

# HEC MONTRÉAL

Contributions relatives du capital psychologique et  
de l'intelligence émotionnelle à la performance  
au travail et au bien-être psychologique

par

Xiao Yan Shi

**Sciences de la gestion**

**(Management)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès science*

*(M. Sc.)*

© Xiao Yan Shi, 2013

Novembre 2013



CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

No certificat : 1760  
No projet 1454

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

**Titre du projet de recherche :**

Analyse comparative de l'intelligence émotionnelle et du capital psychologique dans leur capacité à expliquer le bien-être psychologique et l'engagement au travail

**Chercheur principal :**

Chercheur : *Xiao Yan Shi*

Titre : Étudiant(e) Maîtrise

Service/Option : Management

Directeur : *Christian Vandenberghe*

Titre : Professeur(e) titulaire

Service/Option : Management

**Date d'approbation du projet :**

19 avril 2013

**Date de publication du certificat :**

24 avril 2013

**Date d'échéance du certificat :**

01 avril 2014



Maurice Lemelin, président  
Comité d'éthique de la recherche



## SOMMAIRE

Plusieurs enquêtes en milieu de travail mettent l'accent sur l'importance du facteur humain et insistent sur la nécessité d'identifier et de développer ce facteur. Dans le cadre de cette recherche, notre intérêt s'est porté sur le rôle de la psychologie dans l'essor du potentiel humain : rôle qui a été reconnu par de nombreux chercheurs dont nous parlerons plus loin. Le comportement organisationnel positif - COP (*Positive Organizational Behavior* ou POB) - a largement contribué des recherches sur la psychologie du potentiel humain grâce à son concept de Capital psychologique positif (Capsy). Sa pertinence pour les sciences de la gestion est reconnue. D'autres construits théoriques visent aussi à améliorer la performance au travail et le bien-être psychologique. L'intelligence émotionnelle a de telles ambitions. D'une certaine manière, elle est une alternative conceptuelle et empirique crédible au Capsy. Cette étude s'intéresse aux contributions de chacun de ces construits théoriques à la performance au travail et au bien-être psychologique.

La présente recherche veut répondre aux questions suivantes : quelle est l'importance de la contribution du capital psychologique à la performance au travail et au bien-être psychologique ? Cette problématique s'est largement étendue à partir de plusieurs enquêtes empiriques. Il est important d'en faire état pour connaître les différentes perspectives et pour rendre possible la mise en valeur des possibilités qu'offre la psychologie positive en management. Quelle est l'importance de la contribution de l'intelligence émotionnelle à la performance au travail et au bien-être psychologique ? Plus significatives, nous avons voulu connaître, en mesurant l'incidence de nos deux variables, laquelle du capital psychologique ou de l'intelligence émotionnelle contribuent davantage à la performance au travail et au bien-être psychologique ? Notre recherche évalue la contribution des deux construits en réponse à cette question.

Selon notre hypothèse, si le capital psychologique contribue plus à la performance au travail, il devrait être conséquemment mieux corrélé avec le bien-être psychologique et vice versa. On peut penser la même chose pour l'intelligence émotionnelle. Notre recherche arrive à des conclusions légèrement différentes. En effet, le capital psychologique, certaines de ses composantes, est davantage associé à la performance alors que l'intelligence émotionnelle est corrélée plus fortement au bien-être psychologique. Sur la base de ces données, une des contributions de cette étude est de souligner la nécessité de mieux bâtir nos construits théoriques, notamment le capital psychologique.

**Mots-clés** : capital psychologique, intelligence émotionnelle, performance au travail, bien-être psychologique.

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à mon directeur de recherche, M. Christian Vandenberghe. Son encadrement et son expertise m'ont guidée et ont été déterminants dans la réalisation de cette étude.

Je tiens à remercier ensuite deux personnes importantes dans ma vie : Lawrence Olivier (professeur au département de science politique de l'UQAM) et ma fille Xin Ran Gao. Un vieux proverbe chinois dit : «Maître d'un jour, père de vie». Merci Lawrence, je te dois toute ma vie d'amitié et de récompenses. Merci infiniment pour ton aide et ton encouragement tout au long de mes études. Depuis 6 ans, ta présence, ton engagement, ta sévérité et ta grande disponibilité pour mes études ne sont pas mesurables. C'est grâce à toi si j'ai pu continuer ce chemin étroit et difficile. C'est toi qui m'as enseigné le courage et l'amour envers les gens. C'est grâce à toi que j'ai développé un immense intérêt pour le français et je deviens chaque jour une véritable francophile, une vraie passionnée de la langue française. Mes remerciements vont aussi à ma fille Xin Ran. Je te remercie beaucoup pour ta compréhension, ta gentillesse et la fierté que tu portes à ta mère. Je t'en suis reconnaissante. C'est grâce à toi que je deviens une femme courageuse et une mère heureuse. Ta présence dans ma vie m'apporte énormément de bonheur. J'ai aussi quelques regrets envers toi Xin Ran : à de nombreuses reprises (soirs et fins de semaine), je t'ai laissée seule à la maison pendant que j'étudiais à la bibliothèque. En raison de mon absence fréquente, tu as dû être indépendante à un très jeune âge : aller à l'école et revenir à la maison toute seule, faire tes devoirs et tes activités toute seule. Merci Xin Ran, je t'aime de tout mon cœur.

Je tiens aussi à remercier Marien Bruno et Catherine Marchand dont l'aide pour le traitement des données de cette recherche fut inestimable. Finalement, un grand merci à mes parents, mes frères ainsi que mes amies Félicia-Ariola Risquez-Paris, Maude Boulay, Min Zhi Li et Shu Xuan Luo pour leur encouragement et leur confiance en moi. Ces derniers sont la source de mon courage et de mon énergie.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>i</b>
Remerciements .....	iii
Liste des tableaux .....	viii
Liste des figures .....	x
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>

## CHAPITRE 1 CADRE THÉORIQUE

1.1 Capital psychologique.....	3
1.1.1 Comportement Organisationnel Positif (COP) .....	3
a. Définition.....	4
b. Modèle.....	4
c. Mesures et résultats.....	7
1.1.2 Capital psychologique (Capsy) .....	9
a. Définition.....	9
b. Modèle.....	10
c. Mesures, résultats et intervention .....	17
1.1.3 Choix du modèle du capital psychologique .....	28
1.2 Intelligence émotionnelle.....	29
1.2.1 Modèle de Salovey et Mayer.....	30
a. Définition.....	30
b. Modèle.....	30
c. Mesures et résultats.....	33
1.2.2 Modèle de Bar-On.....	35
a. Définition.....	35
b. Modèle.....	35
c. Mesures et résultats.....	36
1.2.3 Modèle de Boyatzis.....	38
a. Définition.....	38
b. Modèle.....	38
c. Mesures et résultats.....	41

1.2.4	Modèle de Wong .....	42
	a. Définition .....	42
	b. Modèle .....	42
	c. Mesures et résultats .....	43
1.2.5	Choix du modèle de l'intelligence émotionnelle .....	45
1.3	Bien-être psychologique .....	48
1.3.1	Définition .....	48
1.3.2	Modèles .....	49
1.3.3	Mesures .....	50
1.3.4	Choix du modèle du bien-être psychologique .....	51
1.4	Performance au travail .....	52
1.4.1	Définition .....	52
1.4.2	Modèles .....	53
1.4.3	Mesures .....	55
1.4.4	Choix du modèle de la performance au travail .....	56
1.5	Hypothèses .....	57
1.5.1	Questions de recherche .....	57
1.5.2	Hypothèses de départ .....	57
1.5.3	Hypothèses secondaires .....	58
1.5.4	Explication des hypothèses .....	59
1.5.5	Synthèse sur l'explication des hypothèses .....	61

## **CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE**

2.1	Enquête et méthodologie de collecte de données .....	62
2.1.1	Méthode de collecte de données .....	63
2.1.2	Pré-test .....	64
2.1.3	Enquête .....	64
2.1.4	Choix de l'échantillon .....	65
2.1.5	Profil des répondants .....	65
2.2	Choix des mesures .....	69
2.2.1	Mesure du capital psychologique .....	69
2.2.2	Mesure de l'intelligence émotionnelle .....	70
2.2.3	Mesure du bien-être psychologique .....	71
2.2.4	Mesure de la performance au travail .....	71

## CHAPITRE 3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

3.1	Description des résultats .....	73
3.1.1	Capital psychologique .....	74
3.1.2	Intelligence émotionnelle .....	75
3.1.3	Performance au travail .....	76
3.1.4	Bien-être psychologique.....	77
3.2	Analyse.....	78
3.2.1	Analyse factorielle .....	78
	a. Capital psychologique .....	79
	b. Intelligence émotionnelle .....	84
	c. Performance au travail.....	87
	d. Bien-être psychologique.....	88
	e. Synthèse de l'analyse factorielle .....	89
3.2.2	Alpha de Cronbach.....	90
	a. Capital psychologique .....	90
	b. Intelligence émotionnelle .....	90
	c. Performance au travail.....	91
	d. Bien-être psychologique.....	91
	e. Synthèse sur l'Alpha de Cronbach .....	91
3.2.3	Test de corrélation.....	91
	a. Données sociodémographiques .....	93
	b. Capital psychologique .....	93
	c. Intelligence émotionnelle.....	94
	d. Performance au travail et bien-être psychologique .....	95
	e. Synthèse des tests de corrélation .....	97
3.2.4	Régression .....	97
	a. Performance au travail avec le capital psychologique et l'intelligence émotionnelle .....	98
	b. Bien-être psychologique avec le capital psychologique et l'intelligence émotionnelle .....	102
	c. Synthèse des tests de régression .....	104
3.2.5	Synthèse de l'interprétation des résultats .....	105

## **CHAPITRE 4 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

4.1	Contribution du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle à la performance au travail.....	109
4.1.1	Modèle de la performance au travail.....	109
	a. Interprétation du modèle (formule) .....	109
	b. Synthèse du modèle de la performance au travail .....	110
4.2	Contribution du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle au bien-être psychologique .....	111
4.2.1	Modèle du bien-être psychologique .....	111
	a. Interprétation du modèle (formule) .....	111
	b. Synthèse du modèle du bien-être psychologique .....	112

## **CHAPITRE 5 DISCUSSION**

5.1	Liens entre la théorie et les résultats .....	113
5.2	Contribution de cette recherche .....	115

## **CHAPITRE 6 CONCLUSION**

6.1	Conclusions de la recherche.....	118
6.2	Limites et réflexions .....	119
	6.2.1 Limites .....	119
	6.2.2 Réflexions.....	121
6.3	Pistes de recherche futures.....	124

<b>ANNEXE.....</b>	<b>126</b>
--------------------	------------

<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>134</b>
---------------------------	------------

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1.1 : Critères et composantes du COP.....	9
Tableau 1.2 : Expansion du capital et avantage concurrentiel .....	25
Tableau 1.3 : Intervention sur le capital psychologique .....	26
Tableau 1.4 : Hypothèse de départ.....	57
Tableau 2.1 : Données sociodémographiques des répondants .....	65
Tableau 2.2 : Fréquence : Sexe des répondants .....	67
Tableau 2.3 : Fréquence : Âge .....	67
Tableau 2.4 : Fréquence : Ancienneté des répondants.....	68
Tableau 2.5 : Fréquence : Permanence : Permanent VS Temporaire .....	68
Tableau 2.6 : Fréquence : Nature de travail : Temps plein VS Temps partiel .....	68
Tableau 3.1 : Statistiques descriptives .....	74
Tableau 3.2 : Test de normalité.....	74
Tableau 3.3 : Statistique descriptive : Composantes des variables indépendantes .....	79
Tableau 3.4 : Variance totale expliquée du capital psychologique.....	80
Tableau 3.5 : Solution factorielle et saturations des items relatifs au capital psychologique .....	82
Tableau 3.6 : Corrélations factorielles des composantes du capital psychologique .....	83
Tableau 3.7 : Variance totale expliquée de l'intelligence émotionnelle .....	85
Tableau 3.8 : Solution factorielle et saturations des items relatifs à l'intelligence émotionnelle .....	86
Tableau 3.9 : Corrélations factorielles des composantes .....	86
Tableau 3.10 : Variance totale expliquée de la performance au travail .....	87
Tableau 3.11 : Solution factorielle et saturations des items relatifs à la performance au travail .....	88
Tableau 3.12 : Variance totale expliquée de l'intelligence émotionnelle .....	89

Tableau 3.13 : Solution factorielle et saturations des items relatifs au bien-être psychologique .....	89
Tableau 3.14 : Alpha de Cronbach du capital psychologique.....	90
Tableau 3.15 : Alpha de Cronbach de l'intelligence émotionnelle.....	91
Tableau 3.16 : Statistiques descriptives des facteurs de corrélations.....	92
Tableau 3.17 : Corrélation entre toutes les composantes de variables indépendantes et dépendantes .....	96
Tableau 3.18 : Récapitulatif du modèle de la performance au travail et du modèle de bien-être psychologique .....	98
Tableau 3.19 : ANOVA (modèle de la performance au travail).....	99
Tableau 3.20 : Coefficients des items (modèle de la performance au travail).....	100
Tableau 3.21 : ANOVA (modèle du bien-être psychologique) .....	102
Tableau 3.22 : Coefficients des items (modèle du bien-être psychologique) .....	104
Tableau 3.23 : Synthèse sur les hypothèses et les résultats de recherche .....	107

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 : Quatre états psychologique possibles .....	6
Figure 1.2 : Modèle intégré du capital psychologique .....	18
Figure 1.3 : Intelligence émotionnelle du modèle de Mayer et Salovey.....	32
Figure 1.4 : Synthèse des explications des hypothèses .....	61
Figure 3.1 : Histogramme : Capital psychologique .....	75
Figure 3.2 : Histogramme : Intelligence émotionnelle.....	75
Figure 3.3 : Histogramme : Performance au travail.....	76
Figure 3.4 : Histogramme : Bien-être psychologique .....	77
Figure 5.1 Schéma de synthèse sur la recherche.....	117

# INTRODUCTION

Depuis un certain temps, les enquêtes sur la performance des entreprises mettent l'accent sur l'importance du facteur humain en insistant beaucoup sur la nécessité de l'identifier et de le développer. Si le terme est vague, il désigne cependant la contribution humaine et son impact souvent décisif sur la performance au travail et le bien-être psychologique des individus. Le facteur humain, comme on le désigne souvent, relève de nombreuses dimensions, santé mentale, bien-être psychologique, optimisme ou résilience. Plusieurs disciplines scientifiques dont la psychologie, les sciences de la gestion, la science politique et la philosophie s'y intéressent. Dans le cadre de cette recherche, notre intérêt s'est porté sur le rôle de la psychologie positive dans l'essor du potentiel humain : rôle qui a été reconnu par de nombreux chercheurs dont nous parlerons plus loin. Le comportement organisationnel positif - COP (*Positive Organizational Behavior* ou POB) - a largement contribué à ces recherches grâce à son concept de capital psychologique positif (Capsy). Sa pertinence et son intérêt pour les sciences de la gestion sont admis.

Deux questions sont à l'origine de notre étude: quel est l'apport du capital psychologique dans l'observation et la croissance du potentiel effectif des individus au sein des organisations ? Cette problématique s'est largement étendue à partir de plusieurs enquêtes. Il est important d'en faire état pour connaître les différentes perspectives et pour rendre possible la mise en valeur des possibilités qu'offre la psychologie positive en management. Notre deuxième question est corollaire à la première : elle consiste à se demander s'il existe d'autres construits théoriques capables de contribuer significativement à accroître les aptitudes humaines ? Cette recherche se propose à la fois de rendre compte de certains de ces autres construits et d'évaluer leur apport au développement et à la croissance des individus en milieu de travail.

Nous avons choisi, pour ce faire, deux construits théoriques, le capital psychologique (Capsy) et l'intelligence émotionnelle (IE) qui sont largement traités dans les études en sciences de la gestion orientées sur le développement des capacités humaines. Nous

cherchons à évaluer leur effet - positif - sur deux variables : le bien-être psychologique et la performance au travail.

Avant d'en arriver là, une revue de la documentation scientifique présente les modèles, les variables indépendantes et fait état des résultats obtenus dans les études empiriques. Enfin seront présentés des modèles des deux variables dépendantes - le bien-être psychologique et la performance au travail - pour les définir et rendre compte des construits théoriques avec lesquels nous avons cherché à les étudier. Les modèles et les mesures choisis relativement à notre étude pour chaque variable seront déterminés. Une fois celle-ci complétée, nous préciserons notre question spécifique de recherche et présenterons les hypothèses soutenues. La composition de notre échantillon d'enquête, la validation de nos mesures, la méthode de collecte des données composeront l'essentiel de la présentation de notre méthodologie. La production et l'analyse des données suivies d'une discussion de nos résultats par rapport à nos hypothèses forment l'essentiel des derniers chapitres.

# CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

## 1.1 Capital psychologique

### 1.1.1 Comportement Organisationnel Positif (COP)

Le capital psychologique (Capsy) tire sa source du comportement organisationnel positif (COP) (*Positive Organizational Behavior : POB*). L'approche du COP est apparue dans un contexte social et organisationnel où le modèle psychologique traditionnel (*deficits-and-disease model*) est dominé par l'orientation curative. Dans la littérature contemporaine en psychologie recensée par Luthans (2002), la majorité des articles, 375, traite de certaines conduites jugées négatives (c.-à-d. maladie mentale, dépression, anxiété, panique et colère) par rapport aux dispositions positives des gens (bonheur, optimisme, résilience) où il n'y a qu'un texte d'identifié (Luthans, 2002a). Devant le peu de résultats concrets de ce type d'approche, l'intérêt s'est tourné vers ce qu'il faut bien appeler la problématique des ressources humaines, du potentiel humain, qu'on peut définir comme l'ensemble des pratiques visant la mobilisation et le développement des individus de l'organisation dans une perspective d'harmonie (Rouleau, 2011).

La psychologie clinique organisationnelle vise essentiellement à soigner ou guérir les individus de certains problèmes liés au travail (stress, dépression, fatigue chronique, etc.). La plupart des théories des organisations mettent surtout l'accent sur les aspects négatifs comme l'incapacité des leaders à motiver leurs subordonnés, les conflits personnels, les attitudes dysfonctionnelles, etc. (Luthans, Youssef et Avolio, 2007: 11) En somme, le modèle psychologique classique, orientation curative, s'efforce de rétablir ou de maintenir une performance moyenne (en réduisant au maximum ce qui ne marche pas) au lieu d'insister et de promouvoir les forces, les capacités et le potentiel psychologiques des individus. C'est justement ce que visent la psychologie positive et le COP.

### **a. Définition**

Issu de la psychologie positive et développé récemment, le COP est défini d'abord par Luthans ainsi (Luthans, 2002b: 59) «(...) l'étude et la mise en œuvre des forces et des capacités psychologiques qui peuvent être mesurées, développées et gérées efficacement dans le but d'améliorer effectivement la performance en milieu de travail». Il concerne autant le développement des cadres (via des programmes organisés ou des formations en milieu de travail) que celui des ressources humaines (via des programmes de formation formels ou à l'aide des leaders employés en milieu de travail). Le COP ne représente pas une innovation significative de la psychologie. C'est plutôt une perspective complémentaire ou alternative qu'un corps de connaissances substitués à la psychologie existante. Il insiste sur les valeurs, organisations et comportements positifs, sur la nécessité de nouvelles constructions théoriques, la recherche et la mise en œuvre efficace de ces dispositions. De cette courte acception, Luthans (Luthans, 2002 b : 59) dégage quelques caractéristiques importantes du COP. Lesquelles sont :

- a. il s'intéresse aux quasi-états (state-like) observables, mesurables et malléables, par exemple, la résilience, l'optimisme ;
- b. le COP doit contribuer à l'amélioration des performances en milieu du travail. Il doit être opératoire, c.-à-d. permettre de manière méthodique une action organisée dans le but d'obtenir un résultat déterminé;
- c. les composantes qui définissent le COP, optimisme, résilience, efficacité, espérance, peuvent être étudiés, mesurés ;
- d. elles peuvent être développées, gérées au niveau individuel. (Traduction libre)

### **b. Modèle**

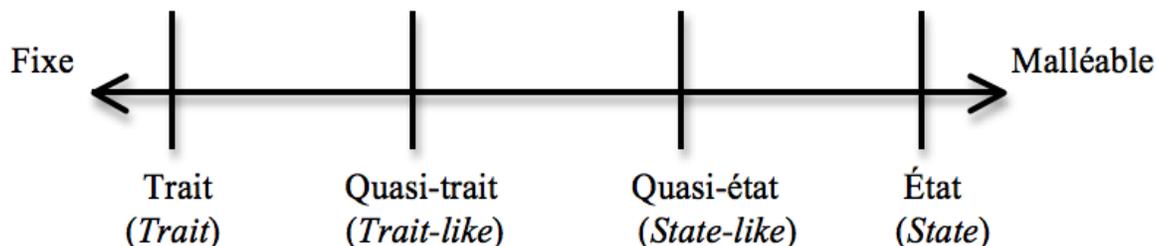
Ces quatre critères du COP sont explicités de la manière suivante :

#### 1) Quasi-état (*State-like*)

Avant d'aborder le «quasi-état», il importe de préciser que le COP examine quatre états psychologiques. Il y a, selon une échelle allant du niveau de résistance au changement et

au développement, quatre types d'états psychologiques : (1) le «trait» psychologique (*trait*) qui est très stable, fixe et très difficile à changer (*hard wired*) tel que l'intelligence, le talent, les caractéristiques positives héritées ; (2) le «quasi-trait» psychologique (*trait-like*) qui est relativement stable et difficile à changer. Par exemple, les vertus ou les cinq grands traits caractéristiques de la personnalité (Big Five) : la conscience, la stabilité émotionnelle, l'extraversion, l'ouverture à l'expérience, l'agréabilité (désir de coopération et d'harmonie sociale) ; (3) Le terme «quasi-état» est employé délibérément dans la littérature du COP par Luthans et ses collègues pour désigner le potentiel humain positif malléable et ouvert au développement. Il signale des états qui peuvent être gérés en situation d'entreprise ou autodéveloppés grâce à des programmes de formation. Par exemple, il fait référence à de courtes «Intervention(s) sur le Capital Psychologique » (ICP) (*Psychological Capital Intervention*), d'une ou deux heures auprès des répondants aux questionnaires du Capsy. Ces formations mettent l'accent sur des actions plutôt micro que macro permettant de développer ou d'améliorer le Capsy. L'état psychologique malléable est relativement stable et ne change pas facilement, comme l'état (*state*) qui appartient au même continuum, à l'aide de certains programmes courts de perfectionnement en milieu de travail. Par exemple, les 4 composantes du Capsy : l'optimisme, l'espérance, la résilience et l'efficacité représentent des quasi-états ; (4) le terme «état» (*state*) désigne des sentiments momentanés et très malléables comme le plaisir, l'humeur positive et le bonheur. (Gygax et Fitzgerald, 2011; Luthans, 2002a; Luthans et Carolyn, 2007a; Luthans, 2002b). La psychologie positive s'intéresse principalement au «quasi-état» (*state-like*). Nous allons y revenir plus loin. Notons déjà l'importance que vont prendre les états positifs dus, entre autres, à leur caractère malléable.

**Figure 1.1** Quatre états psychologiques possibles : (Youssef et Luthans, 2007)



Source : Synthèse personnelle

## 2) le critère observable et mesurable du COP

Être observable et mesurable est un critère essentiel des recherches scientifiques. Au fil du temps, le COP a développé des instruments valides et fiables permettant aux chercheurs de mesurer les performances en milieu du travail. En effet, le Questionnaire du Capsy - QCP (*Psychological Capital Questionnaire*) a été mis au point et utilisé par Luthans, Youssef et Avolio en 2007 pour mener à bien leurs études du COP. Cependant, il se limite à l'étude des effets de chacune des composantes. Limite éloquentes comme on le verra ultérieurement.

## 3) le critère de l'impact de COP

Le COP doit être opératoire. Le terme désigne les divers moyens et programmes d'intervention qui sont utilisés pour atteindre un but, et contribuer de manière significative à l'amélioration des performances (résultat final : *outcomes*) dans les milieux de travail. Cette contribution doit être mesurée quantitativement. Ce principe est l'un des plus importants critères.

## 4) Les composantes psychologiques du COP sont étudiées, mesurées, développées et gérées au niveau individuel.

C'est là l'une de ces caractéristiques essentielles que de proposer des programmes efficaces pour améliorer, accroître et étendre le potentiel psychologique des individus.

C'est la réponse à la gestion curative des ressources humaines. Nous aborderons ensuite ces différents programmes d'intervention. Le COP retient parmi les différentes composantes positives identifiées certaines qu'il étudie plus particulièrement.

### **c. Mesures et résultats**

Des études empiriques confirment ces présupposés théoriques. L'impact de l'espérance, de l'optimisme et de la résilience sur l'amélioration de la performance au travail est testé, en autres, par deux études. Les résultats montrent qu'ils sont liés à la satisfaction au travail, au bonheur au travail et à l'engagement organisationnel (Luthans et Carolyn, 2007b). Ramlall (2008) cherche, pour sa part, à améliorer la performance des employés à l'aide du COP. Sa recherche quantitative à partir d'un échantillon de 246 personnes est réalisée à l'aide d'une enquête par questionnaire. Une relation positive existe entre les états psychologiques positifs des employés, par exemple chez ceux qui donnent à leur existence un sens (but), et leur performance individuelle au travail. Ces personnes ont amélioré leur performance au travail (productivité) parce qu'elles voient dans leur travail un lieu d'accomplissement personnel. Plus encore, son étude conclut à une relation significative et positive entre des dispositions psychologiques positives, des comportements organisationnels positifs et la performance des employés (Ramlall, 2008). Autrement dit, l'étude montre comment certaines dispositions au travail permettent à une personne d'atteindre certaines finalités dans son existence et d'être plus performante au travail. Sandra L. French et Tracey Q. Holden (2012) traitent des manières de former une culture organisationnelle positive qui empêche la création et la réception de mauvais messages en temps de crise. Le travail est une source de bonheur pour les travailleurs si l'environnement est propice et s'ils ont la possibilité et les habiletés de le modeler. Le leadership organisationnel et les pratiques du COP peuvent aider grandement à développer un tel environnement.

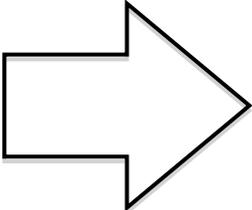
Persuadé que les composantes Capsy ne sont pas limitatives, Luthans encourage l'exploration de nouveaux états psychologiques pour enrichir la valeur et le potentiel

épistémologique du COP. L'appel de Luthans à l'étude de nouveaux états psychologiques a été entendu par de nombreux chercheurs. Dans cette perspective, Gygax et Fitzgerald (Gygax et Fitzgerald, 2011) ont étudié, analysé et proposé d'ajouter la sagesse au COP. Selon eux, elle satisfait aux critères principaux et permet aussi de répondre à certaines critiques formulées à l'égard du COP telles que la définition limitée du terme positif, la polarisation des réalités (une vision partielle et sélective de la réalité), l'intérêt exclusif porté à la positivité et les analyses à court. Pourtant, la sagesse ne sera pas retenue et on ne la retrouve pas dans les enquêtes ultérieures.

Luthans (Luthans, 2002b: 59) considère au début de ses recherches les cinq dispositions importantes du COP que sont la confiance/efficacité, l'espérance, l'optimisme, le bonheur (satisfaction au travail) et l'intelligence émotionnelle. Ces cinq composantes des ressources psychologiques des individus balisent le champ théorico-empirique du COP. Dans un autre texte, paru la même année, il a précisé que la confiance/efficacité est celle qui caractérise le plus le COP alors que l'espérance est sa plus singulière. Il ajoute un autre élément aux composantes du COP : la résilience. Dans sa conclusion, deux autres sont mentionnés : l'optimisme et l'intelligence émotionnelle. L'optimisme sera repris dans plusieurs enquêtes.

Le tableau suivant (Tableau 1.1), critères et composantes du COP, divisé en deux parties représentant du côté gauche les critères du POB qui ont permis d'identifier ses 4 principales composantes (côté droit). Un trait continu sépare chaque côté pour bien marquer la possibilité d'autres composantes relevant du critère de quasi-trait psychologique. Les traits pointillés en bas à gauche indiquent des critères envisagés pour de nouvelles composantes du COP, mais, comme on le voit du côté droit, elles n'ont pas été retenues (ligne pointillée). En acceptant ce critère, Luthans aurait pu reconnaître l'intelligence émotionnelle comme composante du COP. Un rapide examen de ces textes montre qu'il n'a pas conservé la disposition au bonheur (satisfaction au travail) ni l'intelligence émotionnelle. Nous exposerons les raisons plus loin lorsque nous traiterons de l'IE.

