

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Le rôle du niveau de l'intelligence émotionnelle des employés sur leurs motivations au travail

Le cas d'Intys hr

Auteure : Laurence DETIENNE
Promoteur : Patrice GOBERT
Lectrice : Harmony GLINNE
Maître de stage : Céline Fesler
Année académique 2019-2020
Master 120 en gestion des ressources humaines

Ce mémoire est l'aboutissement d'un parcours académique de plusieurs années. Il est également le fruit d'un cheminement tant personnel que professionnel que je n'aurais pas pu réaliser seule. C'est pourquoi, avant toute chose, je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'accomplissement du présent mémoire.

Tout d'abord, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon promoteur académique, **Monsieur Patrice Gobert**. En acceptant de m'accompagner dans la réalisation de mon mémoire, vous m'avez permis de mener à bien ce travail qui me tenait à coeur. Je vous remercie également pour votre bienveillance, votre disponibilité et vos judicieux conseils qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je remercie également tout particulièrement, ma maître de stage, **Madame Céline Fesler** qui m'a encadrée et soutenue tout au long de mon stage chez Intys hr et tout au long de l'élaboration de mon mémoire. Je te remercie énormément pour ton temps, ton écoute attentive, ton attitude positive, pour la confiance que tu m'as accordée et pour tes encouragements qui ont été pour moi un véritable pilier.

Dans le même élan, je remercie **Intys hr** qui m'a accueilli pour la réalisation de mon stage et m'a permis d'acquérir un panel de connaissances et de nombreuses compétences dans le domaine des ressources humaines. Merci également à mes **anciens collègues** d'avoir répondu à mes questionnaires et au CEO d'Intys hr, **Monsieur Jonathan Beckers**, de m'avoir aidé à stimuler les répondants.

Ensuite, je tiens à remercier spécialement **Monsieur Joseph Hoquet** qui m'a accompagnée dans ma démarche scientifique. Je vous remercie pour vos feedbacks francs et directs ainsi que pour vos conseils éclairés qui m'ont permis d'ouvrir mes perspectives et de trouver mon chemin. Merci également pour votre aide indispensable lors de l'analyse statistique des résultats ainsi que pour votre œil avisé lors de la relecture de mon travail.

Je remercie également sincèrement **Madame Joëlle Rousseau**, ma coach qui m'a permis de me reconnecter à mon véritable potentiel et m'a outillé pour traverser mes difficultés. Je te remercie de m'avoir incitée à sortir de ma zone de confort, d'avoir pris le temps de relire soigneusement mon travail et pour ton soutien indéfectible.

De plus, je remercie également mon amie de longue date, **Laura Menegazzi**. Je te suis extrêmement reconnaissante pour ton aide et ton soutien inconditionnel ainsi que tes ondes positives en toute circonstance. Du fond du coeur merci!

Je tiens également à remercier mon frère, **Michaël Detienne** et ma belle-sœur, **Peace Munezero** pour leur écoute et leur parole bienveillantes. Je vous remercie tous les deux chaleureusement dans votre soutien tout au long de mon cheminement et pour le partage de réflexions qui m'ont aidé à avancer. **Michaël Detienne**, je te remercie spécifiquement d'avoir relu précautionneusement une partie de ce travail et d'avoir apporté tes suggestions d'améliorations.

Je remercie aussi énormément les personnes qui ont accepté de tester mon questionnaire et de me donner leur feedback avant l'envoi officiel : **Arnaud Franc, Laura Menegazzi, Gaétane Grégoire, Roxane Algrain, Stéphane Detienne, Vanessa Jones, Peter Baeten, Tera Hoquet, Joseph Hoquet et Amadeus Hoquet.**

Je remercie également sincèrement ma belle-sœur, **Vanessa Jones** pour le temps précieux que tu as accordé à une relecture avisée et indispensable ainsi qu'aux feedbacks éclairés que tu as apportés.

De la même manière, je souhaite remercier mon amie **Gaétane Grégoire** pour le temps que tu as consacré à relire attentivement une partie de mon travail et pour tes remarques.

Enfin et surtout, je remercie chaleureusement mon compagnon, **Amadeus Hoquet** sans qui la réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible. Je te remercie du fond du cœur de croire en moi et de n'avoir jamais perdu espoir dans les moments de doutes. Merci d'avoir écouté tous mes questionnements, d'avoir partagé tes réflexions et de m'avoir encouragée à continuer dans les moments difficiles. Tu as été une véritable source de motivation et d'inspiration!

Un tonnerre de merci à vous tous et toutes!

“La reconnaissance est la mémoire du cœur” (Hans Christian Andersen)

Table des matières

INTRODUCTION	3
PARTIE 1 – APPROCHE THEORIQUE	6
CHAPITRE 1 – L’INTELLIGENCE EMOTIONNELLE	6
1. Définitions des concepts.....	6
1.1. Émotions.....	6
1.2. Intelligence	8
1.3. Intelligence émotionnelle	9
2. Modèles de l’intelligence émotionnelle	11
2.1. IE comme habileté mentale	11
2.2. IE comme combinaison entre capacités mentales et traits de personnalité.....	11
2.3. IE comme caractéristique de la personnalité	14
3. Contexte d’émergence	15
4. Que retenir ?.....	16
CHAPITRE 2 – LES MOTIVATIONS AU TRAVAIL	18
1. Définitions	18
2. Contexte d’émergence	20
3. Les théories de la motivation basées sur les besoins.....	21
3.1. Maslow – La hiérarchie des besoins	22
3.2. Herzberg – La théorie des deux facteurs.....	23
3.3. Alderfer – ERG.....	25
3.4. McClelland – La théorie de la réalisation d’objectifs	26
4. Que retenir ?.....	27
CHAPITRE 3 – LES LIENS ENTRE L’INTELLIGENCE EMOTIONNELLE ET LES MOTIVATIONS AU TRAVAIL	31
1. L’IE comme style d’écoute et d’intervention	31
2. La motivation comme une compétence de l’IE.....	32
3. Que retenir ?.....	34
CHAPITRE 4 – LE CADRE D’ANALYSE.....	35
1. Le choix des modèles.....	35
2. Les modèles d’analyse	36
3. Que retenir ?.....	38
CHAPITRE 5 – LA METHODOLOGIE	39
1. La question de départ.....	39
2. L’exploration.....	40
3. La problématique	40
4. La construction du modèle d’analyse	41
5. La récolte de données	41

5.1. Méthode de recueil des données	41
5.2. Champ d'analyse et échantillon.....	42
5.3. Tester le questionnaire	42
5.4. Envoi du questionnaire	42
5.5. Construction du questionnaire.....	43
6. L'analyse des informations.....	45
PARTIE 2 – APPROCHE PRATIQUE.....	47
CHAPITRE 1 – PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	47
1. Qui est Intys hr ?.....	47
2. Quels sont ses services ?	47
CHAPITRE 2 – RESULTATS	49
1. Présentation.....	49
1.1. Informations générales.....	49
1.2. Résultats bruts du niveau d'intelligence émotionnelle	51
1.3. Résultats bruts des motivations au travail	55
2. Analyse.....	60
2.1. Hypothèses.....	60
2.2. Autres corrélations	63
CHAPITRE 3 – DISCUSSION	69
1. Interprétations des résultats	69
2. Suggestions à l'égard d'Intys hr	71
3. Limites de la recherche	72
CONCLUSION	75
BIBLIOGRAPHIE	78
ANNEXES	85
ANNEXE 1 : Intys hr organigramme.....	86
ANNEXE 2 : Questionnaire intelligence émotionnelle	87
ANNEXE 3 : Exemples de questions - Intelligence émotionnelle.....	90
ANNEXE 4 : Questionnaire motivations au travail	91
ANNEXE 5 : Exemples de questions - Motivations au travail	97
ANNEXE 6 : Table-t.....	98

INTRODUCTION

Il n'est pas nouveau de constater que tout être humain vit des émotions au quotidien. En effet, plus de 300 ans avant Jésus-Christ, Aristote tentait déjà de les définir sur un continuum allant de la souffrance au plaisir. Depuis, une multitude de définitions a vu le jour (Sander, 2020). Pourtant, même si le travail représente depuis longtemps une grande partie de la vie quotidienne, ce n'est qu'à partir du XIX^e siècle que les chercheurs se sont intéressés à elles dans le domaine des entreprises. C'est grâce à des recherches prouvant scientifiquement que les émotions sont reliées à la raison (Damasio, 1995) que l'intérêt est devenu grandissant et que le concept d'intelligence émotionnelle a vu le jour. Ce dernier aborde les émotions comme étant nécessaires pour mener à bien nos actions.

En parallèle, le concept de motivation au travail, lui, apparaît dans les années 1930 en bouleversant l'idée qu'un individu n'est pas une machine mais bien un être humain mû par toutes sortes de motivations. Ainsi, ces dernières deviennent au centre des préoccupations des entreprises qui mènent de multiples études afin de trouver les solutions "miracles" pour motiver leurs employés (Delobbe, 2013).

Pourquoi aborder ces deux concepts séparément ? C'est exactement cette question que nous nous sommes posées lors de nos investigations de la littérature. En effet, dans le monde de la gestion, la majorité des publications se penche sur les liens entre l'intelligence émotionnelle et la performance au travail. Bien que certaines d'entre elles relèvent aussi des relations positives entre l'intelligence émotionnelle et d'autres aspects organisationnels tels que la satisfaction au travail, peu s'intéresse aux liaisons possibles avec les motivations au travail. Pourtant ces dernières représentent un enjeu majeur pour les ressources humaines.

De plus, nous sommes convaincus de l'importance de chaque être humain travaillant pour une entreprise car sans lui, cette dernière ne peut pas fonctionner pleinement. Ainsi, les émotions et les motivations faisant parties intégrantes d'un individu, il est à nos yeux important de prendre conscience de leurs fonctionnements et de leurs relations.

Pour ces raisons, nous avons décidé de mener une recherche mettant en lien le concept d'intelligence émotionnelle et celui des motivations au travail. Plus précisément, notre intention est de mener une étude honnête en tentant de répondre à la question suivante : **“Quel est le rôle du niveau d'intelligence émotionnelle des employés sur leurs motivations au travail?”**, et ce, en s'intéressant à l'entreprise où nous avons effectué notre stage, Intys hr.

Pour ce faire, dans la première partie de ce mémoire constituant l'approche théorique, nous allons d'abord définir les deux concepts séparément en mettant notamment en évidence leur contexte d'émergence afin de bien comprendre leurs fondements. Ensuite, dans un troisième chapitre, nous les confronterons à la littérature afin de faire apparaître les relations entre eux. Dans le chapitre suivant, nous délimiterons le cadre d'analyse à travers les modèles théoriques retenus, à savoir, d'une part, le modèle des compétences émotionnelles et sociale regroupées en quatre dimensions de Goleman (Goleman, Boyatzis & McKee, 2005). D'autre part, le modèle de la hiérarchie des cinq besoins selon Maslow (Maslow, 1943). Par le biais de ce chapitre, nous exposerons également les hypothèses élaborées. Enfin, dans le dernier chapitre de cette partie, nous définirons notre démarche quantitative au travers d'un portrait détaillé de notre méthodologie.

Dans la seconde partie qui représente l'approche pratique de notre recherche, nous présenterons d'abord Intys hr avant de présenter les résultats. Nous prendrons le temps ensuite de les analyser et de les interpréter. Finalement, avant d'envisager les conclusions, nous passerons en revue les limites de notre étude et nous amènerons également des suggestions à Intys hr sur base des résultats recueillis.

PARTIE 1 – APPROCHE THÉORIQUE

CHAPITRE 1 – L’INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Dans un premier temps, il est pertinent de définir les concepts d’émotions et d’intelligence qui sont au coeur même de la notion d’intelligence émotionnelle (IE). Ces définitions nous permettront de mieux appréhender cette dernière. Ensuite, nous définirons ce qu’est l’IE. Dans un second temps, nous expliquerons son contexte d’émergence dans le monde du travail. Nous aborderons, dans un troisième temps, les différents modèles de l’intelligence émotionnelle. Enfin, nous résumerons ce chapitre en précisant les éléments à retenir.

1. Définitions des concepts

1.1. 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, 2020, para. 1). Depuis, un grand nombre de définitions a vu le jour (Sander, 2020).

Pour Lazarus l’émotion est un “*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*” (as cited in Van Hoorebeke, 2008, p.84).

Pour tenter de définir ce que sont les émotions, Nugier (2009), 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 expressives¹, physiologiques², comportementales³ ou encore par des évaluations cognitives⁴ et, enfin, par l'expérience subjective⁵.

Pour Salovey et Mayer (1990), 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) propose un modèle de six émotions de base universels. Ainsi, pour lui, elles sont présentes dans toutes les cultures, peuvent être identifiées par des expressions faciales distinctives et sont déclenchées automatiquement en réponse à certains *stimuli* de l'environnement. Ces émotions dites de base sont aussi appelées émotions primaires, basiques ou discrètes (la colère, la peur, le dégoût, la tristesse, la surprise et la joie). Cependant, ce modèle est remis en cause par les adeptes d'une vision plus culturaliste prenant en compte le poids du contexte culturel, des traditions, des structures et des idéologies sociales. Pour eux, les émotions sont plutôt un construit social. 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, 2012, p.69). 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.

¹ Exemple : le sourire.

² Exemple : la fréquence cardiaque.

³ Exemple : la fuite.

⁴ Penser avoir été injustement traité.

⁵ Ce qu'on pense ou dit ressentir.

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 l'abondance des recherches sur les émotions étudiées dans différentes disciplines, l'opinion des experts continue de différer sur leur définition et leurs origines. À l'heure d'aujourd'hui, le terme "émotion" a donc toujours différentes significations dans littérature.

1.2. 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 (1971). 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, 1954; Kolb & Kolb, 2005; etc.) qui mettent en doute ces deux théories sans pour autant avoir une influence importante (as cited in Shearer, 2020a).

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 Kovacs & Conway, 2019).

Wechsler (1958), 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; Shearer, 2020b; Waterhouse, 2006) mais, malgré les critiques, sa théorie reste utilisée et fortement étudiée (Shearer, 2020b).

De leur côté, Burkart, Schubiger et Van 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.

1.3. 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., 2004, p.278).

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 l'envisagent à travers différents modèles théoriques que nous verrons ci-après.

2. Modèles de l'intelligence émotionnelle

Il existe **quatre principaux modèles** de l'IE qui l'abordent de manière différente. En effet, le premier modèle la considère comme une habileté mentale et donc comme une forme d'intelligence pure. Les deux modèles suivants sont construits sur base d'une combinaison entre des capacités mentales et des traits de personnalité. Le dernier modèle, quant à lui, envisage l'intelligence émotionnelle uniquement comme un ensemble de traits de personnalité (Kotsou, 2012). A chaque modèle correspond un ou plusieurs outils de mesure (Kotsou, 2012) que nous ne détaillerons pas dans le présent mémoire.

2.1. IE comme habileté mentale

2.1.1 *Le modèle de Mayer et Salovey*

Ce modèle, créé en 1997 par Mayer et Salovey, définit l'intelligence émotionnelle à travers **quatre compétences** qui, d'après eux, relèvent d'une **intelligence pure** (Mayer, Caruso & Salovey, 2016; Kotsou, 2012) :

- **La perception émotionnelle** est l'habileté à identifier et exprimer les émotions de façon précise.
- **L'assimilation émotionnelle** est la capacité de transformer les émotions en pensées.
- **La compréhension émotionnelle** est la capacité de mettre les émotions complexes dans son juste contexte et de les comprendre.
- **La gestion des émotions** est la capacité de gérer ses propres émotions et celles des autres.

2.2. IE comme combinaison entre capacités mentales et traits de personnalité

2.2.1 *Le modèle de Reuven Bar-On*

Reuven Bar-On est un des premiers à proposer le terme “quotient émotionnel” comme outil de mesure de l'intelligence émotionnelle. Pour lui, cette dernière se situe au **croisement de compétences et d'habiletés émotionnelles et sociales**. Son modèle se base donc sur un groupe de compétences émotionnelles et sociales et sur la capacité d'une personne à faire face à différentes situations. Bar-On définit **cinq composantes** de l'IE (Bar-on, 2004; Kotsou, 2012) :

- **L'intrapersonnelle** correspond au respect de soi, à la conscience de soi et à l'expression de soi.

- **L'interpersonnelle** correspond à la conscience des autres, aux interactions et à l'empathie.
- **La gestion du stress** correspond à la manière de contrôler le stress.
- **L'adaptabilité** correspond à la gestion du changement.
- **L'humeur générale** correspond à l'optimisme et l'auto-motivation.

2.2.2 *Le modèle de Goleman*

Pour Goleman, l'intelligence émotionnelle regroupe un **ensemble de compétences émotionnelles et sociales**. Dans son modèle, il la décrit en **quatre dimensions : la conscience de soi, la gestion de soi, la conscience des autres⁶ et la gestion des relations⁷** (Goleman, et al., 2005; Kotsou, 2012). Ces quatre dimensions peuvent se décliner en plus ou moins de compétences en fonction de l'outil de mesure utilisé⁸. Ce changement de nombre de compétences est dû aux analyses factorielles réalisées par Goleman et al. afin de vérifier la clarté de l'outil (Haygroup, 2011).

Pour Goleman et al. (2005), ces quatre dimensions sont intimement liées et interagissent entre elles. Ils affirment même que la conscience de soi est la dimension à la base de l'intelligence émotionnelle sur laquelle reposent les trois autres. La conscience de soi favoriserait donc la gestion de soi et la conscience des autres qui, ensemble permettraient, à leur tour, une gestion efficace des relations. Ainsi, d'après eux, si un individu n'est pas capable de reconnaître ses propres émotions, il ne sera pas non plus en mesure de les réguler et sera également moins apte à les comprendre chez les autres et, dès lors, de gérer ses relations. En d'autres termes, d'après Goleman et al. (2005), pour développer son intelligence émotionnelle, il s'agit d'abord de développer sa conscience de soi avant d'améliorer les autres dimensions.

Ce modèle constitue notre choix de modèle théorique pour l'intelligence émotionnelle. Nous le retrouverons donc dans le quatrième chapitre mais nous allons d'abord définir les quatre dimensions.

(1) La conscience de soi

Avoir conscience de soi signifie avoir une connaissance approfondie de soi-même en termes de forces et de faiblesses, de valeurs, de motivations et d'objectifs. C'est savoir reconnaître et

⁶ Ou intelligence interpersonnelle.

⁷ Ou intelligence sociale.

⁸ Le ECI (The emotional competency inventory) en 18 compétences ou le ECSI (The emotional and social competency inventory) en 12 compétences (Haygroup, 2011).

identifier ses propres émotions et comprendre l'impact qu'elles ont sur nous-mêmes et sur les autres. Les individus possédant une conscience d'eux-mêmes développée ont généralement une juste image d'eux-mêmes car ils sont à l'écoute d'eux-mêmes, en accord avec leurs valeurs et font preuve d'auto-dérision. Ils sont aptes à parler ouvertement de leurs émotions et accueillent positivement les feedbacks constructifs. Généralement, leur confiance en eux est également développée mais sans être débordante. Grâce à cela, ils dégagent une assurance leur permettant de se démarquer au sein d'un groupe (Goleman et al., 2005).

Une conscience de soi développée, même si elle est peu visible, peut être manifestée par un élan vers l'introspection, la réflexion et le développement personnel (Goleman et al., 2005).

(2) La gestion de soi

La gestion de soi réside dans le contrôle ou la redirection d'émotions, d'impulsions (Goleman, 1998). Pour agir sur ses émotions, une personne doit d'abord prendre conscience de ce qu'elle ressent (dimension précédente). Si elle n'est pas consciente de ce qui est vivant en elle, ses émotions peuvent alors la contrôler. La gestion de soi est donc la dimension de l'intelligence émotionnelle qui permet de ne pas être prisonnier de ses émotions (Goleman et al., 2005).

Goleman et al. (2005) ajoutent que les personnes qui connaissent et sont capables de contrôler leurs émotions sont également plus aptes à évoluer avec le changement grâce à leur perspective positive, leur capacité d'adaptation et leur volonté de réalisation. En effet, elles sont capables de maintenir leur efficacité face à une situation hostile, sont constamment à la recherche d'améliorations, abordent autrui ainsi que les situations ou les événements positivement et font preuve d'une souplesse nécessaire pour guider le changement.

(3) La conscience des autres⁹

La conscience des autres regroupe principalement l'empathie qui est la capacité d'écouter les autres pour comprendre leur point de vue sans pour autant les accepter. Autrement dit, faire preuve d'empathie ne veut pas dire adopter les émotions et point de vue des autres pour leur faire plaisir mais bien accueillir, prendre conscience voire même ressentir leur vécu émotionnel. C'est prendre attentivement en compte les émotions des autres pour les intégrer aux décisions. La conscience des autres c'est également la capacité d'exprimer un message en

⁹ Ou l'intelligence interpersonnelle.

touchant ses destinataires et capter les différentes dynamiques et influences qui s'opèrent dans un groupe (Goleman et al., 2005).

(4) La gestion des relations¹⁰

Être capable de gérer ses relations c'est avant tout savoir accueillir et gérer les émotions des autres et y faire face efficacement en les accompagnant dans la recherche de solutions. C'est donc montrer une certaine habileté à soutenir autrui dans des situations émotionnelles et être capable de gérer des conflits. C'est aussi la capacité à avoir un impact positif sur les autres et travailler en harmonie avec eux dans la réalisation d'un objectif commun pour favoriser l'apprentissage. Finalement, c'est savoir faire vibrer, inspirer et motiver les autres autour d'une vision et d'une mission partagées (Goleman et al., 2005).

Les individus qui possèdent une gestion des relations de qualité sont également capables de donner du feedback constructif et d'apporter du soutien si nécessaire. Ils font également preuve d'authenticité, c'est-à-dire qu'ils agissent conformément à ce qu'ils éprouvent réellement (Goleman et al., 2005).

De ces quatre dimensions, nous observons que Goleman fait émerger deux dimensions centrées sur le "soi" : la conscience de soi et la gestion de soi, et deux dimensions centrées sur les "autres" : la conscience des autres et la gestion des relations. Nous notons également deux dimensions axées sur la conscience : la conscience de soi et la conscience des autres, et deux dimensions axées sur la gestion : la gestion de soi et la gestion des relations.

