléments. D'abord, il existe des multiples potentiels cognitifs et non un seul processeur central général sous-jacent à l'ensemble des performances cognitives. Ensuite, le contexte joue un rôle primordial dans la construction des forces de motivation, des aspects sociaux et physiques d'un cadre ou d'une tâche, ainsi que les valeurs inculquées par les différents types d'éducation et d'élaboration du domaine de connaissance dans lequel la tâche est intégrée. Ce rôle couvre non seulement la période de développement initial des potentiels cognitifs, mais aussi les périodes ultérieures d'évocation lors des tests. Et dernier lieu, l'auteur met en relief la séparation fondamentale des connaissances et des aptitudes. Les potentiels cognitifs accèdent de manière continue aux bases des connaissances de l'individu selon un processus en cascade de production des cognitions. Ces dernières agissent à leur tour sur le contenu et la structure des bases des connaissances.

### **Les modèles de conceptualisation de l'intelligence émotionnelle**

Dans le domaine de l'intelligence émotionnelle, deux grandes approches analytiques coexistent dans la littérature. La première approche se focalise sur l'étude d'une capacité spécifique. Elle évalue et analyse l'intelligence émotionnelle en profondeur comme étant un domaine précis. La deuxième approche est plutôt générale et s'oriente vers l'étude de nombreuses capacités en parallèle. Ces approches intégratives permettent de mieux comprendre comment s'adaptent les composantes de l'intelligence émotionnelle pour former une seule intelligence globale.

Le modèle à quatre branches de Mayer & Salovey (1997) constitue la théorie intégrative la plus populaire dans le domaine. Salovey et Mayer (1990) ont d'abord défini l'intelligence émotionnelle comme étant : « le sous-ensemble de l'intelligence sociale qui suppose la capacité à surveiller et contrôler ses propres sentiments et émotions ainsi que celles des autres, à les distinguer et à utiliser ces informations pour guider sa pensée et ses actions ». Quelques années plus tard, Mayer & Salovey (1997) ont révisé leur définition pour livrer une définition plus générale : « l'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer

pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres ». Le modèle original de Salovey et Mayer (1990) renvoie à l'intersection entre les émotions et les cognitions et comprend trois processus mentaux interdépendants et impliquant le traitement de l'information émotionnelle : (i) évaluer et exprimer des émotions chez soi et chez les autres, (ii) réguler des émotions chez soi et chez les autres, et (iii) utiliser des émotions de manière adaptative.

Pour les auteurs, ces trois groupes de processus mentaux aident dans le traitement de l'information émotionnelle et permettent en conséquence, de traiter les tâches et résoudre les problèmes avec une intelligence émotionnelle. Ils suggèrent que les individus émotionnellement intelligents perçoivent leurs émotions avec précision et utilisent des approches intégrées pour les réguler et les orienter vers l'atteinte des objectifs importants et prioritaires. En ce sens, l'intelligence émotionnelle implique une autorégulation qui tient compte du fait qu'une blessure temporaire ou une retenue émotionnelle est souvent nécessaire au service d'un objectif plus important. En revanche, Salovey & Mayer (1990) considèrent qu'un déficit en IE implique de nombreuses incapacités individuelles ainsi que plusieurs problèmes pour la société et l'environnement. Le modèle original de Salovey & Mayer (1990) a été révisé en 1997.

Cette première conceptualisation de Salovey & Mayer (1990) a été révisée en 1997. Le nouveau modèle proposé se veut plus complet et conçoit l'intelligence émotionnelle comme étant un concept hiérarchique composé de quatre branches qui sont : (1) la perception des émotions, (2) l'intégration des émotions, (3) la compréhension des émotions, et (4) la gestion des émotions.

Goleman (1995) a présenté l'intelligence émotionnelle en tant qu'une aptitude fondamentale et maîtresse du reste des aptitudes. Le point de départ de cette conceptualisation étant le cerveau émotionnel qui est à la base du cerveau rationnel et de l'ensemble des activités de l'individu. L'auteur considère que les émotions guident les choix et les réactions des individus en « collaboration » avec leur esprit pensant. Le cerveau émotionnel est considéré comme l'origine du développement du cerveau rationnel. En ce sens, ce modèle soutient deux formes d'intelligences : une intelligence rationnelle et une intelligence émotionnelle. La capacité de l'individu à harmoniser sa « tête » et son « cœur » améliore ces deux formes et détermine le déroulement de sa vie en réussites et en échecs (Goleman, 1997). Pour l'auteur, les émotions peuvent favoriser ou bloquer les capacités mentales dans la planification et la réalisation des tâches ainsi que dans l'utilisation des capacités mentales innées. Goleman (1997) défend ainsi que « l'intelligence émotionnelle est une aptitude maîtresse qui influe profondément toutes les autres capacités en les stimulant ou en les inhibant ».

Le modèle de l'intelligence émotionnelle proposé par Goleman (1995) a été amélioré par l'auteur lui-même en 1998 notamment en l'adaptant au contexte du travail. La nouvelle conceptualisation de Goleman (1998) évoque le concept de la compétence émotionnelle que l'auteur définit comme étant « une capacité acquise basée sur l'intelligence émotionnelle qui permet d'obtenir des performances exceptionnelles au travail ». En ce sens, l'auteur propose un groupe de compétences personnelles qui découlent de l'intelligence émotionnelle. Ces compétences, au nombre de vingt-cinq, ont été organisées autour de cinq facteurs : (1) conscience de soi, (2) autorégulation, (3) motivation, (4) empathie et (5) aptitudes sociales. Pour Goleman (1995, 1998), « l'intelligence émotionnelle est observée lorsqu'une personne démontre les compétences qui constituent la conscience de soi, la gestion de soi, la conscience sociale et les aptitudes sociales à des moments et selon des modalités appropriées et à une fréquence suffisante pour être efficace dans une situation » (Boyatzis, Goleman et Rhee ; 2000).

Sur un autre registre et pour mieux comprendre pourquoi des individus réussissent mieux que d'autres indépendamment de leur quotient d'intelligence pris dans son sens conventionnel général, Bar-On (1983)

a proposé un questionnaire pour l'évaluation de l'intelligence émotionnelle. La première version du questionnaire se composait de 240 items avant qu'elle soit réduite en 133 items (Bar-On, 1997).