**Tableau 1.1** Critères et composantes du COP

<b>COP</b>		
<b>Critères</b>		<b>Sélection des composantes</b>
Quasi-état / malléable		Auto-efficacité
Observable et mesurable		Espérance
Impact sur la performance		Optimisme
Mesurable et développable		Résilience
Quasi-état / relativement fixe		Intelligence émotionnelle
Impact sur autres <i>résultats</i>		Sagesse
	Bonheur	

Source : Synthèse personnelle

## 1.1. 2. Capital psychologique (Capsy)

### a. Définition

Le pionnier de la psychologie positive, Martin Seligman (2002) dans son ouvrage *Authentic Happiness* demande, pour la première fois, si le capital psychologique existe et, le cas échéant, ce qu'il recoupe. Comment en faisons-nous usage ? Il répond à cette question de la manière suivante : « (...) quand nous sommes engagés, peut-être est-on en train d'investir et de construire le capital psychologique pour notre futur » (Seligman, 2002). L'idée est fort suggestive et annonce tout le potentiel qu'elle porte. La conceptualisation du Capsy est fondée sur les quasi-états actifs dont Luthans et coll. (2007) dégagent quatre composantes définies comme distinctes ou plutôt comme des mesures différentes d'une structure unique (états psychologiques des individus). Le capital psychologique (Capsy) est caractérisé ainsi (Luthans, Youssef et Avolio, 2007: 3) :

Un état de développement psychologique positif d'un individu qui se caractérise par (1) une confiance en soi suffisante pour faire les efforts nécessaires pour atteindre avec succès des objectifs difficiles ; (2) être capable d'attribuer une valeur positive aux succès obtenus maintenant ou dans le futur; (3) persévérer dans l'atteinte des objectifs et si nécessaire réorienter sa démarche (espoir) pour obtenir le succès ; et (4) lorsqu'en proie à des problèmes ou à l'adversité, être capable de les soutenir et rebondir même au-delà pour arriver au succès.

## **b. Modèle**

### Composantes

#### 1. L'auto-efficacité (efficacité) / la confiance

L'efficacité est considérée comme la dimension qui répond le mieux aux critères du Capsy (Linley, Harrington et Garcea, 2010). Elle est désignée par Stajkovic et Luthans en 1998 comme la confiance d'un individu dans ses capacités à se motiver. (Luthans *et al.*, 2007). Ici, les deux termes efficacité et confiance sont employés d'une façon interchangeable, car la définition théorique du premier inclut le second (Luthans, Youssef et Avolio, 2007). Les gens efficaces se distinguent grâce aux cinq caractéristiques suivantes : 1) ils se donnent des objectifs élevés et choisissent des tâches difficiles ; 2) ils sont heureux de recevoir des défis et s'en nourrissent ; 3) ils se motivent facilement; 4) ils effectuent les efforts nécessaires pour atteindre leurs buts ; et 5) ils persévèrent quand ils rencontrent des obstacles (Luthans, Youssef et Avolio, 2007: 38). Ces caractéristiques donnent aux individus une efficacité élevée, la possibilité de se développer de façon indépendante et d'agir utilement même avec peu de ressources externes. Les gens ayant une efficacité élevée n'attendent pas l'arrivée de nouveaux défis : ils sont proactifs. De plus, l'efficacité est souvent conçue comme un facteur déterminant pour être actif en situation de stress, de panique et même de défi grâce au contrôle personnel qu'elle suppose (Luthans, Youssef et Avolio, 2007: 42). Ayant les caractéristiques d'un quasi-état, l'efficacité peut être développée et améliorée. Luthans et coll. (2007) suggèrent que son développement doit mettre l'accent sur la capacité des

individus à identifier des composantes transférables de leur succès et de les transposer à un autre domaine d'activités.

L'utilisation du Capsy consiste à identifier des capacités, à saisir et à développer les talents, les forces ainsi que le potentiel des individus dans le but d'aider l'organisation à obtenir un avantage concurrentiel à long terme face à ses concurrents (Toor et Ofori, 2010). Il existe quatre sources de développement de l'efficacité ou la confiance :

a. La maîtrise de l'expérience qui permet aux employés d'expérimenter constamment le succès en réalisant les tâches exigées. L'atteinte des objectifs renforce la confiance dans leurs capacités.

b. L'apprentissage indirect, nommé aussi apprentissage délégué ou par modélisation réfère, dans des cas où la situation ne permet pas d'expérimenter le succès, l'utilisation d'expériences imaginables à l'aide de processus cognitifs. Plus simplement encore, les gens peuvent renforcer leur propre confiance en regardant les expériences d'autres personnes, leur succès ainsi que leurs échecs et leurs erreurs.

c. La rétroaction positive concerne les impressions, les propos et les encouragements positifs que notre entourage promulgue à notre endroit. Ces ressources permettent d'avoir un impact réel, grâce à la reconnaissance et à l'appréciation des autres, sur la performance. Les rétroactions positives peuvent avoir non seulement des effets de renforcement sur les comportements désirables des employés, mais peuvent aussi les aider à construire et à majorer leur Capsy.

d. L'excitation psychologique et physiologique a un effet moins important que les autres sources de la confiance. Quand il est positif, il a moins d'impact sur l'efficacité. Par contre, quand il est négatif, il devient un facteur majeur de régression de la confiance de quelqu'un (Luthans, Youssef et Avolio, 2007). L'impact de cette composante sur la performance est plus fort que d'autres variables telles que l'établissement d'objectifs, les traits personnels, dont la conscience et les attitudes (Luthans et Youssef, 2004).

Ce type de recherche n'est pas sans soulever quelques problèmes que nous abordons plus loin.

## 2. L'espérance

Un des chercheurs de la théorie de l'espérance/l'espoir le plus connu C. Rick Snyder la définit comme «(...) un état émotionnel positif fondé sur une logique interactive tirée du succès [elle comprend deux composantes] (a) l'agentivité : énergie orientée vers les buts et (b) la planification des moyens pour atteindre les buts. » (Snyder, Irving et Anderson, 1991). En effet, l'espérance comprend ces deux constituants centraux : l'agentivité et la planification du parcours à suivre (Snyder, 1994 ; 2000). Le premier est un état cognitif dans lequel les individus sont capables d'établir des objectifs et des défis atteignables dans une volonté de les réaliser avec toute leur énergie et leur détermination. C'est le pouvoir de produire intentionnellement. L'agentivité aide à atteindre des résultats. C'est cette dimension qui fait que l'espérance se distingue des autres trois composantes du Capsy. Les moyens réfèrent aux parcours que nous prenons pour arriver au but souhaité et aux habiletés individuelles nécessaires pour y arriver. En ce sens, une personne doit imaginer le parcours qu'elle doit emprunter pour parvenir à la réalisation de ses buts. Si certains envisagent un chemin, une manière d'arriver à ses fins, d'autres en conçoivent plusieurs (Snyder, 2000). Cependant, quelle que soit l'alternative, une forte motivation est nécessaire lorsque des obstacles se présentent. On peut croire, suivant en cela Snyder (Snyder, 2002), qu'une personne fortement motivée ne se laissera pas décourager par ceux-ci. L'agentivité fait la différence dans l'espérance en créant ou en prenant en compte de nouvelles possibilités. Ce faisant, il existe une interaction entre les deux éléments de l'espérance: quand l'agentivité, la motivation d'un individu, cherche à trouver de nouvelles routes, la créativité, l'innovation et les ressources sont mobilisées par ce processus. Cela aiguise les énergies et accentue le sentiment de contrôle de cette personne.

Des techniques permettant de développer l'espérance sont proposées par les chercheurs ;

en voici quelques-unes :

- a. l'établissement d'objectifs : il est essentiel d'établir des objectifs spécifiques, réalisables et mesurables.
- b. la décomposition des objectifs (*stepping*) : il faut briser les objectifs complexes, difficiles ou à long terme en sous-objectifs qui peuvent être gérés plus facilement, pour améliorer l'espérance.
- c. la délégation, selon le processus *bottom up* telle que la délégation et la participation aux décisions, peut renforcer le sentiment de contrôle des employés sur leur propre futur et celui de leur organisation.
- d. le système de récompense : le renforcement de l'espérance repose sur un système de récompenses des cadres et des employés qui contribuent à l'établissement des objectifs, à la division des tâches, à la prise de décision et aux initiatives (c.-à-d. l'agentivité) pour trouver des voies possibles et originales à l'achèvement des objectifs. (Snyder 2002)

L'espérance, définie en ces termes, a une relation très positive avec la performance au travail. On en sait moins sur son rapport au bien-être psychologique même s'il est, intuitivement possible, d'imaginer le même type de relation marquante qu'avec la performance au travail.

### L'optimisme

L'optimisme, selon Martin Seligman (1998) est un mode d'explication. Le chercheur l'envisage comme une manière de s'attribuer les raisons et les causes des événements positifs (la réalisation de tâches importantes) et d'imputer à des raisons spécifiques, externes et instables les raisons des événements négatifs (Seligman, 1998). Les gens optimistes utilisent un mode d'explication qui attribue les situations positives à des causes personnelles et mettent sur le compte des causes externes, temporaires et aux facteurs conjoncturels les événements négatifs (Seligman, 2008). En effet, c'est l'explication des choses à nous-mêmes qui détermine le degré d'optimisme. L'optimiste considère les éléments désirables comme la source de ses forces, de sa réussite et de son contrôle ; il les met à profit pour résoudre d'autres problèmes qui surgissent tout au long

de son existence. Par exemple, mener à bien un important dossier renforce la confiance en soi et développe le sentiment de pouvoir accomplir d'autres tâches importantes. Bref, le mode d'explication positif de l'optimiste permet d'avoir une vision rationnelle et d'intérioriser les bons aspects de sa vie dans le passé, le présent et même dans le futur.

Cela reflète aussi la confiance d'une personne dans l'issue favorable d'un événement particulier. Des études montrent que l'optimisme est associé non seulement à des caractéristiques désirables tels le bonheur, la persévérance, l'accomplissement et la santé, (Christopher Peterson, 2000) mais aussi aux comportements souhaitables si cette positivité est modérée (Taylor et Brown, 1988). L'optimisme est lié à une capacité de mise en œuvre des processus pour maîtriser l'impact négatif d'un événement sur son bien-être psychologique et physique (*coping*) et à une aptitude à s'engager dans son milieu de travail. Il est relié aussi à la santé physique, à des avantages socioéconomiques ainsi qu'à des impacts positifs dans les relations interpersonnelles (Carver, Scheier et Segerstrom, 2010). Par contre, être trop positif entraîne souvent des résultats pernicieux. En effet, les individus hyper optimistes refusent d'accepter des facteurs hors de leur contrôle et les réalités non souhaitables. Ils sont plus exposés aux risques et aux dangers de la naïveté (Todesco et Hillman, 1999).

Dans la conceptualisation du Capsy, les forces de l'optimiste réaliste et flexible sont signalées. Le mode de raisonnement de l'optimiste ne tend pas à l'extrême ni au contrôle de chaque aspect de sa vie. Il conduit à une forme d'apprentissage de l'autodiscipline et de l'analyse des événements du passé, de la planification et de la prévention. De ce point de vue, il est capable de profiter, d'apprendre et de tirer des expériences positives de divers événements tant dans la vie quotidienne qu'en milieu de travail. Les plus optimistes se donnent le crédit nécessaire de leurs succès et sont en contrôle de leur destin sans s'exposer pour ne pas ajouter de risques. Ils sont habiles aussi à exprimer leurs remerciements et leur appréciation aux gens et à reconnaître les facteurs qui contribuent à leurs succès. En période trouble, ils savent trouver les causes des échecs, apprendre de leurs erreurs et accepter ce qu'ils ne peuvent changer tout en continuant d'avancer (Luthans, Youssef et Avolio, 2007).

L'optimisme est caractérisé par un quasi-état, un mode de raisonnement, plus stable ou fixe. Seligman (Seligman, 1998) suggère qu'il peut être appris, développé et amélioré. Schneider (Schneider, 2001) présente trois perspectives qui permettent de développer l'optimisme réaliste : l'indulgence pour ce qui est déjà passé, l'appréciation pour le présent et la recherche d'opportunités pour le futur. L'indulgence pour le passé n'est pas le déni du passé ou le refus de ses responsabilités ; au contraire, c'est une technique de réencadrement qui permet de connaître la réalité d'une situation et de la modifier ou de l'accepter. L'appréciation du présent concerne l'évaluation des aspects positifs d'une situation même peu favorable. Cela consiste à traduire l'événement ou la situation en une perspective positive. Finalement, la recherche d'occasions à saisir pour le futur renvoie à la découverte et à l'action proactive sur les chances favorables pour l'avenir en tenant compte de ses capacités et de ses vulnérabilités (Luthans, Youssef et Avolio, 2007). Lorsque les employés sont optimistes, on peut penser que cela se reflétera sur toute l'organisation et sur ses leaders.

### La résilience

La résilience désigne la manière dont les individus arrivent à tolérer les épreuves, à rebondir pour obtenir du succès ou à revenir au fonctionnement normal de la vie quotidienne après avoir fait face à des problèmes ou des échecs. La définition de la résilience intègre la pensée de psychologues positifs tels Masten (Masten, 2001). Il identifie les atouts de la résilience tels les habiletés cognitives, le tempérament, la perception positive de soi, la confiance, une perception positive de la vie, la stabilité émotionnelle et le sens de l'humour, qui contribuent à une forte résilience (Masten et Obradovic, 2006). Elle comprend un savoir-faire et les forces psychologiques de la vie quotidienne qui peuvent être identifiés, mesurés, entretenus et améliorés à tout âge et dans toutes les conditions psychologiques d'un individu (Masten, 2001; Masten et Obradovic, 2006). Ces auteurs conçoivent la résilience comme un phénomène caractérisé par des modes d'adaptation dans un contexte signifiant d'adversités et de risques. La personne résiliente a cet état psychologique de faire face et surtout de surmonter les épreuves, ou d'essayer de le faire. Ainsi fondée, elle peut non seulement

rebondir et revenir à l'ordre antécédent ; dépasser ces effets pour parvenir à relever le défi. La résilience se définit comme la capacité à rebondir rapidement et efficacement face à l'infortune, aux échecs, aux conflits et même devant des événements positifs comme le progrès ou des responsabilités accrues (Luthans, 2002a). Cette disposition est élastique. Les individus faiblement résilients sont plus vulnérables et ils sont facilement bouleversés, souvent incapables de retourner aux activités normales. Chez les gens ayant une forte résilience, les effets négatifs ne persistent pas longtemps (Martin-Krumm et Tarquinio, 2011). Ils prennent une attitude active dans la recherche et la réception des expériences appropriées pour assurer leur développement. Les émotions positives aident, selon plusieurs recherches, à améliorer la résilience face aux événements négatifs (Tugade, Fredrickson et Barrett, 2004). Sont défavorables à la résilience des facteurs comme la mauvaise santé, le chômage et le stress (Collins, 2001).

Finalement, le déploiement de la résilience permet d'établir des stratégies axées sur les risques et les processus. Les premières stratégies permettent de réduire les risques et de diminuer les facteurs stressants qui peuvent accroître la probabilité de résultats indésirables. Les stratégies axées sur les processus concernent la mobilisation de la force des systèmes adaptatifs qui favorisent l'utilisation des atouts (c.-à-d. la capitalisation des forces, les habiletés et les caractéristiques positives) de quelqu'un pour gérer et tempérer l'émergence des facteurs de risque (Luthans et Youssef, 2004).

La relation positive entre la résilience et la performance en milieu de travail est démontrée dans de nombreuses recherches (Luthans *et al.*, 2007; Youssef, 2004). L'environnement de travail aujourd'hui est incertain et inconnu. Dans un tel contexte, la résilience doit être plutôt proactive que seulement réactive et capable de mener à des gains réels positifs (Luthans, Youssef et Avolio, 2007).

En prenant en considération les résultats du Capsy et en utilisant des caractéristiques positives de l'état et du quasi-état, en y ajoutant certains traits et quasi traits psychologiques et les comportements positifs présents dans la littérature récente, Luthans et Youssef (2010) recommandent un modèle intégré du capital psychologique

positif. Sa compréhension passe par la connaissance des construits théoriques qu'ils proposent (Linley, Harrington et Garcea, 2010: 281).

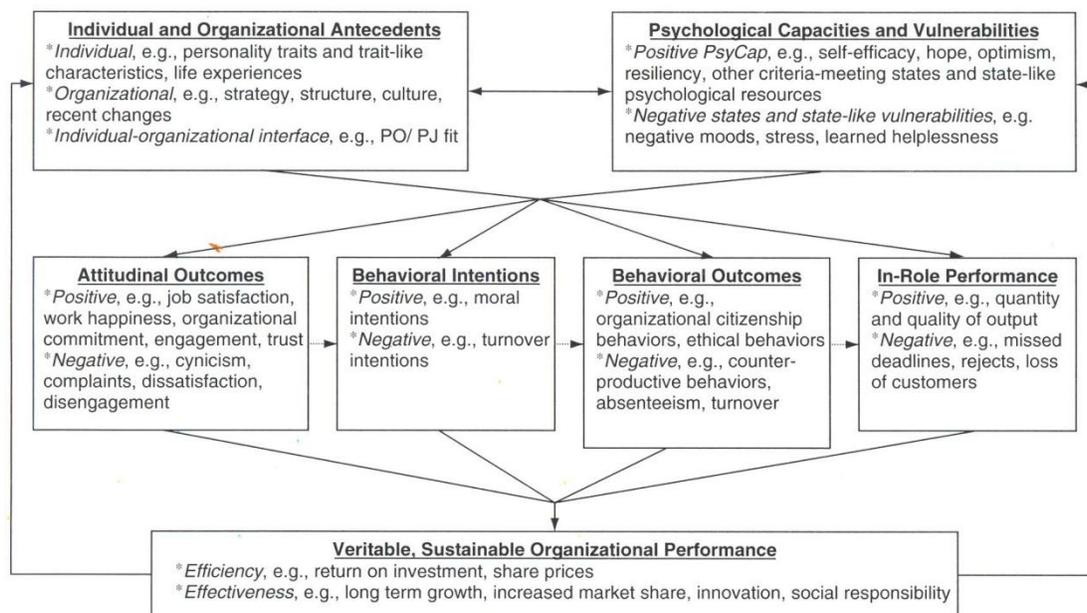
### **c. Mesures, résultats et interventions**

Le modèle du Capsy a été conceptualisé (Luthans et Youssef, 2004; Luthans, Youssef et Avolio, 2007) et empiriquement vérifié (Luthans, Youssef et Avolio, 2007) par l'action des quatre composantes quasi-états actifs : l'efficacité, l'espérance, l'optimisme et la résilience. Il y a deux niveaux d'ordre de construits du capital psychologique : le premier et le second. Nous avons déjà traité le premier. Le second est élaboré à l'aide de la théorie des constructions multidimensionnelles de Law et de ses collègues. Luthans et coll. (2010) proposent de combiner ces quatre composantes dans un modèle conceptuel intégré qui permet d'identifier l'origine commune de leur variation. (Linley, Harrington et Garcea, 2010: 278). C'est un construit qui peut être développé, mesuré et géré pour l'amélioration des performances au niveau individuel et organisationnel. Ainsi, il comporte plusieurs sources de synergie et différents mécanismes interactifs avec les composantes du capital psychologique. Lorsque le Capsy est conceptualisé, mesuré et développé à l'aide de ce cadre, ces effets dépassent ceux de la simple somme des quatre composantes (Luthans et Carolyn, 2007a: 19) (Luthans *et al.*, 2007). Ce construit d'ordre supérieur, voir la figure 1.2 (Modèle intégré du capital psychologique de Luthans), permet au Capsy de se distinguer non seulement de la très importante littérature populaire du développement personnel, mais aussi de la plupart des concepts traditionnels des comportements organisationnels positifs (Linley, Harrington et Garcea, 2010: 278). L'apport est considérable pour le statut scientifique du capital psychologique.

Il prend en considération plusieurs aspects : (1) au niveau individuel : les facteurs tels que les caractéristiques de l'état actif et des quasi-traités, les expériences de vie ; (2) au niveau organisationnel : les stratégies organisationnelles, les structures, la culture et le

changement ; (3) les interactions qui traversent l'interface personne-organisation dont l'adéquation entre la personne et l'emploi (Linley, Harrington et Garcea, 2010).

Figure 1.2 Modèle intégré du capital psychologique de Luthans



Source: Luthans, Fred et Carolyn M., « An Integrated Model of Psychology Capital in the Workplace » in *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*, p. 282.

Ce modèle holistique comprend trois niveaux : premier niveau : celui des antécédents : individuels et organisationnels et leur influence sur la possession du capital psychologique et les vulnérabilités auxquels ils sont soumis ; deuxième niveau : les quatre catégories de résultats : résultats attitudinaux, les intentions comportementales, les résultats comportementaux et la performance au travail. Ces quatre résultats possibles sont en partie déterminés par le premier niveau. On imagine, selon le type de composante du capital psychologique acquis, que l'impact touche les attitudes, les comportements. Une forme de causalité entre ces quatre éléments se dégage : causalité entre les résultats attitudinaux, les intentions comportementales, les résultats comportementaux et finalement la performance organisationnelle (Locke, 2004, cité par Luthans et Youssef in Linley, 2010: 284). Ce modèle répond aux quatre défis suivants :

- a. la reconnaissance des construits négatifs et des construits positifs ;
- b. l'incorporation des traits et des quasi-traits psychologiques ;
- c. l'utilisation de multiples niveaux d'analyse ;
- d. les résultats obtenus par les effets de cet éventail élargi en milieu du travail. (Traduction libre)

Une fois ces variables identifiées, il est possible de mesurer son impact sur la performance véritable des organisations.

Les résultats de recherches empiriques récentes montrent qu'une telle perspective élargie est tout à fait opérationnalisable en milieu de travail (Harrison, Newman et Roth, 2006; Luthans, Youssef et Avolio, 2007). Par exemple, l'étude de Harrison et coll. (2006) ayant combiné une approche méta-analytique et la modélisation par équations structurelles, a confirmé la direction de cette causalité (c.-à-d. vers les comportements positifs et négatifs et les performances au travail) ainsi que la perspective intégrée de cette conceptualisation et la mesure des résultats du travail. Le troisième niveau renvoie à celui des performances organisationnelles véritables et durables.

Finalement, deux points importants de ce modèle sont à souligner. Premièrement, les résultats du niveau organisationnel comprennent des dimensions à court et à long terme. Sûrement, le Capsy contribue aux performances immédiates, mais c'est dans les effets à plus long terme, selon d'autres recherches (Wright, Cropanzano et Bonett, 2007) en psychologie positive, qu'il pourrait y avoir le plus grand impact. Cette contribution représente un potentiel inexploité, un avantage compétitif pour les organisations. Deuxièmement, les ressources que les états actifs ou les quasi-états actifs représentent selon les études consultées, des variables prédictives de la performance durable (Linley, Harrington et Garcea, 2010: 285). Le troisième niveau du modèle, c'est celui de la performance. Nous l'avons mentionné plus haut, il a également une rétroaction sur le premier niveau puisqu'on peut supposer que la bonne performance d'une organisation aura des effets positifs sur les caractéristiques et les capacités des individus et de l'organisation (Linley, Harrington et Garcea, 2010: 285).

On l'a exposée précédemment, la base théorique du Capsy est conceptualisée et construite comme un modèle intégré. Que disent les études empiriques sur le Capsy ? De nombreuses études diversifiées ont été menées : au niveau individuel/groupe (Gooty *et al.*, 2009; Luthans *et al.*, 2007; Walumbwa *et al.*, 2011; Walumbwa *et al.*, 2010), du genre (Arran *et al.*, 2010), des leaders/employés (Arménio *et al.*, 2012; Caza *et al.*, 2010; Toor et Ofori, 2010), des enquêtes longitudinales (Avey, Wernsing et Mhatre, 2011; Suzanne J. Peterson *et al.*, 2011), intersectorielles (Arran *et al.*, 2010; Luthans *et al.*, 2007) et interculturelles (Arran *et al.*, 2010; Luthans *et al.*, 2005; Nguyen et Nguyen, 2012; Yvonne Du et Nicolene, 2012), pour vérifier les relations entre le Capsy et des variables comme la performance, la satisfaction au travail, ou le bien-être psychologique des employés. Le premier but de ces études est de vérifier si le Capsy est lié à la performance de l'organisation sans pour autant négliger d'autres variables comme nous venons de le voir dans l'énumération qui précède.

L'impact direct de la performance (2007) du Capsy et de ses quatre composantes est d'abord abordé par Luthans et ses collègues. Ils ont observé 167 étudiants dans une étude ; dans une autre, 115 ingénieurs et techniciens venant d'une grande compagnie (Luthans *et al.*, 2007). Les deux études ont été menées pour analyser les effets de l'espérance, de la résilience, de l'optimisme et de l'efficacité sur la performance et la satisfaction au travail en cherchant à évaluer l'impact positif de chacune des quatre composantes et ensuite en essayant de voir si leur synergie est un meilleur prédicteur de performance et de satisfaction en milieu de travail.

Ils ont dans leur travail

- a. développé un questionnaire psychométrique pour une nouvelle mesure visant à évaluer chacune de ces quatre composantes ;
- b. exposé théoriquement l'importance du capital psychologique en révélant que les facteurs sont combinés;
- c. établis une corrélation positive significative entre ces quatre facteurs combinés et la performance et la satisfaction au travail des individus.

Les résultats ont également indiqué que les scores combinés peuvent être un meilleur prédicteur de la performance et de la satisfaction au travail que les quatre composantes prises individuellement (Luthans *et al.*, 2007).

Une autre étude longitudinale effectuée auprès de 179 employés consultants du secteur financier dans une grande compagnie financière cherchait à considérer le changement intra-individuel des capacités du Capsy (Peterson *et al.*, 2011). Pour ce faire, on a d'abord utilisé les évaluations des performances individuelles des superviseurs et ensuite le revenu des ventes a servi de critères de mesure de la performance. L'enquête suggère qu'il y a une relation causale entre le Capsy et la performance ultérieure, mais pas l'inverse malgré les effets de rétroaction possibles (Suzanne J. Peterson *et al.*, 2011). On a constaté que le changement positif dans les états psychologiques individuels entraînait une augmentation de leur performance.

Dans une étude d'Avey *et al.* (2010), l'impact positif des états psychologiques (Capsy) sur le bien-être des employés est confirmé. En effet, cette étude basée sur un échantillon plus large (N=280) est conduite pour étudier le niveau du Capsy et deux mesures de bien-être psychologique : satisfaction et engagement au travail. Les résultats indiquent une relation positive entre les deux variables tout en soulignant que le Capsy a un impact plus significatif encore sur le long terme (Avey *et al.*, 2010). Le capital psychologique, ses différentes composantes, est rattaché à diverses attitudes - satisfaction au travail, engagement organisationnel, bien-être psychologique -, à des comportements - citoyenneté organisationnelle - et au rendement des employés - autoévaluation, évaluation des superviseurs. De même, la méta-analyse d'Avey *et al.* (2011) menée à partir de 51 échantillons indépendants représentant un total de 12,567 employés, porte sur les attitudes et les comportements souhaitables des employés et différentes mesures de performance. Les résultats confirment les relations positives attendues entre le Capsy et les attitudes désirables des employés, c.-à-d. la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et le bien-être psychologique (Avey *et al.*, 2011). La même relation est observée avec les comportements désirables des employés, l'engagement au travail, la diminution du stress, la diminution de l'absentéisme, et les mesures multiples de

performance, c.-à-d. les mesures autorapportées, évaluées par les superviseurs ou basées sur des objectifs (James, Jaime et Bradley, 2006; Milan et Fred, 2006a; Nguyen et Nguyen, 2012). L'étude d'Avey *et al.* permet d'identifier la contribution du Capsy au développement du potentiel humain et aux programmes de performance (Avey *et al.*, 2011). Une autre recherche (Milan et Luthans, 2006b) va dans le même sens et rapporte une relation positive entre le capital psychologique et les attitudes des employés (la satisfaction du travail  $r = 0.373$  et l'engagement organisationnel  $r = 0.313$ ). L'étude montre une valeur ajoutée du Capsy au capital humain et social dans les attitudes au travail. En même temps, les relations entre le Capsy et l'absentéisme des employés, entre le Capsy et le stress et l'incivilité des employés ont aussi été étudiés. En effet, dans une entreprise manufacturière de haute technologie, le capital psychologique a été une variable déterminante dans la réduction de l'absentéisme involontaire et volontaire (James, Jaime et Bradley, 2006). Une enquête faite auprès de 390 travailleurs adultes a établi des relations entre le stress venant du travail, des comportements inciviques et le Capsy des employés (Roberts, Scherer et Bowyer, 2011). L'étude constate que le capital psychologique d'une personne permet d'atténuer la relation entre le stress du travail et l'incivilité. Plus précisément, les individus qui subissent un haut niveau de stress démontrent un niveau moindre d'incivilité quand leur capital psychologique est plus élevé, ce qui s'accorde finalement avec le bien-être psychologique. Cette étude est la première à explorer la manière dont les ressources positives d'un individu peuvent réduire le risque affiché des comportements inciviques. Une étude longitudinale établissant des relations de causalités séquentielles entre l'engagement au travail et le capital psychologique publiée récemment propose des résultats étonnants. Ils révèlent que la possession de capital psychologique, dans un premier temps (Temps 1), ne prédit pas l'engagement au travail, à un autre moment dans le temps (Temps 2). Conséquemment, un niveau initial d'engagement au travail ne s'accorde pas forcément, séquentiellement, à la possession d'un capital psychologique. Par contre, les interventions visant à préserver et à promouvoir l'engagement au travail pourraient avoir des implications, à terme, quant au développement du capital psychologique des employés. Autrement dit, en accroissant le premier, on observe un effet positif, à terme, sur le second. La relation, envisagée dans une perspective de moyen terme n'est pas

unilinéaire. Cette étude est intéressante pour son questionnement d'une relation causale trop souvent étroite et synchronique. (Johannes et Jaco, 2013)

Des chercheurs vietnamiens ont examiné, de leur côté, le rôle du Capsy dans la performance en milieu de travail et la qualité de vie au travail des vendeurs, hommes et femmes, dans un marché transitionnel au Vietnam (Nguyen et Nguyen, 2012). Dans cette enquête sur les vendeurs, le capital psychologique est considéré comme une variable de second ordre. Il a un impact positif, notent les auteurs, sur la qualité de vie et sur la performance au travail. Par ailleurs, une autre recherche (Luthans *et al.*, 2008) montre que le Capsy des employés est corrélé positivement avec leur performance, leur satisfaction et leur engagement. Dans cette étude, il est considéré comme une variable intermédiaire qui permet de concilier un climat de travail favorable et la performance.