2.3. IE comme caractéristique de la personnalité

2.3.1 *Le modèle de Petrides et Furnham*

Contrairement aux modèles précédents, Petrides et Furnham considèrent l'intelligence émotionnelle **uniquement comme un ensemble de traits de personnalité** (Kotsou, 2012). En effet, pour eux, elle se réfère à un ensemble d'émotions et de perceptions de soi qui se trouve à un niveau "inférieur" de la personnalité et doit donc être étudiée comme une caractéristique de celle-ci (Petrides & Furnham, 2001). *"Selon eux, elle (IE) est constituée des différentes dispositions en jeu pour prêter attention, traiter et utiliser une information affective de nature intra- ou interpersonnelle"* (as cited in Kotsou, 2012, p.23).

¹⁰ Ou l'intelligence sociale.

3. Contexte d'émergence

L'étude scientifique de l'émotion débuta au XIX^e siècle (Darwin, 1872; James, 1884) (as cited in Van Hoorebeke, 2008) mais l'intérêt pour les émotions plus spécifiquement dans le cadre du travail date du début des années 1930 (Brief & Weiss, 2001). Elles sont cependant étudiées sous d'autres appellations comme les sentiments, l'ambiance ou le moral. D'autres auteurs se sont plutôt intéressés à la joie au travail, qui est en fait une émotion. Dans les années 1950, 1960 et 1970 viennent ensuite les recherches sur la motivation et la satisfaction au travail. Cette dernière est reliée aux émotions telles que l'amour ou l'aversion pour son travail. Depuis les années 1970, les études s'orientent plutôt vers les aspects cognitifs et émotifs dont certaines tentent de trouver un lien avec la performance (Chanlat, 2003). Le terme "émotions" est alors enfin utilisé comme tel.

Pour ce qui est du concept d'intelligence émotionnelle, ce n'est qu'en 1990 que Salovey et Mayer le font naître¹¹. C'est en partie avec leurs travaux que Goleman va, par la suite, approfondir le sujet et populariser la notion d'intelligence émotionnelle dans le monde entier. Depuis lors, les émotions au travail connaissent un succès grandissant, elles sont mêmes considérées comme un concept central et les publications sur l'intelligence émotionnelles se multiplient (Chanlat, 2003; Van Hoorebeke, 2008; Kotsou 2012).

Selon Chanlat (2003), le succès que connaissent les concepts d'émotions et d'intelligence émotionnelle depuis les années 1990 dans le domaine de la psychologie organisationnelle est dû au bouleversement du modèle du gestionnaire rationnel qui prônait la raison et la rationalisation dans le monde de la gestion des organisations. Ce dernier a effectivement été fortement influencé, d'une part, par la vision économique de l'*homo economicus* et, d'autre part, par un élan réfractaire à tous les aspects affectifs (Chanlat, 1990). Enriquez (1997) nous dit que ceux-ci étaient perçus, et le sont encore parfois aujourd'hui, comme une menace pour certains aspects organisationnels comme la performance au travail car aux yeux de ce modèle du gestionnaire rationnel ils étaient vus comme subjectifs et donc non rationnels. Dès lors, jusqu'il y a peu, les émotions étaient mises à l'écart au niveau de la recherche (Van Hoorebeke, 2008).

Chanlat (2003) explique que deux grandes découvertes auraient bousculé ce modèle. La première, relevée par le monde de la psychanalyse, soulève le rôle du psychisme et de

¹¹ Voir point 1.

l'inconscient dans les comportements humains. La deuxième met en lumière l'inter-relation des aspects cognitifs et affectifs. Ainsi, Kemper (1993) nous dit qu'au lieu d'être séparés, les pans rationnels et émotifs sont en fait attachés voire même confondus. Les recherches, notamment celles de Damasio, le confirment. Il a effectivement prouvé scientifiquement que *“notre cerveau qui pense, qui calcule et qui décide n'est pas autre que celui qui rit, qui pleure, qui aime, qui éprouve du plaisir et du déplaisir”* (Damasio, 1995). L'être humain fait donc appel à ses affects pour mener toutes ses actions.

Chanlat (2003) ajoute que le contexte socio-économique des trente dernières années joue également un rôle dans l'émergence de l'intérêt pour l'intelligence émotionnelle. En effet, dû à la progression du secteur tertiaire basé sur l'industrie des services, les emplois en relation directe avec les clients se multiplient. La qualité de cette relation avec le client devient alors le souci premier des organisations. Pour cette raison, les chercheurs s'intéressent à la manière dont les travailleurs utilisent leurs émotions dans leurs interactions avec le client.

Enfin, le contexte culturel accentue également l'intérêt pour l'intelligence émotionnelle notamment avec le mouvement New Age qui affirme par exemple que les émotions ont un rôle dans la conscience de soi (Chanlat, 2003).

4. Que retenir ?

Dans ce chapitre, nous avons d'abord défini les concepts d'émotions, d'intelligence et d'intelligence émotionnelle. Nous avons alors remarqué que le caractère adaptatif est omniprésent dans les trois concepts. Ainsi, de ces trois définitions, nous pouvons retenir qu'une personne émotionnellement intelligente est dotée de compétences émotionnelles et sociales la rendant capable de reconnaître et d'identifier ses propres émotions ainsi que celles des autres en réponse à un stimulus interne ou externe. De plus, elle est également capable de les utiliser pour adapter ses propres actes et, éventuellement, influencer ceux d'autrui afin de faire face efficacement à son environnement et de transformer une interaction personnelle et sociale en une expérience enrichissante.

Ensuite, nous avons vu qu'il existe quatre principaux modèles de l'intelligence émotionnelle qui l'abordent de différentes manières. Dans le tableau qui suit, nous pouvons retrouver une synthèse de ces quatre modèles.

	Auteurs	
IE = habileté mentale ou intelligence pure	Mayer & Salovey 4 compétences : Perception émotionnelle Assimilation émotionnelle Compréhension émotionnelle Gestion des émotions	
IE = combinaison de capacités mentales et de traits de personnalité	Bar-On 5 composantes : Intrapersonnel Interpersonnel Gestion du stress Adaptabilité Humeur générale	Goleman 4 dimensions : Conscience de soi Gestion de soi Conscience des autres Gestion des relations + plusieurs compétences propres à chaque dimension
IE = traits de personnalité uniquement	Petrides & Furnham IE constituée de différentes dispositions individuelles	

Enfin, nous avons constaté qu'il y a trente ans, les émotions n'avaient pas leur place dans le monde des entreprises alors qu'aujourd'hui elles ont toutes leur importance, notamment dans le domaine de la psychologie organisationnelle car il a été scientifiquement prouvé que sans elles, l'être humain ne peut être vraiment rationnel. Cet intérêt pour les émotions et, par la suite, pour l'intelligence émotionnelle est dû au bouleversement du modèle de gestionnaire rationnel mais également à l'évolution des contextes socio-économique et culturel.

Nous allons maintenant aborder le concept de motivation au travail avant d'envisager des liens entre ce dernier et l'intelligence émotionnelle.

CHAPITRE 2 – LES MOTIVATIONS AU TRAVAIL

Dans un premier temps, il s'agira de définir le concept de motivation pour aboutir à celle de motivation au travail. Nous aborderons, dans un second temps, le contexte d'émergence de la notion de motivation dans le cadre du travail. Dans un troisième temps, nous dresserons un portrait des différentes théories de la motivation basées sur les besoins. Enfin, nous résumerons ce chapitre en précisant les éléments à retenir.

1. Définitions

La motivation peut être définie comme *“le processus psychologique responsable du déclenchement, du maintien, de l'entretien ou de la cessation d'une conduite. Elle est en quelque sorte la force qui pousse à agir et penser d'une manière ou d'une autre”* (Darnon, 2002, para. 1). Autrement dit *“elle désigne les forces qui agissent sur une personne ou à l'intérieur d'elle pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif”* (Louart, 2002, p.3).

Pour Vallerand et Thill (1993), *“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”* (Vallerand et Thill, 1993, p.18).

Roussel (2000) ajoute que tout individu a les capacités de développer de la motivation même si elle est difficilement observable de manière directe et précise. De plus, le niveau de motivation varie d'un individu à l'autre, dans le temps et selon les circonstances (Pinder, 1984).

De ces définitions, nous constatons le caractère interne ou externe de la motivation. Effectivement, dans la littérature, nous retrouvons une classification de celle-ci en deux

catégories, à savoir, la motivation intrinsèque et, la motivation extrinsèque (Fiorillo, 2011). La motivation, dans une ancienne classification dite “altruisme/égoïsme”, était principalement considérée comme un simple trait psychologique. En revanche, la classification intrinsèque/extrinsèque inclut également les motifs biologiques et sociologiques d'une personne qui peuvent influencer sa motivation (Finkelstein, 2009).

Concernant la motivation extrinsèque, Finkelstein (2009) considère que *"l'individu s'engage dans l'activité parce que pour lui, elle a une certaine valeur instrumentale"* (Finkelstein, 2009, p.654). Pour lui, la motivation extrinsèque peut donc être définie comme un comportement qui nécessite un besoin absolu d'avoir un retour de ce comportement. En d'autres termes, selon Amabile (1993), la motivation extrinsèque d'une personne signifie qu'elle accomplit une certaine tâche afin d'obtenir une récompense extérieure ou pour éviter une punition.

À son tour, Delobbe (2013), définit la motivation extrinsèque comme des facteurs externes ou environnementaux qui incitent fortement voire contraignent un individu à agir dans une direction prédéterminée.

En ce qui concerne la motivation intrinsèque, Delobbe (2013) l'envisage comme le résultat de facteurs internes ou cognitifs qui sont les motifs ou les besoins d'un individu le poussant à adopter un comportement précis. Ainsi, la motivation intrinsèque trouve son origine dans les objectifs, les valeurs, la vision et la mission d'une personne pour la réalisation d'une tâche (Becker, 2009). Celle-ci dépend fortement des caractéristiques individuelles d'une personne telles que son tempérament, son caractère, l'image qu'elle a d'elle-même et son niveau d'introspection (Rothbart, Ahadi et Evans, 2000).

A l'inverse des facteurs extrinsèques, les facteurs intrinsèques sont générés par les personnes elles-mêmes et les encouragent à entreprendre ou maintenir une certaine action parce qu'elles trouvent l'activité en elle-même intéressante et satisfaisante. Ainsi, des sentiments positifs découlent de l'activité et la personne est motivée par la réalisation de l'activité elle-même. Le comportement est non instrumental et les *stimuli* viennent de l'intérieur (Deci & Ryan, 2000). La motivation intrinsèque est donc la raison intérieure qui nous incite à effectuer des activités de façon volontaire et par intérêt pour l'activité en elle-même, sans chercher à éviter une conséquence externe ni attendre de retour.

Après analyse de la littérature, nous constatons que donner une définition précise de la motivation au travail est une mission complexe et délicate car il existe une multitude de théories l'abordant sous différents angles théoriques. Toutefois, au regard des définitions dressées plus haut, nous pouvons avancer que la motivation d'une personne pour son travail émerge, d'une part, de ses forces internes constituées par ses besoins, ses valeurs et ses objectifs et, d'autre part, dépend également des facteurs externes ou environnementaux de son travail qui agissent sur elle.

2. Contexte d'émergence

Ce n'est qu'à partir du second tiers du XXe siècle que la notion de motivation au travail apparaît. En effet, au cours du premier tiers, ce sont les principes de la révolution industrielle qui priment : les individus sont traités comme des maillons d'une organisation établie à des fins très précises. Autrement dit, ils sont considérés comme de la main d'oeuvre opérationnelle facilement remplaçable telle une machine. Ils sont également vus comme fainéants et uniquement attirés par des incitants monétaires et ils sont perçus comme tellement irrationnels que leur travail est planifié, organisé et contrôlé afin que ce dernier soit correctement exécuté (Roussel, 2000; Delobbe, 2013).

À l'arrivée du second tiers du XXe siècle, la notion de motivation au travail émerge en venant remettre en cause le modèle productif et, pour chercher à mieux appréhender la manière dont les organisations et entreprises fonctionnent. Un visage plus humain est alors donné à ce qui était appelé "organisation scientifique du travail" par Taylor car, ses principes montrent des faiblesses, notamment au niveau de la création d'une culture d'entreprise. De manière individuelle, la notion de motivation voit le jour et semble être la nouvelle source de la performance. Étant donné que c'est l'efficacité et la productivité des employés qui est visée, les entreprises deviendront elles-mêmes un sujet d'étude (Roussel, 2000; Delobbe, 2013).

Ensuite, vers la première moitié du XXe siècle, des récessions économiques voient le jour et posent à nouveau la question de la croissance et de la productivité. Les dirigeants et managers d'entreprise se sont alors demandés *"qu'est-ce qui pousse ou qu'est-ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sous la pression exercée sur lui ?"* (Roussel, 2000, p.3). C'est ainsi que les psychosociologues font leur entrée dans le contexte de l'entreprise (Delobbe, 2013).

Au fil des travaux, beaucoup de théories divergentes sur la motivation au travail font leur apparition et les théoriciens se rendent compte de la complexité de définir et de mesurer le concept. En effet, elle est impactée par de multiples paramètres comme *“les caractéristiques personnelles (...), la situation, l’environnement de travail, la nature de l’emploi, le mode de management des supérieurs, etc.”* et, ces paramètres sont variables et divergent pour chacun (Roussel, 2000, p.4).

Enfin, durant la seconde moitié du XXe siècle, Elton Mayo et son expérience célèbre “la Western Electric” font émerger le mouvement de “l’école des relations humaines”. Ce dernier apporte réconfort et satisfaction suite aux déceptions exprimées lors du Taylorisme et fait avancer les recherches sur la motivation au travail. En effet, l’objectif de l’expérience de Mayo est de connaître l’influence de paramètres physiques tels que l’éclairage, la chaleur, la disposition des locaux, etc. sur la performance des travailleuses d’usine. En variant ces paramètres, sous l’observation des chercheurs et, en suivant ces observations d’entretiens qualitatifs, Elton Mayo a pu tirer comme majeure conclusion que les conditions physiques n’avaient pas une importance significative. Par contre, c’est en réalité, la qualité des relations, les discussions autorisées, les liens informels, et l’attention portée aux travailleuses qui avaient un effet considérable sur la productivité. Le seul fait d’avoir participé à cette expérience a provoqué un sentiment de reconnaissance et de valorisation sociale aux travailleuses, et cela leur a permis d’augmenter leur productivité de manière significative. Ainsi, l’expérience de Mayo amène des nouveautés en termes de motivations au travail, c’est-à-dire, considérer l’humain comme un être à part entière et non comme une machine peut être une source de motivation (Delobbe, 2013).

3. Les théories de la motivation basées sur les besoins

Au vu de la quantité des théories existantes sur la motivation au travail, nous avons choisi de nous pencher uniquement sur le courant théorique étudiant les besoins car nous pensons qu’un lien peut être plus facilement effectué entre ces derniers et le concept d’intelligence émotionnelle. En effet, comme nous l’avons vu au premier chapitre, émotions et besoins sont connectés¹². De plus, ces théories sont celles qui sont le plus étroitement liées à la conceptualisation de la motivation de Goleman qui l’aborde comme une compétence à part entière de l’IE (Christie, Jordan, Troth & Lawrence, 2007). Finalement, ces théories sont plus

¹² Voir point 1.

intimement liées aux caractéristiques individuelles d'une personne (Christie et al., 2007) dont, selon Goleman, l'intelligence émotionnelle fait partie.

Les théories des besoins¹³ cherchent à répondre aux questions suivantes : *“Qu'est-ce qui motive? Quels sont les facteurs de motivation?”* (Roussel, 2000, p.5; Delobbe 2013). Ces théories portent donc sur les facteurs qui incitent à l'action. Elles présentent les divers besoins ressentis par les individus ainsi que les conditions qui les motivent à satisfaire ces besoins (Delobbe, 2013).

3.1. Maslow – La hiérarchie des besoins

Maslow est le premier à élaborer une théorie fondée sur les besoins à partir d'observations cliniques. Sa théorie sera appliquée ensuite dans de nombreuses organisations. Selon lui, tout individu est pourvu de besoins correspondant à des forces internes qu'il va chercher à satisfaire. La satisfaction du besoin représente donc une motivation pour l'individu (Roussel, 2000).

Maslow avance l'idée de l'existence de **cinq catégories de besoins** s'organisant selon une **structure hiérarchique**. Ainsi, d'après lui, ces besoins ne peuvent pas être ressentis simultanément. Ils se manifestent plutôt successivement selon un **ordre de priorité croissante** (Delobbe, 2013; Roussel, 2000) :

- (1) **Les besoins physiologiques** priment sur tous les autres, et, s'ils ne sont pas comblés, peuvent devenir une préoccupation essentielle de survie. Cependant, un besoin physiologique satisfait ne sera pas forcément un facteur déterminant du comportement¹⁴. Appliqués au monde des entreprises, les besoins physiologiques d'un travailleur représentent notamment un salaire ainsi que des conditions de travail convenables.
- (2) **Les besoins de sécurité** sont reliés à la protection immédiate et future de l'individu. Au travail, ces besoins peuvent être la sécurité d'emploi, la sécurité financière, un milieu de travail sécuritaire, etc.
- (3) **Les besoins d'appartenance** sont des besoins d'affiliation, d'appartenance à un milieu social, d'amitié et d'amour. Dans le contexte du travail, ces besoins peuvent représenter le fait d'être accepté dans un groupe de travail et, de s'y sentir compris,

¹³ Ou du contenu.

¹⁴ Exemple: l'air que nous respirons n'a probablement aucun effet de motivation sur notre comportement.

inclus et apprécié. Ils correspondent également à des relations harmonieuses entre collègues mais aussi avec les supérieurs.

- (4) **Les besoins d'estime ou de reconnaissance** correspondent d'une part aux besoins de confiance en soi, d'épanouissement, de compétence et de savoir et, d'autre part, aux besoins de reconnaissance de la part des collègues et supérieurs, de se sentir considéré, respecté et utile.
- (5) **Les besoins de réalisation, d'actualisation ou d'accomplissement de soi** permettent de progresser, de se développer, de s'épanouir, d'apprendre, d'évoluer.

Selon Maslow, un individu cherche d'abord à satisfaire les besoins inférieurs¹⁵, c'est-à-dire, les besoins physiologiques et les besoins de sécurité car la non satisfaction de ces derniers peut provoquer de la frustration et de l'agressivité. Une fois ces besoins satisfaits, un individu se tournera alors vers la satisfaction des autres besoins, les besoins supérieurs. Ainsi, pour Maslow, la motivation ultime de l'être humain est d'arriver au dernier besoin de réalisation de soi. Pour lui, *“l'homme a une nature (...) instinctive (...) ; elle implique un besoin de sens du travail, de responsabilités, de créativité, le besoin d'être honnête et juste, de faire ce qui en vaut la peine et de vouloir le faire bien”* (as cited in Louart, 2002, p.7). La satisfaction des besoins fondamentaux est donc une étape vers cette réalisation de soi qu'il voit comme

“un état où l'individu est plus intégré, moins divisé, plus ouvert sur l'expérience, plus attentif à sa propre personnalité”. Il s'y montre "plus expansif, plus spontané, plus créateur, plus enclin à l'humour, moins centré sur lui-même, plus indépendant de ses besoins de base". En bref, il devient davantage lui-même, "il réalise ses potentialités, il se rapproche de l'essentiel de ce qu'il est, de la plénitude de son humanité" (as cited in Louart, 2002, p.7).

Ce modèle constitue notre choix de modèle théorique que nous retrouverons dans le quatrième chapitre.

3.2. Herzberg – La théorie des deux facteurs

Herzberg rejoint les propos de Maslow en affirmant que *“la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins”* (Roussel, 2000, p.6). Ainsi, il catégorise **deux types de besoins (ou facteurs)** impactant différemment la motivation (Delobbe, 2013; Louart, 2002; Roussel, 2000).

¹⁵ Ou fondamentaux.

Les premiers facteurs sont des **facteurs dits “d’hygiène”**. Ce sont des **facteurs extrinsèques** qui n'entraînent pas de satisfaction mais peuvent engendrer de l’insatisfaction. En effet, quand ces facteurs sont rencontrés, ils permettent uniquement de réduire ou d'empêcher l’insatisfaction. Quand ils ne sont pas rencontrés, ils peuvent créer de l’insatisfaction et devenir une source de mécontentement. En résumé, ces facteurs ne stimulent pas la motivation des travailleurs mais ils peuvent être, au contraire, une source de démotivation s’ils ne sont pas satisfaits. Dans ce cas, les travailleurs réclament en leur faveur (Delobbe, 2013; Louart, 2002; Roussel, 2000).

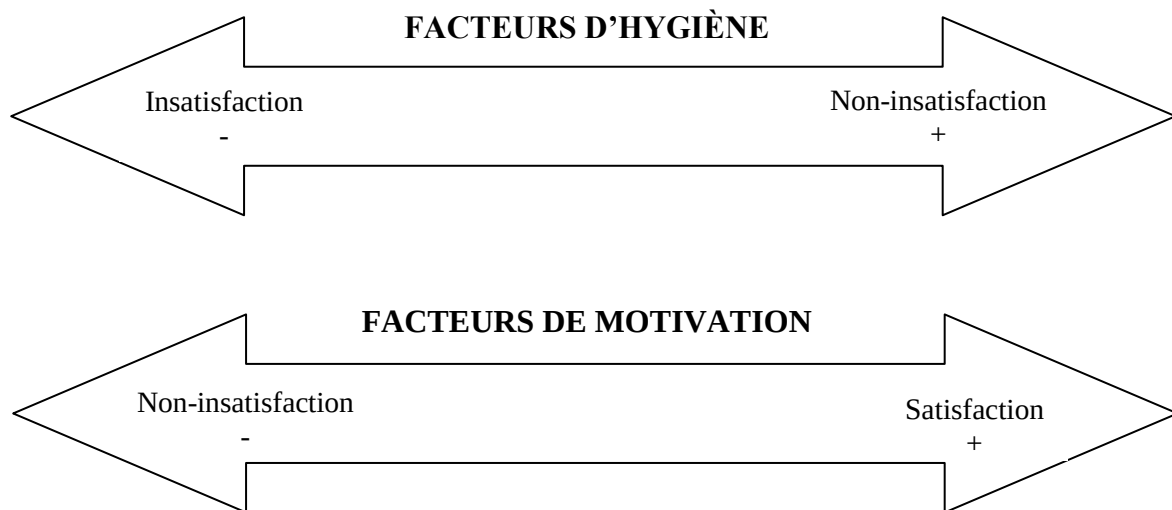
Ces facteurs sont *“le supérieur (qualités et défauts), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, ex: mutation)”* (Roussel, 2000, p.6).