La conceptualisation de l'intelligence émotionnelle chez Bar-On est spécifique dans la mesure où toutes ses recherches sont orientées vers la mesure plutôt que la conceptualisation. Ainsi, Bar-On a isolé d'abord les facteurs favorables associés à la réussite et au bien être émotionnel et a ensuite identifié les 240 items à partir d'une base initiale d'environ 1000 items identifiés à partir de la littérature et des recherches sur la santé mentale des individus. Bien qu'il ne soit pas prononcé explicitement, la mesure de Bar-On tentait d'évaluer en une seule mesure, les divers facteurs déterminants de l'intelligence non cognitive (Bar-On, 1998) et mesurait ainsi le quotient émotionnel par opposition au quotient de l'intelligence « QI » (Gauthier & Larivée, 2007). L'intelligence générale selon Bar-On (1997) se compose d'une dimension cognitive et d'une autre non cognitive qu'il a désigné d'émotionnelle, personnelle et sociale et qu'il a défini plus tard comme étant "... un ensemble de compétences, d'aptitudes et de facilitateurs émotionnels et sociaux interdépendants qui déterminent l'efficacité avec laquelle nous nous comprenons et nous exprimons, nous comprenons les autres et nous établissons des relations avec eux, et nous faisons face aux exigences quotidiennes" (Bar-On, 2006). Cette compétence émotionnelle est déclinée en cinq facteurs : les compétences personnelles, les compétences interpersonnelles, la gestion du stress, l'adaptabilité et l'humeur générale.

## 1.2 L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel a été initialement abordé en tant que concept unidimensionnel appréhendé selon deux principales approches. La première dite attitudinale, s'intéresse aux facteurs influençant le développement de l'engagement et aux conséquences de cette attitude alors que la deuxième – comportementale - se focalise plutôt sur les conditions favorisant la répétition d'un certain comportement ainsi que sur les effets de ce comportement sur les attitudes (Meyer & Allen, 1991). En ce sens, Becker (1960) définit l'engagement comme étant la « tendance à poursuivre un cours d'action cohérent » (logique comportementale) tandis que Porter et al. (1974) considèrent l'engagement comme étant « force relative de l'identification d'un individu à une organisation et de son implication au sein de cette organisation » (logique attitudinale). Ensuite et vers la fin des années 80, la perception multidimensionnelle de l'engagement a été initiée dans la littérature. Les chercheurs distinguaient généralement l'engagement attitudinal de l'engagement calculé (Cohen & Lowenberg 1990). L'engagement attitudinal a été assimilé initialement à un attachement affectif (Mowday et al., 1982). L'engagement calculé a été pour sa part, basé sur la notion d'intérêt. Ce n'est qu'avec les travaux de Meyer & Allen, 1991) que l'engagement sera conceptualisé sous la forme d'une attitude comptant plusieurs formes. Les auteurs ont précisé ainsi que l'engagement comportemental est un processus de rationalisation ou d'autojustification des comportements qui peut s'appliquer à n'importe quelle forme d'engagement attitudinal et ne doit pas être confondu avec l'engagement de continuité. Ils ont défini l'engagement organisationnel comme étant un « état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation » (Meyer & Allen, 1991) ou également un « lien psychologique unissant l'employé et l'organisation, et rendant l'employé moins susceptible de quitter cette dernière volontairement » (Allen & Meyer 1996). Quelques années plus tard, Meyer & Herscovitch (2001) ont défini l'engagement comme une « force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles ». Cette définition se veut plus générale et englobante dans la mesure où elle ne spécifie ni la résultante, ni la cible. Elle a été toutefois critiquée pour avoir inclure la force à l'origine de ce lien

psychologique. Dans ce sens, Klein et al. (2006) et Souligner et al. (2008) ont suggéré de distinguer l'engagement de ses antécédents mais également de ses impacts.

L'engagement organisationnel est un concept émergent dans les sciences du comportement organisationnel (Bakker et al., 2008). Il est souvent perçu comme un lien émotionnel qui rattache l'individu à l'organisation tenant compte d'un ensemble de valeurs organisationnelles et éthiques partagées. Outre ce lien basé sur un potentiel affectif, l'engagement organisationnel renvoie également à une obligation morale envers l'organisation ainsi qu'à un calcul rationnel qui tient compte du coût supporté en cas de départ (Meyer & Allen, 1991 ; Meyer et al., 1993).

Les partisans de l'approche comportementale mettent en relief le rôle de l'individu dans son environnement (Dubé, 1994). Dans ce sens, Kierster (1996) considère que l'individu est plus ou moins engagé dans un comportement et ce, de manière continue et non dichotomique.

Les partisans de l'approche attitudinale suggèrent que l'engagement est d'abord une attitude. Sur la base du modèle de Rosenberg et Hovland (1960) pour qui l'attitude est une prédisposition à répondre à une catégorie d'objets spécifiques d'une certaine manière, les auteurs de l'école attitudinale ont proposé plusieurs définitions au concept de l'engagement organisationnel. Nous en citons la définition de Porter et al. (1974) reprise plusieurs fois dans la littérature à ce sujet et qui suggère que l'engagement organisationnel « se traduit comme la force de l'identification et de l'implication de la personne dans une organisation particulière. L'engagement peut se caractériser par trois facteurs : (a) une forte croyance en l'entreprise et l'acceptation de ses valeurs et objectifs ; (b) la volonté de déployer des efforts considérables pour l'entreprise ; (c) le désir de vouloir adhérer à l'entreprise ». Pour les auteurs, un « employé-modèle » est un individu s'identifie à l'organisation et s'implique dans la réalisation de ses objectifs.

En guise de synthèse, nous pouvons retenir que l'engagement organisationnel l'approche attitudinale met en relief les croyances et plus particulièrement les sentiments positifs des employés envers l'organisation. Il s'agit d'une perspective orientée vers les émotions et les perceptions des individus et qui se manifestent par un esprit d'appartenance et une satisfaction au travail. L'approche comportementale quant à elle met de l'avant les actions tangibles des employés et se manifeste par leur productivité, leur présence ainsi que leur volonté de ne pas quitter l'organisation.