La corrélation entre le capital psychologique et le sens de l'humour a aussi été explorée. Trois hypothèses ont été testées. Premièrement, le sens de l'humour d'une personne et le Capsy global sont liés positivement ; deuxièmement, le sens de l'humour est relié positivement à chacune des quatre composantes ; troisièmement, la corrélation est plus forte dans la première hypothèse que la deuxième, c.-à-d. la relation positive entre le Capsy et le sens de l'humour est plus significatif que la relation entre le sens de l'humour et chaque composante prise séparément (l'auto-efficacité, l'espérance, l'optimisme ou la résilience) (Hughes, 2008).

Les rapports entre le leadership et le Capsy ont aussi été étudiés, surtout pour le leadership authentique. En effet, les deux sont étroitement associés. Dans une recherche faite en Nouvelle-Zélande sur le leadership authentique à partir d'échantillons divers de travailleurs adultes, la validité convergente du questionnaire du capital psychologique (QCP) et du questionnaire du leadership authentique (QLA) a été confirmée (Arran *et al.*, 2010). L'étude examine également la performance des deux échelles en Nouvelle-Zélande et constate qu'il n'existe pas de différences culturelles dans leur utilisation. Elle propose d'étendre l'application internationale du QCP et du QLA. Les résultats suggèrent que les deux questionnaires sont appropriés dans la majorité des contextes

organisationnels et de travail. Il n'y a pas de différences entre les résultats des travailleuses et des travailleurs. Dans une autre enquête faite à Singapour (Toor et Ofori, 2010), une corrélation significative entre le Capsy et le leadership authentique et transformationnel a été observée. On a en fait cherché à voir les liens du Capsy avec les deux types de leadership. Le leadership transformationnel médiatise le Capsy dans la prédiction de l'impact du leadership. Il est aussi corrélé négativement avec le leadership laissez-faire. Une autre étude montre que grâce au capital psychologique que développent les employés, les leaders authentiques promeuvent la créativité de leurs subordonnés. Ces derniers deviennent plus créatifs (Rego *et al.*, 2012). D'autres auteurs observent les relations entre les entrepreneurs (considérés comme leaders) de nouvelles et petites entreprises et le Capsy (Susan et Luthans, 2006). Cette enquête montre une relation positive significative entre le capital psychologique des entrepreneurs et leur auto-perception de leader authentique.

#### Programmes d'intervention

Le capital psychologique prend une place non négligeable dans le développement des ressources humaines dans un environnement exigeant et instable comme celui d'aujourd'hui. Le besoin de traiter les individus comme un investissement devient déterminant lorsqu'on observe la réduction du personnel, l'externalisation et la restructuration des firmes. Luthans et Youssef (2004) insistent beaucoup sur l'importance du potentiel humain ; ce dernier n'est plus juste un coût ajouté, mais un atout indispensable, un investissement qui a effectivement besoin d'être géré et développé pour obtenir en retour des avantages compétitifs durables (Luthans et Youssef, 2004). Énoncé dans les pages précédentes, le capital psychologique s'appuie sur un questionnement différent du capital social qui renvoie à une formule bien connue : *qui tu connais* voulant par là désigner tout ce qui rend possible et facilite l'action individuelle et collective. Il est plus que le capital humain qu'on peut traduire par le *ce que tu sais* ; connaissance, expérience et habileté de chacun. Il représente le «qui es-tu ?» qui englobe ce que l'on vient de décrire et une dimension fort importante de «ce que nous deviendrons» (voir le tableau 1.2 *Expansion du capital psychologique et*

*avantage concurrentiel*), c.-à-d. une connaissance de soi qui porte avec elle une vision de qui je veux être.

**Tableau 1.2** Expansion du capital et avantage concurrentiel

Capital	Question posée	Éléments
Capital psychologique positif	Qui es-tu ?	Confiance, espérance, optimisme, résilience
Capital social	Qui tu connais ?	Relations, amis, réseaux, contacts
Capital humain	Qu'est-ce que tu sais ?	Expériences, connaissances, savoir-faire, idées, éducation
Capital économique traditionnel	Qu'est-ce que tu as ?	Finance, biens tangibles (équipements, usines, brevets, etc.)

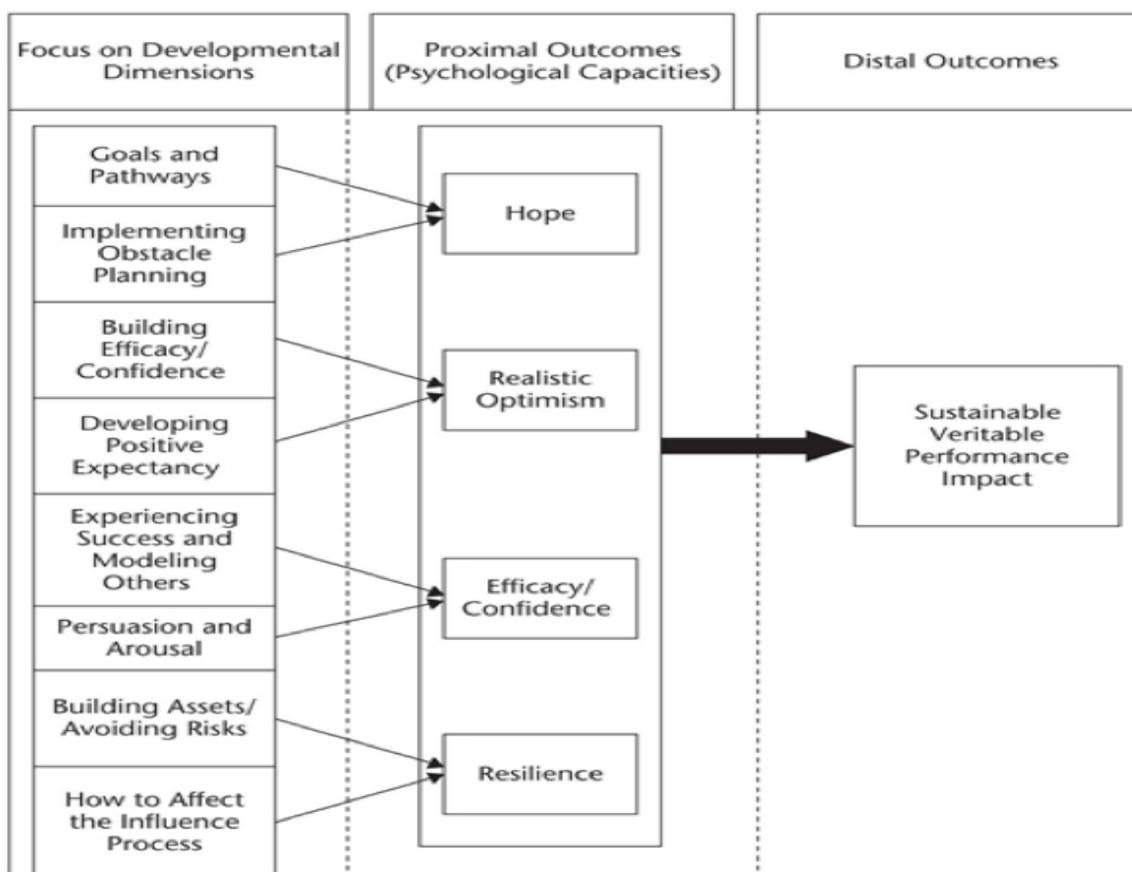
Source : synthèse établie à partir de Luthans, Fred et Carolyn M. Youssef (2004). « Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management », *Organizational Dynamics*, vol. 33, no 2, p. 143-160.

Soulignons que la conception et la définition du Capsy, ouvertes au développement, malléables, peuvent être améliorées et mieux gérées. Dans un tel contexte, des programmes d'intervention en capital psychologique sont conçus. Ces programmes sont élaborés dans le but d'augmenter le niveau global du Capsy des participants en visant l'amélioration des performances. En effet, ce sont des programmes d'une durée d'une à quatre heures. De nos jours, il existe deux genres d'intervention : face à face (Luthans *et al.*, 2010) et en ligne (Luthans, James et Jaime, 2008). Le modèle d'intervention du Capsy (Intervention sur le capital psychologique : ICP) a été expérimenté pour valider l'idée qu'il augmente le niveau de Capsy des intervenants et leur performance au travail dans le cadre d'une étude de deux heures d'intervention en formation.

Le tableau 1.3 qui suit présente les grandes modalités d'organisation des formations en Capsy en présentant à gauche les composantes opérationnelles sur lesquelles il est possible de développer les différentes composantes du capital psychologique des individus : 4 dispositions (partie du centre). L'intervention en Capsy a une visée

précise ; il s'agit d'obtenir un impact réel et continu sur la performance. Ainsi, en travaillant à améliorer les conditions favorables à l'acquisition des dispositions, on est persuadé qu'on obtiendra des résultats soutenus de performance pour les entreprises. De cette façon, on démontre que le potentiel humain est un facteur important ; une contribution décisive au succès des organisations.

**Tableau 1.3** Intervention sur le capital psychologique



Source : La figure est tirée du texte de Luthans, Fred, James B. Avey, Bruce J. Avolio et Suzanne J. Peterson (2010). « The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 21, no 1, p. 41-67.

Un échantillon de 242 étudiants en management avancé (intersectoriels) ont reçu un

cours dit de stage de leadership par rapport à un groupe contrôle de référence (Luthans *et al.*, 2010). Dans cette recherche, la validité de l'ICP a été établie. Les résultats confirment que le Capsy a une influence sur le leadership organisationnel et sur le développement en milieu de travail. Les résultats ont également démontré que non seulement l'ICP peut être utilisée pour le développement du capital psychologique, mais il permet d'améliorer la performance au travail. Également, dans une autre étude, Luthans et ses collègues (2006) soutiennent que l'ICP est un facteur d'amélioration du Capsy et qu'il a un impact financier et un retour élevé sur l'investissement. C'est une intervention d'une à trois heures selon le nombre de participants et les exercices proposés. De cette micro-intervention, le résultat obtenu est supérieur à la somme des quatre composantes d'où la confirmation de la synergie du Capsy. Luthans montre, dans cet article, que le questionnaire du capital psychologique (QCP) est fiable et qu'il est un bon prédicteur, suite à son utilisation dans plusieurs échantillons, 74 gestionnaires et 100 employés d'une grande entreprise de haute technologie, pour la performance et la satisfaction au travail. Toujours dans cette enquête, un groupe de cadres ont participé à une intervention de deux heures. Selon leur Capsy pré et post intervention, il y a une augmentation de 3% de leur capital psychologique. Les chercheurs ont également calculé l'effet concret d'une intervention en Capsy dans une autre organisation avec un résultat convaincant : un retour de 270% sur l'investissement (Luthans et Avolio, 2006). D'autres auteurs de l'étude ont porté leur attention sur les stratégies de développement des ressources humaines (DRH) où le potentiel de résilience du Capsy est étudié (Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006). De la même manière, les formations en ligne (Web) ont aussi conduit à des effets positifs. Une intervention en ligne pour 187 participants a fait voir clairement que le Capsy peut être développé de cette façon (Luthans, James et Jaime, 2008).

Une étude récente sur le bien-être émotionnel et psychologique des infirmiers établit pour la première fois un lien entre les émotions et le capital psychologique. 296 infirmiers ont participé à l'étude. L'existence de la relation entre les émotions et le capital psychologique est confirmée: les infirmiers possédant un niveau élevé de capital psychologique voient diminuer leurs émotions destructrices, une amélioration

significative de celles qui sont positives et constructives. Ils constatent un plus grand bien-être psychologique. Les chercheurs concluent à la nécessité de porter une plus grande attention aux composantes du capital psychologique et aux stratégies d'intervention et d'adaptation. (Fariborz, Ahmadreza Karimi et Zahra, 2013)

En fin de parcours, trois idées importantes se dégagent. Le COP s'intéresse aux aspects positifs des ressources humaines et au capital psychologique positif. On considère que ces dimensions ont un impact significatif sur les individus et qu'un tel bien-être psychologique peut avoir un résultat positif sur la performance au travail et sur celle de l'organisation. Deuxièmement, au plan théorique, le Capsy s'est beaucoup développé. On a mis en évidence quatre composantes : l'efficacité, l'espérance, l'optimisme et la résilience. On a aussi constaté que la force du Capsy est plus grande lorsqu'elles sont combinées plutôt que prises individuellement. Un individu qui combine les quatre dispositions a plus de chances d'avoir un bien-être physique et psychologique que s'il n'en possède qu'une seule. Les enquêtes empiriques ont aussi permis :

- a. d'élaborer des outils performants pour mesurer le Capsy : questionnaire et programmes d'intervention ;
- b. d'établir une corrélation positive entre le Capsy et une performance soutenue des organisations. L'attention accordée à la performance/productivité des entreprises met en relief la portée du capital humain;
- c. d'établir une relation positive avec le bien-être psychologique, l'engagement et la performance au travail. (Traduction libre)

### **1.1.3 Choix du modèle du capital psychologique**

Le modèle du capital psychologique de Luthans est le plus usuel dans la plupart des recherches. Les résultats établissent des relations positives et significatives entre le capital psychologique, la performance au travail et le bien-être psychologique. C'est le seul modèle du Capsy existant jusqu'à maintenant. Nous le retenons pour notre étude. Luthans (2007) a également construit un questionnaire permettant d'établir cette relation entre Capsy, performance et bien-être psychologique au travail.

## 1.2 L'intelligence émotionnelle

Grâce à l'ouvrage *Emotional Intelligence* de Daniel Goleman (Goleman, 1995), le concept d'intelligence émotionnelle (IE) s'est popularisé ; il s'impose ensuite dans le monde académique. L'idée est d'abord promue par Mayer et Salovey (Mayer et al. 1990). Ils ont associé «intelligence» et «*émotion*» pour la première fois alors que les deux idées étaient auparavant considérées, dans l'histoire et la psychologie occidentale, contradictoires, voire conflictuelles. L'«intelligence» s'accorde à la raison et à la rationalité alors que les «*émotions*» sont plutôt liées aux passions, aux relations et considérées souvent comme irrationnelles (Mayer et al., 2011). Pour bien circonscrire ce concept complexe, présentons d'abord les quatre modèles de l'intelligence émotionnelle selon les principales approches en nous consacrant particulièrement à celui de Wong qui traite des compétences et des habiletés. La nature du lien avec le Capsy apparaîtra plus clairement et permettra de formuler une hypothèse de recherche.

Dans la littérature scientifique portant sur l'intelligence émotionnelle, trois types d'approche sont identifiés: l'approche par habiletés, l'approche mixte et l'approche par compétences. La première considère que l'IE est une forme pure d'intelligence ou de capacité mentale liée aux émotions ; elle se distingue des traits de personnalité (Mayer, Caruso et Salovey, 1999). C'est le cas du modèle de Mayer et Salovey (1990). Wong (2002) s'inscrit dans cette perspective des habiletés ; il propose une recherche axée surtout sur la performance en milieu de travail, assez proche du Capsy, en développant un outil de mesure simple, pratique et efficace pouvant servir aux cadres. Le modèle mixte, de Bar-on (2004), considère que l'intelligence émotionnelle inclut des qualités qui ne relèvent pas seulement de l'intelligence, mais aussi des caractéristiques personnelles et des traits de personnalité ; autrement dit, les caractéristiques de la personnalité sont intégrées aux habiletés de l'intelligence émotionnelle. Enfin, Boyatzis et Goleman s'intéressent plutôt aux compétences émotionnelles - gestion et conscience

de soi, conscience sociale et gestion des relations interpersonnelles - pour mesurer l'intelligence émotionnelle (Wolff, 2005).

Les différents modèles de l'intelligence émotionnelle sont distingués non seulement par les définitions, mais aussi par leurs instruments de mesure. Le modèle des capacités cognitives de l'intelligence émotionnelle s'oriente vers des évaluations de la performance à l'aide d'échelles des habiletés émotionnelles (Albert, 2012). Alors que les modèles mixtes et le modèle de traits de personnalité sont mesurés à l'aide de mesures d'auto-évaluation. Le modèle par compétences utilise un outil de mesure différent : une mesure de 360<sup>0</sup> consistant en une autoévaluation du participant et en une évaluation par ses supérieurs, ses collègues et subordonnés, ses clients, ses fournisseurs. Expliquons davantage ces quatre grands modèles.

### **1.2.1 Modèle de Salovey et Mayer : modèle de l'IE axé sur les habiletés**

#### **a. Définition**

L'intelligence émotionnelle, pour Mayer et Salovey, est une habileté cognitive. Ils s'intéressent à l'interaction de la cognition et de l'émotion. Dans leur modèle de 1990, l'intelligence émotionnelle réfère à la capacité d'un individu à identifier ses émotions, celles des autres et à apprendre à les reconnaître, à les maîtriser et à les utiliser dans le cadre de ses activités (habileté cognitive) (Neubauer et Freudenthaler, 2004).

#### **b. Modèle**

Leur définition s'est affinée et l'intelligence émotionnelle est considérée aussi comme un ensemble d'habiletés émotionnelles envisagées comme la capacité à identifier les émotions et à les maîtriser pour promouvoir l'épanouissement personnel. La dimension cognitive de l'intelligence émotionnelle est spécifiée, elle facilite la pensée. On doit retenir de ce modèle deux dimensions de l'intelligence émotionnelle, les dimensions expérientielle et stratégique. La dimension expérientielle, c.-à-d. l'habileté à percevoir (perception de ses émotions) et à se servir des émotions (intégration de ses émotions)

sans toutefois bien les comprendre. La dimension stratégique, de son côté, consiste à comprendre (compréhension des émotions) et à utiliser ses émotions (gestion des émotions) sans toutefois toujours les percevoir correctement ou les éprouver authentiquement (Salovey et Mayer, 1990: 189). Chaque dimension comprend deux branches qui sont présentées selon la compétence évaluée à partir d'une échelle ascendante de bas à élevé. La première branche concerne la perception de l'émotion, c.-à-d. les capacités à identifier ses émotions et celles des autres, à les exprimer et à formuler ses besoins émotionnels d'une manière exacte. Elles désignent aussi la possibilité de distinguer les émotions authentiques et inauthentiques. Ce sont deux attributs essentiels des émotions dans la mesure où l'émotion authentique relève de l'aptitude à laisser venir à soi sa capacité d'être. On en comprend immédiatement l'importance pour le développement de soi. La deuxième est l'assimilation émotionnelle que résume l'attention portée à l'information pertinente et aux états d'esprit facilitant certains modes de raisonnement (Neubauer et Freudenthaler, 2004).

Les deux dimensions de la conception stratégique portent sur la compréhension, l'analyse et la gestion des émotions. La première dimension de la vision stratégique comprend quatre habiletés favorisant la compréhension et la connaissance abstraites des émotions. C'est un processus cognitif émotionnel. Enfin, la deuxième traite de la gestion des émotions. Cette aptitude comprend les compétences les plus avancées, c.-à-d. celles plus difficiles à développer et à utiliser. Il s'agit de la gestion des émotions complexes (plus d'une émotion à la fois) ainsi que l'habileté à éprouver ou à abandonner des émotions selon le besoin en fonction des circonstances ou à en atténuer les aspects négatifs.

En partant du centre de la figure 1.3 (page suivante) représentée par le concept *intelligence émotionnelle* et en suivant les cercles intérieur et extérieur, celle-ci représente d'abord les quatre composantes de l'intelligence émotionnelle : compréhension, intégration, perception et gestion des émotions. La forme circulaire indique le mouvement par lequel s'appréhendent les émotions et d'une certaine manière l'ordre logique par lequel elles deviennent un atout pour les individus et les

organisations. Le cercle plus large désigne pour sa part les dénotations des différentes composantes. On peut y voir les relations logiques qu'elles entretiennent entre elles. Bref, le modèle d'habiletés cognitives de Mayer et Salovey prévoit une forte corrélation avec les capacités cognitives générales (quatre composantes). C'est ce qu'on constate effectivement dans les études inspirées de ce modèle. Cet aspect ne soulève pas vraiment de difficultés ; en fait, il faut se soucier de la manière dont se fait la mesure.

**Figure 1.3** Intelligence émotionnelle du modèle de Mayer et Salovey



Source : La figure est tirée du texte de Stys, Yvonne et Shelley L. Brown (2004). *Étude de la documentation sur l'intelligence émotionnelle et ses conséquences en milieu correctionnel*. s.l, Service correctionnel du Canada, direction de la recherche, p.6.

### **c. Mesures et résultats**

Dans le Test d'Intelligence Émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso (TIEMSC), les quatre dimensions du modèle sont mesurées grâce à des tâches bien définies. La mesure des habiletés de perception consiste en quatre tests évaluant les aptitudes à reconnaître les émotions faciales, les émotions artistiques, le design ou même celles que provoquent les histoires. Les répondants doivent noter le type d'émotions ainsi que son ampleur à partir de différentes images. Pour mesurer les habiletés émotionnelles favorisant la pensée, deux approches sont utilisées: établir des correspondances entre des sensations physiques et des émotions et saisir comment ils associent certaines humeurs à différents modes de pensée. On demande au sujet d'expliquer comment on passe d'une émotion à une autre, par exemple, de la colère à la rage. Cela permet d'évaluer la compréhension des émotions. En réclamant au participant de choisir des techniques efficaces d'autogestion de ses émotions ou de celles des autres, il est possible d'évaluer la maîtrise de ses émotions (Brackett et Mayer, 2003).

Le test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso consiste en 141 questions réparties selon les six scores suivants : un score d'intelligence émotionnelle global QIE (un quotient d'intelligence émotionnelle), un score de domaine QIEE (l'intelligence émotionnelle expérientielle) ou QIES (le quotient d'intelligence émotionnelle stratégique) et les quatre autres mesurant les différentes branches de l'intelligence émotionnelle (Stys et Brown, 2004: 8). Le test a été vérifié empiriquement dans plusieurs études permettant de le valider. Deux systèmes de notation, le consensus et le consensus d'experts sont employés dans une étude. Ils sont hautement corrélés (0,93 à 0,99) (Fiori et Antonakis, 2011). Mayer et ses collègues constatent, dans une autre étude portant sur 5 000 répondants, que les estimations de la cohérence interne du test seraient de 0,86 (Alpha de Cronbach) (Brackett et Mayer, 2003) et celle des quatre branches serait de 0,80 à 0,91 (Alpha de Cronbach). La fiabilité du test a été également validée (Mayer *et al.*, 2003). Le TIEMSC est considéré complet parce qu'il permet de situer chaque répondant sur l'échelle du QIE (quotient d'intelligence émotionnelle).

La validité structurelle, conceptuelle ainsi que la validité du contenu ont aussi été vérifiées. Les deux premières sont considérées bonnes alors que la dernière est jugée satisfaisante. On note cependant que le test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso et les tests de mesures de l'intelligence (QI) lorsque comparés entre eux ne sont pas assez fortement corrélés (Stys et Brown, 2004) rendant problématique l'idée et la constatation d'une intelligence émotionnelle. Est-ce bien d'intelligence dont on doit parler ? (Conte et Dean, 2006: 68).

Le modèle par habileté est relativement autonome par rapport au Capsy. Comme mentionné précédemment, il est faiblement corrélé avec certaines de ses composantes. Cela ne signifie pas que les deux ne peuvent pas être combinés. Johnson insiste sur ce point dans son explication sur l'importance des individus (Johnson, 2012). Plus important encore pour notre propos, cette chercheuse montre que c'est la combinaison du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle qui explique le succès des banques canadiennes :

Nous voulons prouver empiriquement que la meilleure performance/productivité dépend non seulement de ce que les individus savent, de leurs compétences, des outils mis à leur disposition et de leurs liens sociaux, mais, en fin de compte, des qualités positives de leur Capsy et des compétences de l'Intelligence Émotionnelle (IE) qu'ils affichent. Nous soutenons que les employés avec des quasi-traités et des quasi-états actifs qu'ils développent grâce à une formation continue sont la solution pour atteindre et maintenir des performances organisationnelles supérieures et pour obtenir des comportements vraiment significatifs au-delà du mantra «récompenser les comportements. (Johnson, 2012)

Cependant, Johnson reste avare de commentaires sur la nature de cette relation si ce n'est pour dire que le Capsy et l'IE agissent ensemble et sans formuler comment ils contribuent au développement des employés. L'idée est porteuse, mais elle reste pour le moment au niveau empirique. Le lien entre les deux doit être davantage explicité, au niveau théorique particulièrement. Le modèle mixte ajoute des modifications importantes au construit de l'IE ; mais apporte-t-il des réponses significatives à cette question ?

## **1.2.2 Modèle de Bar-On : un modèle mixte de l'intelligence émotionnelle**

### **a. Définition**

Au contraire de Mayer et Salovey, Bar-On (2004) part d'un point de vue holistique pour définir l'intelligence émotionnelle. Selon lui, elle

(...) est une interaction transversale de compétences émotionnelles et sociales, de compétences et de facilitateurs qui déterminent la façon dont nous nous comprenons bien et nous nous exprimons, comprenons les autres et interagissons avec eux, pour faire face aux exigences quotidiennes, aux défis et aux pressions (Bar-On, 2004) (Traduction libre).

### **b. Modèle**

Le modèle mixte introduit le concept d'intelligence sociale émotionnelle qui englobe l'ensemble des capacités, des aptitudes et des compétences permettant d'utiliser les émotions et les informations affectives pour la compréhension de soi et celles d'autrui pouvant aider au raisonnement et finalement s'adapter aux exigences de l'environnement et aux situations évolutives. Le modèle de Bar-On vise surtout le rendement et le succès. Il porte sur le processus plutôt que sur les résultats (Neubauer et Freudenthaler, 2004). Il y a cinq composantes de l'intelligence émotionnelle dans le modèle de Bar-On. L'intrapersonnel désigne la connaissance et la conscience de soi ainsi que la capacité de ressentir et d'exprimer ses idées. L'interpersonnel englobe la conscience, l'appréciation et la compréhension de ses sentiments et ceux des autres, l'aptitude à établir et à maintenir des relations mutuellement satisfaisantes avec des gens. L'adaptabilité, troisième composante, consiste dans l'évaluation précise de ses sentiments à l'aide d'indices objectifs externes ainsi qu'une évaluation précise des

situations immédiates. En outre, l'adaptabilité réfère à la propension à rester émotionnellement flexible, à la capacité de changer son mode de raisonnement lorsque la situation l'exige et d'être en mesure d'aider à la résolution de problèmes. La gestion du stress finalement fait référence à la manière dont on fait face à des situations stressantes en contrôlant ses émotions. L'humeur générale relève des traits de personnalité tels que l'optimisme et de la capacité à tirer profit des sentiments positifs (W. Lee Grubb et Michael, 2007). Étant donné les différences conceptuelles entre les deux modèles, la mesure de Bar-On se distingue de celle de Mayer-Salovey-Caruso puisqu'elle déborde largement des habiletés cognitives en incluant un ensemble de variables y compris des traits de personnalité.

### **c. Mesures et résultats**

Bar-On (2004) propose son propre outil de mesure, l'Inventaire du Quotient Émotionnel de Bar-On (I-QE), pour évaluer le quotient émotionnel (QE) d'un individu. C'est une auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle. Elle comporte 133 questions divisées en cinq parties qui correspondent aux cinq composantes du modèle : le QE intrapersonnel, le QE interpersonnel, le QE de l'adaptabilité, le QE de l'humeur générale et le QE de la gestion du stress. Selon lui, un individu possédant un QE plus élevé que la moyenne réussirait mieux dans les situations stressantes et exigeantes. Une déficience dans l'intelligence émotionnelle entraîne par contre des problèmes émotionnels et peut empêcher le succès de la personne (Stys et Brown, 2004). Il existe plusieurs versions de l'inventaire du quotient émotionnel. Par exemple, une version courte (51 questions) est développée par Bar-On en 2002 à des fins de dépistage et de surveillance des changements lorsque les conditions l'exigent : temps limité, changement continu, etc. (Bar-On, 2002).