Ces facteurs correspondent aux besoins inférieurs¹⁶ et, en partie, aux besoins d'appartenance chez Maslow (Delobbe, 2013).

Les seconds facteurs, quant à eux, sont des **facteurs de motivation**. Ce sont des **facteurs intrinsèques** qui stimulent et mobilisent les travailleurs. Quand ils sont rencontrés, ils apportent de la satisfaction et procurent des sentiments de développement personnel. Néanmoins, quand ils ne sont pas rencontrés, ils suscitent uniquement de la non-satisfaction, qui, pour Herzberg, n’est pas équivalente à l’insatisfaction (Delobbe, 2013; Louart, 2002; Roussel, 2000). Dans ces facteurs, se trouvent *“les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement”* (Roussel, 2000, p.6). Ces facteurs correspondent aux besoins d’estime, de réalisation et, en partie aux besoins d’appartenance chez Maslow (Delobbe, 2013).

Enfin, contrairement à Maslow, **Herzberg ne hiérarchise pas les besoins** et considère qu’il n’y **aucune progression** entre eux. Ses deux catégories de besoins sont comblés par des facteurs différents comme nous avons pu le constater ci-avant et, agissent sur deux continuums de satisfaction distincts comme nous le constatons sur le schéma ci-après (Delobbe, 2013).

¹⁶ Physiologiques et sécurité.



En résumé, selon Herzberg, pour que les êtres humains soient motivés dans leur travail, les facteurs d'hygiène doivent être rencontrés afin d'empêcher l'insatisfaction et, les facteurs de motivation doivent être stimulés pour provoquer la satisfaction.

3.3. Alderfer – ERG

Alderfer développe à son tour une théorie fondée sur les besoins quelques années après Maslow et Herzberg. Sa théorie des besoins nommée “ERG”¹⁷ réduit les cinq besoins de Maslow en **trois types de besoins** (Roussel, 2000; Plane, 2019) :

- **Les besoins d'existence (E)** correspondent à des besoins physiologiques de survie, de sécurité, ainsi que des besoins matériels nécessaires à la survie (tels que le salaire ou les conditions de travail). Ces besoins correspondent aux besoins fondamentaux de Maslow et, constituent une partie des facteurs d'hygiène d'Herzberg.
- **Les besoins de relations, de sociabilité (R)** correspondent à des besoins sociaux, d'estime, de reconnaissance, etc. et englobent les relations interpersonnelles en société poussant l'individu à créer des relations avec des personnes de son entourage. Ces besoins correspondent aux besoins d'appartenance, d'estime et, en partie, de sécurité chez Maslow et se trouvent à cheval entre facteurs d'hygiène et de motivation chez Herzberg.
- **Les besoins de croissance ou de développement personnel (G)** regroupent des éléments comme la confiance, la créativité, l'accomplissement et les opportunités de se développer en se perfectionnant. Ces besoins correspondent aux besoins

¹⁷ En anglais, existence, relatedness, growth.

d'accomplissement de soi de Maslow et, constituent, une partie des facteurs de motivation chez Herzberg.

Selon Alderfer, l'homme ressent une sorte de nécessité de satisfaire ces trois besoins. Contrairement à Maslow, il ajoute qu'il n'existe **pas de hiérarchie des besoins car ils agissent simultanément** (Roussel, 2000). Cependant, il considère que, dans certains cas, une **forme de progression** entre ces trois besoins s'opère (Plane, 2019). De plus, il ajoute que l'intensité d'un besoin varie d'une personne à l'autre, elle est donc subjective et également fluctuante au fil du temps. Enfin, il contredit Maslow en apportant la nuance qu'un besoin non satisfait peut être compensé par la satisfaction d'un autre besoin (Roussel, 2000; Plane, 2019). Par contre, il rejoint Maslow et contredit Herzberg sur le fait que tout ce qui n'est pas satisfaisant est forcément insatisfaisant. Pour Alderfer et Maslow, il n'y a donc qu'un continuum de satisfaction (Delobbe, 2013).

3.4. McClelland – La théorie de la réalisation d'objectifs

McClelland formule une théorie penchée sur la réalisation des objectifs d'un individu. Il s'est, en effet, concentré sur la partie la plus élevée de la pyramide de Maslow¹⁸ afin de justifier comment ces besoins impactent le comportement au travail (Plane, 2019). Il se focalise ainsi sur **trois besoins formellement liés au travail** (Delobbe, 2013; Plane, 2019;) :

- **Les besoins de réalisation** : l'individu a un esprit de compétition et cherche à performer, il supportera donc mieux les situations de pressions sociales, les défis, etc. car il a une ambition de succès. Ces besoins correspondent aux besoins d'accomplissement de Maslow, aux besoins de croissance d'Alderfer et, représentent une partie des facteurs de motivation d'Herzberg.
- **Les besoins de pouvoir** : l'individu cherche à avoir du contrôle sur des situations ou influencer les autres personnes. Ces besoins représentent les besoins d'estime et, en partie, d'appartenance chez Maslow. Ils chevauchent les facteurs de motivation et d'hygiène chez Herzberg et, font partie intégrante des besoins de relations chez Alderfer.
- **Les besoins d'affiliation** : l'individu cherche des relations amicales et le maintien de celles-ci, et certains sont plus sensibles au fait de se sentir intégrés au sein d'un collectif. Ces individus excelleront probablement mieux dans des cas où les relations

¹⁸ Les besoins supérieurs : appartenance, estime et accomplissement.

interpersonnelles de qualité sont indispensables. Ces besoins représentent une partie des besoins d'appartenance de Maslow, se retrouvent dans les facteurs d'hygiène d'Herzberg et font partie des besoins de relations chez Alderfer.

Pour McClelland, **la culture, les normes et les expériences personnelles** font naître ces trois besoins (Delobbe, 2013; Plane, 2019;). Selon lui, au travail, chacun manifeste une attirance particulière envers un de ces trois besoins, et c'est l'intensité que peut avoir l'individu dans la réalisation de ce besoin qui influe sur le comportement du travailleur (Plane, 2019). Autrement dit, au plus l'intensité du besoin est élevée, au plus le niveau d'engagement d'un travailleur vers un comportement qui satisfera ce besoin sera élevé. Toutefois, en fonction des circonstances, les deux autres besoins peuvent aussi influencer un individu (Plane, 2019).

Finalement, à l'instar d'Herzberg et, d'une certaine manière, d'Alderfer, McClelland considère qu'il n'existe **pas de hiérarchie** entre ces trois besoins. Pour lui, ces derniers sont ressentis **indépendamment de la satisfaction des autres besoins**, et cela en fonction des caractéristiques de la situation dans laquelle évolue l'individu. Ainsi, contrairement à Maslow, Herzberg et Alderfer, pour McClelland, ces trois besoins se trouvent sur trois continuums différents.

4. Que retenir ?

Au cours de ce chapitre, nous avons d'abord tenté de définir le concept de motivation au travail. Nous avons pris conscience de la difficulté de la tâche mais nous avons tout de même pu mettre en lumière le caractère intrinsèque et extrinsèque de la motivation. L'aspect intrinsèque de la motivation correspond à une force émanant de l'intérieur d'un individu, de ses caractéristiques propres tandis que le caractère extrinsèque provient d'une force extérieure agissant sur l'individu. La définition de la motivation intrinsèque a particulièrement attiré notre attention car nous y avons trouvé des similitudes avec le concept d'intelligence émotionnelle.

Ensuite, nous avons situé le contexte dans lequel est né le concept de motivation au travail. Dès lors, nous avons constaté que c'est la remise en cause du modèle productif basé principalement sur le taylorisme qui a permis d'aborder l'individu plutôt comme un être humain mû par toutes sortes de besoins que comme une machine. De ce fait, au fur et à mesure, une multitude de théories sur la motivation au travail a vu le jour.

Enfin, nous avons étudié quatre théories de la motivation fondées sur les besoins. Nous avons détaillé chacune d'elles et relevé leurs similitudes et divergences que nous avons synthétisées dans les deux tableaux suivants.

	Maslow Hiérarchie des besoins		Herzberg Théorie des deux facteurs	Alderfer ERG	McClelland Réalisation d'objectifs
Besoins supérieurs	Accomplissement	Facteurs de motivation	Travail Responsabilité Avancement Développement	Croissance	Réalisation
	Estime		Achèvement Reconnaissance	Relations	Pouvoir
	Appartenance	Facteurs d'hygiène	Relations interpersonnelles avec les collègues, supérieurs et collaborateurs		Affiliation
Besoins inférieurs	Sécurité		Sécurité de travail	Existence	
	Physiologiques		Conditions de travail Salaire		

Théories des besoins	Principales composantes
Maslow Hiérarchie des besoins	Cinq catégories de besoins : physiologiques, sécurité, appartenance, estime et actualisation Besoins ressentis selon un ordre de priorité croissante débutant avec les besoins physiologiques Motivation = arriver au besoin de réalisation en satisfaisant les quatre en dessous Un seul continuum
Herzberg Théorie des deux facteurs	Deux catégories de facteurs : hygiène et motivation Aucune progression, aucune préséance hiérarchique Deux types de facteurs bien distincts agissant de façon indépendante Motivation = facteurs d'hygiène + facteurs motivation Deux continuums
Alderfer ERG	Trois catégories de besoins : existence, relations et croissance Certaine progression généralement observée dans l'apparition des besoins mais pas de conclusion d'une hiérarchie stricte des besoins. Motivation = satisfaction des trois besoins simultanément Un seul continuum
McClelland Théorie de la réalisation d'objectifs	Trois catégories de besoins : réalisation, affiliation et pouvoir Aucune progression, aucune préséance hiérarchique Trois types de besoins ressentis indépendamment de la satisfaction des autres, et cela en fonction des caractéristiques de la situation dans laquelle évolue l'individu. Motivation = réalisation d'objectifs Trois continuums

Retenons que les théories de la motivation au travail envisagées sous l'angle des besoins postulent que ceux-ci constituent les raisons pour lesquelles un individu agit. Nous pouvons donc dire que l'être humain est en constante recherche de satisfaction de ses besoins.

Nous allons maintenant tenter de mettre en lien le concept d'intelligence émotionnelle et celui de la motivation au travail.

CHAPITRE 3 – LES LIENS ENTRE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET LES MOTIVATIONS AU TRAVAIL

Dans le monde de la gestion, la majorité des publications sur l'intelligence émotionnelle s'intéresse au lien avec la performance et le leadership. Même si d'autres études montrent une relation positive entre l'intelligence émotionnelle et d'autres aspects organisationnels comme la satisfaction au travail, peu d'entre elles s'intéressent vraiment aux liens envisageables avec les motivations 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 la motivation se reflètent dans l'IE et inversement.

De plus, dans la littérature relative à l'intelligence émotionnelle, nous constatons, 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, postule que la motivation fait partie intégrante des compétences de l'IE. Tandis que, la seconde, celle de Mayer et Salovey, évalue la motivation comme un facteur connexe distinct de l'IE (Christie et al., 2007). Étant donné que nous avons choisi l'approche de Goleman pour répondre à notre question de recherche, nous ne nous attarderons pas sur la conceptualisation de la motivation selon Mayer et Salovey. Nous tenterons donc uniquement d'établir plusieurs liens entre l'IE et la motivation perçue comme une compétence de l'intelligence émotionnelle.

1. L'IE comme style d'écoute et d'intervention

Selon Kotsou (2012), l'intelligence émotionnelle peut être utilisée pour motiver des collaborateurs notamment dans le style d'écoute et d'intervention adopté lors d'une difficulté. Ainsi, tenter de comprendre le point de vue d'une personne, son vécu émotionnel et le lui

faire ressentir l'aidera à trouver des solutions à sa difficulté en retrouvant sa motivation. En effet, *“une personne qui se sent réellement écoutée et comprise sera en mesure de mieux se comprendre elle-même et sera plus encline à cheminer vers des solutions.”* (Kotsou, 2012, p.156). Kotsou (2012) précise qu'il s'agit donc d'écoute empathique afin de permettre l'expression des ressentis de l'autre en accueillant ses émotions sans jugement. Cette écoute empathique mènera à une meilleure compréhension des émotions de l'autre et facilitera son évolution vers des solutions.

Nous pouvons déduire que nous nous retrouvons dans les deux dimensions axées sur les autres de Goleman¹⁹ : la conscience des autres et la gestion des relations. L'empathie s'inscrit plutôt dans la conscience de soi mais, comme le précisent Goleman et al. (2005), les dimensions sont interreliées et interagissent donc entre elles. Ainsi, dans ce cas-ci l'empathie se retrouve à cheval entre les deux car elle est à la fois un style d'écoute d'autrui et un style d'intervention de gestion des relations. En effet, selon Kotsou (2012), l'empathie peut être un bon moteur de motivation à adopter pour accompagner un collègue, un supérieur ou un collaborateur à faire émerger des solutions lors de difficultés.

En résumé, une personne peut utiliser son empathie, d'une part, comme un outil pour écouter autrui et, d'autre part, pour intervenir dans l'émergence de solutions. Dès lors, l'empathie agit, dans ce cas-ci, comme une source de motivation initiée par une personne afin d'aider son interlocuteur/trice à retrouver sa propre motivation intérieure.

2. La motivation comme une compétence de l'IE

D'abord, dans son modèle de base, Goleman définissait l'intelligence émotionnelle en cinq compétences²⁰ dont l'auto-motivation faisait partie. Il déterminait celle-ci comme étant un moteur à l'action pour le plaisir de réaliser cette action. Il allait plus loin en soulignant qu'un individu auto-motivé est passionné par son travail en lui-même et par les nouveaux défis, cherche constamment à s'améliorer et fait preuve d'optimisme face à l'échec (Goleman, 1998). Goleman, dans son modèle de départ, intégrait donc la motivation comme une dimension à part entière de l'intelligence émotionnelle. À l'heure actuelle, dans son modèle en quatre dimensions²¹, l'auto-motivation n'est plus une dimension à part entière mais est absorbée en tant que compétence des deux dimensions du “soi” : la conscience de soi et la

¹⁹ Voir chapitre 1, point 2.2.2.

²⁰ Voir chapitre 1, point 1.

²¹ Voir chapitre 1, point 2.2.2.

gestion de soi. Ainsi, Goleman considère la motivation comme une sous-dimension ou une compétence faisait partie intégrante de l'intelligence émotionnelle (Goleman et al., 2005).

En outre, plus spécifiquement, dans la dimension de la gestion de soi réside également ce que Goleman appelle une “volonté de réalisation” (Goleman et al., 2005). Cette dernière peut être reliée au besoin d'accomplissement de Maslow qui soutient l'idée qu'un individu, pour être pleinement motivé, tente d'atteindre le sommet de la hiérarchie des besoins et donc, de satisfaire ses besoins de réalisation ou d'accomplissement afin de progresser, se développer, s'épanouir, apprendre et évoluer. Par conséquent, la dimension de la gestion de soi de Goleman et les besoins d'accomplissement de Maslow seraient connectées.

Ensuite, selon Amabile et Kramer (2011), être motivé(e) signifie posséder un désir intrinsèque de réaliser une action et d'accomplir des objectifs. Ils ajoutent que cette motivation peut être stimulée en prenant conscience de ce que nous réalisons et en observant nos progrès. Nous pouvons donc faire un parallèle avec la dimension de la conscience de soi telle que définie par Goleman²². Ce dernier postule effectivement qu'une conscience de soi développée repose globalement sur une bonne connaissance de soi. Ainsi, se rendre compte de nos réalisations, de nos progrès et globalement de ce dont nous sommes capables d'accomplir peut développer la conscience de soi dans un élan d'accomplissement et de motivation.

Amabile et Kramer (2011) ajoutent que la reconnaissance des petites victoires du quotidien augmente l'estime de soi et permet ainsi d'atteindre une sorte de motivation continue. Ici, nous pouvons également faire une analogie avec la dimension de la conscience de soi de l'intelligence émotionnelle regroupant notamment les compétences telles que la confiance en soi et une juste image de soi (Goleman et al., 2005) qui sont des composantes de l'estime de soi (Crismer, 2019). Dès lors, une conscience de soi développée par le biais de l'estime de soi pourrait être une source de motivation continue.

Dans le même élan, souvenons-nous de l'apport de Rothbart et al. (2000) pour la définition de la motivation intrinsèque²³. Ils précisent que celle-ci est rattachée à des caractéristiques individuelles telles que le tempérament, le caractère, l'image de soi ou encore le niveau d'introspection. Ces deux derniers éléments sont directement associés à la dimension de la conscience de soi de l'IE de Goleman (Goleman et al., 2005). En conséquence, la motivation

²² Voir chapitre 1, point 2.2.2.

²³ Voir chapitre 2, point 1.

intrinsèque d'une personne dépendrait en partie de son intelligence émotionnelle au travers de la dimension de la conscience de soi.

En outre, une étude récente (Arribas-Galarraga, Saies, Cecchini, Arruza, & Luis-De-Cos, 2017) sur les liens entre l'intelligence émotionnelle, l'auto-motivation et la performance des sportifs de haut niveau, menée sur 386 canoéistes dans 35 pays, prouve une relation positive entre ces trois paramètres. Ainsi, les athlètes capables de s'auto-motiver sont également capables de prendre conscience de leurs émotions et de les gérer en compétition. La motivation intrinsèque des athlètes forme une caractéristique fondamentale de leur identité. Cette recherche a donc soulevé le fait que la force de motivation des athlètes peut s'expliquer en partie par leur niveau d'IE.

Enfin, une autre étude (Ates & Buluk, 2015), cette fois, menée auprès d'enseignants travaillant dans des écoles primaires, révèle une relation positive entre le niveau d'intelligence émotionnelle, la motivation et l'engagement organisationnel. En effet, les résultats illustrent des scores élevés dans les trois paramètres étudiés. Dès lors, il existe une corrélation positive significative entre l'intelligence émotionnelle, la motivation et l'engagement organisationnel des enseignants d'écoles primaires. Les résultats soulignent que *“la régulation des émotions est le meilleur indicateur pour l'intelligence émotionnelle et, que la motivation intrinsèque est le meilleur indicateur pour la motivation”* (Ates & Buluk, 2015, p.43). Cette recherche montre donc également des liens entre l'IE et les motivations, plus particulièrement entre la dimension de la gestion de soi de Goleman (régulation des émotions) et la motivation intrinsèque.

3. Que retenir ?

Dans ce chapitre, nous remarquons que l'intelligence émotionnelle peut être appliquée de deux manières comme source de motivation. La première utilise les compétences émotionnelles et sociales, avec notamment l'empathie, comme style d'écoute et d'intervention. L'IE peut donc être utilisée comme un outil de motivation externe pour accompagner autrui dans la recherche de solutions ou tout simplement, comme un style d'écoute.

La seconde manière emploie l'IE comme une source de motivation intrinsèque car celle-ci est considérée comme une compétence même de l'IE. En effet, la motivation est directement intégrée dans les dimensions de la conscience de soi et de la gestion de soi de Goleman. Dès

lors, une personne ayant un score élevé dans ces deux dimensions aurait une force d'auto-motivation plus élevée.

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

Enfin, deux études soulignent également une corrélation positive entre l'intelligence émotionnelle et la motivation. L'une d'elle indique un lien plus spécifique entre la dimension de la gestion de soi et la motivation intrinsèque.

Maintenant que notre revue de littérature a été dressée au travers des trois premiers chapitres, nous avons tous les outils en mains, pour définir notre cadre d'analyse dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE 4 – LE CADRE D'ANALYSE

Dans le déroulement de ce chapitre, nous expliquerons d'une part, le choix de nos deux modèles théoriques et, d'autre part, nous délimiterons notre modèle d'analyse par le biais d'hypothèses dans le but de répondre à notre question de recherche.

1. Le choix des modèles

Au cours du premier chapitre, nous avons vu qu'il existe plusieurs modèles de l'intelligence émotionnelle qui la considèrent chacun d'une manière différente. Ainsi, elle peut être envisagée comme une habileté mentale, comme un trait de personnalité ou comme une combinaison des deux. Pour le présent mémoire, nous choisissons de l'aborder sous l'angle de cette combinaison d'habiletés mentales et de traits de personnalité. Deux modèles s'offrent donc à nous : celui de Bar-On ou celui de Goleman. Nous avons une préférence pour ce dernier avec son modèle des compétences émotionnelles et sociales car il confronte l'IE au monde des entreprises et nous paraît donc le plus pertinent dans le cadre de notre recherche. De plus, il intègre directement la motivation dans ses quatre dimensions en postulant que celle-ci fait entièrement partie des compétences de l'IE²⁴.

²⁴ Voir chapitre 1, point 2.2.2

Dans le second chapitre, nous avons passé en revue quatre théories de la motivation centrées sur les besoins. Le théorie de Maslow, basée sur la hiérarchie des besoins²⁵ a particulièrement retenu notre attention. Dès lors, pour le présent mémoire, nous choisissons ce dernier car même si, au départ, Maslow s'intéressait moins au contexte de travail, il s'est focalisé sur la compréhension du fonctionnement et des conséquences des besoins humains sur le comportement avec lesquels nous pouvons faire des parallèles avec l'IE. De plus, sa théorie a été et reste populaire et influente dans les entreprises. Enfin, il s'intéresse particulièrement aux besoins de réalisation, qui, comme nous l'avons vu au cours du troisième chapitre, se rapproche fortement des dimensions du concept d'intelligence émotionnelle.

In fine, l'objectif est de mettre en relation ces deux modèles pour répondre à notre question de recherche. Nous chercherons donc à évaluer les liens entre le modèle de Goleman et la théorie des cinq besoins hiérarchisés de Maslow.

2. Les modèles d'analyse

L'objectif de ce travail est d'apporter des éléments de réponses à notre question de recherche qui lie le concept d'intelligence émotionnelle au concept de motivation au travail. En effet, nous cherchons à savoir **“quel est le rôle du niveau d'intelligence émotionnelle des travailleurs sur leurs motivations au travail?”**. L'état de la littérature dressé dans les trois chapitres précédents nous offre des pistes de réflexion sur base desquelles nous avons construit les hypothèses ci-dessous :

H1 : La conscience de soi et la gestion de soi sont négativement corrélées aux besoins d'estime.