En somme et bien qu'elles offrent des angles de vue distincts, une meilleure compréhension de l'engagement organisationnel nécessite la combinaison des attitudes ressenties aux comportements observables des individus. Dans ce sens, Meyer & Allen (1990) ont proposé une approche intégrative des deux dimensions en vue d'une compréhension précise et plus holistique de l'engagement organisationnel et de ses effets sur l'organisation. Les auteurs soutiennent ainsi que les attitudes des employés vis-à-vis de l'organisation influencent leurs comportements et que cette relation causale est également valable dans l'autre sens. Cette approche intégrée a été à l'origine du modèle de Allen & Meyer (1990) qui conçoit l'engagement organisationnel selon trois formes.

L'engagement affectif renvoie à l'attachement émotif envers l'organisation. L'ancrage théorique de cette forme d'engagement nous parvient depuis la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et la norme de réciprocité de Gouldner (1960). Ces deux fondements théoriques soutiennent en effet que les échanges sociaux – entre l'individu et l'organisation - induisent un ensemble d'interactions qui génèrent des obligations réciproques (Cropanzano & Mitchell, 2005). L'engagement organisationnel est ainsi perçu comme une monnaie d'échange (Eisenberger et al., 2001) et une réaction aux expériences agréables vécues dans le contexte du travail (Meyer et al., 1998). L'engagement normatif reflète pour sa part, la dimension d'obligation et de pression normative internalisée par l'individu (Wiener, 1982). La dernière dimension

renvoi à une nécessité sentie par l'individu pour rester au sein de son organisation. Selon Meyer & Allen (1991), cette dimension se manifeste par l'ampleur des investissements réalisés ou reçus par l'individu et par la perception de perte d'emploi. Au sein même de cette dimension dite de continuité, certaines études dans la littérature ont suggéré de distinguer entre la dimension liée aux coûts du départ et celle ayant trait au manque d'alternative d'emploi (Mayer et al., 1990 ; Stinglhamber et al., 2002). Les études en la matière soutiennent que ces deux sous dimensions soient distinctes tant au niveau de leurs antécédents que de leurs impacts (Vandenberghe et al., 2007). Dans le même sens, Powel & Meyer (2004) estiment que l'engagement de continuité est déterminé et par le manque d'alternatives et par les sacrifices que l'individu devrait consentir s'il quitte l'organisation.

## 2. Méthodologie de recherche

Les recherches sur les effets de l'intelligence émotionnelle sur les attitudes et les comportements organisationnels sont rares dans le contexte des organisations marocaines. Ainsi, l'étude de l'intelligence émotionnelle dans le contexte des organisations marocaines trouve son premier intérêt dans l'opportunité d'enrichir la littérature sur la thématique. La perspective de modernisation du service public dont le pays s'est inscrit, a lié la relance économique et l'impératif du développement, à l'efficacité et la moralité de l'administration publique. L'accompagnement de cette perspective interpelle à plusieurs niveaux la contribution de la recherche scientifique dans l'amélioration des pratiques de management public notamment en ce qui concerne le management de la ressource humaine. En effet, la réforme du dispositif de gestion des Ressources Humaines a été initié depuis le début des années 1990 et a porté notamment sur la révision des salaires de certaines fonctions (1993), la réforme du statut de la fonction publique (1995), la mise en œuvre d'un cadre juridique pour la mobilité du personnel de l'Etat (1997), le renforcement de la déconcentration (1997), l'élargissement de l'assiette de calcul des pensions civiles et militaires (1999), l'informatisation des systèmes de gestion des ressources humaines, etc. Toutefois, et eu égard des réalisations timides en la matière, le projet de modernisation de l'administration publique fait toujours partie des dossiers récurrents comme impératifs qui s'imposent et dont le pays ne peut plus faire d'économie. « Dans cette perspective, le Plan National de la Réforme de l'Administration 2018-2021 vise à concrétiser les orientations générales susceptibles de propulser le processus de la réforme vers des transformations structurelles de l'Administration sur les plans organisationnel, managérial, numérique et éthique, dans la visée de développer les services publics et renforcer la confiance entre les citoyens et l'administration » (Plan National de la Réforme de l'Administration 2018-2021, 2018).

Dans ce sillage, nous considérons qu'une étude d'exploration de l'intelligence émotionnelle dans le secteur public est opportune et pourra éclairer les managers du service public quant aux leviers à activer en vue d'une meilleure performance et d'une préservation de l'intérêt général de l'administration publique. Le choix du secteur public est motivé d'abord par la rareté des études menées dans un tel contexte et ensuite par les spécificités qui nous semblent influentes potentiellement sur l'objet de notre recherche. Nous entendons ici par spécificités du service public, les particularités qui le caractérisent par rapport au secteur de l'entrepreneuriat privé et sa régulation de manière générale. Nous souhaitons à travers cette précision méthodologique, mettre au point ces spécificités en vue d'en tenir compte dans l'analyse des preuves empiriques qui seront issues de la recherche. En effet, le « contrôle » de ces spécificités devraient être considéré comme une condition de fiabilité de nos résultats (Nieswand, 2012). Coll et al. (2007) soutiennent que le service public gouvernemental est de nature très complexe et fait intervenir une multitude d'inputs et d'outputs à point que sa performance s'avère difficile à modéliser.

En somme, nous avons choisi pour la réalisation de la partie empirique de notre recherche, le secteur public marocain composé des administrations publiques (en tant que départements ministériels de forme traditionnelle) et des établissements et entreprises publics. Le choix du terrain de la recherche est motivé par notre modeste connaissance de ce contexte organisationnel si spécifique et tant particulier, ainsi que par la rareté des recherches empiriques qui y sont mises en œuvre.

### **Méthode d'échantillonnage et outils de mesure**

En vue de tenir compte des spécificités et des différences entre les secteurs public et semi-public, deux types d'organisations ont été choisis pour être représentés dans notre échantillon : les départements ministériels traditionnels et les établissements publics. Pour chacun des deux types, trois structures ont été intégrées dans la population cible : trois Ministères et trois établissements ou entreprises publics. Nous pensons que cette méthode d'échantillonnage raisonné nous permettra un meilleur ciblage des départements ministériels et des établissements publics représentatifs des spécificités et des particularités du service public par rapport aux modes de management adoptés dans le secteur privé. Rappelons à cet égard que l'échantillon par choix raisonné est une méthode d'échantillonnage non probabiliste qui est dite également empirique et dont le choix de l'échantillon se fait sur la base du jugement du chercheur et tenant compte du caractère typique ou atypique des participants.