Le test I-QE est une des mesures les plus utilisées dans la littérature de l'intelligence émotionnelle. Par contre, il semble soulever des difficultés. Petride et Furnham (2004) estiment que la structure factorielle de l'I-QE est un peu vague : les cinq facteurs ne sont

pas fondés empiriquement tout comme le questionnaire semble être unifactoriel (Pérez, Petrides et Furnham, 2004). Une autre limitation tient à l'inclusion de plusieurs facettes non pertinentes par rapport à l'intelligence émotionnelle, par exemple, la résolution de problèmes, les tests de réalité, tout en négligeant plusieurs autres aspects très appropriés, par exemple, la perception, l'expression et la régulation de l'émotion (Pérez, Petrides et Furnham, 2004: 187). De plus, on n'observe pas de corrélations significatives entre l'inventaire du quotient émotionnel et les mesures de l'intelligence normale (Brackett et Mayer, 2003). Au-delà de ces limites, le modèle I-QE de Bar-On est intéressant par son étendue, mais sa pertinence se trouve réduite précisément à cause de la portée concédée à l'IE. Les résultats révèlent de constats fort probants - capacité d'utiliser ses émotions pour mieux gérer ses relations personnelles, de s'adapter, d'améliorer sa performance - sans expliquer comment remédier à la situation dans le cas des problèmes de psychopathologie grave. C'est à ce niveau que les développements des compétences sont utiles.

En mettant l'accent sur le succès et la performance, ce modèle relève du constat somme toute assez évident que, possédant certaines capacités émotionnelles, un individu est en mesure de faire face plus efficacement à certaines situations stressantes. Il n'est pas surprenant de conclure qu'il est un bon prédicteur de la performance. Il y parvient en faisant, d'une certaine manière, la promotion du bien-être psychologique des individus (Murphy et Sideman, 2006: 39). Son rapport au Capsy est à la fois plus direct parce qu'il considère les traits de personnalité dans la définition de l'IE et plus limité que le modèle de Mayer et Salovey car il se résume aux moyens qu'un individu utilise pour s'adapter à l'environnement (coping) en lui procurant un meilleur bien-être psychologique.

### 1.2.3 Modèle de Boyatzis : un modèle par compétence

#### a. Définition

En 1999, Boyatzis, Goleman et Rhee proposent de réorganiser les compétences de l'intelligence émotionnelle en quatre groupes/catégories ; c'est la naissance de leur modèle «d'Intervention en Compétence Emotionnelle» (ICE). Dans cette étude, nous prenons la version récente du ICE-2.0 (anglais : ECI-2.0). Ils indiquent :

L'intelligence émotionnelle est la capacité de reconnaître nos propres sentiments et ceux des autres, pour nous motiver et gérer nos émotions de manière efficace pour nous-mêmes et les autres. Une compétence émotionnelle est une capacité apprise basée sur l'intelligence émotionnelle qui contribue à une performance effective au travail (Wolff, 2005). (Traduction libre)

L'intelligence émotionnelle est ici considérée comme un ensemble de compétences qui permettent de reconnaître, de comprendre et d'utiliser l'information émotionnelle de quelqu'un ou celle des autres pour atteindre des performances supérieures. Pour Boyatzis, ces compétences conduisent à un rendement efficace ou supérieur (Boyatzis et Sala, 2004: 2). L'intérêt du modèle se situe pourtant ailleurs, car en portant son attention sur celles-ci, il démontre que la performance d'une entreprise repose sur l'acquisition et le développement de ces dernières.

#### b. Modèle

Le modèle de Boyatzis évalue 18 compétences qui se divisent en quatre catégories: la conscience de soi, la gestion de soi, la conscience sociale et la gestion des relations. Chacune de celles-ci expose un aspect important de l'IE.

La conscience de soi désigne la connaissance des états internes de quelqu'un, ses

préférences, ses ressources et ses intuitions. Elle s'articule autour de trois compétences :

- a. conscience émotionnelle: reconnaître ses émotions et leurs effets ;
- b. l'auto-évaluation précise: prise de conscience de ses points forts ainsi que des limites de soi-même ;
- c. la confiance en soi: un fort sentiment de sa propre valeur et de ses capacités. Elle recoupe certaines composantes du Capsy.

La gestion de soi désigne une compétence plus évidente : gérer ses états internes, c.-à-d. ses impulsions et ses potentiels. Elle se décline en six dimensions :

- a. Le contrôle de ses émotions : garder les émotions perturbatrices et les impulsions sous contrôle ;
- b. la transparence: le maintien des normes d'honnêteté et d'intégrité ;
- c. l'adaptabilité: la flexibilité dans le traitement des changements ;
- d. orientation vers la réussite : s'efforcer d'améliorer ou de satisfaire à une norme d'excellence ;
- e. l'initiative: la disposition à agir sur les opportunités ;
- f. l'optimisme: voir les côtés positifs des choses et du futur. Elle se rapporte à la dimension stratégique de l'IE et, comme nous l'avons dit plus haut, elle relève directement de la capacité de gestion de ses émotions (portée cognitive). (Traduction libre) (Boyatzis et Sala, 2004)

La conscience sociale renvoie à la façon dont les gens gèrent leurs relations et la reconnaissance des sentiments, des besoins et les préoccupations des autres. La catégorie de la conscience sociale englobe trois compétences:

- a. l'empathie: la détection des sentiments et des perspectives des autres en prenant une part active à leurs préoccupations
- b. la connaissance de l'organisation/conscience organisationnelle : lire les courants émotionnels et les relations de pouvoir d'un groupe ;
- c. l'orientation des services : anticiper, reconnaître et répondre aux besoins des clients.

La gestion des relations ou compétence sociale désigne les aptitudes ou l'expertise

capable d'induire des réponses souhaitables des autres. Elle comprend six compétences:

- a. le développement des autres: détection des besoins de développement des autres et le renforcement de leurs capacités ;
- b. le leadership inspirant: inspirer et guider les individus et les groupes
- c. le catalyseur de changement: entreprendre ou gérer du changement ;
- d. l'influence: exercer des tactiques efficaces de persuasion ;
- e. la gestion des conflits: la négociation et la résolution des désaccords ;
- f. le travail d'équipe et collaboration: travailler avec d'autres personnes vers des objectifs communs et créer une synergie de groupe dans leur poursuite. (Wolff, 2005: 3-4)

Cette compétence vise particulièrement le leadership et les différents types de leader au sein d'une organisation. Notre intérêt n'est pas tourné vers ce type de questions.

Le construit du modèle par compétence:

L'ICE représente un ensemble de compétences liées à l'intelligence émotionnelle. Il est important de souligner qu'un individu n'a pas besoin de posséder toutes ces compétences pour être efficace. Ainsi, selon les catégories, les compétences reposent sur quatre relations. Premièrement, elles peuvent être parties d'un tout et se compléter mutuellement dans le comportement fonctionnel (par exemple, l'adaptabilité et la conscience). Deuxièmement, elles peuvent être des manifestations alternatives. La compétence spécifique utilisée varie selon le contexte ou le stimulus. Troisièmement, les compétences dans les groupes peuvent être compensatoires. Autrement dit, utiliser une compétence a souvent pour conséquence qu'on fait moins usage d'autres compétences (par exemple, l'orientation vers les réalisations et l'initiative). Quatrièmement, les compétences peuvent être antagonistes (par exemple, la maîtrise de soi par rapport à l'initiative). Si quelqu'un démontre une grande maîtrise de soi et inhibe ses pulsions et ses actions, il est plus difficile pour lui de prendre des initiatives à moins qu'on lui demande de le faire. (Wolff, 2005: 5)

### **c. Mesures et résultats**

Des chercheurs se sont intéressés aux compétences nécessaires à l'augmentation des performances d'une organisation, particulièrement celle de Vathanophas et Thai-ngam (2007). Construire un modèle des compétences nécessaires à l'atteinte d'une meilleure performance organisationnelle est l'une de voies empruntées par ces derniers. Leur modèle comporte 23 compétences utilisées par les meilleurs gestionnaires de l'organisation étudiée parmi lesquelles il est important de noter : la confiance en soi, le contrôle de soi, l'intérêt pour les autres et la capacité de réflexion conceptuelle. Leur recherche arrive à un double constat : (1.) l'importance des compétences comme facteur significatif de l'accroissement des performances ; (2). la nécessité de développer des programmes de formation visant l'acquisition des compétences émotionnelles. C'est surtout cette perspective qui a été approfondie. Elle n'est pas sans soulever quelques critiques souvent pertinentes.

Une de ces critiques allègue que l'importance des rapports affectifs dans une organisation ne peut se substituer aux rapports sociaux de pouvoir. Les rapports affectifs sont certes importants dans la gestion de soi, mais on accepte trop facilement, sans distance critique, qu'ils vont réduire les rapports de force. Ces derniers sont déterminants parce que nécessaires au fonctionnement de l'organisation. C'est une difficulté incontournable qui n'est pas insurmontable. D'ailleurs, l'IE l'aborde dans sa composante conscience sociale. En fait, on peut penser légitimement qu'une bonne gestion de soi et un réel intérêt pour les sentiments des autres atténuent la force des rapports sociaux, plus particulièrement les aspects négatifs des rapports de pouvoir. Si ces derniers sont imparables, il est possible de croire que l'IE est une voie intéressante à explorer dans la mesure où le développement d'une forte compétence dans les relations avec autrui peut aider grandement à les aplanir. Ces questions très pertinentes relèvent de considérations qui ne sont pas les nôtres. L'intérêt de l'IE se situe, pour nous, au niveau de la gestion de soi. Wong (2005) offre sur cette question une alternative qui mérite notre attention même s'il parle plutôt de régulation des émotions.

## 1.2.4 Modèle de l'intelligence émotionnelle de Wong

### a. Définition

Wong et Law définissent l'intelligence émotionnelle à partir du modèle de Mayer et Salovey et celui de Davies et *al.* (Davies, Stankov et Roberts, 1998) comme un ensemble de capacités interdépendantes possédées par les individus pour faire face aux émotions (Wong, 2002: 244).

### b. Modèle

Les quatre composantes de l'intelligence émotionnelle de Wong et *al.* (2004) sont définies de la manière suivante :

#### a. Reconnaissance et perception consciente de ses émotions.

Cela évoque la capacité d'un individu à comprendre ses émotions profondes et à les exprimer naturellement. Elles sont généralement mieux détectées et reconnues par les gens qui possèdent une telle capacité.

#### b. Perception et reconnaissance des émotions chez les autres.

Cette composante désigne l'habileté d'un individu à percevoir et à comprendre les émotions des gens qui l'entourent. Les personnes ayant cette capacité sont très sensibles aux émotions des autres et ils sont capables de prédire leurs réponses émotionnelles ;

#### c. Régulation de ses émotions.

Elle réfère aux aptitudes d'une personne à gérer ses émotions lui permettant une récupération plus rapide lorsqu'affligée d'une détresse psychologique. La gestion des émotions aide un individu à revenir rapidement à un état psychologique normal après des épreuves. Il aurait également un meilleur contrôle de ses émotions et elle serait moins susceptible de se fâcher ;

d. L'utilisation des émotions pour l'amélioration de la performance.

Wong (2004) désigne ici la capacité d'utiliser ses émotions en les orientant vers des activités constructives et la performance personnelle. «L'individu s'encourage et fait constamment de son mieux. Il est aussi en mesure de diriger ses émotions dans des directions positives et productives.» (Traduction libre) (Law, Wong et Song, 2004: 484)

### **c. Mesures et résultats**

Deux études importantes de Law, Wong et Song (2004) ont permis d'établir la validité de l'IE et son utilité pour les sciences de la gestion. La pertinence de ces études se mesure aux objectifs poursuivis et aux résultats obtenus. Il s'agissait en effet de bien délimiter conceptuellement le champ spécifique de l'IE pour la distinguer des dispositions de la personnalité. Pour ce faire, ils ont développé une nouvelle échelle de mesure de l'IE qui, une fois testée empiriquement, a permis de distinguer l'IE des dispositions de la personnalité. Leur conclusion confirme qu'elle est un construit indépendant des dispositions de la personnalité et qu'elle représente un champ d'études pertinent. Enfin, Law, Wong et Song (2004) ont cherché à établir la validité prédictive de l'IE. Ils affirment que pour la performance au travail, l'IE a sensiblement la même validité que d'autres approches. Cependant, ils concluent aussi à la nécessité d'étudier de nouvelles variables autres que la performance au travail. Le bien-être psychologique est certainement l'une de ces variables à explorer. Nous l'avons examiné dans notre étude.

La validité et la fiabilité des mesures de la Wong's Emotional Intelligence Scale (WEIS) ont été contrôlées. Aslan et Erkus (2008) reviennent dans leur étude sur la fiabilité et la validité des mesures de l'intelligence émotionnelle. Ils évaluent deux échelles différentes de mesure de l'IE puisque celle-ci est de plus en plus étudiée. Il est important d'avoir un outil pratique et facile à utiliser qui permet de bien apprécier l'intelligence émotionnelle. En effet, plusieurs échelles sont développées au fil du temps pour mesurer l'intelligence

émotionnelle. Cependant, certaines sont difficiles à utiliser en raison soit du grand nombre de questions posées soit parce qu'elles ne donnent pas de résultats significatifs au niveau de la fiabilité et de la validité des mesures. (Aslan et Erkus, 2008: 430)

Les recherches de Aslam et Erkum (2008) démontrent que la WEIS a une fiabilité satisfaisante avec les résultats suivants au coefficient Alpha de Cronbach : 0,89 (cohésion globale satisfaisante) ; a. reconnaissance et perception consciente de ses émotions : 0,81 ; b. perception et reconnaissance des émotions chez les autres : 0,89 ; c. régulation de ses émotions : 0,83; d. l'utilisation des émotions pour l'amélioration de la performance : 0,87. Ces enquêtes illustrent à la fois la pertinence de l'IE et la validité du questionnaire de Wong.

Dans une étude sur l'interaction entre la nature des exigences d'un emploi (*Emotional Job*) et la satisfaction au travail auprès de 307 répondants occupant des emplois différents (6 emplois différents), Wong, Wong et Law (2005) montrent une interaction significative entre les deux. Les exigences de l'emploi représentent une variable assez peu étudiée en IE. En montrant l'interaction entre IE, les exigences en emploi et la satisfaction au travail, les auteurs apportent une contribution importante. Ils proposent un test plus solide de mesure de l'IE et des exigences de l'emploi. Entre autres, l'interaction permet d'étendre l'impact de l'IE à des variables non reliées à l'emploi comme la satisfaction dans la vie.

Selon Mercino (2013), l'intelligence émotionnelle est définitivement une grande qualité des managers de projet. Les compétences émotionnelles comprennent la conscience de soi, la motivation, la perception de ses émotions, la sensibilité interpersonnelle et la résilience émotionnelle. Un niveau élevé d'intelligence émotionnelle permet d'atteindre les objectifs du projet : c'est une compétence des gestionnaires pour créer des équipes gagnantes et efficaces. Si les composantes de l'intelligence émotionnelle sont les clés de la réussite des gestionnaires, celles-ci ignorent la résilience et la motivation composantes du capital psychologique qui sont reconnues pour avoir les mêmes effets sur la réussite des gestionnaires.

L'intelligence émotionnelle de Wong est un concept opérationnalisable. Elle peut être améliorée par des programmes d'interventions ou avec l'âge. D'autres chercheurs (Vesely, Saklofske et Leschied, 2013) croient que l'intelligence émotionnelle est essentielle dans le développement des compétences des enseignants et que des formations sur l'intelligence émotionnelle augmentent l'efficacité et réduisent le stress et le mécontentement liés au travail d'enseignant.

Du construit de Wong et Law (2004), on peut dire qu'il possède une valeur heuristique évidente pour certaines variables. Il reste encore à le mettre à l'épreuve : comment et de quelle façon l'intelligence émotionnelle contribue-t-elle au bien-être psychologique et à la performance au travail ?

### **1.2.5 Choix du modèle de l'intelligence émotionnelle**

Comme le soulignent Jordon et ses collègues (2006), les différentes définitions de l'intelligence émotionnelle manquent de précision corrélacionnelle.

(...) the problem with this definition and other similar broad difinitions of emotional intelligence is that they describe an 'ideal' set of personality characteristics rather than a unique construct linking emotions and cognition. Although poor construct definition is grist for the mill for academics analyzing this construct. (Murphy, 2006: 192)

C'est le cas des modèles de Bar-On (2004) et de Boyatzis (Wolf, 2005) qui considèrent que l'intelligence émotionnelle relève de caractéristiques personnelles et de traits de personnalité. Le modèle de Mayer et Salovey conçoit (Neubauer et Freudenthaler, 2004), l'intelligence émotionnelle comme une dimension de l'intelligence ou une habileté mentale. Cependant, ce modèle suggère l'existence d'un ensemble de compétences entièrement nouvelles ou précédemment inconnues. Le modèle par habiletés est relativement autonome par rapport au Capsy. Celui de Boyatzis est la

version la plus onéreuse à administrer en termes de coût et de temps puisque les mesures sont difficiles à réaliser (Murphy, 2006: 39).

Le modèle développé par Wong et ses collègues est retenu dans le cadre de cette étude pour les raisons suivantes : (a.) avant tout, c'est un modèle conçu pour l'usage en milieu de travail - amélioration de la performance ; (b.) tout comme le capital psychologique de Luthans (2007), l'intelligence émotionnelle de Wong (2004) met l'accent sur le milieu de travail ; en l'occurrence le modèle de Wong traite des compétences et des habiletés dont le lien avec le Capsy paraîtra plus clair et permettra de formuler une hypothèse de recherche ; (c.) le modèle de Wong distingue l'intelligence émotionnelle des dimensions de la personnalité comme le capital psychologique de Luthans : « (...) the state-like nature of Psycap also differentiates it from positively Organizational behavior trait-like constructs such as 'Big Five' personality dimensions or core self-evaluations.» (Fred Luthans *et al.*, 2007) ; d. pour Wong et ses collègues, l'intelligence émotionnelle est un prédicteur efficace de la performance au travail. Wong et ses collègues insistent sur un point important: «(...) furthermore, new studies should be conducted to investigate the role of EI in the workplace.» (Wong, 2002: 269) Le modèle du capital psychologique de Luthans établit lui aussi une relation étroite entre le Capsy et la performance au travail et le bien-être psychologique.

La revue de la documentation a permis de mettre en valeur par ses résultats et la pertinence de ses composantes le Capsy ; pourquoi faudrait-il l'abandonner au profit de l'IE ? La chose paraît difficile même si l'IE se présente comme un modèle englobant et intégrateur dans ses catégories du Capsy. Faut-il simplement délaissé le Capsy pour l'intelligence émotionnelle qui paraît plus holistique? Discutons d'abord de cette question.

En fait, il est difficile de trancher sans connaître la portée de chacun des construits dont l'impact sur la performance est également reconnu. C'est à d'autres dimensions qu'il faut s'arrêter pour mener cette analyse à terme : le bien-être psychologique et la performance au travail. Cependant, des précisions s'imposent pour mener à bien cette

discussion. L'approche en termes de capital psychologique prétend, nous l'avons vu, avoir une influence réelle sur le bien-être psychologique et la performance au travail. Wong affirme avoir cet effet sur le bien-être psychologique et surtout sur la performance au travail. L'évaluation de contributions de chacune est-elle possible ? Dans son texte sur la validité de l'IE, Wong prétend que l'IE est associé à des états psychologiques de la personnalité et qu'elle est un prédicteur de la satisfaction de vie (Law, Wong, 2004). Déjà à ce niveau s'ouvrent des perspectives intéressantes pour nous. En retenant de son modèle les 4 composantes qu'il reconnaît à l'IE (a. Reconnaissance et perception consciente de ses émotions ; b. Perception et reconnaissance des émotions chez les autres ; c. Régulation de ses émotions ; d. utilisation des émotions pour l'amélioration de la performance), on peut déjà observer le lien possible avec le bien-être psychologique et la performance au travail. Les deux construits sont-ils incommensurables ? Voyons quelle réponse on peut donner à cette question.

La thèse de Johnson (Johnson, 2012), citée plus haut, est intéressante dans la mesure où elle associe capital psychologique et intelligence émotionnelle pour expliquer les excellents résultats des banques canadiennes. Cette avenue mérite d'être explorée en gardant à l'esprit que la relation entre capital psychologique (Capsy) et intelligence émotionnelle (IE) est encore problématique, comme nous l'avons rapporté plus haut. Le Capsy a d'abord reconnu l'IE comme l'une de ses composantes pour la rejeter ensuite. À plusieurs reprises, nous avons constaté que les composantes des deux construits se recoupent. À quel niveau se situe la relation entre les deux ? Peut-on regrouper les deux dans un construit théorique plus global ? La réponse à cette dernière question comporte des exigences ; il faut considérer les composantes du Capsy comme des compétences. Ce qui ne va pas de soi pour Luthans, à tout le moins. Cependant, on peut admettre que, si pour l'IE, la compétence, selon le modèle de Boyatzis, est délimitée par les composantes suivantes : a. prise de conscience de soi ; b. gestion de soi ; c. prise de conscience sociale ; d. gestion des relations interpersonnelles, il faut reconnaître qu'elle recoupe certaines composantes du Capsy, particulièrement au niveau de la gestion de soi : résilience, efficacité, optimisme, etc. Ce recoupement de compétences personnelles autorise le questionnement suivant : lequel, du Capsy ou de l'IE, est davantage corrélé

au bien-être psychologique des personnes et à leur performance au travail ? L'intérêt d'une telle question repose sur la possibilité de déterminer les outils efficaces pour le bien-être psychologique et la performance au travail. Elle devrait permettre non seulement une analyse des contributions entre les deux construits, mais de mettre en lumière l'apport de chacun et d'examiner, à la manière de Johnson, s'ils se complètent ou non. Voyons comment se définissent nos variables dépendantes.

## **1.3 Bien-être psychologique**

### **1.3.1 Définition**

Les études de santé en milieu de travail développent de nombreux concepts tels que la «qualité de vie», le «bien-être psychologique», la «satisfaction au travail», la «santé mentale», la «détresse psychologique» et d'autres. Ces variables sont reprises dans de nombreux construits théoriques en science de la gestion. Notre étude utilise le bien-être psychologique au travail comme variable dépendante. Examinons-le plus attentivement.

Le bien-être psychologique réfère à des états psychologiques positifs des individus. Voyer et Boyer (Voyer et Boyer: 278) ont fait une étude théorique comparative sur le bien-être psychologique et ses concepts apparentés. Dans celle-ci, la plupart des définitions ainsi que les composantes du bien-être psychologique sont également présentées et analysées. Les deux chercheurs ont critiqué les insuffisances et les défauts de ces définitions. Ils insistent sur l'importance de reconnaître que « (...) le bien-être psychologique doit s'évaluer uniquement à partir de dimensions positives».

### 1.3.2 Modèle

Finalement, Voyer et Boyer (2001) retiennent la définition de Masse et *al.* Celle-ci comprend les six dimensions positives suivantes:

- a. l'estime de soi : être en confiance, fier de soi, apprécié et aimé des autres et satisfait de ses réalisations ;
- b. l'équilibre : au niveau émotif, à celui des activités familiales et professionnelles ;
- c. l'engagement social : intérêt pour le goût d'entreprendre des activités et pour ce qui se passe autour de lui ;
- d. la sociabilité : socialisation avec son entourage dans l'humour, la joie et être à l'écoute des autres ;
- e. le contrôle de soi : se contrôler et affronter les difficultés de la vie de manière constructive et calmement ;
- f. le bonheur (Voyer et Boyer: 278) : se sentir bien dans sa peau, jouir de la vie, avoir un bon moral et se sentir en forme.

De cette définition, les composantes du bien-être psychologique correspondent à l'idée essentielle de la psychologie positive. Nous avons déjà parlé des relations positives entre le capital psychologique et le bien-être psychologique. Celles entre l'intelligence émotionnelle et le bien-être psychologique sont aussi très étudiées par les chercheurs. Par exemple, dans un enquête (Abraham, Meyrav et Jacob, 2009), Meyer et Jacob avaient pour objectif de déterminer le rôle de l'intelligence émotionnelle dans l'explication du bien-être psychologique des individus au travail. L'étude conclut que les employés qui vivent un état de bien-être psychologique peuvent mieux fonctionner que ceux qui vivent un déficit émotionnel.

Les corrélations des quatre aspects du bien-être psychologique avec l'intelligence émotionnelle furent évaluées. Les corrélations observées furent les suivantes : l'acceptation de soi ( $r = 0,25$ ,  $p < 0,01$ ), la satisfaction de vie ( $r = 0,40$ ,  $p < 0,001$ ), des plaintes somatiques ( $r = 0,17$ ,  $p < 0,05$ ), et l'estime de soi ( $r = 0,43$ ,  $p < 0,001$ ). La

nature et la force de ces relations expliquent le choix du bien-être psychologique comme variable dépendante dans notre étude. Cependant, le modèle de Wong n'est pas très clair à propos de cette relation. En fait, nous devons montrer comment il est peut-être utilisé pour évaluer son rapport au bien-être psychologique.

Parmi les 4 composantes mentionnées plus haut, on peut concevoir facilement que la première (Reconnaissance et perception consciente de ses émotions) et la troisième (Régulation de ses émotions) s'apparentent à la définition retenue du bien-être psychologique : contrôle et estime de soi, et, dans une moindre mesure, à l'engagement social. Si le rapprochement n'est pas complet et exige un effort pour se faire, notre enquête a pour objectif d'évaluer, à partir des composantes de Wong, son impact positif sur le bien-être psychologique.

### **1.3.3 Mesures**

Selon le modèle choisi, il est important de trouver un outil de mesure qui permet à la fois d'évaluer d'une façon pertinente les six dimensions du modèle du bien-être psychologique en milieu de travail et de dégager la positivité du modèle.

Il existe plusieurs moyens de mesurer le bien-être psychologique. Dans une étude de Luthans *et al.* pour évaluer l'impact du capital psychologique sur le bien-être psychologique, deux outils de mesure du bien-être psychologique ont été validés et employés : l'échelle de Berkman et le «Questionnaire général de santé» (*General Health Questionnaire* : GHQ). En effet, la mesure de Berkman est destinée au bien-être émotionnel et vise surtout les actions et réactions affectives. Par contre, le GHQ se concentre plutôt sur la santé mentale alors que les cognitions et les émotions sont intimement liées. Développer un autre outil qui combine les deux aspects nous semble très plausible. Un autre instrument d'évaluation du bien-être psychologique est le *Mental Health Inventory* (MHI) qui recoupe en 38 items utilisés pour la population générale. Ce dernier est employé surtout dans les sondages au niveau de la santé mentale des

populations. Il permet de mesurer les symptômes physiques et psychosomatiques tels que le désarroi et le bien-être psychologique (Veit et Ware, 1983).

La mesure de Warr permet d'évaluer le bien-être affectif ainsi que les compétences et désirs subjectifs en milieu de travail. L'approche du bien-être affectif est conçue au moyen de deux axes principaux : anxiété - contentement, dépression - enthousiasme. Warr (1983) a également observé les différences entre les femmes et les hommes de différents âges occupant différents postes et fonctions. Selon lui, les six items du bien-être psychologique liés au travail dégagent des valeurs de corrélations significatives avec le bien-être affectif et elles sont toutes plus élevées que 0.40. Son étude montre aussi que les employés plus âgés ont un niveau plus élevé de bien-être lié au travail. Le poste occupé (*Occupational Levels*) est corrélé positivement avec la dépression/enthousiasme au travail et, au contraire, il est négativement corrélé avec l'anxiété/contentement au travail. (Warr, 1990)

Dans une autre enquête, la mesure de Warr est employée pour examiner le bien-être de nouveaux diplômés - employés en face des changements organisationnels et des changements de tâche. Cette recherche affirme que le bien-être psychologique de nouveaux diplômés (employés) n'est pas affecté par les fluctuations à court terme du stress et des attitudes en emploi. (Vandenberghe *et al.*, 2011: 668)

### **1.3.4 Choix du modèle du bien-être psychologique**

Le modèle du bien-être psychologique de Masse *et al.* (2001) est retenu pour notre étude. Présentée précédemment, sa définition, consistant en six dimensions positives est, selon Voyer et Boyer (2001) la version la plus pertinente et la plus complète. Notre choix de ce modèle repose sur les raisons suivantes : premièrement, cette définition semble la plus exhaustive. Elle est aussi la plus proche de l'idée de positivité et des dimensions cognitives de nos deux variables indépendantes, le capital psychologique et l'intelligence émotionnelle. En effet, les composantes du bien-être psychologique de ce

modèle correspondent à l'idée essentielle de la psychologie positive (il nous semble important de revenir à celle-ci quand nous traitons du bien-être psychologique). Les relations entre la psychologie positive et le capital psychologique ont été bien expliquées dans la partie précédente. Quelle relation existe-t-il entre le capital et le bien-être psychologique ? La psychologie positive vise, comme la psychologie clinique, à soigner les problèmes de santé mentale, la détresse psychologique, l'épuisement professionnel et la dépression. Elle cherche aussi à identifier et développer le potentiel positif des individus. Pour l'approche de la psychologie positive, l'absence de troubles psychologiques ou de maladies (seuil zéro) ne signifie pas une bonne santé mentale ou un bien-être psychologique. Elle a pour but de dépasser ce seuil et d'atteindre pleinement l'épanouissement. On constate que les définitions du Capsy et celles du bien-être psychologique se rapportent au même principe : la positivité. Voyons maintenant quelle relation peut-on trouver entre l'IE et le bien-être psychologique ?