Dans le troisième chapitre, nous avons vu que, pour Amabile et Kramer (2011), reconnaître ses petites victoires au quotidien peut permettre à un individu d'augmenter son estime de soi et d'atteindre une sorte de motivation continue. Ainsi, l'estime de soi faisant partie de la conscience de soi de Goleman et, la motivation se retrouvant également dans celle-ci et dans la gestion de soi (Goleman et al., 2005), nous postulons que développer ces deux dimensions peut permettre à un individu de combler ses besoins d'estime et donc, selon l'idée de Maslow, ceux-ci étant rencontrés, seront plus faibles.

H2 : La conscience de soi et la gestion de soi sont positivement corrélées aux besoins d'accomplissement.

²⁵ Voir chapitre 2, point 3.1

Dans le premier et troisième chapitre, nous avons constaté qu'il existait un lien entre la dimension de la gestion de soi de Goleman et les besoins de réalisation de Maslow car, dans la gestion de soi, réside notamment une volonté de réalisation. De plus, nous avons vu que développer une conscience de soi peut stimuler les besoins de réalisation d'une personne en se rendant compte de ces propres motivations et objectifs. Dès lors, nous postulons qu'il existe une corrélation positive entre la conscience de soi et la gestion de soi réunies et les besoins d'accomplissement.

H3 : La conscience des autres et la gestion des relations sont positivement corrélées aux besoins d'appartenance.

Comme nous l'avons soulevé dans le troisième chapitre, l'IE, au travers de l'empathie qui fait partie de la conscience des autres et de la gestion des relations, peut être utilisée comme une source de motivation pour accompagner autrui. Nous nous trouvons donc dans une relation à l'autre qui sous-tend les deux dimensions axées sur "les autres" de Goleman. Ainsi, la conscience des autres et la gestion des relations étant directement reliées à autrui, nous postulons que ces deux dimensions sont positivement corrélées aux besoins d'appartenance de Maslow.

H4 : L'intelligence émotionnelle globale est négativement corrélée aux besoins physiologiques

H5 : L'intelligence émotionnelle globale est négativement corrélée aux besoins de sécurité.

Les besoins physiologiques et de sécurité étant des facteurs plutôt extrinsèques, nous postulons qu'ils ont, tous les deux séparément, une corrélation négative avec l'IE. En effet, cette dernière, comme nous l'avons vu au cours du troisième chapitre est plutôt reliée à la motivation intrinsèque d'une personne. Conséquemment, ces besoins extrinsèques seraient alors négativement corrélés avec l'IE globale.

Finalement, nous cherchons aussi à mettre en exergue d'autres relations qui peuvent potentiellement exister entre le niveau d'intelligence émotionnelle des travailleurs et leurs motivations au travail. Dès lors, nous construirons une matrice d'intercorrélation.

3. Que retenir ?

Nous allons tenter de répondre à notre question de recherche sous l'angle des deux modèles théoriques retenus. Nous avons traduits ces derniers sous forme d'hypothèses qui apporteront des éléments de réponses. Dans le tableau ci-dessous se trouve une synthèse de notre cadre d'analyse.

QUESTION DE RECHERCHE Quel est le rôle du niveau de l'intelligence émotionnelle des travailleurs sur leurs motivations au travail ?	
MODELES THEORIQUES	
Intelligence émotionnelle Modèle de GOLEMAN en 4 dimensions	Motivations au travail Modèle de hiérarchie des besoins de MASLOW
DIMENSIONS	
Conscience de soi Gestion de soi Conscience des autres Gestion des relations	Besoins physiologiques Besoins de sécurité Besoins d'appartenance Besoins d'estime Besoin de réalisation
HYPOTHESES	
H1 : La conscience de soi et la gestion de soi sont négativement corrélées aux besoins d'estime.	
H2 : La conscience de soi et la gestion de soi sont positivement corrélées aux besoins d'accomplissement.	
H3 : La conscience des autres et la gestion des relations sont positivement corrélées aux besoins d'appartenance.	
H4 : L'intelligence émotionnelle globale est négativement corrélée aux besoins physiologiques.	
H5 : L'intelligence émotionnelle globale est négativement corrélée aux besoins de sécurité.	
+ Autres corrélations	

CHAPITRE 5 – LA MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous expliquerons d’abord la méthodologie utilisée jusqu’à présent pour effectuer l’approche théorique. Nous définirons ensuite notre manière de procéder pour effectuer l’approche pratique. Cette méthodologie se base principalement sur les sept étapes d’une recherche en sciences sociales élaborées par Quivy, Marquet et Van Campenhoudt (2017) qui nous ont été enseignées tout au long de notre cursus universitaire ainsi que sur le cours de “Méthodes de recherches en sciences du travail” (Rousseau, 2016).

Les quatre premières étapes constituent la première partie de notre travail, c’est-à-dire l’approche théorique. Les étapes cinq et six, quant à elles, construisent la seconde partie, à savoir, l’approche pratique de notre recherche. Pour finir, l’étape sept représente la conclusion de notre travail qui se retrouvera dès lors, à la fin de ce dernier.

1. La question de départ

La première étape de cette recherche a été de déterminer notre question de départ. Celle-ci a émané de nos observations réalisées pendant notre stage²⁶ et, surtout, de notre intérêt personnel pour la thématique des émotions dans le cadre du travail. En effet, nous avons pu constater l’omniprésence de ces dernières dans la vie de tous les jours et, le travail étant partie intégrante de celle-ci, nous nous sommes donc demandés comment utiliser ces émotions à bon escient en entreprise. En parallèle, nous nous intéressions également aux motivations des travailleurs qui a été et est, encore aujourd’hui, un concept étudié de près par les ressources humaines. C’est ainsi qu’a émergé notre question de recherche liant le concept de l’intelligence émotionnelle et celui des motivations au travail : **“Quel est le rôle du niveau de l’intelligence émotionnelle des travailleurs sur leurs motivations au travail? Le cas d’Intys hr”**.

Notre question répond entièrement aux trois critères d’une bonne question de recherche tels qu’établis par Quivy et al. (2017), à savoir la clarté, la faisabilité et la pertinence. En effet, elle est à la fois, précise, concise, univoque, réaliste au regard de nos ressources disponibles et pertinente. De plus, elle apporte une touche d’originalité par son caractère relativement nouveau dans les études menées sur l’intelligence émotionnelle au travail.

²⁶ Stage de 3 mois réalisé chez Intys hr qui sera présentée au premier chapitre de la seconde partie de ce travail.

2. L'exploration

La seconde étape est la phase exploratoire qui regroupe les lectures et les entretiens exploratoires (Quivy et al., 2017). Pour cette étape, nous avons effectué, d'une part et dans un premier temps, de nombreuses recherches et de lectures sur les sujets de l'intelligence émotionnelle et des motivations au travail. D'autre part, nous avons mené des entretiens exploratoires informels²⁷ sous forme de conversations téléphoniques avec notre terrain. En effet, nous avons pris contact à plusieurs reprises avec Intys hr afin d'orienter notre question de recherche et de s'adapter à sa réalité de terrain. Dans un second temps, une fois notre question de recherche délimitée, nous avons approfondi nos recherches et nos lectures sur les motivations au travail et l'intelligence émotionnelle.

3. La problématique

La troisième étape est la problématisation de la question de recherche. Autrement dit, c'est adopter une perspective théorique afin de traiter le problème posé. C'est en fait l'angle sous lequel nous allons aborder les phénomènes relevés (Quivy et al., 2017) comme nous l'avons fait lors de la première partie du quatrième chapitre.

Pour délimiter notre problématique, nous nous sommes aidés des cinq critères proposés par Quivy et al. (2017). Le premier étant le fait de choisir une problématique cohérente et pertinente au sein même de son champ scientifique. Ainsi, la perspective disciplinaire dans laquelle s'inscrit notre travail est la psychologie organisationnelle. Nos modèles théoriques reposent d'une part, sur le modèle de compétences émotionnelles et sociales de Goleman et, d'autre part, sur la théorie des besoins de Maslow. Ces deux modèles théoriques sont bien cohérents et pertinents au sein du champ de la psychologie organisationnelle.

Le second critère est de *“comblar une lacune dans les connaissances et dans la littérature scientifique”* (Quivy et al., 2017, p. 101). Même si nous ne sommes pas expérimentés, nous pensons rencontrer également ce second critère car nous avons pu constater le peu de recherches liant intelligence émotionnelle et motivation au travail.

Le troisième critère est la pertinence de la problématique au regard de nos objectifs. Notre intention est de mesurer et d'expliquer les liens entre le niveau d'intelligence émotionnelle des travailleurs et leurs motivations au travail car nous adoptons une démarche déductive.

²⁷ Nous qualifions ces entretiens d'“informels” car nous n'avons pas au préalable construit de guide d'entretien. Notre but était d'échanger sur le sujet sous forme de conversation non dirigée afin de faire émerger un maximum d'idées.

Nous pensons donc que nos modèles théoriques choisis pour répondre à la question sont pertinents au regard de notre intention.

Le quatrième est le caractère réaliste et faisable de notre recherche par rapport à nos ressources disponibles. Comme déjà mentionné à la première étape, ce critère est également rencontré. En effet, nos différentes ressources (intellectuelles, logistiques, en temps, etc.) nous permettent de mener à bien notre recherche.

Enfin, le cinquième et dernier critère est le caractère opérationnalisable de la problématique, c'est-à-dire sa qualité à se traduire en modèle d'analyse opérationnel. Nous n'avons pas rencontré de difficultés à traduire notre problématique en hypothèses donc nous considérons ce critère comme également rempli.

Ces trois premières étapes forment un processus circulaire constitué d'allées et venues entre question de départ, phase d'exploration et problématique. Ce processus est un vrai travail de réflexion critique avant d'aboutir à la construction du modèle d'analyse (Quivy et al., 2017; Rousseau, 2016).

4. La construction du modèle d'analyse

La quatrième étape est la construction du modèle d'analyse qui permet d'opérationnaliser notre problématique. Autrement dit, notre modèle d'analyse va rendre notre problématique exécutable par le biais d'hypothèses (Quivy et al., 2017). Comme rencontrées au chapitre précédent, nos hypothèses se basent sur nos recherches et sont un fil conducteur pour la suite de notre travail qui comprendra un travail de confrontation des hypothèses aux données collectées.

5. La récolte de données

La cinquième étape concerne l'observation ou la récolte des données. Le but de cette étape est de tester les hypothèses en confrontant le modèle d'analyse à la réalité des données recueillies (Quivy et al., 2017).

5.1. Méthode de recueil des données

La méthode de recueil de données choisie est une méthode quantitative sous forme d'un questionnaire en ligne. Dès lors, notre type d'observation est indirecte car nous nous sommes adressés aux sujets pour obtenir les informations recherchées. Celles-ci sont produites par les sujets eux-mêmes et ne sont donc pas directement prélevées. Nous avons choisi une méthode

quantitative car il s'agit de mesurer le niveau d'intelligence émotionnelle des employés d'Intys hr d'une part, et, d'autre part, d'évaluer leurs motivations au travail en fonction des cinq besoins de Maslow. Nous avons choisi d'effectuer un questionnaire regroupant à la fois les questions sur leur niveau d'intelligence émotionnelle et celles sur leurs motivations au travail dans un souci de faisabilité et de timing.

5.2. Champ d'analyse et échantillon

Nous avons d'abord défini notre champ d'analyse et notre échantillon. Dès lors, les acteurs concernés sont tous les employés d'Intys hr tout profil confondu²⁸. Notre échantillon est donc composé de la totalité de la population d'Intys hr, à savoir, 44 personnes²⁹ francophones et néerlandophones. Nous avons donc créé notre questionnaire en français et en néerlandais. Nous avons choisi de s'intéresser à toute la population d'Intys hr afin de recevoir un maximum de réponses et d'assurer un maximum de représentativité pour cette population.

5.3. Tester le questionnaire

Avant d'envoyer le questionnaire à la population ciblée, il est primordial de s'assurer que les questions soient claires et précises. En effet, le questionnaire étant lu et rempli directement par les sujets, les questions doivent être formulées de manière à être interprétées et comprises de la même manière par tout le monde. Dès lors, nous avons d'abord testé notre questionnaire. Pour ce faire, nous avons envoyé notre questionnaire à dix personnes de notre entourage dont la moitié a répondu au questionnaire en version néerlandaise et l'autre moitié au questionnaire en version française. Après feedbacks de ces personnes, nous avons intégré leurs remarques et nous avons pu envoyer notre questionnaire à tous les employés d'Intys hr.

5.4. Envoi du questionnaire

Nous avons d'abord contacté Intys hr afin de récolter toutes les adresses e-mails. Avant de nous donner celles-ci, Intys hr a d'abord pris le soin de valider notre questionnaire en interne. Une personne s'est donc chargée de le lire afin de donner son accord pour l'envoi. Ensuite, nous avons contacté les personnes par mail en leur envoyant les liens des deux versions du questionnaire. Ce mail a également été formulé en français et en néerlandais. Les répondants ont d'abord eu une semaine pour répondre. Au vu du peu de réponses après cette échéance, nous avons prolongé le délai de 8 jours supplémentaires avec le soutien du CEO d'Intys hr afin de motiver ses collaborateurs à participer à l'enquête.

²⁸ Voir organigramme à l'annexe n°1 pour un aperçu des différents profils.

²⁹ Nombre d'employés au moment de l'administration du questionnaire.

5.5. Construction du questionnaire

Concrètement, pour construire le questionnaire, nous nous sommes basés sur nos modèles théoriques et nos hypothèses. Ainsi, pour pouvoir mesurer le niveau d'intelligence émotionnelle, nous nous sommes appuyés sur le modèle de compétences le plus récent de Goleman, en quatre dimensions et nous nous sommes inspirés des douze compétences présentes dans l'ESCI³⁰ (Haygroup, 2011) pour formuler nos questions. Ces quatre dimensions et douze compétences sont reprises dans le tableau ci-dessous :

Dimensions	Compétences
Conscience de soi	Conscience de soi émotionnelle
Gestion de soi	Maîtrise de soi émotionnelle Orientation vers la réalisation Perspective positive Capacité d'adaptation
Conscience des autres	Empathie Conscience organisationnelle
Gestion des relations	Influence Coach et mentor Gestion des conflits Leadership inspirant Travail d'équipe

Sur base de cela, pour créer nos questions, nous nous sommes inspirés du livre “L'intelligence émotionnelle au travail” (Weisinger, 2005) qui propose un outil d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle. Nous avons confronté chaque énoncé proposé par Weisinger au modèle de compétences de Goleman. Dès lors, nous avons gardé uniquement les énoncés pertinents avec le modèle de Goleman. Nous avons créé nous-mêmes³¹ les autres énoncés³² au regard de la définition de chaque compétence. Nous avons opté pour cinq questions par

³⁰ Voir chapitre 1, point 2.2.2.

³¹ Nous avons pu créer ces questions grâce aux compétences que nous avons notamment acquises durant notre stage où nous avons pris part à de nombreux *assessment centers*.

³² Voir questions en gras à l'annexe n°2

compétence pour un total de vingt questions sur le concept d'intelligence émotionnelle afin de ne pas avoir trop de questions et décourager les répondants.

Nous considérons que les questions binaires et les questions à choix multiples laissent peu de choix aux répondants et les obligent parfois à faire un choix qui ne leur correspond pas vraiment. Suite à cette réflexion, nous avons préféré opté pour des énoncés où ils pouvaient se situer sur une échelle différentielle sémantique impaire graduée de 1 à 7 leur laissant la possibilité de se positionner dans l'entre-deux³³ (Rousseau, 2016).

Nous avons choisi une mesure par auto-évaluation car c'est le type d'instrument utilisé pour le modèle retenu (Kotsou, 2012). Selon nous, cette sorte de mesure présente les avantages d'avoir un contenu court et dès lors de prendre peu de temps pour y répondre et d'être facile à administrer³⁴. Par contre, elle présente l'inconvénient de risquer un biais de désirabilité sociale qui peut être définie comme *“la tendance à déformer les descriptions de soi dans un sens favorable (McCrae & Costa, 1983) et à produire une image de soi positive (Tournois et al., 2000)”* (as cited in Congard, Antoine, Ivanchak & Gilles, 2012, p.194). Pour tenter de limiter l'effet de ce biais, dans notre questionnaire, nous avons préféré utiliser le terme “gestion des émotions” plutôt que “intelligence émotionnelle” et nous avons rendu l'enquête anonyme et confidentielle. En effet, nous pensons que l'expression “intelligence émotionnelle” peut paraître “impressionnante” pour des personnes dont le terme n'est pas familier. Aussi, le mot “intelligence” pourrait éventuellement inciter les répondants à s'auto-évaluer plus favorablement pour éviter d'être “jugés” de “non-intelligents”.

Concernant les motivations au travail, rappelons que notre modèle théorique repose sur la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow. Pour situer les motivations au travail les plus importantes pour les répondants, nous avons choisi d'utiliser le “Work Motivation Inventory” (WMI) comme outil de mesure (Hall & Williams, 1980). Cet outil nous a été transmis par un proche, ancien Professeur à l'Université de Mons, qui possède la licence. Nous sommes partis du questionnaire de base qui comporte 60 questions constituées chacune par un énoncé et deux réponses possibles et confrontant à chaque fois deux besoins différents. En réalité, cet outil comporte 6 énoncés revenant 10 fois afin de pouvoir confronter tous les besoins deux par deux. Lors de la phase test du questionnaire, il en est ressorti que cet outil était “indigeste” dû à de nombreuses répétitions. En conséquence, il était également chronophage donc nous

³³ Voir annexe n°3 en guise d'exemple.

³⁴ D'autant plus durant cette période de crise du Covid-19.

avons remodelé l'outil tout en gardant ses 6 énoncés et ses propositions de réponses de base³⁵. Nous avons alors proposé les six énoncés de base présentant tous cinq propositions correspondant chacune à un des cinq besoins de Maslow et nous avons demandé aux répondants d'ordonner ces propositions en fonction de leur préférence de 1 à 5³⁶. Nous tentons donc d'observer l'importance de chacune besoin aux yeux des répondants et non d'en évaluer la satisfaction.

Finalement, le questionnaire constitue une enquête anonyme et confidentielle. Autrement dit, l'identité des répondants est inconnue et il est impossible d'associer des résultats à une personne en particulier. Le questionnaire dure maximum 15 minutes et comporte 54 questions dont 20 sur l'intelligence émotionnelle³⁷, 6 énoncés avec 5 propositions de réponses à ordonner pour les motivations au travail et 4 questions regroupant des informations générales. Toutes les questions demandaient une réponse obligatoire afin de n'en laisser aucune sans réponse.

6. L'analyse des informations

La sixième étape est l'analyse des informations et résultats obtenus lors de l'étape précédente. Pour ce faire, nous procéderons à une analyse statistique. Rappelons que la partie du questionnaire sur l'intelligence émotionnelle permet aux répondants de donner une réponse sur une échelle différentielle sémantique impaire variant de 1 ("faible aptitude") à 7 ("aptitude élevée"). Tandis que, la partie du questionnaire relative aux motivations au travail demande aux répondants de classer 5 propositions dans l'ordre d'importance qu'ils leur accordent, allant du 1er choix au 5ème choix. Nous sommes donc en présence de deux mesures ainsi que deux échelles différentes faites sur une même population, les employés d'Intys hr.

Notre but est d'abord de tester le rejet de l'hypothèse H0, à savoir, il n'y a pas de corrélation entre les 2 mesures suivant les aspects déterminés par les hypothèses H1, H2, H3, H4 et H5³⁸. Pour ce faire, nous avons choisi la méthode de Pearson (Senter, 1969) particulièrement adaptée à cet effet. En effet, ce coefficient de corrélation (r de Pearson) mesure la relation linéaire entre les valeurs de deux variables au sein d'une même population. Le coefficient obtenu ne dépend pas des unités de mesures utilisées. Nous avons transformé ce coefficient en une valeur statistique appelée "t" afin de pouvoir évaluer la significativité dans des tables

³⁵ Voir annexe n°4.

³⁶ Voir annexe n°5 en guise d'exemple.

³⁷ Appelée « gestions des émotions » dans le questionnaire.

³⁸ Voir chapitre précédent, point 2.

prévues à cet effet³⁹, plus larges et plus précises, qui nous semblent plus intéressantes pour faire l'analyse des données. Pour examiner ces dernières, nous avons créé une matrice dans laquelle nous avons corrélé tous les éléments les uns avec les autres. Nous avons également coupler différentes dimensions de sorte à pouvoir répondre à nos hypothèses. Nous préciserons notre façon de faire de manière plus détaillée dans la partie analyse des résultats⁴⁰.

³⁹ Voir annexe n°6.

⁴⁰ Voir partie 2, chapitre 2, point 2.

PARTIE 2 – APPROCHE PRATIQUE

CHAPITRE 1 – PRÉSENTATION DE L’ENTREPRISE

Les informations suivantes sont basées sur notre récolte de données lors de notre stage et sur le site internet de l’entreprise⁴¹.

1. Qui est Intys hr ?

Intys hr est une société de conseils spécialisée dans le domaine des ressources humaines. Elle place l’humain au centre de ses préoccupations car elle croit fermement en l’idée que le succès de l’entreprise est le fruit des personnes qui y travaillent. Pour cette raison, elle utilise ses propres méthodologies avec une touche personnelle pour proposer à ses clients des accompagnements sur mesure en fonction de leurs besoins. C’est une société qui se concentre également sur les besoins de ses employés en leur offrant notamment la possibilité de se réunir lors de *business games* mais aussi en leur donnant l’opportunité de prendre part à de diverses formations.

Intys hr est une petite entreprise comptant une cinquantaine d’employés⁴² trilingues français, néerlandais et anglais. Elle a été créée en 2010 et fait partie d’un Groupe composé de trois autres entreprises “soeurs” : Essensys, Intys Partners et Talendus. Intys hr intervient auprès de clients dans de nombreux secteurs tels que les secteurs énergétique, bancaire, pharmaceutique, etc. Cette entreprise offre également ses services à l’international dont notamment en Chine, en Australie, etc. Depuis sa création, sa croissance augmente annuellement de vingt-cinq pour cent.

2. Quels sont ses services ?

Intys hr propose deux types de services auprès de ses clients : un soutien quotidien et opérationnel grâce au département *Consulting* et un soutien ponctuel et stratégique grâce au département *People Development*.