Dans notre cas, le choix a été opéré sur la base des critères de faisabilité (possibilité de renseignement du questionnaire) et tenant compte de critères de ressemblance à la population mère (représentation d'une entreprise de participation, représentativité d'établissement public subventionné, intégration d'un département ministériel représenté au niveau local, intégration de départements de tailles différentes). Au sein de chacune des organisations choisies, nous avons opté pour un échantillonnage par convenance à partir de la population des fonctionnaires cadres. Il ne fait aucun doute que cette méthode d'échantillonnage implique un risque de biais d'échantillonnage. Toutefois, elle se présente comme la méthode la plus pratique et accessible pour la réalisation de notre recherche et nous comptons sur la rigueur méthodologique des analyses pour réduire l'impact potentiel du risque de non représentativité. Ceci dit, notre recherche ne prétendra pas extrapoler ses résultats au secteur public marocain dans sa globalité.

Pour opérationnaliser le concept de l'intelligence émotionnelle, nous avons opté pour le test de l'intelligence émotionnelle « SSEIT » de Schutte et al. (1998), développé sur la base du modèle original de l'intelligence émotionnelle selon Salovey & Mayer (1990). Il s'agit d'une mesure d'autoévaluation développée de manière à fournir une base solide pour la mesure du niveau « actuel » de l'intelligence émotionnelle des individus (Musonda et al., 2020). L'échelle de Schutte Self Report est également réputée par son niveau de validité interne élevé. Le SSEIT est étroitement associé au modèle EQ-i de Bar-On et se décline en 33 items sur une échelle de Likert à 5 points, pour mesurer quatre facteurs : la perception des émotions, l'utilisation des émotions, la gestion des émotions pertinentes pour soi et la gestion des émotions des autres. Il s'agit d'une mesure gratuite et largement utilisée. En effet, cette échelle a été citée plus de 3000 fois dans des études sur le concept (O'Connor et al., 2019). Pour ces auteurs, ce test est plus performant en tant qu'échelle multidimensionnelle mesurant quatre facettes distinctes à savoir : la régulation de l'humeur, l'évaluation des émotions, l'utilisation des émotions et les compétences sociales. La version utilisée pour les besoins de la présente recherche a retenu l'intégralité des éléments (items) de la version originale de l'échelle de Schutte Self Report Emotional Intelligence<sup>1</sup>. L'objectif étant de sauvegarder la fiabilité du test qui est recommandé notamment pour des contextes pareils au nôtre.

<sup>1</sup> Suite à des légères adaptations sur la version traduite et utilisée par psychomedia : <https://www.psychomedia.qc.ca/tests/test-evaluation-de-l-intelligence-emotionnelle-de-schutte> Etant disponible en

Sur un autre plan, l'engagement organisationnel a été mesuré sur la base de la version réduite du questionnaire de Meyer et Allen (1990), proposée par Iverson et Buttigieg (1999)<sup>2</sup>. L'échelle est articulée autour de 12 éléments (items) répartis en groupes de quatre items pour chacune des dimensions de l'engagement organisationnel. L'échelle utilisée est déclinée sur la base d'une échelle de Likert de cinq mesures allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord ».

Par ailleurs, nous avons collecté plusieurs variables de contrôle (âge, sexe, niveau de formation, ancienneté, fonction, mode d'accès à la responsabilité, niveau du revenu, autoévaluation du locus de contrôle, etc.). Ces variables de contrôle ont été incluses dans notre questionnaire en raison notamment des relations significatives et établies dans la littérature, qu'elles entretiennent avec les variables étudiées. En outre, nous avons estimé que ces variables seraient de nature à améliorer la qualité de l'analyse et de l'interprétation de données observées et de nous suggérer des pistes d'évolution pour les recherches futures en la matière.

### 3. Principaux résultats :

L'échantillon des participants dans notre étude de terrain s'élève à 224 cadres issus des six organisations publiques (trois départements ministériels et trois établissements ou entreprises publiques). Les participants à notre recherche sont constitués des femmes à hauteur de 42% (94 femmes sur un total de 224 participants). En terme de formation de base, les répondants à notre questionnaire sont majoritairement des « diplômés Baccalauréat (bac) plus 5 ans » (83%). Le reliquat est constitué des « bac+4 » et « bac+3 » avec respectivement 6% et 11%. En outre, les participants sont à hauteur de 78%, âgés entre 30 et 50 ans. Le reliquat est réparti entre la classe d'âge inférieure à 30 ans (9%) et celles des âges supérieurs à 50 ans (13%). S'agissant de la fonction occupée, 142 participants (soit 63%) sont des cadres au sein de leurs organisations respectives. Les chefs de service constituent 33% de la population des participants et les chefs de division sont représentés à hauteur de 4%. En ce qui concerne le revenu mensuel net, presque la moitié (48%) des participants touche un salaire mensuel net entre 10.000 et 20.000 Dirhams Marocains (DH).

#### 3.1 Fiabilité et validité de la mesure de l'intelligence émotionnelle

Nous avons évalué la validité factorielle de la structure de l'intelligence émotionnelle individuelle moyennant une analyse factorielle confirmatoire sous le logiciel SPSS (version 26). La fiabilité du questionnaire a été établie au moyen de l'alpha de Cronbach comme mesure de la consistance interne. Le coefficient a enregistré 0.873 et nous avons pu conclure une bonne cohérence interne pour notre échelle. Par ailleurs, l'analyse confirmatoire de l'échelle de mesure de Schutte et al. (1998) nous n'a pas permis sur la base des données collectées, de conclure sur l'existence d'une bonne adéquation du modèle. Sur la base des résultats fournis par l'analyse factorielle (charge factorielle de chaque item, nombre d'items contribuant pour chaque facteur, valeur propre de chaque composante, analyse des corrélations entre variables deux à deux...) nous avons réduit notre échelle tenant compte des critères de McClelland (2000) qui suggère d'éliminer les facteurs dont la contribution factorielle est concentrée sur une seule composante ainsi que ceux dont elle est dispersée entre plusieurs composantes. Ainsi, nous avons éliminé les items 20, 21, 28, 29 et 33. La structure factorielle de l'échelle reflète une structuration multidimensionnelle sur six composantes tout en gardant une bonne consistance interne et des bons scores de fiabilité estimés selon le

---

une mesure courte de 33 items, les auteurs du SREIT estiment que toutes les sous-échelles sont considérées d'égale importance et recommandent de les prendre en charge intégralement.