L'idée principale du modèle du bien-être psychologique de Masse et *al.* correspond à celle de l'intelligence émotionnelle de Wong. Tous les deux parlent d'une composante qu'il désigne « contrôle de soi » en référence à la maîtrise de soi d'une manière constructive et calme lorsque surgissent des difficultés. Ils en ajoutent une autre, « l'estime de soi », qui, cette fois, désigne la confiance en soi et la fierté de soi ainsi que l'appréciation et la satisfaction envers ses réalisations et celles des autres. Voyons maintenant les mesures les plus pertinentes pour l'évaluer.

## **1. 4 Performance au travail**

### **1.4.1 Définition**

La définition de la performance au travail a beaucoup évolué au cours des 40 dernières années. Les recherches sont passées d'une période où l'accent était mis sur les emplois

et les tâches fixes à une autre nécessitant une compréhension plus élargie des tâches de travail dans un contexte organisationnel dynamique (Griffin, Neal et Parker, 2007). Des chercheurs (Van Scotter, Motowidlo et Cross, 2000) divisent celle-ci en deux types : la performance liée au rôle de travail (*Task Performance*) et la performance contextuelle (*Contextual Performance*). La première réfère « (...) aux comportements impliqués directement dans la production de biens ou de services ou à des activités qui soutiennent indirectement les procédures techniques de base de l'organisation. Lorsque les employés utilisent les compétences techniques et les connaissances nécessaires pour accomplir une tâche, ils sont engagés dans la performance liée au rôle. » (Traduction libre). La performance contextuelle relève des comportements qui soutiennent le contexte psychologique et social dans lequel les activités de travail sont accomplies. Lorsque des employés en aident d'autres à accomplir une tâche, coopèrent avec leurs superviseurs ou suggèrent des façons d'améliorer les processus organisationnels, ils génèrent de la performance contextuelle. L'autodiscipline, la persévérance et la volonté de faire des efforts d'un employé sont incluses dans leur définition (Van Scotter, Motowidlo et Cross, 2000). Bref, la performance liée au rôle concerne plutôt les capacités, les connaissances possédées par un employé pour être efficaces dans son travail. La performance contextuelle, quant à elle, s'avère plus cognitive, ses comportements sont associés à des interactions avec des collègues, des superviseurs ou des clients. Des chercheurs ont fait valoir que la personnalité a une influence plus forte sur la performance contextuelle que sur la performance liée au rôle (Van Scotter, Motowidlo et Cross, 2000).

### **1.4.2 Modèle**

Comment évaluer une telle performance cognitive et les compétences techniques liées au travail ? Le concept de performance de Van Scotter et Motowidlo (2000) s'appuie sur la distinction entre la tâche de travail (technique) et le contexte social (cognitif). Ce dernier comprend deux dimensions essentielles : l'incertitude et l'interdépendance du monde dans lequel nous vivons maintenant. L'incertitude est une caractéristique qui permet de

déterminer les contextes organisationnels où des facteurs, tels que la nouvelle concurrence, l'évolution des technologies et la variété et complexité des demandes des clients, créent des environnements incertains (Griffin, Neal et Parker, 2007: 331). Le comportement d'un individu, dans les systèmes interdépendants, a un impact à la fois sur son efficacité, celle des autres et du groupe, voire même sur celle de l'organisation dans son ensemble. (Griffin, Neal et Parker, 2007: 331) Dans un contexte organisationnel incertain et interdépendant, il est difficile pour les chercheurs de capturer toutes les dimensions qui contribuent à l'efficacité de l'organisation. Griffin et ses collègues proposent un modèle de la performance au travail qui permet de la mesurer d'une façon plus complète. Ils identifient trois statuts de travail d'une personne : individuel, équipe et organisationnel et trois types de disposition soient, la compétence, l'adaptabilité et la proactivité. (Griffin, Neal et Parker, 2007: 330) Comme notre étude porte sur le capital psychologique et l'intelligence émotionnelle des individus, nos intérêts se portent moins sur l'efficacité de l'équipe et de l'organisation. C'est l'individu qui nous intéresse, c.-à-d. la compétence individuelle (*Individual task proficiency*), l'adaptabilité individuelle (*Individual task Adaptivity*) et la Proactivité individuelle (*Individual task Proactivity*).

«La compétence individuelle traite des comportements qui peuvent être formalisés, mais qui ne sont pas intégrés dans un contexte social. Ces comportements mesurent le degré, dans quelle mesure l'employé répond aux attentes connues et les exigences de son rôle en tant qu'individu.» (Traduction libre) (Griffin, Neal et Parker, 2007) Van Scotter et ses collègues la désignent comme la performance liée au statut du travail. Dans ce sens, lorsque l'incertitude est faible, les exigences des fonctions individuelles sont relativement faciles à définir. Les systèmes traditionnels de gestion des performances se concentrent presque exclusivement sur cette dimension de la performance (Griffin, Neal et Parker, 2007).

L'adaptabilité individuelle désigne les capacités des individus à s'adapter ou à faire face à des changements de leur statut professionnel et de leur environnement. Cette dimension est très importante compte tenu des changements fréquents dans le milieu de travail, suite à l'arrivée de nouvelles technologies, à la redéfinition des postes de travail,

à l'imprévisibilité des marchés et aux changements imprévus liés aux exigences du travail. Dans ce modèle, l'adaptabilité se réfère uniquement aux comportements et non, dans un sens plus large, au rendement adaptatif (Griffin, Neal et Parker, 2007: 331).

La proactivité individuelle réfère à un environnement de travail très incertain où les individus, les équipes et les organisations doivent réagir et s'adapter aux changements ; anticiper et agir sur l'environnement externe d'une façon autogérée pour prévenir les conséquences dans le but d'obtenir de meilleurs résultats. La proactivité individuelle est définie comme l'engagement des individus dans des comportements orientés vers l'avenir pour changer leurs conditions de travail, leur fonction ou eux-mêmes. Pourtant, la proactivité est différente de «l'initiative individuelle» et de «l'initiative de conscience» qui mettent l'accent sur l'effort et la persévérance, alors que la première mise plutôt sur son initiative propre et sur le changement orienté sur l'action (Griffin, Neal et Parker, 2007: 332).

### **1.4.3 Mesures**

La performance est mesurée de différentes façons. Le modèle de Van Scotter et *al.* comprend deux dimensions importantes : la performance liée à la tâche de travail et la performance contextuelle. La performance est évaluée par un instrument constitué de six items organisés en trois dimensions, dont la facilitation interpersonnelle (*Interpersonal facilitation*), le dévouement au travail (*Job dedication*) et les expériences (*Experience*). La première inclut des aspects de coopération, de considération et d'aide à la performance contextuelle. Dans cette étude, la facilitation interpersonnelle a un Alpha de Cronbach de 0,89 ce qui est très satisfaisant. Le dévouement au travail désigne les efforts, l'initiative, la persévérance et la discipline des individus et cette dimension possède un coefficient élevé d'Alpha de Cronbach de 0,94. La dimension des expériences est mesurée par des items d'auto-évaluation.

La mesure de Griffin et *al.* (2007) est un instrument relativement complet de la performance. C'est un modèle fondé sur l'auto-évaluation. Il comprend 27 items, dont neuf pour chacun des trois niveaux : individuel, d'équipe et organisationnel. L'accent est mis sur le niveau individuel qui comprend *la compétence, l'adaptabilité et la proactivité individuelle*. Trois items évaluent chacune des dimensions. Dans l'étude de Griffin et *al.*, pour les échantillons étudiés, le groupe de superviseurs (n = 491), l'organisation A (n = 1 228) et l'organisation B (n = 927), les trois dispositions individuelles retenues sont corrélées positivement pour le groupe de superviseurs avec des coefficients d'Alpha de Cronbach de 0,87, 0,93 et de corrélation de 0,94 et de 0,71, 0,65 et 0,66. Des résultats similaires valent pour l'organisation A et B avec des coefficients d'Alpha de Cronbach de 0,83, 0,88, 0,90 pour la première et des valeurs de 0,88, 0,89 et 0,92 pour la seconde. Les coefficients de corrélation pour les deux organisations sont de 0,61, 0,15 et 0,41. Les résultats pour les corrélations sont satisfaisants. Ces résultats sont significatifs au niveau de 0,05 (bilatéral) pour un échantillon de 2 155 personnes.

#### **1.4.4 Choix du modèle de la performance**

Nous avons parlé de la performance et des comportements positifs dans des contextes où la situation des individus est incertaine, source de stress et d'inquiétude. Le modèle de Griffin et *al.* est adopté pour notre étude, car il nous semble très intéressant pour les raisons suivantes : premièrement, le modèle est relativement complet dans la mesure où son construit théorique propose une étude des trois statuts de travail (individu, équipe et organisme) couplés avec les trois dispositions (compétence, adaptabilité et proactivité). La proactivité individuelle correspond à la positivité du Capsy pour les composantes telles que l'espérance et l'optimisme. Deuxièmement, comme le Capsy de Luthans et ses collègues cherchent à améliorer effectivement la performance en milieu de travail, le modèle de Griffin permet de mesurer chez l'individu ses capacités à maîtriser le travail, son adaptabilité dans les circonstances inattendues, mais aussi d'anticiper et de prendre l'initiative lors d'imprévus. Troisièmement, Griffin propose un questionnaire complet qui permet de mesurer efficacement la performance au travail.

## 1.5 Hypothèses

### 1.5.1 Question de recherche

Qui du capital psychologique (Capsy) ou de l'intelligence émotionnelle (IE) contribue davantage à la performance au travail et au bien-être psychologique ?

### 1.5.2 Hypothèses de départ

Plutôt que de trancher à partir d'arguments théoriques, nous proposons la vérification de l'hypothèse suivante : dans l'évaluation de variables comme le bien-être psychologique et la performance au travail, l'IE, selon le modèle de Wong, est une mesure plus efficace, corrélée plus positivement, que le Capsy, c.-à-d. il est un meilleur prédicteur du bien-être psychologique et de la performance au travail ? Le tableau 1.4 présente deux équations de nos hypothèses de départ et met en valeur le type de relation recherché entre nos variables.

Hypothèse A : l'intelligence émotionnelle est corrélée davantage à la performance au travail que le capital psychologique;

Hypothèse B : l'intelligence émotionnelle est corrélée davantage au bien-être psychologique que le capital psychologique.

**Tableau 1.4** Hypothèse de départ

Équation 1	$PERF = A_1 \text{ Capsy} + B_1 \text{ IE}$
Relations 1	(++) (++++)
Équation 2	$B\text{-}\hat{E} = A_2 \text{ Capsy} + B_2 \text{ IE}$
Relations 2	(++) (++++)

\* PERF : La performance au travail B-Ê : le bien-être psychologique

Pour parvenir à vérifier celles-ci, nous avons pour chacune de nos variables indépendantes, mesuré l'effet de ses différentes composantes sur la performance au travail et le bien-être psychologique. Opération qui se traduit par la formulation de 16 hypothèses. Une fois chacune de ces hypothèses mesurées, il sera alors possible de vérifier si, comme nous le prétendons, l'IE est davantage associée avec la performance au travail et le bien-être psychologique que le Capsy et de mieux comprendre les facteurs susceptibles d'améliorer la performance individuelle et celle des entreprises.

### **1.5.3 Hypothèses secondaires**

#### **1 : Les relations entre le capital psychologique et le bien-être psychologique :**

Hypothèse 1.1: le capital psychologique, sa composante auto-efficacité, est positivement associé au bien-être psychologique.

Hypothèse 1.2 : le capital psychologique, sa composante espérance, est positivement associé au bien-être psychologique.

Hypothèse 1.3 : le capital psychologique, sa composante résilience, est positivement associé au bien-être psychologique.

Hypothèse 1.4 : le capital psychologique, sa composante optimisme, est positivement associé au bien-être psychologique.

#### **2 : Les relations entre le capital psychologique et la performance au travail**

Hypothèse 2.1 : le capital psychologique, sa composante auto-efficacité, est positivement associé à la performance au travail.

Hypothèse 2.2 : le capital psychologique, sa composante espérance, est positivement associé à la performance au travail.

Hypothèse 2.3 : le capital psychologique, sa composante résilience, est positivement associé à la performance au travail.

Hypothèse 2.4 : le capital psychologique, sa composante optimisme, est positivement associé à la performance au travail.

### **3 : les relations entre l'intelligence émotionnelle est la performance au travail**

Hypothèse 3.1 : l'intelligence émotionnelle, sa composante auto-évaluation des émotions/perception et reconnaissance des émotions de soi, est positivement associée à la performance au travail.

Hypothèse 3.2 : l'intelligence émotionnelle, sa composante perception et reconnaissance des émotions des autres, est positivement associée à la performance au travail.

Hypothèse 3.3 : l'intelligence émotionnelle, sa composante l'utilisation de ses émotions, est positivement associée à la performance au travail.

Hypothèse 3.4 : l'intelligence émotionnelle, sa composante règlement de ses émotions, est positivement associée à la performance au travail.

### **4 : les relations entre l'intelligence émotionnelle et le bien-être psychologique**

Hypothèse 4.1 : l'intelligence émotionnelle, sa composante l'auto-évaluation des émotions/perception et reconnaissance des émotions de soi, est positivement associée au bien-être psychologique.

Hypothèse 4.2 : l'intelligence émotionnelle, sa composante perception et reconnaissance des émotions des autres, est positivement associée au bien-être psychologique.

Hypothèse 4.3 : l'intelligence émotionnelle, sa composante utilisation de ses émotions, est positivement associée au bien-être psychologique.

Hypothèse 4.4 : l'intelligence émotionnelle, sa composante règlement de ses émotions, est positivement associée au bien-être psychologique.

#### **1.5.4 Explication des hypothèses**

L'explication de nos hypothèses est la suivante : l'étude comparative de la contribution du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle aux deux variables dépendantes, la performance au travail et le bien-être psychologique, s'avère intéressante. En effet, les études sur le Capsy et l'intelligence émotionnelle s'intéressent non seulement à la performance et au bien-être psychologique en milieu de travail, mais aussi partagent des composantes semblables (des composantes se chevauchent), mais de deux points de vue différents. Le Capsy met l'accent sur l'état malléable alors que l'IE

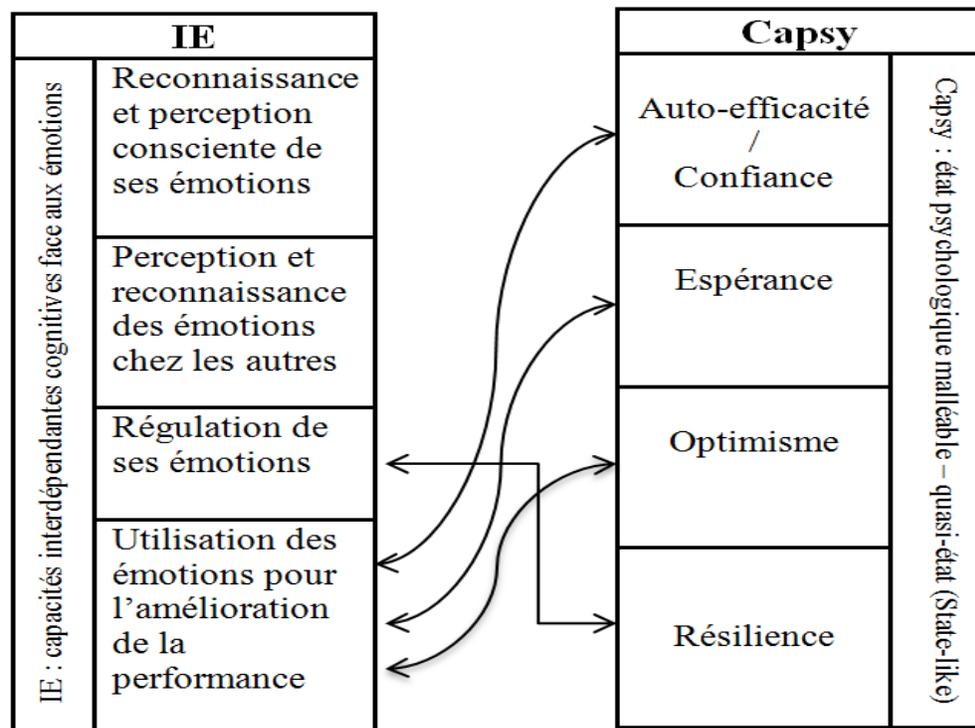
sur les capacités émotionnelles. Les deux sont corrélés étroitement à la performance et au bien-être psychologique. Premièrement, l'IE, la régulation de ses émotions, concerne la récupération et le retour rapide à un état psychologique normal après des épisodes psychologiques. Cette dimension de l'IE ressemble à la composante - résilience - du Capsy qui désigne les capacités des individus à se reprendre en main (recherche de la réussite) après avoir affronté des problèmes et l'adversité. Deuxièmement, la composante de l'utilisation des émotions pour l'amélioration de la performance de l'IE vise l'aptitude à utiliser ses émotions pour s'orienter vers des activités constructives et à améliorer sa performance personnelle en s'encourageant et en faisant de son mieux. Cette dimension de l'IE est analogue à l'ensemble des trois autres composantes du Capsy, l'auto-efficacité, l'espérance et l'optimisme. Elle correspond bien à l'usage de ses émotions pour améliorer sa performance. L'auto-efficacité fait référence à la confiance à s'engager et à mettre l'effort nécessaire pour réussir des tâches difficiles. L'espérance consiste en la persévérance pour atteindre des objectifs et, si nécessaire, à l'adresse avec laquelle on réoriente le chemin vers les objectifs pour réussir. L'optimisme désigne l'utilisation du mode d'explication positif pour s'attribuer la réussite à des causes personnelles et pour imputer les événements négatifs à des causes externes, temporaires ou à des facteurs conjoncturels. Les différences entre les deux : l'IE met l'accent sur les habiletés et un ensemble de capacités interdépendantes des individus pour faire face aux émotions pour atteindre les objectifs de la performance au travail et du bien-être psychologique. Le Capsy insiste sur les états psychologiques assez malléables pour favoriser la performance au travail et le bien-être psychologique. Force est de reconnaître, en même temps, que le Capsy a permis d'attirer l'attention sur des composantes - optimisme, résilience, espérance et auto-efficacité, reprises par l'IE - liées au bien-être psychologique des individus et à la performance au travail.

Pourquoi faudrait-il exclure le Capsy ou l'intégrer dans un modèle plus large? Malgré ces considérations, il n'est pas certain, et c'est ce que nous voulons vérifier dans cette étude qu'il soit aussi efficace que l'IE pour ce type de mesure. Au plan théorique, une telle hypothèse permet de mieux distinguer et situer l'apport de chacun, IE et Capsy. Au niveau empirique, cette étude n'a pas encore été réalisée.

### 1.5.5 Synthèse sur l'explication des hypothèses

La figure 1.4 est une synthèse des relations entre les deux variables indépendantes – le capital psychologique et l'intelligence émotionnelle. Elle permet de visualiser les relations entre les différentes composantes du Capsy et de l'IE.

**FIGURE 1.4** Synthèse sur l'explication des hypothèses



Source : synthèse personnelle

## **CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE**

Ce chapitre décrit la méthodologie utilisée. Trois parties le composent, les mesures et les questionnaires, le choix de l'échantillon et la méthode de collecte des données. Notre étude emprunte une démarche heuristique hypothético-déductive s'étayant sur les théories du Capsy et de l'IE.

### **2.1 Enquête et méthode de collecte des données**

Les raisons suivantes exposent notre choix de méthode et de collecte de données quantitatives : a. dans les articles scientifiques sur le Capsy et l'IE, la méthodologie quantitative est utilisée dans la majorité des cas ; b. cette approche est plus objective. En raison des données chiffrées, l'interprétation subjective du chercheur a moins d'effet sur les résultats ; c. parce qu'elle permet des mesures statistiques, cette méthode autorise non seulement l'analyse et la comparaison statistique des données, elle met en lumière des explications de nature causale entre les variables. Outre ces raisons, cette méthode possède des avantages et des inconvénients qu'il faut rappeler brièvement. Premièrement, ce type d'enquête est plus facile à faire, il économise du temps et de l'argent. Deuxièmement, l'enquête quantitative est plus facile à administrer. Les données sont produites rapidement, leur traitement permet d'extraire une somme considérable d'informations et d'effectuer sur ces dernières de nombreuses mesures. Enfin, la confidentialité et la protection des réponses sont mieux garanties. Cependant, comme n'importe quelle méthodologie d'enquête, elle comporte toujours des désavantages.

Dans notre étude, les trois inconvénients identifiés sont non négligeables, mais généralement connus : a. possibilité d'un faible taux de réponse. En raison de la disponibilité des répondants et de leur intérêt pour le questionnaire, l'éventualité d'un

taux variable de réponses doit être envisagée ; b. le choix de réponses est restreint. Les questionnaires du Capsy, de l'IE, du bien-être psychologique et de la performance au travail reposent sur des questions fermées (choix de réponses préétablies). Les répondants doivent faire un choix parmi les possibilités offertes pouvant simplifier leurs réponses, forcer leurs choix ou pire encore en susciter ; c. la longueur du questionnaire peut entraîner une perte d'intérêt et de concentration chez les répondants surtout à vers la fin. Notre enquête a pu surmonter pour l'essentiel ces obstacles.

### **2.1.1 Méthode de collecte de données**

Il y a plusieurs manières d'administrer une enquête quantitative, face à face, téléphone, autoadministré par internet ou avec retour par courrier. Chacune a ses avantages et ses limites. La collecte des données via internet est très populaire grâce à sa rapidité, à son faible coût et à sa grande facilité de traitement, permettant ainsi de mieux assurer la confidentialité et l'anonymat des répondants. Ils sont tous des employés d'une entreprise pharmaceutique, la plupart d'entre eux sont à temps plein. Notre méthode leur permet de répondre à nos questions dans leur temps libre et d'obtenir ainsi un taux de réponse plus élevé. Notre outil de collecte des données a été conçu à l'aide du logiciel de *Survey Monkey* et il est diffusé par l'entreprise étudiée via l'adresse courriel de l'organisme de chaque employé.

Notre approche a des limites. Premièrement, il est possible que certains des participants ne soient pas en mesure de répondre au questionnaire en raison du temps ou de la facilité d'accès au système informatique du bureau. Deuxièmement, le fait que nos participants répondent au sondage sans appui ou communication possible avec l'enquêteur peut provoquer l'abandon du questionnaire surtout s'ils comprennent mal certaines questions. Pour maximiser le taux de réponse, nous avons fait trois rappels. À chaque reprise, l'entreprise a envoyé une lettre de sollicitation au moment de la distribution du questionnaire. Dans notre communiqué, nous avons précisé les objectifs de l'enquête, fait une brève présentation du questionnaire et souligné leur droit de répondre ou non au

sondage. L'anonymat et la confidentialité sont aussi garantis et réitérés dans les communiqués, conformément aux exigences de Comité d'éthique de HEC Montréal. Les résultats de l'enquête ont été traités par Christian Vandenberghe, professeur de HEC Montréal, à l'aide du logiciel SPSS.

### **2.1.2 Pré-test**

Un pré-test et une enquête ont été élaborés pour recueillir subséquemment les données auprès des membres de l'entreprise sollicitée. Le pré-test permet : a. d'acquérir des informations nécessaires à la mise en œuvre de la méthode d'enquête ; b. de valider le questionnaire ; c. de vérifier sa capacité d'obtenir les résultats escomptés ; d. de tester la stabilité des résultats ; e. de confirmer la pertinence de la méthodologie choisie. Le résultat du pré-test démontre l'intérêt d'approfondir cette méthodologie. Notre pré-test a été fait auprès des étudiants de HEC Montréal et des employés de plusieurs organismes dans le but de tester leur compréhension des questions et le temps requis pour remplir le questionnaire. Selon les commentaires de ces 16 répondants, nous avons modifié certaines questions. La plupart des répondants ont pris de 8 à 10 minutes pour remplir le questionnaire.

### **2.1.3 Enquête**

L'enquête a duré quatre semaines dans une entreprise du secteur de la santé. Elle emploie 431 employés dont plus de la moitié sont des professionnels de la santé qui ont une formation de niveau professionnel ou collégial : infirmières, inhalothérapeutes, technologistes médicaux, etc. L'entreprise comprend quatre groupes : Laboratoire médical, Soins du sommeil, Santé en entreprises et Gestion médicale. Elle vise à comprendre les relations entre les différentes variables, de répondre à la problématique de recherche et finalement de confirmer, infirmer ou nuancer nos hypothèses.

### 2.1.4 Choix de l'échantillon

La population d'une seule entreprise a été choisie pour les raisons suivantes : a. homogénéité : puisque les employés font tous partie d'un seul groupe d'entreprises, ils travaillent dans le même environnement et contexte. Les employés ont, on peut le supposer, une compréhension similaire des problèmes auxquels ils font face étant donné leur expérience commune de l'entreprise. Les réponses seront plus fiables, malgré la complexité de l'étude. Par exemple, le Capsy a quatre composantes, dont la confiance, l'espérance, l'optimisme et la résilience, la même chose pour l'IE, ce qui représente un objet quelques fois difficile à saisir ; b. selon la revue de la documentation, les entreprises œuvrant dans le domaine de la santé ne sont pas très étudiées, l'enquête sur notre entreprise permet de combler ce vide. Commençons par présenter les caractéristiques sociodémographiques de notre population. Les données sont résumées dans le tableau 2.1 Données sociodémographiques des répondants.

### 2.1.5 Profil des répondants

**Tableau 2.1** Données sociodémographiques des répondants

Statistiques descriptives : Information sociodémographique								
Variables	Moyenne	Médiane	Écart-type	Minim.	Maxim.	N.de réponse	N. Total	%
Sexe (F : 1 ; H : 2)	1,11	1	0,31	1	2	122	141	86,5
Âge (ans)	41,73	42	10,74	22	67	135	141	95,7
Scolarité (ans)	14,46	15	4,07	1	24	134	141	95,0
Ancienneté (ans)	3,36	3	1,56	1	7	138	141	97,8
Permanent : 1 VS temporaire 2	1,04	1	0,21	1	2	137	141	97,2
Temps pleins 1 VS temps partiel 2	1,22	1	0,42	1	2	137	141	97,2

% : taux de réponses par rapport à l'ensemble de nombre de répondants.

L'analyse descriptive des données montre leur validité. Cependant, nous y reviendrons plus loin, quelques complications se sont présentées. Quelques précisions méthodologiques s'imposent d'abord. Pour avoir un taux de réponse satisfaisant et pour des raisons de confidentialité, le questionnaire a été distribué par le département des Ressources humaines (RH) de l'entreprise au moyen du courriel des employés au travail. Si la méthode d'administration donne de bons résultats au niveau du taux de réponse, il est important de dire qu'il ne s'agit pas d'un échantillon probabiliste. 148 employés ont répondu à notre enquête, ce qui représente un taux de réponse de 34%. Résultat très positif, étant donné que les enquêtes du même type génèrent des taux de réponse significativement plus bas. Sept répondants ont été exclus. Leurs réponses à plusieurs questions étaient incomplètes. Le traitement des données porte sur 141 répondants. Parmi ceux-ci, il y en a 26 (18,4%) qui n'ont pas répondu à la question concernant le genre ; le taux de réponse de 82,4% à cette question est malgré cela très satisfaisant. Mentionnons un déséquilibre au niveau du genre de nos répondants. En effet, parmi les 122 réponses obtenues à cette question, 109 sont des femmes et 13 des hommes représentant respectivement 73,6% et 8,8% de l'ensemble des personnes interrogées. Cette différence est discutée plus loin.

L'âge des répondants varie de 22 ans à 67 ans regroupant 36 groupes d'âge différents avec une moyenne de 41,73 ans et une médiane de 42 ans. Les groupes d'âge entre 30 ans et 43 ans représentent 29,5 % de nos réponses. L'écart-type est de 10,74 ans. Ce dernier est relativement grand pouvant signifier une faible concentration et possiblement une participation réduite des employés plus âgés. Notre moyenne et notre médiane le confirment. La question de la scolarité a été éliminée volontairement : les réponses reçues à cette question varient de 1 an à 24 ans. Cette question a été posée de la façon suivante : «Quel est votre niveau d'éducation ?» En nombre d'années. Cette formulation explique en partie la raison de sa mauvaise compréhension. Trop de latitude, il aurait fallu proposer aux répondants de choisir entre différents groupes d'années de scolarité : primaire, secondaire, collégiale, universitaire (baccalauréat, maîtrise, doctorat). Cette limite peut avoir quelques conséquences pour notre étude : l'absence du niveau de

scolarité des répondants peut posséder, dans ce type d'étude, une signification explicative pour nos variables dépendantes.