- *Consulting*

Cette petite entreprise intervient auprès de ses clients en leur fournissant des conseils opérationnels pour les aider à résoudre leurs problématiques RH. Grâce à une approche

⁴¹ <https://www.intyshr.eu/>

⁴² 44 au moment de l’envoi des questionnaires.

pratique, ses consultants mettent leur expertise au service de leurs clients afin de répondre au mieux à leurs défis. Ses trois champs d'intervention concernent l'expérience candidat, l'expérience employé et l'expérience anciens employés. Pour une expérience candidat optimale, elle offre ses services dans le développement d'une marque employeur forte et d'un processus de recrutement efficace pour attirer les meilleurs talents. Pour une expérience employé de qualité, elle accompagne ses clients dans la rétention et le développement de leurs employés. Elle les soutient également en leur proposant ses compétences tant en *soft HR* (*talent management, learning & development, career path, etc.*) qu'en *hard HR* (*payroll management, compensation & benefits, etc.*). Finalement, elle se concentre sur l'expérience des anciens employés de leurs clients, à la fois, en proposant un processus d'*offboarding* de qualité, en créant un réseau d'anciens employés "ambassadeurs", et, en organisant des événements, des témoignages, etc.

- *People Development*

Intys hr intervient auprès de ses clients en guidant leurs talents vers des choix judicieux pour l'avenir. Elle attache beaucoup d'importance au développement de ses clients et suggère, dès lors, des solutions adaptées à leurs besoins au travers de trois services : le développement individuel, le développement collectif et le développement du leadership. Au niveau du développement individuel, elle émet des conseils pour les processus de sélection en administrant des *assessment centers* aux potentiels candidats de ses clients. Elle accompagne également le développement des cadres supérieurs, des talents et des hauts potentiels et offre des services de coaching sur-mesure. Au niveau du développement de groupe, elle combine développement individuel et exercices de groupe qui permettent aux participants de s'inspirer les uns des autres, de partager les meilleures pratiques et de favoriser l'identité du Groupe. Elle propose aussi des ateliers pratiques de développement d'équipe, du coaching et des formations pour améliorer la dynamique et la productivité de l'équipe, en stimulant la pleine utilisation des talents présents et la création de synergies. Enfin, elle propose également de développer le leadership de ses clients en évaluant d'abord leurs pratiques et leur culture de leadership actuelles et en définissant ensuite la culture de leadership attendue pour finalement fournir des références et des meilleures pratiques.

CHAPITRE 2 – RÉSULTATS

Afin de pouvoir analyser les résultats, il est d'abord important de les décrire. C'est donc ce que nous ferons dans la première partie de ce chapitre via la présentation des résultats. Ensuite, dans un second temps, nous réaliserons une analyse approfondie de nos résultats.

1. Présentation

Nous commencerons d'abord par présenter les résultats recueillis aux quatre questions relatives aux informations générales⁴³ des répondants que nous avons posées afin d'évaluer si ces dernières pouvaient influencer sur les résultats. Ensuite, nous présenterons les résultats bruts obtenus pour l'intelligence émotionnelle et les motivations au travail.

1.1. Informations générales

Nous avons récolté 21 réponses au questionnaire en version française et 4 réponses à la version néerlandaise qui, ensemble, donnent un total de 25 répondants. Parmi ces 25 répondants, nous avons une population majoritairement féminine, 19 femmes pour 6 hommes. Nous avons été attentifs à une potentielle différence de réponses en fonction du sexe du répondant mais nous n'avons rien relevé de significatif tant pour l'intelligence émotionnelle que pour les motivations.

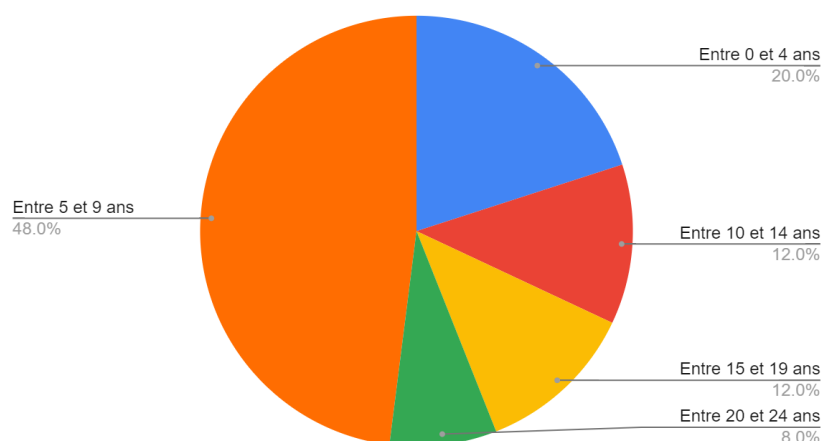
1.1.1. Années d'expérience professionnelle

Nous avons demandé aux répondants de nous communiquer leurs années d'expérience professionnelle afin d'évaluer si ces dernières pouvaient influencer sur leurs réponses. La plus grande partie de notre population (48%) compte seulement entre 5 et 9 années d'expérience et 68% d'entre elle a, au total, moins de 9 années d'expériences. La majorité de notre population est donc relativement jeune en termes d'années d'expérience professionnelle.

De plus, nous n'avons constaté aucun résultat significatif qui aurait pu démontrer une influence de l'expérience professionnelle sur le niveau de l'intelligence émotionnelle ou sur les motivations.

⁴³ Sexe, années d'expérience professionnelle, âge et formation en gestion des émotions.

Années d'expérience professionnelle

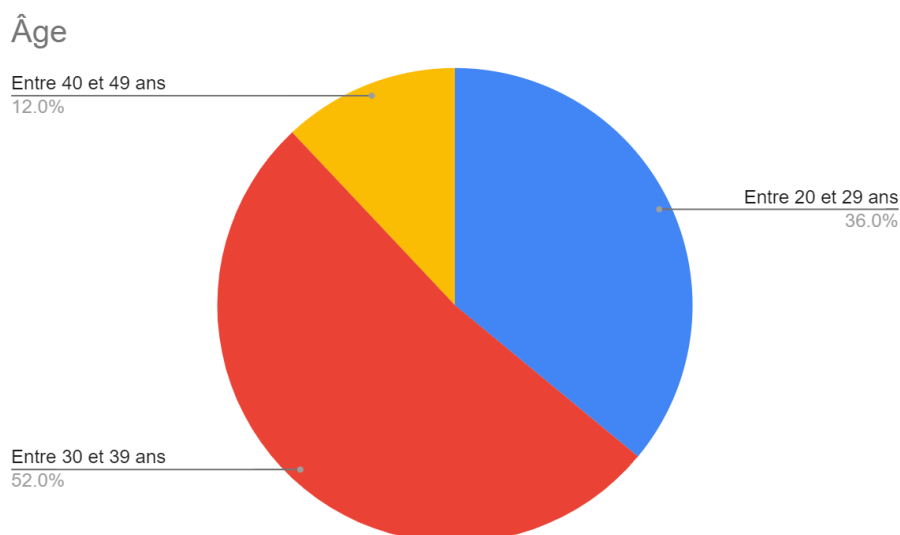


1.1.2. Age

Ici aussi, nous remarquons que notre population est relativement jeune en termes d'âge. En effet, 88% des répondants ont entre 20 et 39 ans. Toutefois, nous ne connaissons pas la moyenne d'âge chez Intys hr car, d'une part, seulement 25 employés sur 44 ont participé à l'enquête et, d'autre part, nous n'avons pas demandé d'informations relatives à la moyenne d'âge à Intys hr.

En outre, nous pensions peut-être trouver une corrélation entre l'âge et le niveau d'IE étant donné que, selon Goleman, le niveau d'intelligence émotionnelle peut être développé⁴⁴. Néanmoins, dans notre échantillon nous ne pouvons rien conclure de significatif entre le niveau d'intelligence émotionnelle et l'âge. Nous avons également évalué l'existence d'une éventuelle corrélation entre l'âge et les motivations et nous n'observons rien de significatif non plus.

⁴⁴ Voir partie 1, chapitre 1, point 1.



1.1.3. Formation en gestion des émotions

Nous avons demandé aux répondants s'ils avaient suivi une formation sur le thème de la gestion des émotions⁴⁵ au préalable, 18 personnes ont répondu négativement contre 7 qui ont répondu positivement. Donc, presque un tiers (28%) de notre population avait déjà suivi une formation sur le sujet avant de répondre au questionnaire. Notons une différence marquante entre les francophones et les néerlandophones. En effet, sur les 4 néerlandophones ayant participé à l'enquête, 3 ont suivi une formation, ce qui représente 75% des répondants néerlandophones. Par contre, seulement 19% de répondants francophones ont suivi une formation.

De plus, nous observons que les scores d'IE des répondants ayant pris part préalablement à une formation relative à la gestion des émotions ne sont pas influencés. Ainsi, contrairement à ce que nous pensions, il n'y a aucune différence significative entre les répondants qui ont suivi une formation en lien avec l'intelligence émotionnelle et ceux qui n'en ont pas suivi.

En résumé, nous n'avons pas relevé de différenciation statistiquement valide sur base de la segmentation de la population par les éléments interrogés à cet effet (sexe, âge, années d'expérience professionnelle et formation à l'IE).

1.2. Résultats bruts du niveau d'intelligence émotionnelle

Le tableau ci-dessous expose les résultats bruts par répondants. "CS" signifie conscience de soi et représente la moyenne des questions 1 à 5. "GS" équivaut à la gestion de soi et indique

⁴⁵ Pour rappel, nous avons préféré le terme "gestion des émotions" à "intelligence émotionnelle" pour les raisons évoquées dans la partie 1, chapitre 5, point 5.5.

la moyenne des questions 6 à 10. “CA” représente la conscience des autres et est calculée par la moyenne des questions 11 à 15. “GA” traduit la gestion des relations et regroupe les moyennes des questions 16 à 20. “IE” correspond au niveau d’intelligence émotionnelle globale par répondant.

N°	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	CS	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	GS	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	CA	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	GA	IE
1	6	5	5	5	5		5	5	5	4	5		6	6	4	5	6		6	6	6	4	5		
2	6	6	6	4	6		6	6	4	6	6		6	6	6	6	6		6	4	7	6	7		
3	5	7	5	7	6		4	1	2	6	6		7	7	6	7	6		7	7	5	5	7		
4	6	6	6	4	6		6	6	4	6	6		6	6	6	6	6		6	4	7	6	7		
5	5	5	4	4	4		5	4	3	5	3		5	7	5	4	6		3	3	6	6	6		
6	6	6	6	5	6		6	5	5	5	5		6	6	6	5	5		6	7	5	4	5		
7	7	7	7	7	7		4	4	3	3	5		5	5	5	2	3		3	5	5	5	4		
8	7	6	7	6	7		3	3	4	5	5		6	7	5	5	3		6	6	6	5	6		
9	3	5	6	3	3		5	5	5	6	5		6	6	5	5	6		7	7	5	6	7		
10	5	6	5	6	4		5	5	4	5	4		5	6	5	4	5		2	3	4	6	5		
11	5	6	5	5	6		4	6	4	5	4		5	6	4	4	5		5	6	5	5	6		
12	6	6	5	6	5		5	4	6	5	4		7	7	7	6	6		3	5	3	5	7		
13	7	6	6	6	6		7	7	5	6	7		5	5	6	4	6		6	6	6	7	6		
14	6	5	6	6	5		5	5	5	5	5		6	5	6	6	6		2	3	3	3	6		
15	5	5	4	7	6		5	3	5	6	6		4	5	6	6	6		5	6	6	6	6		
16	6	6	6	6	6		3	3	4	5	6		6	6	4	4	5		2	4	4	5	5		
17	6	6	5	6	6		4	4	5	5	5		5	6	5	4	5		5	5	5	6	6		
18	6	6	5	5	6		5	6	5	5	7		5	6	6	5	6		6	5	3	6	5		
19	3	7	7	7	1		2	2	4	4	7		4	7	1	4	2		1	1	2	2	1		
20	5	6	6	7	5		2	5	4	3	5		7	6	4	5	6		6	5	3	3	7		
21	7	7	6	7	5		5	4	6	6	7		6	7	6	6	6		7	5	4	6	7		
22	5	6	4	4	6		4	4	4	5	5		7	7	6	5	6		6	6	6	5	6		
23	5	6	6	6	6		6	6	6	5	6		7	6	6	5	5		6	5	5	6	6		
24	6	6	6	5	6		6	6	5	4	6		6	6	5	6	5		6	5	5	5	6		
25	6	6	6	5	5		6	2	1	4	4		5	6	5	6	6		6	5	2	4	4		
m	5.6	6.0	5.6	5.6	5.4	5.6	4.7	4.4	4.3	5.0	5.4	4.8	5.7	6.1	5.2	5.0	5.3	5.5	5.0	5.0	4.7	5.1	5.7	5.1	5.2
σ	1.0	0.6	0.9	1.2	1.3	1.0	1.3	1.5	1.2	0.9	1.1	1.2	0.9	0.7	1.2	1.1	1.1	1.0	1.8	1.4	1.4	1.2	1.3	1.4	1.2
Me	6	6	6	6	6	6	5	5	4	5	5	4.8	6	6	5	5	6	5.6	6	5	5	5	6	5.4	5.5

Tableau 1: réponses brutes par répondants sur une échelle de 1 à 7.

Nous avons analysé la moyenne, l'écart-type et la médiane des réponses données par rapport à chaque dimension de l'IE. Rappelons que les répondants ont donné un score sur une échelle différentielle sémantique impaire graduée de 1 (faible aptitude) à 7 (aptitude élevée).

D'abord, dans notre échantillon, **la conscience de soi (CS)** est la dimension affichant un **score le plus élevé** avec une moyenne de 5.6, un écart-type de 1 et une médiane de 6. **La moyenne la plus basse** se retrouve au niveau de la dimension de **la gestion de soi (GS)** avec un score de 4.8, un écart-type de 1.2 et une médiane de 4.8. Ces résultats illustrent que, au sein de notre population, les personnes pensent assez bien se connaître mais ont plus de difficultés à gérer leurs propres émotions.

De plus, nous remarquons **la même tendance pour la conscience des autres et la gestion des relations**. Par conséquent, les répondants pensent avoir **une conscience des autres (CA) assez développée** avec une moyenne de 5.5, un écart-type de 1 et une médiane de 5.6. Cependant, **la gestion des relations (GA)** enregistre un **score moins élevé** avec une moyenne de 5.1, un écart-type de 1.4 et une médiane de 5.4. L'écart-type est plus grand pour la gestion des relations car un(e) répondant(e) (n°19) s'est octroyé(e) des scores très bas pour chaque question de cette dimension et a donc obtenu un score moyen de 1.4.

Dès lors, dans notre échantillon, nous constatons que les **deux dimensions relatives à la conscience** (conscience de soi et conscience des autres) affichent des **résultats plus élevés** que les deux dimensions propres à la gestion (gestion de soi et gestion des relations). Nos répondants se perçoivent donc comme ayant des compétences développées pour les deux dimensions ayant trait à la conscience d'eux-mêmes et d'autrui. Par contre, ils s'auto-évaluent moins favorablement quant à leurs compétences en gestion des émotions et des relations.

Ensuite, nous avons également calculé le score du niveau d'intelligence émotionnelle globale de nos répondants. Celui-ci indique un niveau moyen de 5.2, un écart-type de 1.2 et une médiane de 5.5. Nous observons que ce score est assez élevé. Ainsi, il apparaît que nos répondants s'auto-évaluent relativement favorablement. Cependant, nous apportons une nuance à ces résultats à la lumière du biais de désirabilité sociale⁴⁶.

Finalement, ces résultats corroborent le postulat de Goleman selon lequel la conscience de soi (CS) constitue la dimension de base de l'IE⁴⁷ (Goleman et al., 2005). Cette dimension affiche effectivement le score moyen le plus élevé tandis que les autres dimensions manifestent un score plus faible.

⁴⁶ Voir partie 1, chapitre 5, point 5.5.

⁴⁷ Voir partie 1, chapitre 1, point 2.2.2.

En résumé, le niveau d'intelligence émotionnelle globale de nos répondants est assez élevé et les différences entre les dimensions affichent de faibles variations. Les répondants se sont donc souvent attribués un score plus élevé que la moitié (4) pour chaque dimension.

1.3. Résultats bruts des motivations au travail

Dans le tableau suivant, "Q1" signifie la question 1 et "1, 2, 3, 4, 5" correspondent aux énoncés à classer, 1 étant les besoins physiologiques, 2 les besoins de sécurité, 3 ceux d'appartenance, 4 d'estime et 5 d'accomplissement, pareillement pour les 5 autres questions. Il est à noter que lors de l'administration du questionnaire, nous avons établi les énoncés de manière aléatoire de sorte à ce que les répondants ne puissent pas reconnaître les différents besoins.

N°	Q1 .1	Q1 .2	Q1 .3	Q1 .4	Q1 .5	Q2 .1	Q2 .2	Q2 .3	Q2 .4	Q2 .5	Q3 .1	Q3 .2	Q3 .3	Q3 .4	Q3 .5	Q4 .1	Q4 .2	Q4 .3	Q4 .4	Q4 .5	Q5 .1	Q5 .2	Q5 .3	Q5 .4	Q5 .5	Q6 .1	Q6 .2	Q6 .3	Q6 .4	Q6 .5
1	4	5	1	3	2	4	5	1	3	2	4	5	2	1	3	5	1	3	4	2	3	5	4	2	1	5	4	3	2	1
2	3	5	1	4	2	4	5	3	1	2	4	5	2	1	3	5	4	2	1	3	4	3	2	5	1	4	3	2	5	1
3	5	4	3	1	2	3	5	2	4	1	4	5	3	1	2	3	5	4	1	2	4	2	3	5	1	5	2	3	1	4
4	3	5	1	4	2	4	5	3	1	2	4	5	2	1	3	5	4	2	1	3	4	3	2	5	1	4	3	2	5	1
5	3	5	2	4	1	4	5	3	1	2	1	3	4	2	5	5	3	2	1	4	4	3	2	5	1	4	5	3	2	1
6	5	4	1	3	2	5	4	3	1	2	4	5	1	2	3	5	3	1	2	4	4	5	1	3	2	5	4	1	3	2
7	5	3	4	2	1	5	2	4	1	3	3	5	2	4	1	4	1	3	5	2	2	5	3	4	1	2	4	5	3	1
8	2	5	1	4	3	5	4	3	1	2	4	5	2	3	1	3	4	1	5	2	4	1	3	5	2	4	1	3	5	2
9	2	4	3	5	1	4	2	5	1	3	3	4	5	2	1	1	2	5	3	4	2	5	4	1	3	4	1	5	3	2
10	2	3	4	5	1	4	2	5	1	3	4	5	3	1	2	4	3	5	2	1	1	5	4	2	3	4	1	3	2	5
11	2	1	3	5	4	4	2	5	1	3	1	2	5	4	3	2	4	1	3	5	1	4	3	5	2	3	4	5	2	1
12	5	2	1	4	3	4	3	1	5	2	4	5	2	3	1	5	3	1	4	2	1	4	3	5	2	3	5	1	2	4
13	3	5	4	2	1	5	3	4	2	1	3	5	2	1	4	4	5	3	2	1	2	5	3	4	1	3	5	4	1	2
14	3	5	2	4	1	3	2	5	4	1	5	4	2	1	3	3	1	5	4	2	5	4	3	2	1	3	2	5	4	1
15	1	5	4	3	2	4	5	3	1	2	3	5	1	4	2	5	4	3	1	2	3	5	2	4	1	4	5	1	2	3
16	3	2	5	1	4	3	4	5	2	1	3	5	4	1	2	2	4	5	1	3	1	5	4	3	2	3	1	5	2	4
17	4	3	2	5	1	5	2	4	1	3	3	5	1	4	2	3	5	1	4	2	2	5	3	4	1	4	5	1	3	2
18	2	5	3	4	1	4	5	3	1	2	2	5	4	1	3	4	5	2	3	1	3	4	2	5	1	4	5	2	3	1
19	5	2	3	1	4	5	2	1	4	3	2	5	3	4	1	4	2	5	3	1	4	2	1	5	3	3	5	4	2	1
20	3	5	1	4	2	5	3	2	1	4	4	5	1	2	3	2	5	1	4	3	5	3	1	4	2	3	5	1	4	2
21	4	5	1	3	2	5	4	2	1	3	4	5	2	1	3	4	3	2	5	1	2	5	4	3	1	4	2	1	5	3
22	3	2	4	5	1	4	5	1	2	3	3	4	1	2	5	4	3	1	5	2	2	4	3	5	1	2	5	1	4	3
23	3	5	1	4	2	5	4	3	2	1	5	4	1	3	2	5	4	1	3	2	3	5	1	4	2	3	4	1	5	2
24	4	5	2	3	1	4	1	3	5	2	4	5	3	2	1	3	2	4	5	1	4	2	3	5	1	5	2	1	3	4
25	3	2	4	5	1	2	1	4	5	3	3	4	2	1	5	5	1	2	3	4	1	5	2	4	3	1	5	3	2	4

Tableau 2: Résultats bruts en fonction d'un ordonnancement de 1 à 5.

Rappelons que les motivations ont été évaluées par 6 questions proposant chacune 5 énoncés correspondants aux 5 besoins de Maslow à classer selon un ordonnancement de 1 à 5. Le chiffre 1 signifie le premier choix, donc le choix le plus important, par contre, le chiffre 5 signifie, le choix le moins important. Nous avons donc évalué l'importance relative de chaque besoin aux yeux des répondants et non la satisfaction de ces besoins.

Ce tableau de résultats bruts est, visuellement, moins compréhensible dû à la classification des réponses par ordre d'importance. Ainsi, afin de mieux les comprendre, nous avons réalisé un histogramme empilé à 100% ci-dessous.