<sup>2</sup> Traduction libre de l'auteur.

coefficient alpha de Cronbach comme le présente le tableau 20 ci-après. Les six composantes extraites totalisent une variance expliquée cumulée à hauteur de 69,1%.

**Tableau 1 : Statistiques de fiabilité des composantes de l'échelle retenue pour mesurer l'IE**

	Items	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés
<b>Composante 1</b>	4,13,16,26,30	5	0.783	0.788
<b>Composante 2</b>	1,6,10,11	4	0.701	0.718
<b>Composante 3</b>	5,15,18,24,25	5	0.872	0.869
<b>Composante 4</b>	14,22,32	3	0.765	0.776
<b>Composante 5</b>	2,3,12,23	4	0.745	0.751
<b>Composante 6</b>	8,17,27,31	4	0.702	0.702
<b>Echelle Globale</b>	---	28	0.899	0.903

Nos données observées soutiennent une structuration factorielle de l'intelligence émotionnelle selon six facteurs. Ces derniers se présentent comme suit dans un ordre décroissant de leur charge factorielle significative de la part de la variance expliquée :

- La gestion des émotions chez les autres (GEA) : 29,1%
- L'expression des émotions (EE) : 10,6%
- L'évaluation des émotions chez les autres (EEA) : 9,3%
- L'évaluation de ses propres émotions (EPE) : 8,3%
- La gestion de ses propres émotions (GPE) : 6,1%
- L'utilisation des émotions dans la résolution des problèmes (UE) : 5,2%

La répartition des items de l'échelle Schutte et al. (1998) selon les dimensions retenues pour les données de notre étude, est révélatrice de deux résultats importants. D'abord, il nous a fallu six composantes pour expliquer une part significative de la variance (soit 69,1%). Ce résultat rapproche sur la base de nos données de terrain, l'échelle de l'IE proposée par Schutte et al. (1998) du modèle conceptuel à six facteurs selon Salovey et Mayer (1990). Ensuite, et en essayant de limiter le nombre de facteurs à quatre pour se comparer à la structuration à quatre dimensions, nous avons observé que les données collectées de notre contexte d'étude ressortent plutôt un facteur « général » de premier ordre (Une composante qui explique à elle seule 29% de la variance), suivi de trois autres facteurs « imbriqués » et correspondants à deux items provenant de divers facteurs du modèle original. Dans ce cas, un seul facteur récupéré correspondant parfaitement au facteur original selon Schutte et al. (1998). Il s'agit du facteur relatif à l'évaluation des émotions chez les autres. Toutefois, nous pouvons conclure que notre étude confirme l'échelle self-report emotional intelligence (SSREI) de Schutte et al. (1998) comme un instrument de mesure de l'intelligence émotionnelle qui présente des propriétés psychométriques satisfaisantes et présentant une structure factorielle.

### 3.2 Fiabilité et validité de la mesure de l'engagement organisationnel

Comme le montre le tableau suivant, l'Analyse en Composantes Principales (ACP) avec rotation Varimax a confirmé la structure à trois facteurs de l'engagement organisationnel selon l'échelle de Meyer & Allen

(1990). Les données observées sont bien représentées par le modèle à trois dimensions contenant chacune quatre items. La variance expliquée par ces quatre facteurs s'élève à 64%. De même, les charges factorielles des items sont élevées et témoignent d'une très bonne saturation factorielle. Dans notre cas, la dimension normative explique la part la plus importante de la variance de l'engagement. Elle est suivie de la dimension affective et ensuite celle de continuité.

### 3.3 Niveau de l'intelligence émotionnelle

La tableau ci-dessous présente les scores moyens obtenus par les différents sous-groupes de notre échantillon en matière d'intelligence émotionnelle individuelle selon l'échelle de Schutte et al. (1998). Ce score enregistre une moyenne globale de 131.10 et est ventilé entre un score minimum de 100 et un score maximum de 160.

**Tableau 4 : Score moyen de l'IE selon les différents sous échantillons étudiés**

Variable	Modalité	Score moyen IE
Type d'organisme	Etablissement Public	135.41
	Département Ministériel	129.10
Genre	Femme	134.51
	Homme	128.64
Formation	Bac + 3	136.04
	Bac + 4	143.79
	Bac + 5 et plus	129.48
Ancienneté administrative	Moins de 5 ans	134.44
	Entre 5 et 10 ans	125.19
	Entre 10 et 20 ans	131.90
	Plus de 20 ans	132.00
Fonction	Cadre	133.57
	Chef de service	127.82
	Chef de division / département	117.63
Locus de contrôle	Interne	128.97
	Plutôt interne	131.21
	Plutôt externe	133.72
	Externe	126.86
Echantillon total	Minimum	100.00
	Maximum	160.00
	Moyenne	131.10
	Ecart type	12.32
	Variance	151.98

Les statistiques descriptives présentées dans le tableau ci-dessus suggèrent que l'intelligence émotionnelle soit sensible aux variables de contrôles. Le tableau des corrélations (dépendances linéaires) confirme le lien du score de l'IE avec certaines caractéristiques personnelles, notamment le genre ( $r = -.236$  ;  $p = .000$ ) et le niveau de formation ( $r = -.236$  ;  $p = .000$ ). Une dépendance linéaire négative est également observée entre le score de l'IE et la fonction occupée.