L'ancienneté des répondants dans l'entreprise varie de 1 an à 7 ans. La moyenne d'année de travail est de 3,36 ans avec un écart-type de 1,56 an. L'expérience en entreprise est relativement courte. Parmi les 137 réponses à cette question, il y en a 131 qui occupent un poste permanent et 6 sont temporaires, cela représente un taux de 95,6% et de 4,4%. Il y a 131(88,5%) qui travaillent à temps plein et 6 (4,1%) à temps partiel. Les tableaux qui suivent résument l'ensemble de nos données.

**Tableau 2.2** Fréquence : Sexe des répondants

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide <sup>1</sup>	Pourcentage cumulé
Valide : Femme : 1	109	77,3	89,3	89,3
Valide : Homme : 2	13	9,2	10,7	100,0
Total (valide)	122	86,5	100	
Système manquant	19	13,5		
Total	141	100		

**Tableau 2.3** Fréquence : Âge

Nombre de groupes d'âge différents : 36						
Âge	43 ans	44 ans	45 ans	33 ans	31 ans	30 ans
Nombre	9	7	6	6	6	6
%	6,7	5,2	4,4	4,4	4,4	4,4
N. Total	135	135	135	135	135	135

<sup>1</sup> Ce sont les résultats obtenus en ne tenant pas compte des données manquantes.

**Tableau 2.4** Fréquence : Ancienneté des répondants

	Effectif	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 1 an : 1	18	12,8	13,0	13,0
Entre 1 et 2 ans : 2	18	12,8	13,0	26,1
Entre 2 et 5 ans : 3	47	33,3	34,1	60,1
Entre 5 et 10 ans : 4	29	20,6	21,0	81,2
Entre 10 et 15 ans : 5	12	8,5	8,7	89,9
Entre 15 et 20 ans : 6	6	4,3	4,3	94,2
Plus 20 ans : 7	8	5,7	5,8	100,0
Total valide	138	97,9	100,0	
Système manquant	3	2,1		
Total	141	100,0		

**Tableau 2.5** Fréquence : Permanence : Permanent VS Temporaire

	Effectif	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide : permanent : 1	131	92,9	95,6	95,6
Valide : temporaire : 2	6	4,3	4,4	100,0
Total valide	137	97,2	100,0	
Système manquant	4	2,8		
Total	141	100,0		

**Tableau 2.6** Fréquence : Nature de travail : Temps plein VS Temps partiel)

	Effectif	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide : temps plein : 1	107	75,9	78,1	78,1
Valide : temps partiel : 2	30	21,3	21,9	100,0
Total valide	137	97,2	100,0	
Système manquant	4	2,8		
Total	141	100,0		

## 2.2 Choix des mesures

### 2.2.1 Mesure du capital psychologique

Le modèle du Capsy de Luthans est retenu, nous utilisons son questionnaire. Dans ce dernier, PCQ (*Psychap questionnaire*), les quatre composantes du Capsy sont évaluées à l'aide des mêmes procédures. Chacune d'elle est mesurée à l'aide de six items pour un total de 24 questions fermées. Elles sont validées dans de nombreuses recherches et elles sont capables de rendre compte objectivement de l'état de «quasi-état» (*State-like*). À notre connaissance, il n'y a pas de traduction française du PCQ-24, malgré l'intérêt des chercheurs francophones. Il existe une version courte du PCQ de 12 questions (PCQ-12) en version française. Notre décision de prendre la version de 24 questions du PCQ s'explique de la manière suivante : a. le PCQ-24 est la version complète, cela permet de donner une mesure exacte du Capsy ; b. la version française du PCQ-12 n'est pas validée et comporte de nombreuses erreurs de traduction. Comme ultimement nous devons refaire ce travail, la version complète du questionnaire sera retenue et traduite en français. Elle a été validée par un expert. Nous croyons qu'une bonne traduction du questionnaire devrait donner les mêmes résultats que la version anglaise. D'ailleurs, notre test pilote a permis de démontrer la qualité sémantique et syntaxique des questions. Quelques exemples de questions pour illustrer notre propos : a. efficacité : « J'ai confiance dans ma capacité d'analyser un problème qui a des répercussions à long terme pour trouver une solution » et « J'ai confiance dans ma capacité de contribuer aux discussions concernant les stratégies de l'organisation qui m'emploie » ; b. espérance : « Actuellement, j'ai beaucoup de succès dans mon travail » et « Si je devais me trouver débord(é) de travail, je saurais trouver un moyen de m'en sortir » ; c. optimisme : « Dans mon travail, je regarde toujours le côté positif des choses qui m'arrivent » et « Si quelque chose doit mal aller pour moi, dans mon travail, cela va arriver » ; d. résilience : « Quand j'ai des revers dans mon travail, j'ai de la difficulté à m'en remettre » et « Je surmonte généralement les difficultés dans mon travail, d'une façon ou d'une autre ». Le

choix des réponses est fait à partir d'une échelle graduée en six points : 1 = très en désaccord, 2 = désaccord, 3 = plutôt en désaccord, 4 = plutôt d'accord, 5 = d'accord, 6 = très en accord. La validité interne du questionnaire est démontrée par de nombreuses études, dont une méta-analyse sur l'impact du Capsy sur l'attitude, les comportements et les performances des employés<sup>2</sup>.

### 2.2.2 Mesure de l'intelligence émotionnelle

Wong *et al.* (2007) développent un questionnaire : l'Échelle de l'Intelligence Émotionnelle de Wong (EIEW) (*Wong's Emotional Intelligence Scale : WEIS*) qui évalue l'intelligence émotionnelle d'un individu. Les objectifs des auteurs sont de développer une mesure psychométrique et un questionnaire court et pratique qui peut être utilisé dans les études sur le leadership et le management. En effet, il comporte seulement 16 questions divisées en quatre parties. Par exemple, dans la première partie, reconnaissance et perception consciente de ses émotions, il propose des questions telles que<sup>3</sup> : «la plupart du temps, je sais pourquoi j'ai ces émotions» ou «les sentiments que je ressens». «Je comprends bien le sens de mes émotions». «Je comprends vraiment ce que je ressens». «Je sais toujours reconnaître si je suis heureux ou malheureux». Dans la deuxième composante, la perception et la reconnaissance des émotions des autres, les principales questions sont les suivantes : «Je suis sensible aux sentiments et aux émotions qu'éprouvent les autres». «J'ai une bonne compréhension des émotions qu'expriment les personnes de mon entourage». Alors que la troisième partie porte sur l'utilisation de ses émotions : «Je me dis toujours que je suis capable». «Je me motive à accomplir mes projets quand j'ai des difficultés». La dernière dimension évalue la gestion de ses émotions : «Je suis capable de contrôler mon humeur pour gérer les difficultés d'une manière rationnelle». «J'arrive à me calmer rapidement quand je me mets en colère».

---

<sup>2</sup> Voir page 21.

<sup>3</sup> Traduction libre des questions de l'EIEW, révisées par le Dr. Christian Vandenberghe.

### **2.2.3 Mesure du bien-être psychologique**

La mesure de Warr (1990) est prise pour évaluer le bien-être psychologique de nos répondants. Plusieurs mesures du bien-être psychologique lié au milieu de travail se développent dans de nombreuses enquêtes. Elles comprennent des facettes spécifiques telles que la satisfaction, l'aliénation au travail, l'attachement à l'emploi, la tension au travail, l'épuisement et l'implication au travail. La mesure développée par Warr (1990) repose sur la structure des émotions et des humeurs, ce qui représente un bon indicateur de notre variable indépendante, l'IE qui veut mettre en lumière le bien-être affectif.

L'échelle de Likert (1 : jamais, 2 : rarement, 3 : parfois, 4 : souvent, 5 : toujours) est prise pour l'instrument de mesure pour les questions suivantes: «Au cours des dernières semaines, jusqu'à quel point avez-vous ressenti les émotions suivantes en pensant à votre travail ?». Notre étude a pris trois items pour évaluer l'axe anxiété /contentement : tendu(e), mal à l'aise, inquiet ; l'axe dépression /enthousiasme est évalué par trois items : déprimé(e), triste et malheur. Il est important de mentionner que ceux-ci sont abordés de manière négative, c.-à-d. des scores élevés sur notre échelle signifient un bien-être psychologique plus faible. Cette précision est prise en compte dans le traitement des données et l'analyse des résultats.

### **2.2.4 Mesure de la performance au travail**

En prenant le modèle de la performance au travail de Griffin, les mesures du modèle sont également choisies comme instrument pour l'évaluer. Le questionnaire est simple à administrer, c'est une auto-évaluation. Dans plusieurs études concernant les relations entre la performance au travail et le Capsy, Luthans *et al.* (2007, 2008) prennent une mesure du Capsy comprenant quatre indicateurs tels que «Comment évaluez-vous votre rendement / efficacité par rapport à vos pairs ?», les répondants peuvent choisir une des

10 réponses / degrés possibles. Cette mesure ne permet pas d'évaluer la performance dans certains contextes imprévus comme discuté plus haut.

Les mesures de Griffin sont conçues avec 5 niveaux d'une échelle de Likert allant de «pas du tout d'accord» à «tout à fait d'accord». Elle divise la performance en trois dimensions. Chacune d'elle est mesurée respectivement par trois questions. Celles qui mesurent la compétence au niveau individuel contiennent, par exemple, les formulations suivantes : «Je réalise bien les parties importantes de mon travail», «Je remplis bien mes tâches essentielles en utilisant les procédures standards», «Je m'assure que mes tâches sont réalisées correctement» ; la dimension de l'adaptabilité est mesurée par «Je m'adapte bien aux changements dans mes tâches de travail», «Je m'adapte bien au changement dans les procédures de travail» et «J'ai développé des compétences pour faire face aux changements dans mes tâches» et finalement l'aspect de la proactivité individuelle est évalué par des questions telles que «Je prends des initiatives pour améliorer mon travail» et «J'amène des idées nouvelles pour améliorer mes façons de faire au travail» et «J'introduis des améliorations dans la façon de faire mon travail». Voyons à quels résultats notre étude parvient.

## **CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

Les contributions des composantes du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle au bien-être psychologique et à la performance au travail sont mises en évidence. Une comparaison entre les quatre paires de relations a été faite à l'aide d'une analyse de régression linéaire. Nos mesures (moyenne, médiane et écart-type) sont calculées selon les moyennes des réponses obtenues à une question donnée.

### **3.1 Description des résultats**

Le tableau 3.1 de la page suivante présente la moyenne, l'écart-type, l'asymétrie et l'aplatissement des quatre variables des 141 réponses. Il synthétise un ensemble de résultats caractérisant l'échantillon. C'est un résumé de l'ensemble des données qui donne une idée de leur ordre de grandeur. D'une façon générale, les moyennes de nos 4 variables sont très élevées. Les questions négatives posent souvent quelques difficultés d'interprétations pour les répondants. Nos résultats démontrent une concentration très élevée vers de bons scores ; par exemple, la moyenne du Capsy est de 4,53 avec un écart-type de 0,40 pour une échelle de 1 à 6 ; la moyenne de l'intelligence émotionnelle est de 5,63 avec un écart-type de 0,62 pour une échelle de 1 à 7.

Des tests de normalité ont été également effectués, voir le tableau 3.2. Selon les résultats du test de Kolmogorov-Smirnov, la performance au travail et le bien-être psychologique ont le même niveau de signification – 0,000. Alors que pour le test de Shapiro-Wilk, la performance au travail est significative au niveau de 0,000 et le bien-être psychologique l'est à 0,001. La distribution de ces deux variables dépendantes ne suit pas une courbe normale. De manière générale, la non-normalité de ces deux variables n'a pas beaucoup d'influence sur les résultats finaux de notre recherche. Nous en discutons plus loin.

**Tableau 3.1** Statistiques descriptives

Variabes	Moyenne	Médiane	Écart-type	Asymétrie	Aplatissement	Minimum	Maximum	N
CAPSY	4,73	4,75	0,48	-0,15	0,02	3,55	5,9	141
IE	5,63	5,69	0,62	-0,35	0,07	3,75	7	141
PERF	4,37	4,33	0,41	0,14	-1,18	3,44	5	141
BE	2,21	2,17	0,69	0,68	0,53	1	4,5	141

CAPSY : le capital psychologique IE : intelligence émotionnelle

PERF : performance au travail BE : bien-être psychologique

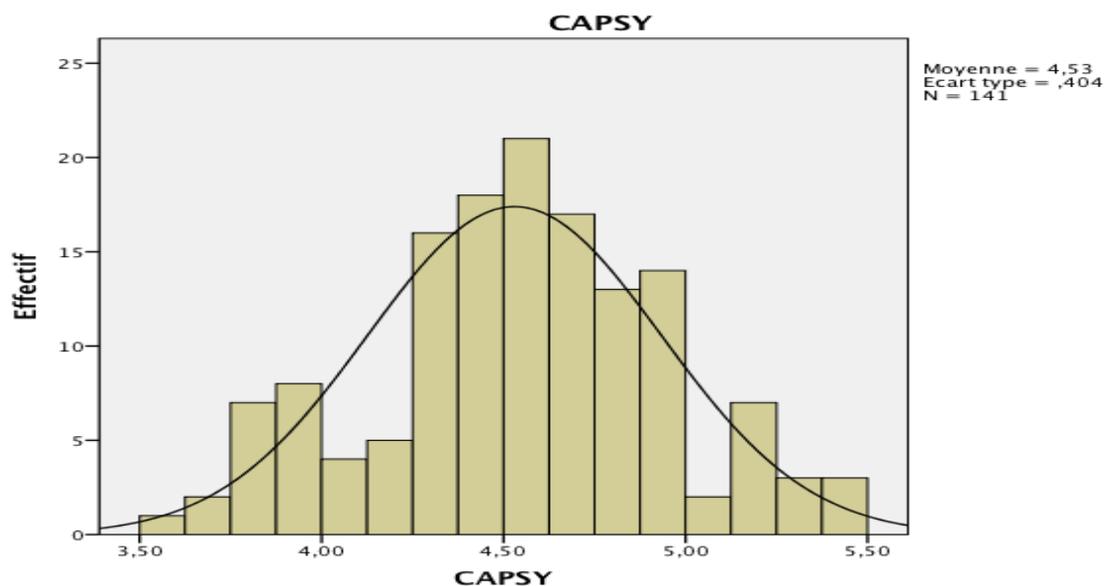
**Tableau 3.2** Tests de normalité

Variables	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
CAPSY	0,065	141	0,200*	0,987	141	0,184
IE	0,068	141	0,200*	0,988	141	0,237
PERF	0,15	141	0	0,927	141	0
BE	0,114	141	0	0,961	141	0,001

\*Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

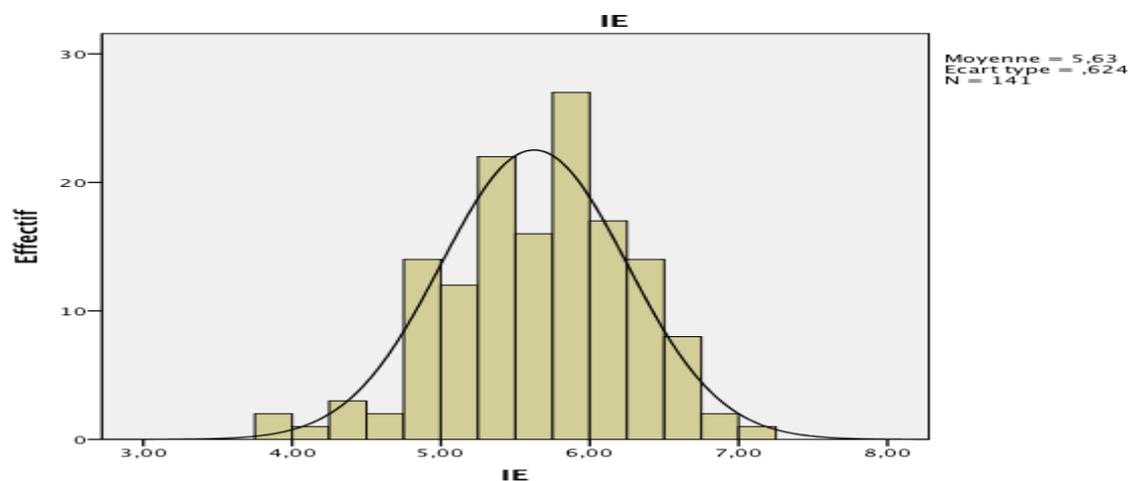
### 3.1.1 Capital psychologique

La figure 3.1 illustre les caractéristiques de la courbe du Capsy. Les valeurs minimum et maximum du capital psychologique sont de 3,50 et 5,46 pour un intervalle de 1,96 sur 141 réponses. Ce qui représente une moyenne de 4,53 pour un intervalle de 6 avec un écart-type de 0,40. Les réponses sont très concentrées vers une moyenne positive élevée. L'ensemble des répondants semble posséder un capital psychologique élevé. C'est relativement similaire aux études de Luthans. La valeur de l'asymétrie est de -0,16 et celle de l'aplatissement est de -0,22. Le graphique est relativement symétrique et la distribution suit une courbe normale.

**Figure 3.1** Histogramme : Capital psychologique

### 3.1.2 Intelligence émotionnelle

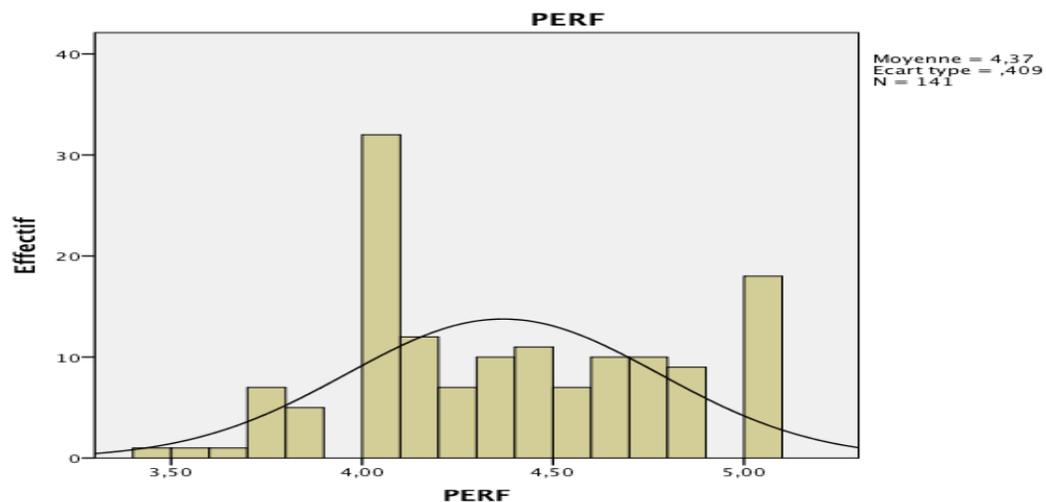
L'intelligence émotionnelle présente une moyenne de 5,63 pour un intervalle de 1 à 7 et un écart-type de 0,62 avec une valeur minimum de 3,75 et une valeur maximum de 7,00. Ses valeurs d'asymétrie et d'aplatissement sont respectivement de -0,35 et 0,07. Comme le montre la figure 3.2, la distribution est relativement concentrée et symétrique (avec un résultat élevé).

**Figure 3.2** Histogramme : Intelligence émotionnelle

### 3.1.3 Performance au travail

Pour la performance au travail, on obtient une moyenne de 4,37 et un écart-type de 0,41 avec une asymétrie de 0,14 et un aplatissement de -1,18. Sa valeur minimum est de 3,44 et sa valeur maximum est de 5,00. La distribution n'est pas normale à cause d'une trop grande concentration des réponses. Cela dit, les personnes interrogées répondent aux questions du bien-être psychologique de façon identique, les réponses sont très concentrées avec un score élevé. En somme, malgré la non-normalité de la distribution de la performance au travail, la courbe est aplatie et symétrique. Nous constatons qu'à l'exception des deux extrêmes, la courbe de la performance au travail ne représente qu'une non-normalité modérée.

**Figure 3.3** Histogramme : Performance au travail

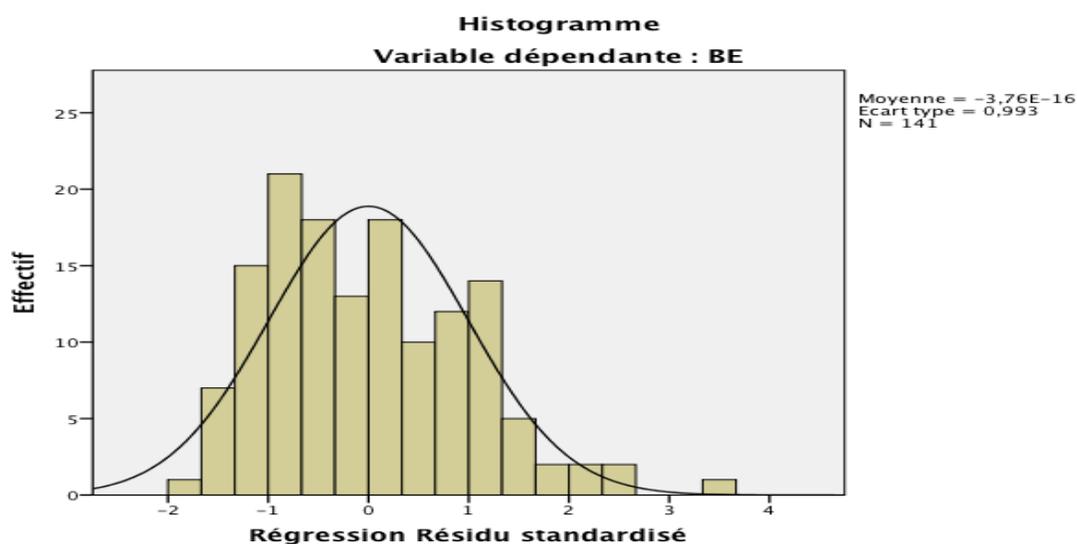


### 3.1.4 Bien-être psychologique

Nous avons des valeurs de 1,00 et de 4,50 comme minimum et maximum. Le bien-être psychologique a une moyenne de 2,21 et un écart-type de 0,69 ainsi que des valeurs de 0,68 et 0,53 pour l'asymétrie et l'aplatissement.

Il n'y a pas de contradiction au niveau de la cohérence entre les résultats de la performance au travail et du bien-être psychologique. Nos tests d'Alpha de Cronbach confirment notre affirmation. Nous constatons, par contre, que la distribution du bien-être psychologique n'est pas normale. Comme celle de la performance, la courbe du bien-être est très aplatie et symétrique et elle se rapproche beaucoup de la courbe de la distribution parfaite. L'anormalité de notre courbe n'est pas prononcée.

**Figure 3.4** Histogramme : Bien-être psychologique



En conclusion, les distributions du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle sont normales et assez concentrées vers des moyennes très élevées. Nos répondants récoltent un bon score au niveau du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle.

## 3.2 Analyse

### 3.2.1 Analyse factorielle

L'analyse factorielle permet de déterminer : a) s'il y a une composante (dimension) générale qui existe pour chacun de nos variables ; b). si cette composante (dimension) prédit ou explique le positionnement des répondants sur cette variable donnée / mesurée. Le cas échéant, les personnes auront tendance à répondre de la même manière aux questions portant sur cette dimension et leurs réponses à ces questions seront davantage corrélées entre elles. L'analyse factorielle en composantes principales génère un sommaire des différents types de corrélation entre les variables, décompose ces dernières pour les expliquer par un nombre restreint de dimensions. En général, on considère que les contributions factorielles supérieures à 0,40 sont significatives et acceptables. Voyons maintenant quelles sont pour nos quatre variables les composantes (dimensions) dégagées par notre analyse.

La moyenne et l'écart-type de chaque facteur ont été calculés. Le tableau 3.3 présente l'ensemble des résultats. Pour le capital psychologique, l'auto-efficacité a une moyenne de 4,95 et avec un écart-type de 0,61 ; l'espérance a une moyenne de 4,96 et un écart-type de 0,60 ; la moyenne et l'écart-type de la résilience sont 4,82 et 0,61 et finalement une moyenne de 4,58 et 0,64 pour l'optimisme. Ces facteurs sont évalués sur une échelle de Likert allant de 1 à 6. Pour l'intelligence émotionnelle, la moyenne et l'écart-type de la perception de ses émotions sont 5,73 et 0,82 ; la perception des émotions des autres dont la moyenne est de 5,55 et l'écart-type est de 0,82 ; la régulation de ses émotions a une moyenne de 5,87 et un écart-type de 0,81 et finalement une moyenne de 5,35 et un écart-type de 0,87 pour le facteur l'utilisation des émotions ont été quantifiés. Les composantes de l'intelligence émotionnelle sont évaluées selon une échelle allant de 1 à 7. Nos deux variables dépendantes ont une moyenne de 4,37 pour la performance au travail sur une échelle allant de 1 à 5 avec un écart-type de 0,41 et une moyenne de 2,21 et un écart-type de 0,69 pour le bien-être psychologique.

**Tableau 3.3** Statistique descriptive : Composantes des variables indépendantes

Facteurs	N	Moyenne	Écart-type
Auto - efficacité	141	4,950	,606
Espérance	141	4,963	,599
Résilience	141	4,817	,607
Optimisme – espérance	141	4,584	,638
Régulation de ses émotions	141	5,730	,819
Perception des émotions des autres	141	5,550	,743
Utilisation des émotions	141	5,867	,808
Perception de ses émotions	141	5,351	,868
Performance au travail	141	4,369	,409
Bien-être psychologique	141	2,214	,687

#### **a. Capital psychologique**

Le tableau 3.4 présente l'analyse factorielle du capital psychologique. Il permet de dégager 4 facteurs qui déterminent le capital psychologique des répondants et de les classer selon l'importance de leur contribution. Ces facteurs génèrent respectivement des valeurs initiales de 7,14, 2,39, 1,24 et 1,11 qui représentent 35,72 %, 11,93 %, 6,19 % et 1,11 % de la variance des différents items du capital psychologique. Nous les avons mis en caractères gras car, elles ont des valeurs assez élevées pour expliquer un pourcentage important de la variance du Capsy.

**Tableau 3.4** Variance totale expliquée du capital psychologique

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction somme des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total
1	<b>7,143</b>	<b>35,715</b>	<b>35,715</b>	7,143	35,715	35,715	4,891
2	<b>2,386</b>	<b>11,931</b>	<b>47,646</b>	2,386	11,931	47,646	4,437
3	<b>1,238</b>	<b>6,188</b>	<b>53,834</b>	1,238	6,188	53,834	3,719
4	<b>1,105</b>	<b>5,525</b>	<b>59,359</b>	1,105	5,525	59,359	3,419
5	,963	4,816	64,175				
6	,873	4,364	68,539				
7	,798	3,992	72,531				
8	,737	3,684	76,216				
9	,646	3,230	79,446				
10	,600	2,998	82,444				
11	,508	2,540	84,984				
12	,456	2,828	87,266				
13	,432	2,158	89,424				
14	,422	2,112	91,536				
15	,366	1,830	93,366				
16	,318	1,589	94,955				
17	,305	1,527	96,482				
18	,278	1,390	97,872				
19	,216	1,082	98,954				
20	,209	1,046	100,00				

De l'analyse factorielle, nous avons également dégagé quatre items qui réduisaient la fiabilité des facteurs originaux du capital psychologique et ils sont éliminés lors de l'opération. Parmi ceux-ci, il y en a un qui fait partie du facteur / composante de la résilience issu de la question : a). Quand j'ai un revers au travail, j'ai dû mal à surmonter cette épreuve et à continuer. Quant aux trois autres items supprimés, ils viennent tous de l'optimisme. Ce sont : a). Si quelque chose doit mal tourner au travail, cela se produira. b). Dans ce travail, les choses ne fonctionnent jamais comme je le souhaite. c). J'aborde ce travail comme s'il y avait une lueur d'espoir derrière chaque événement malheureux.

Des items de certaines composantes ne sont plus les mêmes que ceux identifiés dans la théorie du capital psychologique de Luthans (voir le tableau 3.5). Certains se recomposent par l'ajout d'items d'autres composantes ou par soustraction de certains de ces propres items. Cette recombinaison explique mieux la contribution factorielle de chaque composante du Capsy. Par exemple, l'auto-efficacité est recomposée avec un item de la résilience (gestion de plusieurs choses à la fois). La saturation factorielle permet de qualifier le poids de cet item dans la variance du facteur. Notre analyse arrive aux contributions factorielles suivantes : 0,84, 0,75, 0,74, 0,71, 0,67, 0,51 et 0,46. Nous les avons mis en caractères gras, car, elles seules, sont significatives et, ce faisant, permet d'identifier les items qui, dans notre étude, contribuent véritablement aux différentes composantes du Capsy. Celles qui auront une incidence sur nos variables dépendantes. Nous l'avons mentionné précédemment, la saturation factorielle est considérée bonne quand la valeur est supérieure à 0,40.