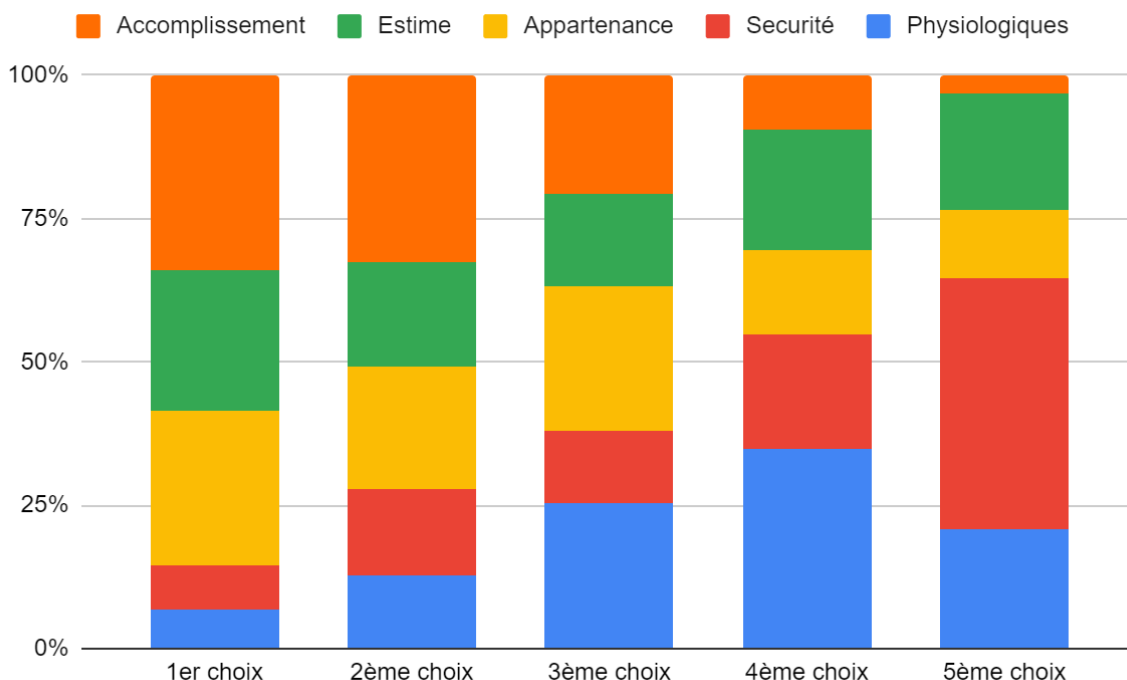


Tableau 3: Histogramme des choix de préférences pour les 5 besoins de Maslow

D'abord, nous remarquons que **les besoins d'accomplissements et d'appartenance** priment en tant que **premiers et deuxièmes choix**. C'est-à-dire que les répondants évaluent ces deux besoins comme étant plus importants que les trois autres. Dès lors, ces deux besoins sont beaucoup moins représentés en troisièmes et cinquièmes choix.

Pour les **quatrièmes et cinquièmes choix**, c'est la tendance inverse à celle des premiers et deuxièmes choix qui est observée, **les besoins physiologiques et de sécurité** sont fortement illustrés tandis que, les besoins d'accomplissement et d'appartenance ne sont quasiment pas représentés.

Ensuite, nous constatons que **les besoins d'appartenance restent dominants en troisièmes choix** suivis des besoins physiologiques qui, eux, étaient très peu représentés en premiers et deuxièmes choix.

Les besoins d'estime, quant à eux, restent relativement **stables dans les différents choix**. Ce sont donc les besoins qui varient le moins entre les choix. Ils sont représentés avec presque

autant de poids dans les différents choix même si, au niveau du troisième choix, nous constatons une légère diminution.

Enfin, même si nous n'avons pas cherché à évaluer la satisfaction ou non de ces besoins, ces résultats crédibilisent en partie la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow. En effet, nous constatons le peu d'importance accordée aux besoins inférieurs donc, les besoins physiologiques et de sécurité. Par contre, ces deux besoins affichent une inversion d'ordre par rapport à la théorie de Maslow. Ainsi, pour nos répondants, les besoins physiologiques seraient prioritaires aux besoins de sécurité. Ce résultat pourrait peut-être s'expliquer par le fait que la barrière entre les deux est relativement floue. En effet, dans le questionnaire, deux items reliés aux besoins de sécurité traitent des salaires qui se retrouvent également dans les besoins physiologiques. De plus, en accord avec Maslow, nos répondants manifestent une importance primordiale aux besoins d'accomplissement. Néanmoins, se retrouvent ensuite les besoins d'appartenance et non les besoins d'estime, qui, quant à eux, sont plus ou moins stables dans les différents choix.

En résumé, pour nos répondants, en termes d'importance, les besoins d'accomplissement priment suivis des besoins d'appartenance. Ensuite, arrivent les besoins d'estime, les besoins physiologiques, et, en dernière position, les besoins de sécurité.

1.3.1. Motivations au travail : profil type du consultant versus les consultants chez Intys hr

La license utilisée du WMI, datant des années 1990, nous permet d'avoir les moyennes d'un profil type de consultant, tout domaine confondu, pour ses motivations au travail. Ainsi, nous pouvons comparer ces moyennes avec celles de nos répondants. Cependant, il est important d'être prudent avec ces moyennes car elles datent d'il y a plus de 20 ans. Dès lors, il se peut qu'elles ne soient plus tout à fait à jour mais nous souhaitons tout de même les utiliser car nous pensons qu'elles sont intéressantes en guise de comparaisons.

Le tableau ci-dessous reprend les scores moyens de nos répondants pour chaque besoin en pourcentages pour des raisons purement visuelles qui n'influencent en rien la méthode ni le résultat. Pour arriver à ces pourcentages, nous avons d'abord calculé le score maximum qu'un

																									Profil Type		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Min	Max
Physiologiques	25	25	38	46	33	50	25	8	58	21	38	33	71	33	33	42	63	46	29	42	25	63	38	29	25	39	58
Sécurité	21	21	25	46	17	29	29	21	50	21	42	42	54	33	50	4	38	4	25	8	17	50	21	50	54	37	57
Appartenance	75	75	58	25	96	79	50	92	13	67	38	71	33	88	33	67	8	58	75	42	92	54	75	54	58	43	62
Estime	54	54	63	71	46	29	71	67	63	63	46	29	42	29	46	63	83	54	50	75	38	42	38	46	29	65	85
Réalisation	75	75	67	63	58	63	75	63	67	79	88	75	50	67	88	75	58	88	71	83	79	42	79	71	83	70	90

Tableau 5: scores en % des besoins de Maslow au-dessus du max du profil type.

Dans notre échantillon, nous constatons que les besoins d'appartenance, pour 12 de nos répondants sont beaucoup plus élevés que le score moyen maximum du profil type. De plus, 4 répondants affichent un score plus élevé (ou égal) que le score moyen maximum du profil type pour les besoins physiologiques. Ce qui souligne légèrement le caractère plus important des besoins physiologiques par rapport aux besoins de sécurité chez nos répondants.

En prenant un recul critique, notons que la crise du Covid-19 a peut-être influencé ce résultat élevé des besoins d'appartenance. En effet, dans ce contexte de confinement et de télétravail, nous pouvons penser que cela est venu animer leurs besoins d'appartenance de manière plus importante qu'en temps "normal".

2. Analyse

Nous analyserons d'abord les résultats obtenus pour nos hypothèses avant de considérer les autres corrélations possibles.

2.1. Hypothèses

Comme mentionné dans le chapitre relatif à la méthodologie⁵¹, nous avons choisi la méthode de Pearson pour nous permettre de tester le rejet de l'hypothèse H0 pour chacune de nos hypothèses. Pour appliquer Pearson nous avons d'abord transformé les données brutes obtenues des participants⁵². Pour ce faire, nous avons inversé les données de motivation de manière à donner le plus haut score au facteur de motivation préféré (le 1er choix du répondant). Ensuite, nous avons ramené les échelles de 1 à 7 pour le questionnaire de

⁵¹ Voir partie 1, chapitre 5, point 6.

⁵² Voir tableaux 1 et 2 ci-avant.

l'intelligence émotionnelle et de 1 à 5 pour le questionnaire des motivations à des échelles de 0 à 6 pour l'IE et de 0 à 4 pour les motivations.

Par la suite, nous avons regroupé les scores suivant les quatre dimensions de Goleman⁵³ et suivant les cinq facteurs de motivation de Maslow⁵⁴.

En appliquant les formules de Pearson, nous obtenons le r pour les cinq hypothèses. Vu que le nombre de données N est inférieur à 30, la significativité de r est calculée par un t -test⁵⁵ en ayant les degrés de liberté = $N-2$. Les résultats obtenus pour nos hypothèses sont repris dans le tableau ci-dessous. Les “*” représentent la force de la corrélation, “*” étant faible ($\alpha \leq 0.1$), “**” modérée ($\alpha \leq 0.01$) et “***” forte ($\alpha \leq 0.005$). Nous avons retenu uniquement les corrélations ayant une significativité plus petite ou égale à 0.10, ce qui signifie qu’il y a 90% de probabilité que ces résultats soient applicables à tous les employés d’Intys hr. Notons qu’en statistiques, le niveau de significativité généralement retenu est de 0.05 mais nous avons choisi d’inclure les valeurs plus petites ou égales à 0.10 afin de soulever des tendances intéressantes, qui pourront éventuellement être développées en étudiant des échantillons plus larges et des populations de nature différente.

	r	t	α
Hypothèse 1	0.018	0.09	0.33
Hypothèse 2	0.547	3.136	0.005***
Hypothèse 3	0.337	1.714	0.1*
Hypothèse 4	-0.277	-1.38	0.18
Hypothèse 5	-0.509	-2.834	0.01**

Notons que nous avons couplé certaines dimensions de l'IE afin de répondre à nos hypothèses:

- les dimensions centrées sur le “soi”, c’est-à-dire, la conscience de soi et la gestion de soi (CS + GS)

⁵³ Voir partie 1, chapitre 1, point 2.2.2.

⁵⁴ Voir partie 1, chapitre 2, point 3.1.

⁵⁵ $(t=r \times ((N-2)/(1-r^2)).5)$

- les dimensions centrées sur les “autres”, c’est-à-dire, la conscience des autres et gestion des relations (CA + GA)
- les dimensions axées sur la conscience, c’est-à-dire, la conscience de soi et la conscience des autres (CS + CA)
- les dimensions axées sur la gestion, c’est-à-dire, la gestion de soi et la gestion des relations (GS + GA)
- les quatre dimensions groupées correspondant au niveau global de l’intelligence émotionnelle (IE)

Nous allons d’abord rappeler nos hypothèses de départ pour ensuite, évaluer le rejet de H_0 en fonction de la significativité.

H1 : La conscience de soi et la gestion de soi sont négativement corrélées aux besoins d’estime. Autrement dit, nous postulons une corrélation négative entre les dimensions orientées sur le “soi” (CS + GS) et les besoins d’estime. La significativité ($\alpha=0.33$) de cette hypothèse ne nous permet pas de rejeter l’hypothèse H_0 . Les résultats ne sont pas concluants pour cette hypothèse, il n’y a donc pas de corrélation entre la conscience de soi et la gestion de soi et les besoins d’estime.

H2 : La conscience de soi et la gestion de soi sont positivement corrélées aux besoins d’accomplissement. Autrement dit, nous postulons une corrélation positive entre les dimensions orientées sur le “soi” (CS + GS) et les besoins d’accomplissement. Nous pouvons rejeter l’hypothèse H_0 . Il existe donc une corrélation entre la conscience de soi et la gestion de soi et les besoins d’accomplissement à un niveau de significativité de $\alpha=0.005$. Cette corrélation est forte et positive.

H3 : La conscience des autres et la gestion des relations sont positivement corrélées aux besoins d’appartenance. Autrement dit, nous postulons une corrélation positive entre les dimensions orientées sur les “autres” (CA + GA) et les besoins d’appartenance. Nous pouvons rejeter l’hypothèse H_0 . Il existe donc une corrélation entre la conscience des autres et la gestion des relations et les besoins d’appartenance à un niveau de significativité de $\alpha=0.1$. Cette corrélation est faible et positive.

H4 : L’intelligence émotionnelle globale (IE) est négativement corrélée aux besoins physiologiques.

La significativité ($\alpha=0.18$) de cette hypothèse ne nous permet pas de rejeter l’hypothèse H_0 .

Les résultats ne sont pas concluants pour cette hypothèse, il n'y a donc pas de corrélation entre l'intelligence émotionnelle globale et les besoins physiologiques.

H5 : L'intelligence émotionnelle globale (IE) est négativement corrélée aux besoins de sécurité.

Nous pouvons rejeter l'hypothèse H0. Il existe donc une corrélation entre l'intelligence émotionnelle globale et les besoins de sécurité à un niveau de significativité de $\alpha=0.01$. Cette corrélation est modérée et négative.

En conclusion, les résultats ne sont pas concluants pour les hypothèses H1 et H4. Ce qui signifie que nous ne pouvons tirer aucune conclusion pour ces deux hypothèses, elles ne sont ni confirmées ni infirmées. Par contre, les hypothèses H2, H3 et H5 sont, toutes les trois, confirmées. En d'autres termes, il existe des corrélations positives entre, d'une part, les dimensions axées sur le "soi" (la conscience de soi et la gestion de soi) et les besoins d'accomplissement et, d'autre part, entre les dimensions axées sur les "autres" (la conscience des autres et la gestion des relations) et les besoins d'appartenance. Enfin, il existe une corrélation négative, cette fois, entre l'intelligence émotionnelle globale (IE) et les besoins de sécurité.

2.2. Autres corrélations

Afin d'observer d'autres potentiels résultats auxquels nous n'aurions pas pensé lors de la formulation de nos hypothèses, nous avons réalisé une matrice d'intercorrélations. Celle-ci met en relation chaque facteur les uns par rapport aux autres. Autrement dit, les quatre dimensions de l'IE sont mises en relation avec les cinq facteurs de Maslow mais également avec elles-mêmes.

2.2.1 *Les corrélations positives*

Les relations positives se trouvent dans le tableau ci-dessous. Notons que les nuances de vert indiquent l'intensité de la relation, à savoir, des tons clairs pour une faible significativité et des tons plus sombres pour une significativité élevée.

Dans un premier temps, nous remarquons une corrélation positive significative entre la gestion de soi et le besoin d'accomplissement ($r=0.467$ et $\alpha=0.02$). Cette corrélation pourrait s'expliquer par le fait que la gestion de soi fait partie des dimensions centrées sur le "soi" (CS + GS) qui, comme nous l'avons souligné ci-avant avec notre hypothèse H2, illustre une forte corrélation positive avec les besoins d'accomplissement ($r=0.547$ et $\alpha=0.01$). Pourtant, la conscience de soi n'affiche pas de corrélation significative avec les besoins d'accomplissement.

Dans un second temps, nous constatons que les dimensions centrées sur les "autres" (CA + GA) ($r=0.337$ et $\alpha=0.10$) ainsi que celles axées sur la conscience (CS + CA) ($r=0.426$ et $\alpha=0.03$) affichent toutes les deux une corrélation positive significative avec les besoins d'appartenance. Dans le même élan, la conscience des autres (CA) ($r=0.4$ et $\alpha=0.047$) et l'intelligence émotionnelle globale (IE) ($r=0.343$ et $\alpha=0.09$) sont également corrélées positivement avec les besoins d'appartenance.

Dans un troisième temps, nous soulevons une corrélation positive entre deux besoins, les besoins physiologiques et les besoins de sécurité ($r=0.344$ et $\alpha=0.09$).

Dans un quatrième temps, nous constatons qu'il n'y a aucune relation entre les dimensions de l'intelligence émotionnelle et les besoins d'estime.

Enfin, nous constatons qu'il existe une multitude de corrélations positives fortes entre les dimensions de l'intelligence émotionnelle entre elles. Ce constat paraît logique au regard de l'idée de Goleman⁵⁶ selon laquelle les quatre dimensions de l'intelligence émotionnelle sont étroitement liées et agissent en interdépendance (Goleman et al., 2005).

En résumé, nous relevons des corrélations positives entre :

- **certaines dimensions de l'intelligence émotionnelle et deux types de besoins : les besoins d'appartenance et les besoins d'accomplissement**
- **les besoins de physiologiques et les besoins de sécurité**
- **les dimensions de l'intelligence émotionnelle entre elles**

⁵⁶ Voir partie 1, chapitre 1, point 2.2.2.

2.1.2. Les corrélations négatives

Les relations négatives sont illustrées dans le tableau ci-dessous. Notons que, dans le même élan que pour le tableau précédent, les nuances d'orange indiquent l'intensité de la relation, à savoir, des tons clairs pour une faible significativité et des tons plus sombres pour une significativité élevée.

Premièrement, nous remarquons qu'il existe une corrélation négative significative entre les dimensions centrées sur le "soi" (CS + GS) ($r=-0.352$ et $\alpha=0.08$), les dimensions axées sur la conscience (CS + CA) ($r=-0.342$ et $\alpha=0.09$) et les besoins physiologiques.

Deuxièmement, les deux dimensions axées sur la gestion prises séparément, la gestion de soi (GS) ($r=-0.438$ et $\alpha=0.03$), la gestion des relations (GA) ($r=-0.438$ et $\alpha=0.03$) et couplées (GS + GA) ($r=-0.508$ et $\alpha=0.01$) affichent une corrélation négative significative avec les besoins de sécurité. Dans le même élan, les dimensions centrées sur le "soi" (CS + GS) ($r=-0.419$ et $\alpha=0.04$) et celles centrées sur les "autres" (CA + GA) ($r=-0.432$ et $\alpha=0.03$) ainsi que l'intelligence émotionnelle globale (IE) ($r=-0.509$ et $\alpha=0.01$) sont négativement corrélées aux besoins de sécurité.

Troisièmement, nous soulevons également les intercorrélations négatives, à savoir, entre les besoins physiologiques et des facteurs internes à la motivation tels que les besoins d'appartenance ($r=-0.624$ et $\alpha=0.00012$) et les besoins d'accomplissement ($r=-0.510$ et $\alpha=0.01$).

Enfin, deux autres intercorrélations négatives sont celles entre, d'une part, les besoins de sécurité et les besoins d'appartenance ($r=-0.527$ et $\alpha=0.0076$) et, d'autre part, les besoins d'appartenance et les besoins d'estime ($r=-0.475$ et $\alpha=0.017$).

Ces intercorrélations négatives semblent cohérentes avec la théorie des besoins de Maslow⁵⁷. En effet, ce dernier postule qu'un besoin, une fois satisfait, n'est plus source de motivation pour un individu. Dès lors, ce dernier n'y accorde plus autant d'importance. Ces besoins n'interagissent donc pas entre eux mais plutôt chacun à leur tour. Par ailleurs, il semble y avoir une exception pour les besoins physiologiques et de sécurité, qui, comme nous l'avons soulevé ci-avant, enregistrent une corrélation positive. Ainsi, nous pourrions penser qu'uniquement ces deux besoins s'influencent mutuellement.

En résumé, nous relevons des corrélations négatives entre :

- **certaines dimensions de l'intelligence émotionnelle et deux types de besoins : les besoins physiologiques et les besoins de sécurité**
- **les besoins physiologiques et d'appartenance, d'une part, et les besoins d'accomplissement d'autre part**

⁵⁷ Voir partie 1, chapitre 2, point 3.1.

- **les besoins d'appartenance et de sécurité, d'une part, et les besoins d'estime, d'autre part**

CHAPITRE 3 – DISCUSSION

Après avoir présenté et analysé les différents résultats obtenus, nous allons, dans un premier temps, les interpréter. Dans un second temps, nous amèneront des suggestions Intys hr et, finalement, nous établirons les limites de notre recherche.

1. Interprétations des résultats

Nous allons tenter d'interpréter les résultats recueillis en les confrontant à la théorie élaborée dans la première partie de ce travail afin d'expliquer les liens entre le niveau de l'intelligence émotionnelle des employés d'Intys hr et leurs motivations au travers de nos hypothèses. Nous procéderons hypothèse par hypothèse.

Avant toute chose, rappelons que les hypothèses **H1** et **H4** n'ont pas mis en lumière de résultats concluants car elles affichaient une significativité trop faible. En d'autres termes, elles ne rencontraient pas une probabilité assez élevée pour pouvoir appliquer leurs résultats à tous les employés d'Intys hr vu que nous avons établi comme référence une significativité plus petite ou égale à 0.1. Dès lors, pour ces deux hypothèses, nous ne pouvons tirer aucune conclusion.

Concernant les autres hypothèses :

H2 : La conscience de soi et la gestion de soi sont positivement corrélées aux besoins d'accomplissement.

Nous avons vu, lors du chapitre précédent, que cette hypothèse est confirmée. Dès lors, au plus les deux dimensions liées au "soi" sont développées chez un individu, au plus ses besoins d'accomplissement seront également élevés.

Ces résultats renforcent les liens que nous avons étudiés au cours du troisième chapitre de la partie théorique de ce travail. En effet, nous avons d'abord soulevé la dimension de la gestion de soi de Goleman qui englobe la volonté de réalisation d'un individu. Cette dernière peut être définie comme étant le sens de l'accomplissement qui mènent un individu en permanence vers de meilleures performances. Ce même individu est alors capable de se fixer des objectifs élevés et stimulants mais tout de même atteignables (Goleman et al., 2005). Nous constatons les similitudes avec les besoins d'accomplissement tels que déterminés par Maslow. Ainsi,

cette compétence de volonté de réalisation de Goleman pourrait presque se confondre aux besoins d'accomplissement de Maslow. Notons que, dans les autres corrélations obtenues, il en ressort que la gestion de soi prise séparément est plus positivement corrélée que la conscience de soi aux besoins de réalisation. En conséquence, un individu dans un élan d'accomplissement gagnerait à développer sa gestion de soi telle que définie par Goleman. Toutefois, selon ce dernier, et comme nos résultats le prouvent également, la conscience de soi est à la base de l'intelligence émotionnelle. Donc avant de développer ses compétence en gestion de soi, il est important qu'un individu développe d'abord sa conscience de soi.

H3 : La conscience des autres et la gestion des relations sont positivement corrélées aux besoins d'appartenance.

Pareillement à l'hypothèse précédente, l'hypothèse 3 est également rencontrée. Autrement dit, les deux dimensions axées sur les "autres" varient de la même manière que les besoins d'appartenance. Ainsi, quand ces deux dimensions de l'IE sont renforcées chez un individu, ses besoins d'appartenance vont à leur tour augmenter.

Comme mentionné dans le chapitre relatif aux liens entre l'intelligence émotionnelle et les motivations au travail, l'IE via l'empathie, peut être utilisée comme un style d'écoute et d'intervention auprès de ses interlocuteurs (Kotsou, 2012). Ainsi, elle s'inscrit à la fois dans la conscience des autres et dans la gestion des relations de Goleman car, d'une part, un individu peut offrir une écoute empathique en accueillant et reconnaissant les émotions de ses interlocuteurs. D'autre part, en agissant de la sorte, un individu aidera ces derniers à faire émerger des solutions car ils se sentiront compris. Cette empathie mènera alors à mener des relations harmonieuses avec ses collègues ou ses supérieurs car elle permet de réguler les émotions dans les relations interpersonnelles (Thiébaud, Breton, Lambolez & Richoux, 2005). Ainsi, nous nous retrouvons dans les besoins d'appartenance tels que définis par Maslow. Notre hypothèse le confirme, au plus un individu développe ses compétences en conscience des autres et en gestion des relations et notamment son empathie, au plus celui-ci aura des besoins d'appartenance élevés pour le motiver.