Une analyse corrélationnelle entre le genre du répondant et les dimensions de l'IE (selon le modèle à six

facteurs supportant les données observées) a révélé que cette variable de contrôle agit sur le score de l'IE à travers deux dimensions seulement : la gestion des émotions des autres ( $r = -.326; p = .000$ ) et l'expression des émotions ( $r = -.205; p = .002$ ). Le lien entre le genre et les quatre autres facteurs s'est révélé statistiquement non significatif. S'agissant du niveau de formation du répondant, l'analyse corrélacionnelle soutient que cette variable agit sur le score global de l'IE notamment à travers les facteurs liés à la gestion des émotions chez les autres ( $r = -.175; p = .009$ ), l'évaluation de ses propres émotions ( $r = -.139; p = .037$ ) et l'utilisation des émotions ( $r = -.177; p = .008$ ). Les trois autres facteurs étant non corrélés significativement au niveau de la formation. Par ailleurs, la variable « fonction occupée » a été codifiée selon trois valeurs : « 1 » pour les cadres, « 2 » pour les chefs de service et « 3 » pour les chefs de division ou chefs de département. Tenant compte du signe du coefficient de corrélation, les données observées suggèrent une diminution du score de l'IE chaque fois que le niveau hiérarchique occupé par l'individu évolue vers le haut. Un test non paramétrique confirmatoire a été mené pour tenir compte du biais potentiellement dû à la non normalité des distributions et à l'hétérogénéité des variances intragroupes. Or, les test d'égalité des moyennes de Welch et Brown-Forsythe ont confirmé ce constat avec des niveaux de signification de .000. De surcroit, les analyses poste-hoc ont identifiés deux sous-ensembles homogènes : les « Chefs de division / département » d'une part, et les « Cadres » et « Chefs de service » d'une autre part.

**Tableau 5 : Sous-ensembles homogènes de l'IE selon la fonction (sortie SPSS AMOS)**

		Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
Différence significative de Tukey <sup>a,b</sup>	Fct	N	
	Chef de division/département	8	117,6250
	Chef de service	74	127,8243
	Cadre	142	133,5704
	Sig.		1,000 ,264
Scheffé <sup>a,b</sup>	Fct	N	
	Chef de division/département	8	117,6250
	Chef de service	74	127,8243
	Cadre	142	133,5704
	Sig.		1,000 ,297

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 20,611.

b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

Sur un dernier registre, et bien que la variable de contrôle relative à l'autoévaluation du locus de contrôle a été introduite dans notre questionnaire pour chercher le lien potentiel avec le score de l'intelligence émotionnelle, les données observées n'ont pas permis de rejeter l'hypothèse nulle « la distribution de l'intelligence émotionnelle est la même sur les modalités du locus de contrôle » ( $p$ -value du test Kruskal-Wallis = .075).

En ce qui concerne le type de l'organisme, le test des échantillons indépendants a été concluant et confirme que les moyennes des scores IE sont significativement différentes entre les deux échantillons issus des modalités du type de l'organisme ( $t = 3,658$  ;  $ddl = 222$ ,  $sig. = .000$ ).

### 3.4 L'engagement organisationnel

La matrice des corrélations du tableau suivant montre que seule la fonction occupée est corrélée significativement (au niveau de 1%) avec l'engagement organisationnel. Cette corrélation est de signe négatif. Toutefois, et bien que sa dépendance linéaire avec l'engagement organisationnel ne soit pas significative, le genre du répondant est corrélé à son engagement affectif ( $r = ,156 ; p = .019$ ) et à son engagement de continuité ( $r = ,171 ; p = .010$ ). L'engagement affectif n'est corrélé avec aucune des variables de contrôle retenues pour notre recherche sauf qu'avec le genre de l'enquêté.

**Tableau 6 : Corrélations bivariées entre l'engagement organisationnel et les variables de contrôle**

		Moyenne	Ecart type	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Type organisme	1,68	0,47	---							
2	Catégorie d'âge	2,57	0,83	,158*	---						
3	Sexe	1,58	0,49	0,121	,139*	---					
4	Niveau de Formation	2,71	0,66	,524**	-0,061	0,085	---				
5	Ancienneté Administrative	2,67	0,99	0,070	,690**	0,124	-,301**	---			
6	Fonction occupée	1,40	0,56	,250**	,296**	0,110	,168*	,301**	---		
7	Classe de revenu mensuel	2,10	0,77	,275**	,369**	0,073	,163*	,380**	,460**	---	
8	Engagement Organisationnel	38,94	6,74	-0,116	0,060	0,116	0,044	0,022	-,179**	0,029	---

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

L'analyse corrélationnelle de l'engagement organisationnel (et ses dimensions) avec les scores de l'IE (et ses facteurs) a soutenu des corrélations significatives entre les dimensions de l'intelligence émotionnelle et l'engagement et ce, sans que la corrélation entre le score global de l'IE et le degré de l'engagement organisationnel ne soit empiriquement approuvé. En effet, trois dimensions de l'IE sont corrélées avec l'engagement affectif de l'individu. Il s'agit de la gestion des émotions chez les autres ( $r = ,226 ; p = .001$ ), l'expression des émotions ( $r = ,225 ; p = .001$ ) et l'utilisation des émotions dans la résolution des problèmes ( $r = -,156 ; p = .020$ ). L'engagement de continuité n'est corrélé qu'avec la dimension de gestion des émotions chez les autres ( $r = ,228 ; p = .001$ ). S'agissant de la composante normative, elle est corrélée avec la gestion des émotions chez les autres ( $r = -,158 ; p = .018$ ) ainsi qu'avec l'utilisation des émotions dans la résolution des problèmes ( $r = -,144 ; p = .031$ ). Malgré des dépendances significatives, le degré global de l'engagement organisationnel n'est corrélé qu'avec la dimension de l'expression des émotions dans le contexte du service public marocain objet de notre recherche ( $r = ,178 ; p = .008$ ).

### 4. Discussion des résultats

Le score global de l'IE par individu oscille entre 100 comme valeur minimale et 162 comme valeur maximale. En moyenne, les participants à notre recherche ont un score d'IE de 131,10 avec un écart type de 12,32. Le score moyen de l'échantillon se situe un peu plus au-dessus de la moyenne de l'inventaire et qui se situe entre 125 et 130 pour une population adulte (Schutte et al., 1998). Afin de vérifier les interdépendances supposées entre l'intelligence émotionnelle et le profil de l'individu, nous nous sommes

basé sur la comparaison des moyennes par groupe et ce, pour justifier les corrélations significatives calculée entre les variables de contrôle et les six variables latentes issues des facteurs retenus suite à l'ACP. Les données observées soutiennent une corrélation entre le genre et le score de l'Intelligence émotionnelle « IE » ( $r = -.236$ , significative au niveau 1%). Autrement dit, les femmes de notre échantillon ont un score IE plus élevé ( $M = 134.51$ ) que leur collègues hommes ( $M = 128.64$ ). Ce constat soutient l'hypothèse faite par Schutte et al. (1998) depuis leur recherche qui portait sur le développement et la validation de cet outil de mesure et où ils ont confirmé que les femmes obtiennent un score plus élevé que les hommes sur la base de résultats antérieurs (par exemple, Goleman, 1995 ; Gross et John, 1995 ; Bjorklund et Kipp, 1996 ; Skuse et al., 1997). Pour les auteurs, les femmes sont plus aptes à exprimer leurs émotions et à établir des relations avec les autres. En effet, la corrélation de la variable genre est significative pour la gestion des émotions chez les autres ( $r = -.326$ ;  $p = .000$ ) et l'expression des émotions ( $r = -.205$ ;  $p = .002$ ).