Pour le deuxième facteur, l'optimisme, renommé optimisme-espérance, il y a 6 items qui permettent d'expliquer son importance dont 3 relèvent des composantes de l'optimisme et 2 viennent de l'espérance et le dernier appartient à la résilience. Les saturations factorielles sont respectivement les suivantes : 0,82, 0,81, 0,62, 0,58, 0,52 et 0,48. Le coefficient d'Alpha de Cronbach du deuxième facteur est de 0,79, ce qui peut être jugé satisfaisant. Nous appelons ce facteur l'optimisme-espérance. Le troisième facteur regroupe 4 items qui sont tous liés à l'espérance. Les saturations factorielles sont -0,71, -0,64, -0,51, et -0,50. Cela signifie qu'il y a 4 items qui contribuent à cette dimension. Ce facteur a un Alpha de Cronbach de 0,79. On nomme cette composante: l'espérance. Finalement, nous avons également trouvé qu'il existe 3 autres facteurs qui forment la dernière composante du capital psychologique (résilience). Leurs saturations factorielles sont les suivantes : 0,78, 0,69 et 0,58. Ils font tous partie de la résilience, nous l'appelons la résilience. Cette composante a un Alpha de Cronbach de 0,60. En somme, les quatre dimensions du capital psychologique n'ont pas changé, elles sont seulement regroupées et recomposées. L'analyse factorielle détermine ainsi à la fois le nombre de facteurs du capital psychologique, l'appartenance de chaque item à un facteur et l'importance de ces composantes.

**Tableau 3.5** Solution factorielle et saturations des items relatifs au capital psychologique

Les items retenus du capital psychologique	Composantes			
	1	2	3	4
Je me sens capable de contribuer aux discussions sur les stratégies de mon organisation.	<b>,837</b>	,129	,092	,054
Je me sens capable d'apporter ma contribution à la planification des objectifs de mon unité de travail.	<b>,752</b>	,162	,046	-,236
Je me sens capable de présenter de l'information à un groupe de collègues.	<b>,735</b>	,016	-,166	,082
Je me sens capable de contacter des personnes extérieures à mon organisation (p. ex. fournisseurs, clients) pour discuter des problèmes rencontrés.	<b>,711</b>	-,129	-,001	,078
Je me sens capable de représenter mon unité de travail lors des réunions avec la direction.	<b>,672</b>	,021	-,019	,246
Je me sens capable de trouver une solution lorsque j'analyse un problème difficile.	<b>,514</b>	-,092	-,345	,222
Dans cet emploi, je pense que je peux gérer plusieurs choses à la fois.	<b>,459</b>	,057	-,253	,190
Je suis optimiste à propos de tout ce qui peut m'arriver dans le futur au niveau de mon travail.	-,058	<b>,818</b>	-,062	,047
Je vois toujours le bon côté des choses dans mon travail.	,123	<b>,808</b>	,250	,040
À l'heure actuelle, je poursuis énergiquement mes objectifs de travail.	,055	<b>,615</b>	-,228	,083
Pour l'instant, je réalise les objectifs professionnels que je me suis fixés.	-,001	<b>,581</b>	-,400	-,185
Quand les choses deviennent incertaines pour moi au travail, j'ai l'habitude de m'attendre au meilleur.	,030	<b>,517</b>	-,248	,030
J'arrive à surmonter les périodes difficiles au travail parce que j'ai déjà éprouvé de telles difficultés dans le passé.	,120	<b>,479</b>	,089	,156
Il existe plusieurs solutions à n'importe quel problème.	,118	,030	<b>-,712</b>	,030
Je trouve de nombreuses manières d'atteindre mes objectifs de travail.	,178	,281	<b>-,643</b>	-,052
Lorsque je me trouve dans une impasse au travail, je trouve beaucoup de façons de m'en sortir.	,388	-,095	<b>-,508</b>	,317
Pour le moment, j'ai du succès dans mon travail.	-,215	,454	<b>-,496</b>	,202
Je peux fonctionner, si nécessaire, de façon «autonome», pour ainsi dire, au travail.	,161	,025	,190	<b>,776</b>
En général, je suis capable de gérer sans effort le stress au travail.	-,022	,305	,010	<b>,692</b>
J'ai l'habitude de gérer les difficultés au travail d'une façon ou d'une autre.	-,047	,011	-,216	<b>,575</b>

Le tableau 3.6 présente les corrélations factorielles des différentes composantes du capital psychologique. Selon notre étude, la composante auto-efficacité et résilience a une corrélation de 0,34, alors que les résultats pour l'espérance et l'optimisme-espérance sont respectivement de 0,25 et de -0,23. L'espérance est corrélée avec l'optimisme-espérance et la résilience avec les valeurs suivantes : -0,33 et 0,24. Enfin, la corrélation entre l'optimisme-espérance et la résilience est de -0,27. Ces valeurs sont peu élevées.

**Tableau 3.6** Corrélations factorielles des composantes du capital psychologique

	Auto-efficacité	Espérance	Optimisme - espérance	Résilience
Auto-efficacité	1,000			
Espérance	,252	1,000		
Optimisme- espérance	-,227	-,332	1,000	
Résilience	,340	,236	-,272	1,000

## **b. Intelligence émotionnelle**

Les résultats de l'analyse factorielle de l'intelligence émotionnelle (tableau 3.7) respectent les prescriptions théoriques. Aucun item n'est éliminé lors des opérations d'analyse factorielle. Cela dit, nos résultats correspondent davantage aux composantes théoriques de l'intelligence émotionnelle du modèle choisi comparativement à celles du capital psychologique analysées précédemment. En effet, selon le tableau 3.7, il existe quatre facteurs ayant des valeurs initiales de 7,31, 2,09, 1,54 et 1,24 qui représentent 45,68 %, 13,06 %, 9,65 % et 7,77 %, de la variance expliquée de l'ensemble de l'intelligence émotionnelle.

Ces quatre facteurs importants sont retenus comme facteurs de l'intelligence émotionnelle pour notre étude. Chacun comprend quatre items qui sont les mêmes dans les composantes de l'intelligence émotionnelle, sauf un léger changement dans l'ordre des questions/ items. L'analyse factorielle donne aussi une classification de ces quatre facteurs selon l'ordre d'importance : a). Régulation / règlement de ses émotions avec les saturations factorielles de 0,92, 0,84, 0,81 et 0,69. Ce groupe d'items a un coefficient d'Alpha de Cronbach de 0,85 ; b). Perception et reconnaissance des émotions des autres possèdent 4 items dont les saturations factorielles sont respectivement de 0,84, 0,82, 0,81 et 0,80 avec un coefficient d'Alpha de Cronbach de 0,84 ; c). Utilisation des émotions (pour la performance) dont les saturations factorielles sont de 0,89, 0,87, 0,83 et 0,77. Leur coefficient d'Alpha de Cronbach est de 0,89 ; d). Perception de ses émotions obtient un coefficient d'Alpha de Cronbach de 0,92 avec des saturations factorielles de -0,96, -0,91, -0,91 et -0,62 pour les 4 items du facteur. Nous les avons mis en caractères gras car, elles ont des valeurs assez élevées pour expliquer un pourcentage important de la variance du Capsy.

**Tableau 3.7** Variance totale expliquée de l'intelligence émotionnelle

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Somme des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	<b>7,309</b>	<b>45,681</b>	<b>45,681</b>	7,309	45,681	45,681	5,008
2	<b>2,089</b>	<b>13,059</b>	<b>58,740</b>	2,089	13,059	58,740	4,046
3	<b>1,544</b>	<b>9,650</b>	<b>68,391</b>	1,544	9,650	68,391	4,688
4	<b>1,242</b>	<b>7,765</b>	<b>76,156</b>	1,242	7,765	76,156	5,403
5	,713	4,458	80,614				
6	,536	3,351	83,965				
7	,443	2,767	86,732				
8	,395	2,471	89,203				
9	,342	2,140	91,343				
10	,295	1,841	93,185				
11	,281	1,756	94,941				
12	,216	1,352	96,293				
13	,181	1,134	97,427				
14	,169	1,057	98,484				
15	,152	,952	99,436				
16	,090	,564	100,000				

Le tableau 3.8 suivant présente les résultats des saturations factorielles pour les différents items de l'intelligence émotionnelle. Nous les avons aussi mis en caractères gras, car, elles seules, sont significatives et, ce faisant, permet d'identifier les items qui, dans notre étude, contribuent véritablement aux différentes composantes de l'IE.

**Tableau 3.8** Solution factorielle et saturations des items relatifs à l'intelligence émotionnelle

	Composantes			
	1	2	3	4
J'ai une bonne maîtrise de mes émotions.	<b>,920</b>	-,083	-,034	-,053
J'arrive toujours à me calmer rapidement quand je suis très en colère.	<b>,836</b>	,068	,066	-,007
Je suis tout à fait capable de contrôler mes émotions.	<b>,807</b>	,030	,041	,076
Je suis capable de contrôler ma colère de sorte que je peux gérer les difficultés rationnellement.	<b>,686</b>	,028	,066	-,151
J'ai une bonne compréhension des émotions des gens autour de moi.	,116	<b>,835</b>	,008	,049
Je suis bon observateur des émotions des autres.	-,018	<b>,821</b>	,099	-,042
Je connais toujours les émotions de mes amis à partir de leur comportement.	-,140	<b>,814</b>	,141	-,010
Je suis sensible aux sentiments et aux émotions des autres.	,107	<b>,801</b>	-,237	-,076
Je m'encourage toujours à faire mon mieux.	-,022	,010	<b>,891</b>	-,022
Je me dis toujours que je suis une personne compétente.	,003	-,059	<b>,869</b>	-,041
Je me fixe toujours des objectifs et ensuite j'essaie de les réaliser au mieux.	,136	,019	<b>,832</b>	-,037
Je suis une personne auto-motivée.	,049	,060	<b>,769</b>	,009
La plupart du temps, j'ai une bonne compréhension des raisons des sentiments que j'éprouve.	-,027	-,059	-,042	<b>-,960</b>
Je comprends vraiment ce que je ressens.	,078	,004	-,035	<b>-,912</b>
J'ai une bonne compréhension de mes propres émotions.	-,033	,034	,087	<b>-,912</b>
Je sais toujours si je suis heureux ou non.	,093	,182	,152	<b>-,615</b>

**Tableau 3.9** Corrélations factorielles des composantes

Composante	Régulation de ses émotions	Perception les émotions des autres	Utilisation des émotions	Perception de ses émotions
Régulation de ses émotions	1,000			
Perception les émotions des autres	,329	1,000		
Utilisation des émotions	,427	,253	1,000	
Perception de ses émotions	-,532	-,402	-,436	1,000

### c. Performance au travail

L'analyse factorielle démontre (voir dans le tableau 3.10, les données en caractères gras), qu'il n'y a qu'une variable dont les valeurs sont très significatives, c.-à-d. la performance au travail. Nous l'appelons la performance au travail. Son coefficient d'Alpha de Cronbach est de 0,89. La valeur initiale de ce facteur est de 4,76 et il explique 53,16 % de la variance de l'ensemble des items de la performance.

**Tableau 3.10** Variance totale expliquée de la performance au travail

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Somme des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulée	Total	% de la variance	% cumulés
1	<b>4,785</b>	<b>53,162</b>	53,162	4,785	53,162	53,162
2	1,147	15,744	68,906			
3	,927	10,298	79,205			
4	,459	5,099	84,304			
5	,431	4,789	89,093			
6	,351	3,903	92,996			
7	,300	3,338	96,334			
8	,205	2,283	98,616			
9	,125	1,384	100,000			

Le tableau 3.11 présente la solution et la saturation factorielle pour la performance au travail. Les saturations factorielles des neuf items sont relativement élevées et concentrées : 0,80, 0,80, 0,79, 0,77, 0,76, 0,71, 0,66, 0,64 et 0,60. Aucun item n'est éliminé lors de l'analyse factorielle.

**Tableau 3.11** Solution factorielle et saturations des items relatifs à la performance au travail

Items retenus	composante
	1
Je m'adapte bien aux changements dans mes tâches de travail.	<b>,804</b>
Je m'adapte bien aux changements dans les procédures de travail.	<b>,797</b>
J'ai développé des compétences pour faire face aux changements dans mes tâches.	<b>,793</b>
Je prends initiatives pour améliorer mon travail.	<b>,773</b>
Je réussis bien les parties importantes de mon travail.	<b>,757</b>
J'introduis des améliorations dans la façon de faire mon travail.	<b>,708</b>
Je m'assure que mes tâches sont réalisées correctement.	<b>,664</b>
J'amène des idées nouvelles pour améliorer mes façons de faire au travail.	<b>,638</b>
Je remplis bien mes tâches essentielles en utilisant les procédures standards.	<b>,596</b>

### Bien-être psychologique

Pour la variable dépendante du bien-être psychologique, le tableau 3.12 montre que tous les facteurs sont conservés dans l'analyse factorielle en une composante principale, nommé «le bien-être». Les valeurs en caractères gras permettent d'expliquer l'importance de cette composante. Elle a une valeur initiale de 3,41 et elle explique 56,80 % de la variance de l'ensemble des items de cette variable. Le tableau 3.13 illustre les contributions des items du bien-être psychologique. Parmi ceux-ci, l'item «triste» occupe la place la plus importante avec une saturation factorielle de 0,83 ; ensuite, on obtient 0,80 pour «déprimé», 0,75 pour «inquiet», 0,74 pour «malheureux», 0,72 pour «tendu» et enfin 0,68 pour «mal à l'aise». Le coefficient d'Alpha de Cronbach du bien-être (un seul facteur) est de 0,85, soit un niveau plus que satisfaisant.

**Tableau 3.12** Variance totale expliquée de l'intelligence émotionnelle

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Somme des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	<b>3,408</b>	<b>56,797</b>	56,797	3,408	56,797	56,797
2	,934	15,559	72,356			
3	,603	10,057	82,413			
4	,463	7,720	90,133			
5	,392	6,525	96,659			
6	,200	3,341	100,000			

**Tableau 3.13** Solution factorielle et saturations des items relatifs au bien-être psychologique

Items retenus	Composante
	1
Triste	<b>,828</b>
Déprimé (e)	<b>,795</b>
Inquiet (été)	<b>,750</b>
Malheureux (se)	<b>,744</b>
Tendu (e)	<b>,720</b>
Mal à l'aise	<b>,675</b>

### e. Synthèse de l'analyse factorielle

Suivant les résultats de l'analyse factorielle des quatre variables, on a retenu un total de 10 facteurs pour notre étude. En effet, pour nos variables indépendantes - le capital psychologique et l'intelligence émotionnelle - quatre facteurs ont été conservés et les deux variables dépendantes possèdent chacun un seul facteur. Les quatre facteurs du capital psychologique sont les suivants : l'auto-efficacité, l'espérance, l'optimisme-espérance et la résilience. Il y en a quatre pour l'intelligence émotionnelle soit la régulation de ses émotions, la perception et la reconnaissance des émotions des autres, l'utilisation des émotions et la perception de ses émotions ; en ce qui concerne la performance au travail et le bien-être psychologique, ils ont chacun un seul facteur.

### 3.2.2. Alpha de Cronbach

Le coefficient d'Alpha de Cronbach évalue la cohérence interne ou l'homogénéité, c.-à-d. la fiabilité des réponses à un test. Autrement dit, il permet de mesurer si les réponses aux questions portant sur un même sujet sont corrélées ou si les individus répondent à notre questionnaire d'une façon cohérente. Les moyennes des variables sont-elles bien représentatives de notre échantillon ? En effet, ce test vérifie à la fois la cohérence entre les différents facteurs d'une variable et la cohérence entre les différentes composantes d'un facteur d'une variable. La valeur du coefficient d'Alpha de Cronbach varie de 0 à 1. Une valeur plus grande que 0,70 est considérée satisfaisante.

#### a. Capital psychologique

L'analyse d'Alpha de Cronbach repose sur 131 observations valides pour l'ensemble des 141 (92,9%) réponses retenues comme le montre le tableau 3.14. Nous avons des valeurs d'Alpha de Cronbach de 0,86, 0,79, 0,80 et 0,60 respectivement pour l'auto-efficacité, l'optimisme, l'espérance et la résilience. À l'exception du facteur de la résilience possédant une valeur de 0,60, la valeur des autres facteurs dépasse tous 0,70.

**Tableau 3.14** Alpha de Cronbach du capital psychologique

Composantes	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Auto-efficacité	,857	7
Optimisme-espérance	,791	6
Espérance	,794	4
Résilience	,599	3

#### b. Intelligence émotionnelle

Le tableau 3.15 montre que l'intelligence émotionnelle a des valeurs relativement élevées d'Alpha de Cronbach pour ses quatre facteurs. Des valeurs de 0,85, 0,84, 0,89 et 0,92 démontrent la cohérence interne de cette variable.

**Tableau 3.15** Alpha de Cronbach de l'intelligence émotionnelle

Composantes	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Régulation de ses émotions	,850	4
Perception les émotions des autres	,837	4
Utilisation des émotions	,893	4
Perception de ses émotions	,923	4

**c. Performance au travail**

Dans l'analyse d'Alpha de Cronbach, 137 réponses sont comptabilisées représentant 97,2% des observations valides (141 réponses retenues). La performance au travail a un coefficient d'Alpha de Cronbach de 0.887 pour l'ensemble des 9 indicateurs.

**d. Bien-être psychologique**

Le coefficient d'Alpha de Cronbach pour l'ensemble des facteurs du bien-être psychologique est de 0,847. Le calcul est basé sur 139 réponses retenues. Ce nombre représente 98,6 % de l'ensemble des observations (141).

**e. Synthèse sur l'Alpha de Cronbach**

Les résultats des coefficients d'Alpha de Cronbach démontrent une fiabilité relativement satisfaisante de nos quatre variables. Grâce à ce test, la cohérence interne de notre enquête est assurée, c.-à-d. les réponses aux questions des composantes, on peut le supposer, sont corrélées et nos répondants sont cohérents dans leurs réponses. On peut s'attendre à des résultats significatifs et positifs de nos tests de corrélation.

**3.2.3 Test de corrélations**

Le test de corrélation confirme les relations linéaires entre deux variables. Plus précisément, il permet d'évaluer dans quelle mesure elles varient de façon simultanée. Dans cette section, nous retenons trois versions du test de corrélation : a. le coefficient de Pearson qui donne une valeur à la corrélation permettant de connaître les relations

ainsi que la force de la corrélation ; b. «Sig.» (bilatérale), sa valeur signifie que la corrélation est significative pour une valeur donnée (bilatérale) ; c. «N», correspond au nombre de réponses à cette question retenues pour le calcul.

Commençons par quelques données de statistiques descriptives des composantes, voir le Tableau 3.16. En effet, l'efficacité a une moyenne de 4,95 sur l'échelle de Likert allant de 1 à 6 avec un écart-type de 0,61. La moyenne et l'écart-type de l'optimisme-espérance, de l'espérance et de la résilience sont respectivement 4,96 et 0,60, 4,82 et 0,61, 4,58 et 0,64. Pour les facteurs de l'intelligence émotionnelle, la moyenne et l'écart-type de la perception de ses émotions sont de 5,73 et 0,82, ceux de la perception des émotions des autres sont 5,55 et 0,74, ceux de la régulation de ses émotions sont 5,87 et 0,81 et finalement pour l'utilisation de ses émotions, sa moyenne et son écart-type sont 5,35 et 0,87. L'intelligence émotionnelle est mesurée sur une échelle de Likert allant de 1 à 7. La performance au travail a une moyenne de 4,37 avec un écart-type de 0,41 et le bien-être psychologique a une moyenne de 2,21 avec un écart-type de 0,69.

**Tableau 3.16** Statistiques descriptives des facteurs de corrélation

	Moyenne	Écart-type	N
Age	41,73	10,743	135
Sexe	1,11	,310	122
Ancienneté	3,36	1,556	138
Efficacité	4,9497	,60568	141
Espérance	4,9628	,59906	141
Résilience	4,8168	,60727	141
Optimisme-espérance	4,5840	,63797	141
Perception de ses émotions	5,7305	,81890	141
Perception les émotions des autres	5,5496	,74295	141
Régulation de ses émotions	5,8670	,80764	141
Utilisation des émotions	5,3511	,86756	141
Performance au travail	4,3689	,40869	141
Bien-être psychologique	2,2139	,68717	141

Grâce à ce test, plusieurs paires de relations sont vérifiées : a) les relations entre des données sociodémographiques telles que l'âge, le sexe, l'ancienneté et les composantes du capital psychologique, celles de l'intelligence émotionnelle, de la performance et du bien-être au travail ; b) les relations entre les composantes du capital psychologique elles-mêmes et les relations entre ces dernières et les facteurs de l'intelligence émotionnelle, de la performance au travail et du bien-être psychologique ; c) les relations entre les composantes du capital psychologique et celles de l'intelligence émotionnelle et la performance au travail et le bien-être psychologique.

#### **a. Données sociodémographiques**

Selon les résultats obtenus, l'âge, le sexe et l'ancienneté ne sont pas corrélés entre eux-mêmes ni avec les composantes du capital psychologique et celles de l'intelligence émotionnelle. En effet, la seule relation significative entre les données sociodémographiques est l'âge et l'ancienneté. Ils sont associés positivement avec une valeur de 0,38 au niveau 0,01 (bilatérale). Par contre, l'ancienneté est positivement corrélée avec le capital psychologique, l'auto-efficacité et l'espérance au niveau 0,01 (bilatérale). On trouve également la même relation positive du genre avec l'espérance avec une valeur 0,18 au niveau 0,05 (bilatérale). Par contre, il n'y a aucun lien significatif entre les données sociodémographiques et les composantes de l'intelligence émotionnelle, ni avec la performance au travail et le bien-être psychologique.

#### **b. Capital psychologique**

En fait, toutes les composantes du capital psychologique sont corrélées d'une façon positive avec un seuil de signification de 0,01 (bilatérale). L'auto-efficacité est liée à l'optimisme-espérance, l'espérance et la résilience avec des valeurs respectives de 0,56, 0,52 et 0,42. Cette composante est également corrélée avec trois des quatre facteurs de l'intelligence émotionnelle, particulièrement avec la perception de ses émotions (valeur de 0,33), l'utilisation des émotions (0,38) et la régulation de ses émotions (0,54). L'auto-efficacité est associée à la performance au travail (0,51) avec un seuil de signification 0,01 (bilatérale). Par contre, les résultats n'ont pas montré l'existence d'une corrélation possible entre l'auto-efficacité et le bien-être psychologique.

L'optimisme-espérance est corrélé avec l'espérance et la résilience; leurs coefficients de Pearson sont 0,55 et 0,65. Il est lié positivement également aux quatre composantes de l'intelligence émotionnelle (valeurs de 0,04, 0,29, 0,52 et 0,57, au niveau 0,01, bilatérale). L'optimisme-espérance est associé avec les deux variables dépendantes de notre étude - la performance au travail avec un coefficient de Pearson de 0,55 et le bien-être psychologique avec une valeur de -0,23. Les corrélations sont significatives avec un seuil de 0,01 (bilatérale).

L'espérance est aussi reliée avec la résilience d'une manière positive (0,47). Ce facteur est associé effectivement aux quatre composantes de l'intelligence émotionnelle dont la perception de ses émotions avec un coefficient de Pearson de 0,31, la perception des émotions des autres (valeur de 0,27), l'utilisation des émotions (valeur de 0,33) et finalement la régulation de ses émotions (valeur de 0,45). L'espérance est en relation positive avec la performance au travail et le bien-être psychologique. Toutes ces corrélations sont significatives à 0,01 (bilatérale).

Les relations entre la résilience et les composantes de l'intelligence émotionnelle sont aussi confirmées. Le test démontre qu'il existe une relation réciproque positive entre la résilience et la perception de ses émotions, la perception des émotions des autres, l'utilisation de ses émotions et finalement la régulation de ses émotions avec des valeurs respectives de 0,46, 0,24, 0,53 et 0,66. Quant aux relations avec les variables indépendantes, comme les trois autres facteurs du capital psychologique, la résilience est corrélée positivement à la performance au travail et au bien-être psychologique avec des corrélations de Pearson de 0,44 et -0,39. Les corrélations sont significatives (0,01, bilatérale).

### **c. Intelligence émotionnelle**

Les composantes de l'intelligence émotionnelle sont toutes corrélées positivement entre elles. En effet, la perception de ses émotions est corrélée avec la perception des émotions des autres avec un coefficient de Pearson de 0,47, ainsi qu'avec l'utilisation de ses émotions (0,50) et la régulation de ses émotions (0,59). Le niveau de signification est

de 0,01 (bilatérale). Elle est reliée positivement avec la performance au travail (0,37) et le bien-être psychologique avec (-0,27). Le niveau de signification est de 0,01 (bilatéral).

La perception des émotions des autres est associée à l'utilisation des émotions des autres (valeur de Pearson est de 0,29), avec la régulation de ses émotions (valeur est de 0,38), la régulation de ses émotions (valeur de 0,50), la performance au travail (0,55) et le bien-être psychologique (-0,35). Ces relations sont significatives à 0,01 (bilatérale).

La régulation des émotions est positivement corrélée avec la performance au travail comme l'indique son coefficient de Pearson est de 0,33. Elle est liée également réellement au bien-être psychologique (-0,30).

#### **d. Performance au travail et bien-être psychologique**

Enfin, les deux variables sont corrélées aussi comme le montre le Tableau 3.17. En effet, la performance est liée significativement au bien-être psychologique avec un coefficient de Pearson de -0,30 signifiant une corrélation positive entre les deux. La corrélation possède un niveau de signification de 0,01 (bilatéral).



\*\* : La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* : la corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Légende :

Capsy I : auto-efficacité IE I : perception de ses émotions

Capsy II : espérance IE II : perception des émotions des autres

Capsy III : résilience IE III : utilisation des émotions

Capsy IV : optimisme-espérance IE IV : régulation de ses émotions

PERF : performance au travail B-E : bien-être psychologique

### **e. Synthèse des tests de corrélation**

De ces tests, deux grandes corrélations s'en dégagent : a. le capital psychologique et l'intelligence émotionnelle sont associés de manière significative et positive; b. les deux ont des relations positives avec la performance au travail et le bien-être psychologique. Pour les données sociodémographiques, seule l'ancienneté est corrélée positivement avec deux des quatre composantes du capital psychologique. Aucune corrélation significative entre les données sociodémographiques et les composantes de l'intelligence émotionnelle, la performance au travail et le bien-être psychologique n'est observée.

### **3.2.4. Régression**

Les corrélations entre toutes les variables (dépendantes et indépendantes) ont été examinées de près précédemment. Nous avons calculé aussi les coefficients de régression. Il estime la relation d'une variable par rapport à une ou plusieurs autres. Dans notre étude, chaque variable indépendante est associée à deux variables dépendantes. Pour tenir compte de toutes les composantes de nos variables dépendantes, un test de régression multiple a été utilisé. Dans le test de régression, c'est le coefficient

de régression  $r$  qui évalue les relations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes. Un autre indicateur est la variance expliquée ( $r^2$ ) qui définit la pertinence de la droite de régression linéaire ou la force de la relation. Ce coefficient est une mesure de la variabilité expliquée par le modèle de régression linéaire. Il se situe toujours entre 0 et 1. Plus  $r^2$  est proche de 1, plus le modèle est pertinent.

### a. Performance au travail avec le capital psychologique et l'intelligence émotionnelle

Le tableau 3.18 présente les données obtenues pour le coefficient de régression des deux modèles : le modèle de la performance au travail et celui du bien-être psychologique (ce dernier modèle est présenté plus loin). Nous interprétons d'abord les relations entre la performance au travail et les deux variables indépendantes. En effet, ce modèle cherche à expliquer l'effet du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle sur la performance au travail. Nous constatons que la performance au travail est expliquée par 42,3% de la variation du capital psychologique et l'intelligence émotionnelle ; autrement dit, notre modèle explique 42,3 % de la performance au travail des répondants de l'organisation enquêtée. Il peut être exprimé à l'aide de l'équation suivante :  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + b_8X_8$ , où «Y» représente la variable dépendante et «a» l'ordonnée à l'origine. Le «b» représente la pente du coefficient de régression et les «X» réfèrent respectivement aux composantes du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle.

**Tableau 3.18** Récapitulatif du modèle de la performance au travail et du modèle de bien-être psychologique

Modèle	r	r-deux	r-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
La performance au travail	0,651	0,423	0,388	0,31965
Le bien-être psychologique	0,456	0,208	0,16	0,62975

a. Variable indépendantes : Capsy et IE ; Variable dépendante : performance au travail, bien-être psychologique

b. Valeurs prédites sont celles des composantes du capital psychologique dont l'auto-efficacité, l'espérance, la résilience et l'optimisme-espérance et celles de l'intelligence émotionnelle dont la perception de ses émotions, la perception des émotions des autres, l'utilisation des émotions et la régulation des émotions.