H5 : L'intelligence émotionnelle globale (IE) est négativement corrélée aux besoins de sécurité.

L'hypothèse 5, quant à elle, est également démontrée. Cependant, la corrélation se fait dans le sens inverse aux deux premières. Dès lors, au plus le niveau d'intelligence émotionnelle d'un individu est faible, au plus ses besoins de sécurité seront élevés et inversement.

Comme mentionné dans notre chapitre propre aux motivations au travail, Maslow le dit lui-même, un individu cherche la satisfaction de ses besoins de réalisation qui, selon lui représentent

“un état où l'individu est plus intégré, moins divisé, plus ouvert sur l'expérience, plus attentif à sa propre personnalité, (...) plus expansif, plus spontané, plus créateur, plus enclin à l'humour, moins centré sur lui-même, plus indépendant de ses besoins de base” (as cited in Louart, 2002, p.7).

Ainsi, un individu qui atteint ces besoins de réalisation grâce au développement de son IE serait moins dépendant de ses besoins physiologiques et de sécurité. Ces propos appuient le résultat de notre hypothèse quant à la relation négative entre l'IE et les besoins de sécurité. Cependant, nos résultats affichent une significativité moins importante mais quand même une relation négative entre l'IE et les besoins physiologiques. Dès lors, augmenter le niveau d'intelligence émotionnelle d'un individu lui permettrait de diminuer ses besoins de sécurité pour tendre vers d'autres besoins qui le motivent.

En conclusion, il existe plusieurs liens entre le niveau d'intelligence émotionnelle des employés d'Intys hr et leurs motivations au travail. Premièrement, leur niveau d'IE émotionnelle relativement élevé montre une influence positive sur leurs besoins de réalisation et d'appartenance. Autrement dit, au plus leur niveau d'intelligence émotionnelle est élevé, au plus ils seront motivés par des besoins de réalisation et d'appartenance. Deuxièmement, étonnamment, leur niveau d'intelligence émotionnelle ne montre pas de corrélation significative avec leurs besoins d'estime qu'ils évaluent comme moins importants que les besoins de réalisation et d'appartenance. Troisièmement, leur niveau d'intelligence émotionnelle élevé montre une influence négative sur leurs besoins de sécurité. Dès lors, ils sont moins motivés par ces derniers.

2. Suggestions à l'égard d'Intys hr

Sans prétendre apporter des solutions miracles et tout en restant dans notre rôle de chercheuse en sciences du travail, nous pouvons tout de même apporter des suggestions à Intys hr.

Par rapport aux motivations qui animent les employés d'Intys hr ayant pris part au questionnaire, nous avons remarqué que les deux besoins les plus importants pour eux sont les besoins d'accomplissement et les besoins d'appartenance. Ces deux besoins étant positivement corrélés avec les dimensions de l'IE, Intys hr gagnerait accompagner ses collaborateurs dans le développement de leur niveau d'intelligence émotionnelle. Pour ce faire, il existe plusieurs moyens. Nous imaginons par exemple de prendre, sur une journée de travail, des courts moments pour faire un "bilan émotionnel" à partager avec ses collègues. Ceci renforcerait la conscience de soi en s'efforçant à identifier les émotions ressenties et également la conscience des autres en développant notamment de l'empathie. Par la même, cela motiverait les travailleurs par le biais de leur besoins d'appartenance en leur permettant de se réunir. Dans le même élan, lors de réunions, commencer par un tour de table en s'intéressant aux forces et faiblesses rencontrées par tout le monde pourrait aussi renforcer l'IE et stimuler les besoins d'appartenance et également d'accomplissement via à la prise de conscience de ses réalisations. Par ailleurs, nous avons constaté que le niveau d'intelligence émotionnelle des collaborateurs d'Intys hr affichait déjà un score relativement élevé. Dès lors, ces suggestions émanent plutôt dans une optique de mise en pratique en vue d'exercer les compétences émotionnelles et sociales plutôt que de les développer à partir du point zéro.

3. Limites de la recherche

Une des nombreuses compétences que notre cursus universitaire nous a appris est de développer un esprit critique constructif. Pour cette raison, nous allons maintenant en faire preuve et passer en revues plusieurs limites de notre travail.

La limite principale est caractérisée par la taille de l'échantillon. Intys hr étant une petite entreprise qui compte environ cinquante employés, la taille de notre échantillon se voit d'emblée restreint. D'un point de vue statistique, il aurait donc été préférable d'inclure éventuellement d'autres entreprises afin d'augmenter le nombre de répondants car augmenter ce dernier permet de réduire la marge d'erreur. En effet, nous avons pensé questionner d'autres sociétés de conseils spécialisées en ressources humaines par exemple afin de pouvoir effectuer des comparaisons. Cependant, opter pour ce choix ne répondait alors plus à nos ressources en temps dont nous disposions. De plus, nous nous trouvions en plein début de crise sanitaire liée au Covid-19, ce qui aurait fort probablement compliqué la tâche. Nous avons donc décidé de ne pas perdre de temps et d'énergie en cherchant et contactant d'autres entreprises. Retenons donc que, afin d'obtenir des résultats encore plus concluants

statistiquement en vue d'un futur mémoire, il serait intéressant de cibler une population plus grande pour assurer la représentativité.

Une seconde limite réside dans la spontanéité et l'authenticité avec lesquelles les répondants ont pris part au questionnaire. En effet, il est toujours possible de remettre en cause ces aspects, d'autant plus que nous avons dû faire appel au CEO d'Intys hr afin de stimuler ses collaborateurs à répondre. Cependant, nous avons confiance en la bonne foi de nos anciens collègues et nous pensons donc que ceux-ci ont répondu avec le plus de justesse possible. En plus, ces aspects sont difficilement influençables, nous ne voyions donc pas beaucoup de solutions afin de s'assurer de la spontanéité et de l'authenticité des répondants.

Une troisième limite a trait aux outils de mesure utilisés. Premièrement, nous relevons l'ancienneté de l'outil utilisé pour situer l'importance des besoins des répondants, le "WMI". En effet, il est âgé d'il y a plus de 20 ans donc nous pouvons remettre en doute sa crédibilité à l'heure actuelle. Il existe certainement d'autres outils plus récents que nous pourrions investiguer dans le cadre d'une autre recherche. Deuxièmement, la version originale du "WMI" est construite en anglais. Pour notre recherche, il a donc été traduit en français et en néerlandais. De ce fait, certains items étaient moins compréhensibles dû à la traduction. Nous avons, dès lors, dû modifier certains termes. Nous aurions pu garder le questionnaire en anglais étant donné que nos répondants pratiquent également cette langue mais nous préférons avoir recours aux deux langues maternelles afin d'encourager à la participation du questionnaire. Nous avons donc tenté de modifier le moins possible les termes utilisés pour respecter la cohérence de l'outil de départ. Concernant cette dernière, le "WMI" formait à l'origine un grand nombre de questions (60) qui se répétaient afin de vérifier la cohérence interne des réponses. Comme expliqué dans le chapitre propre à la méthodologie, nous avons choisi de réduire ce questionnaire principalement pour des raisons de temps au risque d'en diminuer sa cohérence. Néanmoins, nous sommes convaincus que si nous avions gardé la version originale du "WMI" nous aurions eu moins de répondants.

Concernant l'outil utilisé pour mesurer le niveau d'intelligence émotionnelle, nous aurions pu envisager l'utilisation de la mesure auto-rapportée proposée par Goleman lui-même. Cependant, cette dernière étant payante, comme pour beaucoup d'autres outils originaux, nous avons préféré opter pour une mesure gratuite disponible et répondant ainsi à nos ressources financières. En vue d'une future recherche, et au vu de nos résultats, il serait néanmoins très

pertinent d'utiliser une de ces mesures proposées directement par les auteurs de l'intelligence émotionnelle.

Une quatrième limite constitue la période à laquelle nous avons administré le questionnaire. En effet, ce dernier a été envoyé lors du mois de juillet. Ainsi, nous étions au cours de la période de vacances. Les répondants étaient donc potentiellement indisponibles. Pour cette raison, nous avons dû prolonger le délai de réponse de 8 jours afin de récolter plus de données. À refaire, il serait bénéfique d'éviter les périodes de vacances pour demander à la population ciblée de participer à l'enquête.

Une cinquième limite relève dans notre choix de recueil des données. En effet, nous avons choisi une méthode quantitative qui vise à mesurer et expliquer des relations. Cependant, il aurait été intéressant de combiner cette méthode avec une méthode qualitative afin de mesurer le phénomène d'une part, et, d'autre part de le comprendre plus en profondeur. Ainsi, en vue d'une recherche future, la combinaison d'une méthode quantitative par le biais d'un questionnaire et d'une méthode qualitative par le biais d'entretiens s'avèrerait très enrichissante.

Enfin, notre dernière limite sera présentée à la fois sous forme d'inconvénient et d'avantage. En effet, nous avons effectué notre stage de août 2018 à novembre 2018 or, nous sommes aujourd'hui en 2020. Dès lors, en tant que inconvénient, beaucoup de temps s'est écoulé entre la réalisation de notre stage et l'élaboration de notre mémoire. Nous avons donc, d'une certaine manière, perdu le contact avec Intys hr qui a connu quelques bouleversements dont notamment le changement de CEO à deux reprises. Pour cette raison, il a été difficile d'élaborer une question de départ qui respectait ces changements. En tant qu'avantage, cela nous a permis de prendre du recul par rapport au terrain et que notre thématique puisse en quelque sorte rester "neutre". De fait, nous n'avons pas pu influencer les employés d'Intys hr avec notre sujet étant donné que la réalisation de notre mémoire s'est faite distinctement de notre stage.

CONCLUSION

L'intention de notre mémoire était de mener une étude honnête en tentant de mesurer et expliquer les liens entre le niveau d'intelligence émotionnelle des employés et leurs motivations au travail, et ce, dans la société de conseils "Intys hr". Pour ce faire, dans la première partie de ce travail, nous avons d'abord commencé par définir ces deux concepts au travers d'un état de la littérature. Le premier constitue une habileté mentale, des traits de personnalité ou une combinaison des deux permettant à un individu de reconnaître, comprendre, gérer et utiliser ses propres émotions et celles des autres pour mener ses actions. Le second réside dans le fait que les motivations d'une personne pour son travail émergent, d'une part, de ses forces internes constituées par ses besoins, ses valeurs et ses objectifs et, d'autre part, dépendent également des facteurs externes ou environnementaux qui agissent sur elle.

Ensuite, malgré le peu de littérature sur le sujet, nous avons tenté de dresser un portrait des liens existants entre ces deux concepts. Il en ressort, d'une part, que l'intelligence émotionnelle peut être une source de motivation extrinsèque vers autrui via l'utilisation de compétences émotionnelles et sociales. D'autre part, elle constitue également une source motivation intrinsèque car, du point de vue de Goleman, l'auto-motivation fait elle-même partie des compétences propres à l'IE.

Sur base de cela, nous avons délimité notre cadre d'analyse par le biais des modèles théoriques retenus, à savoir, le modèle des quatre dimensions et plusieurs compétences émotionnelles et sociales de l'intelligence émotionnelle de Goleman et la théorie de la hiérarchie des cinq besoins de Maslow. Ces deux modèles nous ont permis d'élaborer des hypothèses afin de répondre à la question de recherche suivante : **“Quel est le rôle du niveau de l'intelligence émotionnelle des employés sur leurs motivations au travail? Le cas d'Intys hr”**.

Par la suite, nous avons détaillé notre méthodologie dans laquelle nous établissons six étapes principales d'une recherche en commençant par la question de départ jusqu'à l'analyse des données. Notre méthodologie est axée sur une approche quantitative avec laquelle nous avons réalisé un questionnaire en ligne. Dans ce chapitre, nous exposons la démarche de construction de ce dernier de manière détaillée.

Dans la seconde partie du présent mémoire, nous avons d'abord présenter l'entreprise étudiée avant de présenter, analyser et interpréter les résultats. Ceux-ci ont donné lieu à trois principaux éléments de réponse à notre question de recherche.

Premièrement, nous avons relevé une corrélation positive entre les deux dimensions propres à “soi” et les besoins d’accomplissement. Ainsi, les personnes qui développent ces deux dimensions de l’intelligence émotionnelle seront plus motivées par des besoins de réalisation. Ceci peut s’expliquer par le fait que ces deux dimensions de Goleman et les besoins d’accomplissement de Maslow peuvent être confondus dans leur définition.

Deuxièmement, nous avons observé une autre corrélation positive entre les dimensions liées aux “autres” et les besoins d’appartenance. Dès lors, au plus une personne fait preuve de compétences élevées en termes de conscience des autres et de gestion des relations, au plus elle sera animée par des besoins d’appartenance. Ce résultat peut être dû au fait que les personnes pourvues de ces compétences entretiennent des relations interpersonnelles harmonieuses. Elle sont appréciées et intégrées dans un groupe et cherchent alors à être en contact avec autrui.

Troisièmement, une corrélation négative est apparue et vient confirmer notre hypothèse selon laquelle, l’intelligence émotionnelle globale d’un travailleur est négativement reliée à ses besoins de sécurité. En effet, selon Maslow, un individu arrivé au sommet de la hiérarchie des besoins et dès lors, étant motivé par des besoins de réalisation sera moins dépendant par des besoins de base. Étant donné qu’un individu avec des besoins de réalisation élevés affichent une intelligence émotionnelle elle aussi élevée, alors ce même individu aura des besoins de sécurité plus faibles. Ainsi, des compétences élevées en conscience de soi et gestion de soi engendrent simultanément des besoins d’accomplissement élevés et des besoins de base plus faibles.

Bien que cette recherche comporte plusieurs limites dont la principale constitue la taille de l’échantillon, elle laisse tout de même la porte ouverte à de nouvelles réflexions. En effet, d’abord nous pensons qu’il serait intéressant de mener cette même enquête avec les mêmes modèles théoriques auprès du même type de population de consultants afin d’effectuer des comparaisons. Ensuite, étant donné le peu de recherches sur le sujet, il pourrait également être bénéfique d’effectuer cette étude sur d’autres populations avec d’autres modèles théoriques afin de multiplier et d’appuyer les résultats. Enfin, dans une future étude, il pourrait aussi être intéressant de se pencher sur les différentes méthodes de développement de l’intelligence émotionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185–201. [https://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-S](https://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S)
- Amabile, T., Kramer, S. (2011). *The Progress Principle – Using small wins to Ignite Joy, Engagement and Creativity at work*. Boston, USA: Harvard Business Review Press.
- Arribas-Galarraga, S., Saies, E., Cecchini, J. A., Arruza, J. A., & Luis-De-Cos, I. (2017). The relationship between emotional intelligence, self-determined motivation and performance in canoeists. *Journal of Human Sport and Exercise*, 12(3), 630–639. <https://doi.org/10.14198/jhse.2017.123.07>
- Ates, O. T., & Buluc, B. (2015). The relationship between the emotional intelligence, motivation and organizational commitment of primary school teachers. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, 17, 31–49. Retrieved from www.majersite.org/issue17/17_3.pdf
- Becker, A. (2009). *Ageing and the importance to motivate volunteering* (Doctoral dissertation, Erasmus University, Rotterdam). Retrieved from <http://hdl.handle.net/2105/25703>
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279–307. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
- Bar-On, R. (2004). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties. In G. Geher (Eds.), *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy* (pp. 115–145). Retrieved from <https://psycnet.apa.org/>
- Burkart, J., Schubiger, M., & Van Schaik, C. (2017). The evolution of general intelligence. *Behavioral and Brain Sciences*, 40, 1-67. <http://dx.doi.org/10.1017/S0140525X16000959>

- Chanlat, J.-F. (2003). Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*, 9(1), 113-132. <http://dx.doi.org/10.3917/trav.009.0113>
- Chanlat, J.-F. (1990). *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec, Canada: Les Presses de l'Université Laval et les éditions ESKA.
- Christie, A., Jordan, P., Troth, A., & Lawrence, S. (2007). Testing the links between emotional intelligence and motivation. *Journal of Management and Organization*, 13(3), 212–226. <https://dx.doi.org/10.5172/jmo.2007.13.3.212>
- Congard, A., Antoine, P., Ivanchak, S., & Gilles, P. Y. (2012). Désirabilité sociale et mesure de la personnalité : Les dimensions les plus affectées par ce phénomène. *Psychologie Française*, 57(3), 193–204. <http://dx.doi.org/10.1016/j.psfr.2012.07.002>
- Crismer, P.-G. (2019). *CNV & Estime de soi*. [Syllabus]. Retrieved from formation - CNV à Liège.
- Damasio, A. (1995). *L'erreur de Descartes : La raison des émotions*. Paris, France: Odile Jacob.
- Darnon, C. (2002). *Motivation (psychologie)* [Encyclopédie]. Retrieved from <http://www.universalis.fr/encyclopedie/motivation-psychologie/>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “ what” and “ why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227–268. http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Delobbe, N. (2013). *Management humain*. [Syllabus] Louvain-la-Neuve, Belgique: Université Catholique de Louvain-la-Neuve.
- Ekman, P. (2004). *Emotion revealed: Understanding Faces and Feelings*. London, Angleterre: Phoenix.
- Enriquez, E. (1997). *Les Jeux du désir et du pouvoir dans l'entreprise*. Paris, France: Desclée de Brouwer.

- Finkelstien, M. A. (2009). Intrinsic vs. extrinsic motivational orientations and the volunteer process. *Personality and Individual Differences*, 46(5), 653–658. <https://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2009.01.010>
- Fiorillo, D. (2011). Do monetary rewards crowd out the intrinsic motivation of volunteers? Some empirical evidence for Italian volunteers. *Annals of public and cooperative economics*, 82(2), 139–165. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8292.2011.00434.x>
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind*. New York, USA: Basic Books.
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader ? *Harvard Business Review*, 77(6), 93-102. Retrieved from http://www.lrhartley.com/seminars/CP-Leader_article.pdf
- Goleman, D. (1999). *L'Intelligence émotionnelle 2: cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail*. Paris, France: Robert Laffont. (Original work published 1998).
- Goleman, D., Boyatzis & McKee (2005). *L'intelligence émotionnelle au travail*. Paris, France: Village Mondial. (Original work published 2002).
- Hall, J. & Williams, M.S. (1980). *Work Motivation Inventory: An Assessment of the Needs and Values which Individuals Consider to be Important in Making Decisions about Their Work* [Questionnaire & manual]. USA: Teleometrics Int'l.
- HayGroup (2011). *Emotional and social competency inventory (ESCI): A user guide for accredited practitioners [texte]*. Retrieved from <http://haygroup.com>.
- Kemper, T. D. (1993). Reasons in Emotions or Emotions in Reason. *Rationality and Society*, 5(3), pp. 275-283. <https://dx.doi.org/10.1177/1043463193005002007>
- Kotsou, I. (2012). *Intelligence émotionnelle et management (2è éd.)*. Bruxelles, Belgique: De Boeck Supérieur s.a.
- Kovacs, K. & Conway, A. R. A. (2019). What Is IQ? Life Beyond “General Intelligence”. *Current Directions in Psychological Science*, 28(2), 189-194. <http://dx.doi.org/10.1177/0963721419827275>
- Louart, P. (2002). *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel*. Retrieved from <http://academia.edu>

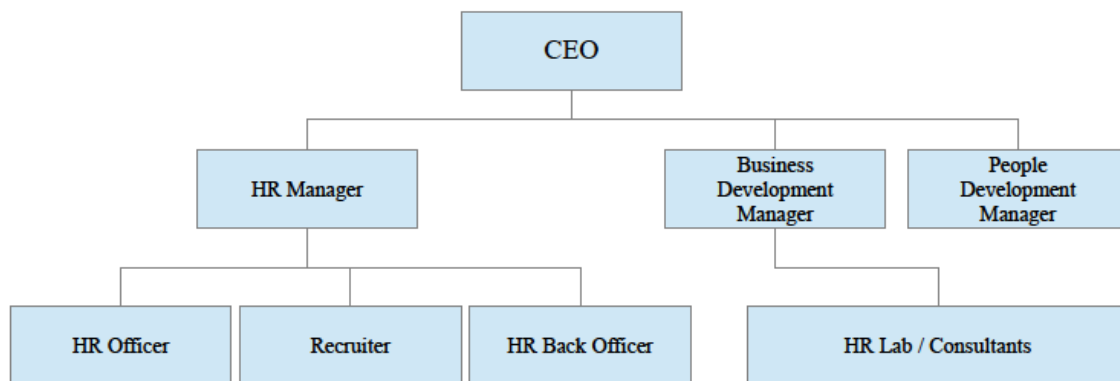
- Macnamara, J. (2015). Multiple intelligences and minds as attributes to reconfigure PR- A critical analysis. *Public Relations Review*, 42(2), 249-257. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.03.002>
- Mayer, J.D., Caruso, D.R. & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotions Review*, 8(4), 1-11. <http://dx.doi.org/10.1177/1754073916639667>
- Mikolajczak, M., Luminet, O., Leroy, C., & Roy, E. (2007). Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue; Petrides & Furnham, 2003): Factor structure, reliability, construct, and incremental validity in a French-speaking population. *Journal of Personality Assessment*, 88(3), 338-353. <http://dx.doi.org/10.1080/00223890701333431>
- Maslow A. H.(1943). Theory of human motivation, *Psychological Review*, 80, 370-396. <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
- Nugier, A. (2009). Histoire et grands courants de recherche sur les émotions. *Revue électronique de Psychologie Sociale*, 4, 8-14. Retrieved from: <https://psychologiescientifique.org/wp-content/uploads/2018/02/Nugier-2009-Histoire-et-grands-courants-de-recherche-sur-les-%C3%A9.pdf>
- Petrides, K., Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European journal of personality*, 15(6), 425–448. <http://dx.doi.org/10.1002/per.416>
- Petrides, K. V., Frederickson, N., & Furnham, A. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and Individual Differences*, 36, 277-293. [http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00084-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00084-9)
- Pinder, C.C. (1984). *Work motivation/theory, issues, and applications*. Glenview, USA: Scott Foresman.
- Plane, J. (2019). *Management des organisations*. Paris, France: Dunod. <http://dx.doi.org/10.3917/dunod.plane.2019.01>
- Plutchik, R. (1980). *Emotions: A Psychoevolutionary synthesis*. New York, USA: Harper & Row.