Sur un autre plan, notre recherche soutient une corrélation négative significative (au niveau de 1%) entre le score de l'IE et le niveau de formation de l'individu. Le score de l'IE diminue ainsi lorsque le niveau de formation s'élève. Le score de l'IE varie également dans le sens inverse du niveau hiérarchique occupé. Autrement dit, les responsables ont des scores d'IE plus faibles que les autres cadres n'occupant pas de poste de responsabilité. Les scores moyens sont de 117.63, 127.82 et 133.57 respectivement pour les chefs de divisions ou départements, les chefs de services et les cadres. Ce suggère une insuffisance dans l'accompagnement de l'ascension professionnelle dans le milieu étudié. Par ailleurs, et tenant compte de la corrélation positive enregistrée entre le niveau de formation et la fonction occupée ( $r = .168$ ,  $p = .012$ ), des analyses plus poussées doivent être entreprises pour vérifier si le score de l'IE est négativement corrélé au niveau de la formation ou bien au niveau hiérarchique ou aux deux. Toutefois, nous pouvons constater que le lien de corrélation négative induit par le niveau de formation se traduit sur trois dimensions de l'intelligence émotionnelle, à savoir la gestion des émotions chez les autres ( $r = -.175$ ,  $p = .009$ ), l'évaluation de ses propres émotions ( $r = -.139$ ,  $p = .037$ ) et l'utilisation des émotions ( $r = -.177$ ,  $p = .008$ ). Pour la variable de contrôle « fonction », les corrélations sont significatives avec la gestion des émotions chez les autres ( $r = -.357$ ,  $p = .000$ ), l'évaluation des émotions chez les autres ( $r = -.146$ ,  $p = .029$ ), l'évaluation de ses propres émotions ( $r = +.148$ ,  $p = .026$ ) et la gestion de ses propres émotions ( $r = -.232$ ,  $p = .000$ ).

A cet égard, et en dépit des raisons à l'origine de cette liaison négative, les résultats de notre recherche empirique devraient attirer l'attention particulière des managers des Ressources humaines des secteurs étudiés. En effet, notre modèle de mesure est basé sur l'inventaire de l'intelligence émotionnelle « SSEIT » de Schutte et al. (1998) développé sur la base du modèle original d'intelligence émotionnelle de Salovey et Mayer (1990). Ce modèle fait partie des conceptualisations de l'IE comme aptitude mentale et ce selon la catégorisation des approches de l'intelligence émotionnelle selon Mayer, Salovey et Caruso (2000). Le déficit ainsi observé chez les responsables en matière de l'IE et sur la base d'un protocole d'auto-évaluation interpelle le management des RH à plusieurs niveaux. En effet, l'intelligence émotionnelle a été démontrée comme une variable prometteuse et qui explique une part de la variance incrémentielle, plus importante que les traits de personnalité et ce, par rapport à plusieurs résultats dont notamment la réussite dans la vie (Bar-On, 2001), la satisfaction dans la vie (Palmer, Donaldson, & Stough, 2002), les difficultés de prise de décision (Di Fabio & Palazzeschi, 2009), et les attitudes à l'égard du changement organisationnel (Di Fabio & Palazzeschi, 2012).

Telle que conceptualisée comme une compétence modifiable (Mayer et al., 2008), l'intelligence émotionnelle des responsables du service public objet de notre étude paraît comme une variable

particulièrement importante dans le contexte organisationnel (Zeidner et al., 2004) qu'il y a lieu d'activer comme levier d'accompagnement des grands chantiers de modernisation et d'amélioration de l'efficacité de l'administration publique. Par ailleurs, des différences significatives sont constatées entre les scores IE au sein des administrations publiques ( $M = 129.10$ ) et ceux enregistrés au niveau des entreprises et établissements publics ( $M = 135.41$ ).

S'agissant du niveau de l'engagement organisationnel, nos données observées montrent un niveau d'engagement organisationnel de 38,93 avec un écart type de 6,74. Le niveau enregistré se situe au-dessus de la moyenne de l'échelle et qui est de 30. L'analyse corrélative par rapport aux variables de contrôle ne permet pas de retenir comme « antécédent » que la fonction occupée qui est corrélée négativement à l'engagement organisationnel. Ce résultat est cohérent avec les conclusions des recherches antérieures en la matière. En effet, la fonction occupée, reflète dans notre cas, le niveau de formation de base et les employés de manière général, devraient avoir plusieurs opportunités d'emploi pour ne pas rester au sein de l'organisation, ce qui affaiblit leur attachement moral, tout en suscitant des attentes professionnelles qui ne seront probablement pas satisfaites (Allen & Meyer, 1990 ; Hackett et al., 1994 ; Mathieu & Zajac, 1990 ; Mowday et al., 1982 ; Iverson & Buttigieg, 1999).

Tenant compte des anciennetés des participants et des spécificités particulières de l'environnement de travail étudié, notamment en ce qui concerne la stabilité de l'emploi, nous nous attendions à des niveaux plus élevés en matière d'engagement organisationnel et à des influences significatives des autres variables de contrôle. Ces résultats devraient interpeller encore une fois, les managers des Ressources humaines pour approfondir l'analyse des raisons potentielles de ce « faible » attachement aux organisations objets d'étude. Nos attentes en matière d'engagement organisationnel sont motivées notamment par l'impact que devrait avoir l'ancienneté administrative sur l'engagement de continuité en particulier mais aussi sur l'engagement normatif (Mathieu et Zajac, 1990), à l'influence que devrait avoir la variable du salaire mensuel net sur l'engagement organisationnel soit pour rendre pareil à l'institution (engagement normatif) soit pour subvenir aux besoins financiers (engagement de continuité) (Hackett et al. , 1994 ; Iverson, 1992).