- Quivy, R., Marquet, J. & Van Campenhoudt, L. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Malakoff, France: Dunod.
- Rothbart, M. K., Ahadi, S. A., & Evans, D. E. (2000). Temperament and personality: origins and outcomes. *Journal of personality and social psychology*, 78(1), 122. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.1.122>
- Rousseau, A. (2016). *Méthodes de recherche en sciences de travail*. [Syllabus] Louvain-la-Neuve, Belgique : Université Catholique de Louvain-la-Neuve.
- Roussel, P. (2000). La motivation au travail - concept et théories. In Editions EMS (Eds.), *Les grands auteurs en GRH* (pp. 3-20). Retrieved from <http://lesclesdelamotivation.fr>
- Salovey P., & Mayer J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and Personality*, 9(1), 185-211. <http://dx.doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Sander, D. (2020). *Psychologie des émotions*. [Encyclopédie] Retrieved from <http://www.universalis.fr/encyclopedie/psychologie-des-emotions/>
- Senter, R. J. (1969). *Analysis of Data: Introductory Statistics for the Behavioral Sciences*. Illinois, USA: Scott, Foresman.
- Shearer, C. B. (2020a). A Resting State Functional Connectivity Analysis of Human Intelligence: Broad Theoretical and Practical Implications for Multiple Intelligences Theory. *Psychology & Neuroscience*, 13(2), 127-148. <http://dx.doi.org/10.1037/pne0000200>
- Shearer, C. B. (2020b). Multiple Intelligences in Gifted and Talented Education: Lessons Learned From Neuroscience After 35 Years. *Roeper Review*, 42(1), 49-63. <http://dx.doi.org/10.1080/02783193.2019.1690079>
- Soares, A. (2003). Les émotions dans le travail. *Travailler*, 1(9), 9–18. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0009>
- Thiébaud, E., Breton, A., Lambomez, E., & Richoux, V. (2005). Étude des relations entre les scores d'intelligence émotionnelle selon l'EQ-i de Bar-On et la satisfaction professionnelle autoévaluée. *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, 11(1), 35–45. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2005.02.005>

- Van Hoorebeke, D. (2008). La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management. *Humanisme et Entreprise*, 289(4), 81-103.
<https://dx.doi.org/10.3917/hume.289.0081>
- Vallerand, R.J. et Thill, E.E. (1993). Introduction au concept de motivation. In Vallerand, J. & Thill, E.E. (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*, pp. 3-39.
<https://dx.doi.org/10.7202/031733ar>
- Waterhouse, L. (2006). Multiple Intelligences, the Mozart Effect, and Emotional Intelligence: A Critical Review. *Educational Psychologist*, 41(4), 207-225.
http://dx.doi.org/10.1207/s15326985ep4104_1
- Wechsler, D. (1958). *The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence (4th ed.)*. Baltimore, USA: Williams & Wilkins.
- Weisinger, H. (2005). *L'intelligence émotionnelle au travail*. Montréal, Canada : Les éditions Transcontinental. (Original work published 1998).

ANNEXES

ANNEXE 1 : Intys hr organigramme



ANNEXE 2 : Questionnaire intelligence émotionnelle

Pour chaque énoncé, évaluez votre aptitude à employer l'habileté décrite. Avant de répondre, essayer de penser à des situations réelles où vous avez dû employer cette habileté.

1 2 3 4 5 6 7

1 étant "faible aptitude" et 7 étant "aptitude élevée".

CONSCIENCE DE SOI Conscience de soi émotionnelle	1. Je sais identifier mes émotions avec précision Ik kan mijn emoties met nauwkeurigheid identificeren 2. Je sais lorsque des pensées négatives me submergent Ik weet wanneer ik overstelpt wordt met negatieve gedachten 3. Je sais comment mes émotions influencent mon comportement Ik weet hoe mijn emoties mijn gedrag beïnvloeden 4. Je sais quand ce que je communique est différent de ce que je ressens Ik weet wanneer er een verschil is tussen wat ik communiceer en wat ik voel 5. Je connais mes forces et mes faiblesses Ik ken mijn sterktes en zwaktes
GESTION DE SOI Maîtrise de soi émotionnelle Orientation vers la réalisation Perspective positive Capacité d'adaptation	6. Je garde mon calme dans les situations stressantes Ik blijf kalm in stressvolle situaties 7. Je reste efficace lorsque je suis en colère Ik blijf efficiënt als ik boos ben 8. Je change ou je mets fin à des habitudes inefficaces Ik beëindig of verander niet efficiënte gewoontes 9. Je m'adapte facilement dans une situation d'incertitude Ik pas me makkelijk aan in onzekere situaties 10. Je me concentre sur les opportunités plutôt que sur les obstacles Ik richt me op de mogelijkheden die er zijn in plaats van op de belemmeringen
CONSCIENCE DES AUTRES Empathie Conscience organisationnelle	11. J'écoute attentivement le point de vue des autres Ik luister aandachtig naar het standpunt van iemand anders 12. Je comprends le point de vue des autres même s'il est différent du mien (comprendre ne veut pas dire accepter) Ik begrijp het standpunt van andere mensen, ook al is dit anders dan de mijne (opgelet: begrijpen betekent niet accepteren) 13. Je distingue les différences entre les émotions des autres et

	leurs comportements Ik maak het onderscheid tussen de emoties van andere mensen en hun gedrag 14. Je sais reconnaître avec précision les émotions ressenties par autrui Ik kan met precisie de emoties herkennen die anderen voelen 15. J'arrive à déterminer les rôles informels et l'influence que chacun prend dans un groupe Ik kan de informele rollen herkennen die iedereen in een groep op zich neemt
GESTION DES RELATIONS Influence Coach et mentor Gestion des conflits Leadership inspirant Travail d'équipe	16. Je suis une personne connue pour aider les autres à gérer leurs émotions Ik sta bekend andere te helpen om met hun emoties om te gaan. 17. Lors d'un conflit, je me positionne naturellement en tant que médiateur Bij een conflictsituatie, neem ik op een natuurlijke wijze de rol als bemiddelaar op mij 18. Quand je lance une nouvelle idée, les autres me suivent facilement Als ik een nieuw idee introduceer, volgen anderen me gemakkelijk 19. En groupe, je n'hésite pas à donner mon avis même s'il apparaît minoritaire In een groep, aarzel ik niet om mijn mening te geven, ook al is deze tegendraads 20. Lors d'un travail d'équipe, je contribue activement à la réalisation d'un objectif commun In teamverband draag ik actief mijn steentje bij om het gemeenschappelijke doel te bereiken

CONSCIENCE DE SOI

Conscience de soi émotionnelle : capacité à comprendre nos propres émotions et leurs effets sur nos performances.

GESTION DE SOI

Maîtrise de soi émotionnelle : capacité à maîtriser les émotions et les impulsions perturbatrices et à maintenir notre efficacité dans des conditions stressantes ou hostiles.

Orientation vers la réalisation : s'efforcer d'atteindre ou de dépasser une norme d'excellence ; chercher des moyens de mieux faire les choses, se fixer des objectifs ambitieux et prendre des risques calculés.

Perspective positive : la capacité de voir le positif dans les personnes, les situations et les

événements et notre persistance à poursuivre des objectifs malgré les obstacles et les revers.

Capacité d'adaptation : la souplesse nécessaire pour gérer le changement, jongler avec des demandes multiples et adapter nos idées ou nos approches.

CONSCIENCE DES AUTRES/CONSCIENCE SOCIALE

Empathie : capacité à ressentir les sentiments et les perspectives des autres, à s'intéresser activement à leurs préoccupations et à repérer les indices de ce qui est ressenti et pensé.

Conscience organisationnelle : capacité à lire les courants émotionnels et les relations de pouvoir d'un groupe, à identifier les influenceurs, les réseaux et les dynamiques.

GESTION DES RELATIONS

Influence : capacité à avoir un impact positif sur les autres, à les persuader ou à les convaincre afin de gagner leur soutien.

Coach et mentor : capacité à favoriser l'apprentissage ou le développement à long terme des autres en leur donnant un retour d'information et un soutien.

Gestion des conflits : capacité à aider les autres dans des situations émotionnelles ou tendues, en faisant preuve de tact pour mettre au jour les désaccords et trouver des solutions que tous peuvent approuver.

Leadership inspirant : capacité à inspirer et à guider des individus et des groupes pour qu'ils accomplissent leur travail et à faire ressortir le meilleur des autres.

Travail d'équipe : capacité à travailler avec d'autres personnes à la réalisation d'un objectif commun ; participation active, partage des responsabilités et des récompenses et contribution à la capacité de l'équipe.

ANNEXE 3 : Exemples de questions - Intelligence émotionnelle

Gestion des émotions

Pour chaque énoncé ci-après, évaluez dans quelle mesure vous êtes aptes à utiliser l'habileté décrite sur une échelle allant de 1 (faible aptitude) à 7 (aptitude élevée). Avant de répondre, essayez de penser à des situations réelles où vous avez dû employer cette habileté.

1. Je sais identifier mes émotions avec précision. *

1 2 3 4 5 6 7

Faible aptitude ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Aptitude élevée

2. Je sais lorsque des pensées négatives me submergent. *

1 2 3 4 5 6 7

Faible aptitude ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Aptitude élevée

ANNEXE 4 : Questionnaire motivations au travail

1. Mon évaluation globale d'un job se base plutôt sur

Mijn globale bevinding van een job baseert zich eerder op het volgende

1A une rémunération suffisante pour couvrir mes besoins et ceux de ma famille
er voldoende betaald wordt, om zo ruim de behoefte van mij en mijn gezin te dekken

1B la sécurité d'emploi et de nombreux avantages en nature et financiers
een job waar werkzekerheid is en veel voordelen in natura of andere worden gegeven

1C des relations de travail harmonieuses avec mes collègues et supérieurs
een job waar er aangename werk relaties bestaan tussen mij, mijn collega's en de oversten

1D des perspectives de promotions en fonction du niveau de mes prestations
mogelijkheden tot promotie in functie van het niveau van mijn prestaties

1E la liberté d'action et le développement personnel qu'il m'apporte
de vrijheid van handelen en de mogelijkheden van persoonlijke ontwikkeling die het mij brengt

2. Une raison de quitter un job serait

Een reden om mijn job te verlaten zou de volgende kunnen zijn

2A des conditions de travail très inconfortables tels que: éclairage insuffisant, bruit, manque de place, ...

zeer ongemakkelijke werkomstandigheden zoals: onvoldoende verlichting, geluid, ruimtegebrek, enz.

2B le risque élevé qu'il présente (moyens inadéquats, personnel insuffisant, entreprise en difficulté, ...)

het hoge risico dat het met zich meebrengt (ontoereikende middelen, onvoldoende personeel, bedrijf in moeilijkheden, enz.)

2C parce que je me retrouve isolé(e), sans collègues avec lesquels discuter et planifier le travail
want ik me geïsoleerd voel, zonder collega's met wie ik het werk kan bespreken en plannen

2D parce que, dans certains aspects, il est dégradant pour moi personnellement
want de baan is in bepaalde opzichten voor mij persoonlijk vernederend

2E un travail routinier et ne présentant aucun défi
routineus en niet-uitdagend werk

3. J'estime qu'un travail est gratifiant

Mijn werk geeft mij voldoening als

3A par une bonne rémunération, des avantages nombreux, des conditions de travail agréables
...

ik een goede beloning, talrijke voordelen, prettige arbeidsvoorwaarden, enz. ontvang

3B si je reçois de nombreux avantages tels que assurance groupe, assurance hospitalisation, remboursement des notes de frais, ...

ik veel voordelen ontvang zoals groepsverzekering, hospitalisatieverzekering, vergoeding van kostendeclaraties, enz.

3C par la joie d'être un membre apprécié de mon équipe

ik voel dat ik een gewaardeerd lid van mijn team ben

3D quand il me permet de démontrer mes compétences, afin qu'elles soient reconnues par mes pairs et supérieurs

ik hierdoor mijn competenties kan gebruiken, zodat ze worden herkend door mijn collega's en superieuren

3E par sa nature même, des activités stimulantes formant un défi permanent

het stimulerende activiteiten biedt die een permanente uitdaging vormen

4. Je me sentirai vite malheureux et démotivé

Ik zou me snel ongelukkig en gedemotiveerd voelen

4A sous un stress permanent, avec peu ou pas de temps pour des pauses etc...

onder constante stress, met weinig of geen tijd voor pauzes, enz.

4B si ma performance était jugée immédiatement en termes de productivité

als mijn prestaties onmiddellijk werden beoordeeld in termen van productiviteit

4C dans un environnement de travail tendu et peu coopératif

in een gespannen en niet samenwerkende werkomgeving

4D si mes collègues recevaient des compliments et des promotions pour un travail de qualité comparable au mien et moi pas

als mijn collega's complimenten en promoties ontvingen voor kwalitatief werk vergelijkbaar met het mijne en ik niet

4E si j'avais le sentiment que mes capacités ne sont pas utilisées suffisamment

als ik het gevoel had dat mijn competenties niet voldoende worden benut

5. Un des arguments les plus importants dans ma décision d'accepter ou non une promotion serait

Een van de belangrijkste redenen om wel of niet een promotie te aanvaarden zou de volgende kunnen zijn

5A si le temps que je dois consacrer au nouveau job empiète de trop sur ma vie privée

als de nieuwe baan veel meer van mijn vrije tijd in beslag neemt

5B le risque d'échouer et de perdre tout l'acquis de ma carrière

het risico te mislukken en daardoor de verworven prestaties van mijn carrière in gevaar te brengen

5C de trouver ma nouvelle équipe sympathique et de m'y sentir à l'aise

als ik mij op mijn gemak voel in mijn nieuw & tof team

5D si le nouveau job m'apporte plus de respect et d'estime de la part des autres

als de nieuwe baan me meer respect en waardering van anderen oplevert

5E l'opportunité de découvrir de nouveaux horizons et de faire du travail plus innovant

de mogelijkheid om nieuwe horizons te ontdekken en innovatiever werk te doen

6. Je travaillerai le mieux et accomplirai le plus dans une situation où

Ik zou me goed voelen en beter presteren in een werk waar

6A les conditions de travail et les moyens mis à disposition sont suffisants et adéquats

de arbeidsomstandigheden en de ter beschikking gestelde middelen voldoende en toereikend zijn

6B les erreurs ne sont pas punies et le risque de perdre mon emploi est minimal

fouten niet bestraft worden en het risico dat ik mijn baan verlies minimaal is

6C il y a un vrai esprit de corps dans mon groupe, nous partageons nos succès et nos problèmes

er een sterke teamgeest heerst, waar we onze successen en onze problemen delen

6D ma performance est reconnue et récompensée de manière tangible

mijn prestatie tastbaar erkend en beloond wordt

6E je vois les effets de mon travail traduits dans mon développement personnel

ik de effecten van mijn werk vertaald zie in mijn persoonlijke ontwikkeling

A BESOINS PHYSIOLOGIQUES	1A une rémunération suffisante pour couvrir mes besoins et ceux de ma famille er voldoende betaald wordt, om zo ruim de behoefte van mij en mijn gezin te dekken 2A des conditions de travail très inconfortables tels que: éclairage insuffisant, bruit, manque de place, ... zeer ongemakkelijke werkomstandigheden zoals: onvoldoende verlichting, geluid, ruimtegebrek, enz. 3A par une bonne rémunération, des avantages nombreux, des conditions de travail agréables ... ik een goede beloning, talrijke voordelen, prettige arbeidsvoorwaarden, enz. ontvang 4A sous un stress permanent, avec peu ou pas de temps pour des pauses etc... onder constante stress, met weinig of geen tijd voor pauzes, enz. 5A si le temps que je dois consacrer au nouveau job empiète
--	---

	de trop sur ma vie privée als de nieuwe baan veel meer van mijn vrije tijd in beslag neemt 6A les conditions de travail et les moyens mis à disposition sont suffisants et adéquats de arbeidsomstandigheden en de ter beschikking gestelde middelen voldoende en toereikend zijn
B BESOINS DE SECURITE	1B la sécurité d'emploi et de nombreux avantages en nature et financiers een job waar werkzekerheid is en veel voordelen in natura of andere worden gegeven 2B le risque élevé qu'il présente (moyens inadéquats, personnel insuffisant, entreprise en difficulté, ...) het hoge risico dat het met zich meebrengt (ontoereikende middelen, onvoldoende personeel, bedrijf in moeilijkheden, enz.) 3B si je reçois de nombreux avantages tels que assurance groupe, assurance hospitalisation, remboursement des notes de frais, ... ik veel voordelen ontvang zoals groepsverzekering, hospitalisatieverzekering, vergoeding van kostendeclaraties, enz. 4B si ma performance était jugée immédiatement en termes de productivité als mijn prestaties onmiddellijk werden beoordeeld in termen van productiviteit 5B le risque d'échouer et de perdre tout l'acquis de ma carrière het risico te mislukken en daardoor de verworven prestaties van mijn carrière in gevaar te brengen 6B les erreurs ne sont pas punies et le risque de perdre mon emploi est minimal fouten niet bestraft worden en het risico dat ik mijn baan verlies minimaal is
C BESOINS D'APPARTENANCE	1C des relations de travail harmonieuses avec mes collègues et supérieurs een job waar er aangename werk relaties bestaan tussen mij, mijn collega's en de oversten 2C qu'il s'agit d'un job où je me retrouve isolé, sans collègues avec lesquels discuter et planifier le travail want ik me geïsoleerd voel, zonder collega's met wie ik het werk kan bespreken en plannen 3C par la joie d'être un membre apprécié de mon équipe ik voel dat ik een gewaardeerd lid van mijn team ben 4C dans un environnement de travail tendu et peu coopératif in een gespannen en niet samenwerkende werkomgeving 5C de trouver ma nouvelle équipe sympathique et de m'y sentir à l'aise

	als ik mij op mijn gemak voel in mijn nieuw & tof team 6C il y a un vrai esprit de corps dans mon groupe, nous partageons nos succès et nos problèmes er een sterke teamgeest heerst, waar we onze successen en onze problemen delen
D BESOINS D'ESTIME	1D des perspectives de promotions en fonction du niveau de mes prestations mogelijkheden tot promotie in functie van het niveau van mijn prestaties 2D qu'il s'agit d'un job qui dans certains aspects est dégradant pour moi personnellement want de baan is in bepaalde opzichten voor mij persoonlijk vernederend 3D quand il me permet de démontrer mes compétences, afin qu'elles soient reconnues par mes pairs et supérieurs ik hierdoor mijn competenties kan gebruiken, zodat ze worden herkend door mijn collega's en superieuren 4D si mes collègues recevaient des compliments et des promotions pour un travail de qualité comparable au mien et moi pas als mijn collega's complimenten en promoties ontvingen voor kwalitatief werk vergelijkbaar met het mijne en ik niet 5D si le nouveau job m'apporte plus de respect et d'estime de la part des autres als de nieuwe baan me meer respect en waardering van anderen oplevert 6D ma performance est reconnue et récompensée de manière tangible mijn prestatie tastbaar erkend en beloond wordt
E BESOINS D'ACCOMPLISSEMENT	1E la liberté d'action et le développement personnel qu'il m'apporte de vrijheid van handelen en de mogelijkheden van persoonlijke ontwikkeling die het mij brengt 2E un travail routinier et ne présentant aucun défi routineus en niet-uitdagend werk 3E par sa nature même, des activités stimulantes formant un défi permanent het stimulerende activiteiten biedt die een permanente uitdaging vormen 4E si j'avais le sentiment que mes capacités ne sont pas utilisées suffisamment als ik het gevoel had dat mijn competenties niet voldoende worden benut 5E l'opportunité de découvrir de nouveaux horizons et de faire du travail plus innovant de mogelijkheid om nieuwe horizons te ontdekken en innovatiever werk te doen 6E je vois les effets de mon travail traduits dans mon développement personnel

	ik de effecten van mijn werk vertaald zie in mijn persoonlijke ontwikkeling
--	---

ANNEXE 5 : Exemples de questions - Motivations au travail

Gestion des émotions & motivation au travail

*Obligatoire

Motivations au travail

Lisez chaque énoncé et classez les ensuite selon votre ordre de préférence de 1 à 5.

1. Mon évaluation globale d'un job se base plutôt sur : *

	1er choix	2ème choix	3ème choix	4ème choix	5ème choix
la sécurité d'emploi et de nombreux avantages en nature et financiers	☐	☐	☐	☐	☐
une rémunération suffisante pour couvrir mes besoins et ceux de ma famille	☐	☐	☐	☐	☐
des perspectives de promotions en fonction du niveau de mes prestations	☐	☐	☐	☐	☐
la liberté d'action et le développement personnel qu'il m'apporte	☐	☐	☐	☐	☐
des relations de travail harmonieuses avec mes collègues et supérieurs	☐	☐	☐	☐	☐

ANNEXE 6 : Table-t

cum. prob one-tail two-tails	$t_{.50}$	$t_{.75}$	$t_{.80}$	$t_{.85}$	$t_{.90}$	$t_{.95}$	$t_{.975}$	$t_{.99}$	$t_{.995}$	$t_{.999}$	$t_{.9995}$
	0.50	0.25	0.20	0.15	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001	0.0005
	1.00	0.50	0.40	0.30	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.002	0.001
df											
1	0.000	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	318.31	636.62
2	0.000	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.327	31.599
3	0.000	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.215	12.921
4	0.000	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173	8.610
5	0.000	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893	6.869
6	0.000	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208	5.959
7	0.000	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785	5.408
8	0.000	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.501	5.041
9	0.000	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.297	4.781
10	0.000	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144	4.587
11	0.000	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025	4.437
12	0.000	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930	4.318
13	0.000	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852	4.221
14	0.000	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787	4.140
15	0.000	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733	4.073
16	0.000	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686	4.015
17	0.000	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646	3.965
18	0.000	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610	3.922
19	0.000	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579	3.883
20	0.000	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552	3.850
21	0.000	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527	3.819
22	0.000	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505	3.792
23	0.000	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485	3.768
24	0.000	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467	3.745
25	0.000	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450	3.725
26	0.000	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435	3.707
27	0.000	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421	3.690
28	0.000	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408	3.674
29	0.000	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396	3.659
30	0.000	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385	3.646
40	0.000	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.307	3.551
60	0.000	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232	3.460
80	0.000	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195	3.416
100	0.000	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174	3.390
1000	0.000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.646	1.962	2.330	2.581	3.098	3.300
Z	0.000	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.090	3.291
	0%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	98%	99%	99.8%	99.9%
	Confidence Level										

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | www.uclouvain.be/espo