Toutefois, et bien que la corrélation avec l'engagement organisationnel dans sa globalité n'est pas significative, les résultats de notre recherche soutiennent une corrélation du genre de l'individu avec son engagement affectif ( $r = ,156 ; p = .019$ ) et son engagement de continuité ( $r = ,171 ; p = .010$ ). En d'autres termes, l'engagement affectif et l'engagement de continuité sont nettement plus observés chez les fonctionnaires hommes que chez leurs collègues femmes. Les responsabilités familiales et les besoins financiers peuvent être particulièrement à la base de ce résultat (Hackett et al., 1994 ; Iverson, 1992).

S'agissant des liens avec l'intelligence émotionnelle, notre recherche soutient des corrélations significatives entre les dimensions de l'intelligence émotionnelle et l'engagement et ce, sans que la corrélation entre le score global de l'IE et le degré de l'engagement organisationnel ne soit empiriquement approuvé. La gestion des émotions chez les autres est corrélée positivement aux dimensions affective et de continuité et négativement à la dimension normative de l'engagement. L'expression des émotions est liée à l'engagement organisationnel à travers une corrélation significative avec la dimension affective. Un troisième résultat est lié à la composante de l'utilisation des émotions dans la résolution des problèmes qui est négativement corrélée avec l'engagement affectif. Malgré ces liaisons de dépendance, l'engagement organisationnel en tant que variable latente des trois dimensions, n'est corrélé qu'avec une seule composante de l'IE, à savoir l'expression des émotions ( $r = ,178 ; p = 0,008$ ).

En guise de synthèse, les résultats de notre recherche soutiennent partiellement les conclusions des recherches antérieures et du cadre théorique. En effet, la littérature suggère une relation significative entre l'intelligence émotionnelle et l'engagement organisationnel (Wong et Law, 2002). En termes plus précis, les employés qui n'arrivent pas à bien évaluer et réguler leurs émotions (Abraham, 1999) reflètent un niveau moindre en terme d'engagement. A cet égard, nos résultats sont conformes aux conclusions de Nikolaou et Tsaousis (2002) qui ont soutenu une forte relation entre l'utilisation des émotions et l'engagement organisationnel et ce, en dépit des liens faibles entre ce dernier et les composantes liées au contrôle des émotions et à la compréhension des émotions. En général, l'étude de Nikolaou et Tsaousis (2002) a montré des corrélations positives entre l'intelligence émotionnelle et l'engagement organisationnel.

Les résultats de notre recherche se présentent ainsi mitigés et non confirmatoires à ce niveau et rejoignent plutôt l'idée de Guleryuz et al. (2008) qui ont constaté que l'intelligence émotionnelle n'a pas d'effet direct significatif sur l'engagement organisationnel et que les liens entre les deux passent par la médiation de la satisfaction au travail.

### Références bibliographiques

1. Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Guère, J. P., Raulet-Croset, N., & Roland-Levy, C. (2016). Comportements humains et management. (5<sup>e</sup> éd.). Autonomie et délégation, 269-290.
2. Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. Méthodes de recherche en management, 14-46.
3. Avenier, M. J., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systemes d'information management*, 20(1), 61-98.
4. Balti, M., Karoui-Zouaoui, S. (2023). Intelligence émotionnelle du manager et performance adaptative de l'employé : Le rôle médiateur du « servant » leadership. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(2).
5. Barsade, S. G., Coutifaris, C. G., & Pillemer, J. (2018). Emotional contagion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 38, 137-151.
6. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
7. Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18, 7-12.
8. Gardner, M. K. (2011). Theories of intelligence. *The Oxford handbook of school psychology*, 79-100.
9. Gauthier, J., & Larivée, S. (2007). L'intelligence émotionnelle : conceptualisation et évaluation. *L'intelligence*, 1, 359-395.
10. Goleman, D. (2005). *Emotional intelligence*. Bantam.
11. Güleriyüz, G., Güney, S., Aydın, E. M., & Aşan, Ö. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 45(11), 1625-1635.
12. Holcman, R. (2007). Secteur public, secteur privé : similarités et différences dans la gestion des ressources humaines. *Revue française d'administration publique*, (3), 409-421.
13. Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of management studies*, 36(3), 307-333.

14. Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2008). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of applied Psychology*, 89(3), 483.
15. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Cherkasskiy, L. (2012). What is emotional intelligence and why does it matter? *Cambridge Handbook of Intelligence*.
16. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D., & Cherkasskiy, L. (2011). Emotional intelligence The Cambridge handbook of intelligence (pp. 528-549). New York.
17. McClelland, G. H. (2014). Nasty data: Unruly, ill-mannered observations can ruin your analysis.
18. Mikolajczak, M., Luminet, O., Leroy, C., & Roy, E. (2007). Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire: Factor structure, reliability, construct, and incremental validity in a French-speaking population. *Journal of personality assessment*, 88(3), 338-353.
19. Musonda, A., Shumba, O., & Tailoka, F. P. (2020). Validation of the Schutte Self Report Emotional Intelligence Scale in a Zambian Context. *Validation of the Schutte Self Report Emotional Intelligence Scale in a Zambian Context*, 2(2), 31-41.
20. O'Boyle Jr, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818.
21. O'Connor, P. J., Hill, A., Kaya, M., & Martin, B. (2019). The measurement of emotional intelligence: A critical review of the literature and recommendations for researchers and practitioners. *Frontiers in psychology*, 10, 1116.
22. Passeron, J. C. (1990). Biographies, flux, itinéraires, trajectoires. *Revue française de sociologie*, 3-22.
23. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
24. Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group processes & intergroup relations*, 16(1), 126-136.
25. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 25(2), 167-177.
26. Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 731-744.
27. Steiner, P. (2005). Introduction cognitivisme et sciences cognitives. *Labyrinthe*, (20), 13-39. p. 27.
28. Sternberg, R. J., & Kaufman, S. B. (Eds.). (2011). *The Cambridge handbook of intelligence*. Cambridge University Press.
29. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications (Vol. 6)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
30. Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology*, 53(3), 371-399.
31. Zembylas, M. (2007). The power and politics of emotions in teaching. In *Emotion in education* (pp. 293-309). Academic Press.