Le tableau 3.19 (ANOVA) permet de présenter le niveau de signification du test de régression. Nous avons les hypothèses suivantes pour ce test :

$$\text{Modèle : } Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + b_8X_8$$

H1 : le modèle (propose 8 variables) permet d'expliquer partiellement la variable dépendante (la performance au travail).

H0 : le modèle ne permet pas d'expliquer la variable dépendante.

Ici, le niveau de signification du test est de 0,00 désignant la faible probabilité de se tromper en affirmant que notre hypothèse H1 est vraie. Dans ce sens, notre modèle permet d'expliquer en partie le niveau de la performance au travail. Il s'agira maintenant de mettre en évidence les composantes de nos variables indépendantes associées à nos deux variables dépendantes.

**Tableau 3.19** ANOVA (modèle de la performance au travail)

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	9,896	8	1,237	12,107	,000
Résidu	13,487	132	,102		
Total	23,384	140			

a. Valeurs prédites : (constantes), l'utilisation des émotions, la perception des émotions des autres, la résilience, l'auto-efficacité, la perception de ses émotions, l'optimisme-espérance, l'espérance, la régulation des émotions.

b. Variable dépendante : la performance

Le tableau 3.20 présente chacune des composantes (variables indépendantes dans ce test) et les résultats statistiques qui lui sont associés. L'indice «Bêta» réfère au coefficient de régression standardisé, il démontre la capacité des variables indépendantes à expliquer la variable dépendante, c.-à-d. la performance au travail. Elle identifie, par exemple, parmi nos variables indépendantes, les composantes dont les contributions sont les plus importantes à la performance au travail. Ce sont l'efficacité, l'espérance et la régulation des émotions dont les valeurs sont en caractères gras. En effet, l'espérance du capital psychologique ayant un Bêta de 0,27, la régulation de ses émotions avec un Bêta de 0,25 et l'efficacité avec un résultat de 0,23 expliquant le mieux la performance au travail.

L'indice «B» représente le coefficient de régression. Le «Sig.» désigne le niveau de signification de chacune des variables indépendantes. Il permet de déterminer si nos résultats sont significatifs.

**Tableau 3.20** Coefficients des items (modèle de la performance au travail)

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficient standardisé	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(constante)	1,694	,303		5,593	,000
1. Efficacité	<b>,154</b>	,060	<b>,228</b>	2,546	<b>,012</b>
2. Espérance	<b>,181</b>	,069	<b>,266</b>	2,624	<b>,010</b>
3. Résilience	,001	,058	,002	,021	,983
4. Optimisme-espérance	,005	,065	,007	,070	,944
5. Perception de ses émotions	,006	,045	,012	,130	,897
6. Perception les émotions des autres	,071	,043	,128	1,645	,102
7. Régulation des émotions	<b>,126</b>	,053	<b>,249</b>	2,366	<b>,019</b>
8. Utilisation des émotions	-,034	,040	-,071	-,830	,408

a. variable dépendante : Performance

Nos hypothèses sont les suivantes :

H1 : le niveau de l'auto-efficacité exerce une influence sur la performance au travail.

H0 : le niveau de l'auto-efficacité n'exerce pas d'influence sur la performance au travail.

H1 : le niveau de l'espérance exerce une influence sur la performance au travail.

H0 : le niveau de l'espérance n'exerce pas d'influence sur la performance au travail.

H1 : Le niveau de la résilience exerce une influence sur la performance au travail.

H0 : le niveau de la résilience n'exerce pas d'influence sur la performance au travail.

H1 : le niveau de l'optimisme-espérance exerce une influence sur la performance au travail.

H0 : le niveau de l'optimisme –espérance n'exerce pas d'influence sur la performance au travail.

H1 : le niveau de la perception de ses émotions exerce une influence sur la performance au travail.

H0 : le niveau de la perception de ses émotions n'exerce pas d'influence sur la performance au travail.

H1 : le niveau de la régulation des émotions exerce une influence sur la performance au travail.

H0 : le niveau de la régulation des émotions n'exerce pas d'influence sur la performance au travail.

H1 : le niveau de l'utilisation des émotions exerce une influence sur la performance au travail.

H0 : le niveau de l'utilisation des émotions n'exerce pas d'influence sur la performance au travail.

Dans notre étude, voir le tableau 3.21, le niveau de signification «Sig.» varie de 0,01 à 0,98. La résilience, l'optimisme-espérance et la perception des émotions ont des valeurs respectivement de 0,98, 0,94 et 0,90 alors que les autres variables sont moins élevées que 0,5. En sciences humaines, si le niveau de signification est supérieur à 0,05, dans tous ces cas, nous rejetons H1 et acceptons l'hypothèse nulle H0 signifiant qu'il n'y pas de relation entre la variable dépendante et la variable indépendante. Dans les tests précédents, deux paires de relations sont confirmées : a. une relation positive entre le capital psychologique et la performance au travail ; b. l'intelligence émotionnelle est corrélée positivement avec la performance au travail. D'ailleurs, trois composantes possèdent une signification relativement basse : 0,01 pour l'espérance, 0,01 pour l'auto-efficacité et 0,02 pour la régulation des émotions. Nous pouvons conclure que la contribution du capital psychologique à la performance est due aux deux composantes : auto-efficacité et espérance alors que pour l'intelligence émotionnelle, c'est la régulation de ses émotions qui a un effet marqué sur la performance au travail. Autrement dit, les autres composantes du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle ne contribuent pas significativement à la performance au travail.

La pente (a) réfère au coefficient de régression qui permet de calculer la variable dépendante. Théoriquement, il y a 8 variables qui influencent la performance au travail. Nous avons le modèle suivant :  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7$

+  $b_8X_8$  (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 représentent respectivement les composantes de nos variables indépendantes (dans l'ordre dans le tableau 3.23). L'«erreur standard » représente l'écart-type de la variable qui permet de calculer l'intervalle de confiance de chacun des coefficients de régression.

### **b. Bien-être psychologique avec le capital psychologique et l'intelligence émotionnelle**

Dans cette section, les relations entre le capital psychologique, l'intelligence émotionnelle et le bien-être psychologique sont étudiées. En effet, nos variables indépendantes expliquent 20.80% du bien-être psychologique (voir le tableau 3.18). Ces relations peuvent être expliquées par l'équation suivante :  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + b_8X_8$ . Ici, «Y» représente la variable dépendante, c.-à-d. le bien-être psychologique et «a» l'ordonnée à l'origine ; les «b» représentent la pente de la droite de régression et la série de «X» réfère respectivement aux composantes du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle.

Dans le tableau 3.21 suivant, le résultat indique un «Sig.» de 0,000 désignant, comme nous l'avons dit précédemment, une très faible probabilité de se tromper en acceptant l'hypothèse H1. Notre modèle permet d'expliquer en partie le niveau de bien-être psychologique.

**Tableau 3.21** ANOVA (modèle du bien-être psychologique)

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	13,759	8	1,720	4,337	,000
Résidu	52,350	132	,397		
Total	66,109	140			

Le tableau 3.22 présente les composantes associées ou expliquées par le bien-être psychologique. Elles ont des valeurs significatives, celles qui sont en caractères gras). L'indice «Bêta» permet de montrer la force de la relation de chaque composante des

variables dépendantes avec la variable indépendante. Le présent modèle, l'optimisme-espérance possède une valeur explicative plus importante avec un Bêta de -0,24. La régulation des émotions a un résultat de 0,21 alors que l'auto-efficacité a un Bêta de 0,17.

Ce modèle tient compte du niveau de signification des trois composantes : l'optimisme-espérance (0,04), la perception les émotions des autres (0,10) et la régulation des émotions (-0,08). Les raisons sont les suivantes : en général, on considère qu'il n'y a pas de relation entre la variable dépendante et les variables indépendantes lorsque le niveau de signification est supérieur à 0,05. L'échantillon de notre étude de 141 répondants est relativement petit, nous pouvons malgré tout accepter deux composantes dont le niveau de signification est aussi relativement faible - la perception des émotions et celui de la régulation des émotions en énonçant qu'il a une relation entre la variable dépendante et la variable indépendante pour ces deux composantes. Respectivement, les «Bêta» de ces trois variables dépendantes sont de -0,24, 0,15 et -0,21, ce qui représente le niveau de contribution de ces trois composantes au bien-être psychologique. D'une façon générale, ce sont l'optimisme-espérance du capital psychologique, la perception des émotions des autres et la régulation des émotions de l'intelligence émotionnelle qui déterminent le niveau de bien-être psychologique des employés. En dehors de ces trois facteurs tirés de nos deux variables indépendantes, les cinq autres composantes n'ont pas d'effet statistiquement significatif sur le bien-être psychologique.

**Tableau 3.22** Coefficients des items (modèle du bien-être psychologique)

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficient standardisé	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(constante)	3,846	,597		6,444	,000
1. Efficacité	,194	,119	,171	1,630	,105
2. Espérance	,076	,136	,066	,556	,579
3. Résilience	-,100	,113	-,088	-,881	,380
4. Optimisme-espérance	<b>-,261</b>	,128	<b>-,242</b>	-2,046	<b>,043</b>
5. Perception de ses émotions	-,074	,089	-,088	,832	,407
6. Perception les émotions des autres	<b>,141</b>	,085	<b>,153</b>	1,671	<b>,097</b>
7. Régulation des émotions	<b>-,183</b>	,105	<b>,215</b>	-1,744	<b>,083</b>
8. Utilisation des émotions	-,108	,080	-,136	-1,352	,179

a.variable dépendante : Bien-être

### c. Synthèse de la régression

Des corrélations positives entre nos variables dépendantes et indépendantes sont confirmées dans les tests précédents. Il reste à déterminer quelles sont les composantes du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle qui influencent la performance au travail et le bien-être psychologique. Trois composantes dont deux (auto-efficacité et espérance) du capital psychologique et une (Régulation des émotions) de l'intelligence émotionnelle sont identifiées comme significatives et positives pour la performance au travail :  $Y = 1,69 + 0,15X_1 + 0,18X_2 + 0,12X_7$ . Résultats similaires pour le bien-être psychologique, deux composantes (perception les émotions des autres et régulation des émotions) de l'intelligence émotionnelle et une du capital psychologique confirment l'association:  $Y = 3,846 - 0,261X_4 + 0,141X_6 - 0,183 X_7$ .

### 3.2.5 Synthèse de l'interprétation des résultats

L'interprétation des résultats de notre étude vérifie nos hypothèses. Cette recherche confirme que le capital psychologique, grâce à certaines de ses composantes, a un impact positif à la fois sur la performance au travail et sur le bien-être psychologique. La même proposition vaut pour l'intelligence émotionnelle qui contribue positivement, pour certaines de ses composantes, à la variation de la mesure de la performance au travail et du bien-être psychologique. Les analyses attestent en plus que : a. le Capsy, en particulier l'auto-efficacité et l'espérance affectent en partie la performance au travail ; b. le Capsy, en particulier l'optimisme-espérance affecte en partie le bien-être psychologique ; c. l'IE, en particulier la régulation des émotions influence en partie de la performance au travail ; d. l'IE, en particulier la perception de ses émotions affecte en partie le bien-être psychologique.

En somme, notre modèle d'analyse de la performance au travail est significatif. Il explique la variation de la performance et de comprendre les raisons pour lesquelles les employés sont performants alors que d'autres le sont moins. La performance est expliquée à 42,3% par le capital psychologique et l'intelligence émotionnelle. Une autre partie 57,7% de la performance est expliquée par d'autres facteurs que le capital psychologique et l'intelligence émotionnelle. Pour ce modèle, il y a trois composantes qui sont significatives dont l'auto-efficacité et l'espérance du capital psychologique et la régulation des émotions de l'intelligence émotionnelle. Ces trois variables influencent 42,3% de la performance au travail. L'espérance a un coefficient de régression (pente plus élevée) de (0,18), viennent ensuite l'auto-efficacité avec un résultat de (0,15) et la régulation des émotions (0,13). Dans ce sens, nous concluons que l'espérance prend une place plus importante que l'auto-efficacité et la régulation des émotions pour la performance au travail,

La signification du modèle du bien-être psychologique est avérée. Ce dernier permet de dégager les raisons pour lesquelles certains employés ont un bien-être psychologique plus élevé que d'autres. Il démontre que le capital psychologique et l'intelligence émotionnelle expliquent 20,8% du bien-être psychologique, c.-à-d. qu'il existe 79,2% du

bien-être psychologique qui est expliqué par d'autres variables que celles proposées. Le modèle du bien-être psychologique est déterminé par trois composantes (variables) que sont l'efficacité et l'espérance du capital psychologique et la régulation des émotions de l'intelligence émotionnelle. Ce modèle permet de conclure que l'efficacité, l'espérance et la régulation des émotions expliquent 20,8% du bien-être psychologique des employés. Nous pouvons conclure que l'efficacité a la plus grande influence sur le bien-être psychologique. La régulation des émotions et l'espérance occupent la deuxième et la troisième place dans l'explication du 20,8%. Le tableau 3.24 présente une synthèse de nos hypothèses et des résultats de recherche. Il permet d'identifier pour le Copsy et l'IE le lien entre leurs différentes composantes et nos deux variables performance au travail et au bien-être psychologique.

**Tableau 3.23** Synthèse sur les hypothèses et les résultats de recherche

Question de recherche		Retenue	Apport révélateur
Hypothèse 1	Les relations entre le capital psychologique et la performance au travail	<b>Oui</b>	a. Capsy : Le regroupement des items des composantes et l'élimination de 4items réduisant la fiabilité du Capsy. b. IE : Il n'y pas de changement sur les items des 4 composantes, mais l'ordre selon l'importance descendante est changé. c. PERF : le regroupement des items des 2 composantes. d. IE : pas de changement.
H 1.1	Le Capsy dont la composante l'auto-efficacité est positivement associée avec la performance au travail.	<b>Oui</b>	
H 1.2	Le Capsy dont la composante l'espérance est positivement associée avec la performance au travail.	<b>Oui</b>	
H 1.3	Le Capsy dont la composante la résilience est positivement associée avec la performance au travail.	Non	
H 1.4	Le Capsy dont la composante l'optimisme-espérance est positivement associée avec la performance au travail.	Non	
Hypothèse 2	Les relations entre le capital psychologique et le bien-être au travail	<b>Oui</b>	
H 2.1	Le Capsy dont la composante l'auto-efficacité est positivement associée avec le bien-être psychologique.	Non	
H 2.2	Le Capsy dont la composante l'espérance est positivement associée avec le bien-être psychologique.	Non	
H 2.3	Le Capsy dont la composante la résilience est positivement associée avec le bien-être psychologique.	Non	
H 2.4	Le Capsy dont la composante l'optimisme-espérance est positivement associé avec le bien-être psychologique.	<b>Oui</b>	
Hypothèse 3	Les relations entre l'intelligence émotionnelle et la performance au travail	<b>Oui</b>	
H 3.1	L'IE dont la composante la perception de ses émotions est positivement associée avec la performance au travail.	Non	
H 3.2	L'IE dont la composante la perception des émotions des autres est positivement associée avec la performance au travail.	Non	
H 3.3	L'IE dont la composante l'utilisation de ses émotions est positivement associée avec la performance au travail.	Non	
H 3.4	L'IE dont la composante la régulation de ses émotions est positivement associée avec la performance au travail.	<b>Oui</b>	
Hypothèse 4	Les relations entre l'intelligence émotionnelle et le bien-être psychologique	<b>Oui</b>	
H 4.1	L'IE dont la composante la perception de ses émotions est positivement associée avec le bien-être psychologique.	Non	
H 4.2	L'IE dont la composante la perception des émotions des autres est positivement associée avec le bien-être psychologique.	<b>Oui</b>	
H 4.3	L'IE dont la composante la régulation des émotions est positivement associée avec le bien-être psychologique.	<b>Oui</b>	
H 4.4	L'IE dont la composante l'utilisation de ses émotions est positivement associée avec le bien-être psychologique.	Non	
Conclusion finale	<p>a.le Capsy, en particulier l'auto-efficacité et l'espérance affectent en partie la performance au travail.</p> <p>b.Le Capsy, en particulier l'optimisme-espérance influence en partie le bien-être psychologique.</p> <p>c.L'IE, en particulier la régulation de ses émotions affecte en partie la performance au travail.</p> <p>d.L'IE en particulier la perception des émotions et la régulation de ses émotions affectent en partie le bien-être psychologique.</p>		

## **CHAPITRE 4 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

### **Contribution du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle à la performance au travail et au bien-être psychologique**

Notre recherche vise cinq objectifs qu'on peut formuler de la manière suivante : premièrement, quelles composantes du capital psychologique expliquent le mieux une partie de la variance de la performance au travail ?; deuxièmement, quelles composantes du capital psychologique expliquent le mieux une partie de la variance du bien-être psychologique ?; troisièmement, quelles composantes de l'intelligence émotionnelle expliquent le mieux une partie de la variance de la performance au travail ?; quatrièmement, quelles composantes de l'intelligence émotionnelle expliquent le mieux une partie de la variance du bien-être psychologique ?; et finalement, entre le capital psychologique (Capsy) et l'intelligence émotionnelle (IE), lequel contribue davantage à la performance au travail et au bien-être psychologique ?

Cette partie se divise en deux sections et nous cherchons à évaluer et même à déterminer, si possible, l'incidence respective de nos deux variables indépendantes, qui du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle contribuent davantage à la performance au travail et au bien-être psychologique. La première section concerne l'interprétation du modèle où la performance au travail est la variable dépendante et le capital psychologique et l'intelligence émotionnelle sont les variables indépendantes. Dans la deuxième section, il s'agit de faire ressortir les composantes du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle qui contribuent à la performance au travail. L'idée d'étudier les effets du capital psychologique et l'intelligence émotionnelle sur la performance au travail et le bien-être psychologique est nouvelle et raisonnable. Elle est nouvelle, car, comme nous l'avons exposé plus haut, les deux variables indépendantes partagent des composantes communes et chacune a un effet important à la fois sur la performance au travail et sur le bien-être psychologique. Pour procéder à l'étude,

preons en compte les tests de l'analyse factorielle, de l'Alpha, des coefficients de corrélation, nous comparons les deux formules de la régression : a) la performance au travail :  $Y = 1,694 + 0,154X_1 + 0,181X_2 + 0,126X_7$  et b) le bien-être psychologique :  $Y = 3,846 - 0,261X_4 + 0,141X_6 - 0,183 X_7$ , notez que  $X_1$  à  $X_4$  sont les composantes du capital psychologique et  $X_5$  à  $X_8$  sont les variables de l'intelligence émotionnelle. De ces deux formules, chacune des variables dépendantes est déterminée par leurs trois composantes qui sont différentes l'une de l'autre.

## **4.1 Contribution du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle à la performance au travail**

### **4.1.1 Modèle de la performance au travail**

#### **a. Interprétation du modèle (formule)**

Dans cette section, le modèle de la performance au travail est discuté. La formule de ce modèle est la suivante :  $Y = 1,69 + 0,15X_1 + 0,18X_2 + 0,13X_7$ . Nous pouvons observer que le capital psychologique a deux variables contribuant à la performance au travail. Le chapitre précédent l'a déjà exposée, il existe des changements des items d'une composante du capital psychologique. Cela dit, une dimension théorique du capital psychologique (optimisme) n'a pas été identifiée comme un facteur distinct de ce construit par l'analyse factorielle exploratoire. Par contre, cette analyse permet de former une autre dimension qui regroupe trois items de la dimension théorique de l'optimisme et deux de la résilience – cette nouvelle dimension, nous l'appelons l'optimisme-espérance. Il est à noter aussi qu'au sein des dimensions du capital psychologique et la performance au travail, l'analyse factorielle mélange et regroupe certaines de leurs composantes avec de nouveaux items sans perdre leur identité, c.-à-d. il n'y pas de changement au niveau de l'appellation de ces dimensions, car elles

conservent leur définition théorique. Toutes les dimensions du capital psychologique sont corrélées d'une façon positive. C'est la même chose pour la performance au travail. Le test de régression démontre que la performance est expliquée à 42,3% par le capital psychologique et l'intelligence émotionnelle selon la formule suivante :  $Y = a + 0,15X_1 + 0,18X_2 + 0,13X_7$ , ici  $X_1$  et  $X_2$  représentent respectivement l'auto-efficacité et l'espérance du capital psychologique et  $X_7$  réfère à la régulation des émotions de l'intelligence émotionnelle.

Pour la performance au travail, il y a deux variables du capital psychologique et une de l'intelligence émotionnelle contribuant à la performance au travail. Nous concluons en disant qu'il y a plus de composantes du capital psychologique que de l'intelligence émotionnelle qui contribuent à la performance au travail ; plus précisément, 42,3% de l'impact pour la première. Par contre, puisqu'il n'y a qu'une seule composante de l'intelligence émotionnelle associée avec la performance, nous affirmons qu'il y a moins de composantes de l'intelligence émotionnelle contribuant à la performance au travail.

### **b. Synthèse du modèle de la performance au travail**

Les composantes du capital psychologique, dont l'auto-efficacité et l'espérance ont plus d'influence sur la variable dépendante, la performance au travail. L'intelligence émotionnelle ayant une seule variable contribuant au niveau de la performance est jugée avoir moins d'effet sur la même variable.

## 4.2 Contribution du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle au bien-être psychologique

### 4.2.1 Modèle du bien-être psychologique

#### a. Interprétation du modèle

Nous interprétons dans cette section le modèle du bien-être psychologique. Sa formule est la suivante :  $Y = 3,85 - 0,26X_4 + 0,14X_6 - 0,18 X_7$ . Puisqu'il existe deux composantes de l'intelligence émotionnelle qui expliquent le bien-être psychologique, nous revenons d'abord sur cette variable indépendante. Pour l'intelligence émotionnelle, il n'y a pas de changement au chapitre du regroupement de ses composantes. Cette variable conserve les quatre composantes originaires : la perception de ses émotions, la perception des émotions des autres, la régulation des émotions et l'utilisation des émotions. Ces dernières sont aussi corrélées positivement. L'analyse factorielle exploratoire démontre que les quatre composantes de l'intelligence émotionnelle expliquent 76,2% de l'effet du facteur. Cela dit, globalement, les personnes interrogées répondent aux questions concernant l'intelligence émotionnelle d'une manière assez cohérente. Finalement, le test de la régression donne la formule de ce modèle :  $Y = 3,85 - 0,26X_4 + 0,14X_6 - 0,18 X_7$ , ici  $X_1$  et  $X_2$  réfèrent à l'efficacité et à l'espérance du capital psychologique et  $X_7$  représente la régulation des émotions de l'intelligence émotionnelle.

Du modèle du bien-être psychologique, nous dégageons deux composantes explicatives de l'intelligence émotionnelle  $X_6$ , la perception des émotions des autres et  $X_7$ , la régulation des émotions. Par contre, il n'y a qu'une seule composante du capital psychologique  $X_4$ , l'optimisme-espérance associée avec le bien-être psychologique. Deux variables de l'intelligence émotionnelle et une variable du capital psychologique expliquent 20,8% du bien-être psychologique des employés.

**b. Synthèse du modèle du bien-être psychologique**

Les composantes de l'intelligence émotionnelle - la perception des émotions des autres et la régulation des émotions - ont plus d'influence sur la variable dépendante le bien-être psychologique. Le capital psychologique qui a une seule variable contribuant à ce dernier est considéré avoir moins d'effet sur la même variable.

## **CHAPITRE 5 : DISCUSSION**

### **5.1 Liens entre la théorie et les résultats**

Selon la revue de la documentation traitant du capital psychologique, chacune de ses quatre composantes, est corrélée positivement avec la performance au travail. Celle-ci est même mieux expliquée par l'effet combiné de ses quatre composantes. Notre étude montre plutôt que deux dimensions du capital psychologique contribuent significativement à la performance au travail. La différence n'est pas aussi éloquentes qu'il n'y paraît. Du côté de l'intelligence émotionnelle, le constat semble plus terne : une seule variable permet d'expliquer son lien avec la performance au travail. Ici aussi le constat n'est pas aussi inquiétant qu'il semble à première vue.

Nos résultats pour le capital psychologique sont relativement élevés par rapport aux études sur le même sujet. En effet, nous avons une moyenne de 4,73 avec un écart-type de 0,48 pour le capital psychologique. Ces chiffres correspondent à la plupart des recherches. Dans une étude de Hughes dans le but d'établir des relations entre le sens de l'humour et le capital psychologique, ce dernier a une moyenne de 4,11 et un écart-type de 0,70. Une autre étude dégage une moyenne de 3,55 avec un écart-type de 0,46 (Roberts, Scherer et Bowyer, 2011). Luthans (2007), dans une recherche étudiant les organisations qui développent un climat favorable à la performance des employés, constate que le capital psychologique accentue les effets bénéfiques des conditions organisationnelles. Il note une moyenne du capital psychologique de 4,33 et un écart-type de 0,41. Dans une autre étude portant sur l'intervention en développement du capital psychologique dans le but de l'améliorer, il a obtenu une moyenne de 4,6 pour le capital psychologique avant cette intervention et il a obtenu 4,69 après celle-ci.

Les corrélations entre les composantes du capital psychologique et entre celles-ci et les composantes des autres variables dont celles de l'intelligence émotionnelle, de la performance au travail et du bien-être psychologique sont relativement élevées comparativement aux autres études. Par exemple, les corrélations internes, c.-à-d. entre les quatre composantes du capital psychologique sont de 0,42 à 0,65. Nous avons également une corrélation de 0,51 entre l'auto-efficacité et la performance au travail,

0,55 entre l'espérance et la performance au travail, 0,40 entre l'optimisme-espérance et 0,44 entre la résilience et la performance au travail (les valeurs sont toutes à :  $p < .01$  bilatéral). Dans une recherche sur la relation et la mesure du capital psychologique et la performance et la satisfaction au travail (Fred Luthans *et al.*, 2007), les auteurs ont étudié trois échantillons : des étudiants, des employés manufacturiers et des travailleurs dans les services, ils ont obtenu des valeurs de corrélation de 0,00 à 0,63 pour les quatre composantes du capital psychologique. La plupart d'entre elles, il faut le noter, sont inférieures à 0,35. Dans une autre étude menée par Luthans sur le rôle médiateur du capital psychologique dans les relations entre le climat organisationnel et la performance au travail, les corrélations sont de 0,25 ( $p < .01$ , bilatéral), 0,21 ( $p < .05$ , bilatéral) et 0,25 ( $p < .01$ , bilatéral). Nos résultats sont supérieurs. Par contre, il est important de noter que le modèle et la mesure de la performance choisis pour notre étude sont différents de ces enquêtes causant peut-être des écarts des valeurs de corrélation entre les composantes du capital psychologique et de la performance au travail. Le modèle et les mesures du capital psychologique sont les mêmes pour notre étude et les autres recherches. Bref, les valeurs obtenues de notre recherche sont relativement élevées par rapport aux autres études.

Pour l'intelligence émotionnelle, notre étude montre des corrélations positives entre les quatre composantes de cette variable. L'analyse factorielle donne ainsi des valeurs très élevées de saturation de ses quatre composantes (p. ex. -0,96, -0,91, -0,91 et -0,62 pour la perception de ses émotions par rapport aux résultats concernant les mêmes facteurs dans une étude de Wong et ses collègues : 0,05, 0,04, 0,10 et -0,01). Ainsi, celles-ci sont associées substantiellement avec l'intelligence émotionnelle, car généralement, on considère qu'une variable n'est associée à un facteur que si sa saturation dépasse 0,30 en valeur absolue. Pour la moyenne et l'écart-type de l'intelligence émotionnelle, nous obtenons 5,63 et 0,62 comme résultats. Alors que Law et Wong ont obtenu, dans leur article sur l'interaction entre la nature des exigences d'un emploi et la satisfaction au travail, une moyenne de 3,6 avec un écart-type de 0,46. Dans une recherche qui prend

l'EIEW comme modèle, Aslan et Erkus arrivent à des mesures d'Alpha de Cronbach de 0,89 pour les différentes composantes : perception de ses émotions 0,81; perception des émotions des autres 0,89, régulation de ses émotions 0,83 et l'utilisation des émotions 0,87. Notre étude indique des valeurs de 0,92, 0,84, 0,85 et 0,89 pour ces mêmes quatre variables. Globalement, nos Alpha de Cronbach sont plus élevés indiquant que nos réponses aux questions de l'intelligence émotionnelle sont très fiables. Rappelons également que la performance au travail a une moyenne de 4,37, un écart-type de 0,41 et son Alpha de Cronbach est de 0,89. Nos mesures du bien-être psychologique sont de 2,21 (moyenne), 0,69 (écart-type) et 0,85 (Alpha de Cronbach). D'une façon générale, nos valeurs sont acceptables et les résultats sont fiables.

## **5.2 Contribution de cette étude**

Notre recherche confirme ce que les recherches précédentes avaient établi, une relation significative entre le capital psychologique d'un côté, l'intelligence émotionnelle de l'autre et la performance au travail et le bien-être psychologique. Elle permet aussi de déterminer plus précisément la contribution des composantes du Capsy et de l'IE à la performance au travail et au bien-être psychologique.

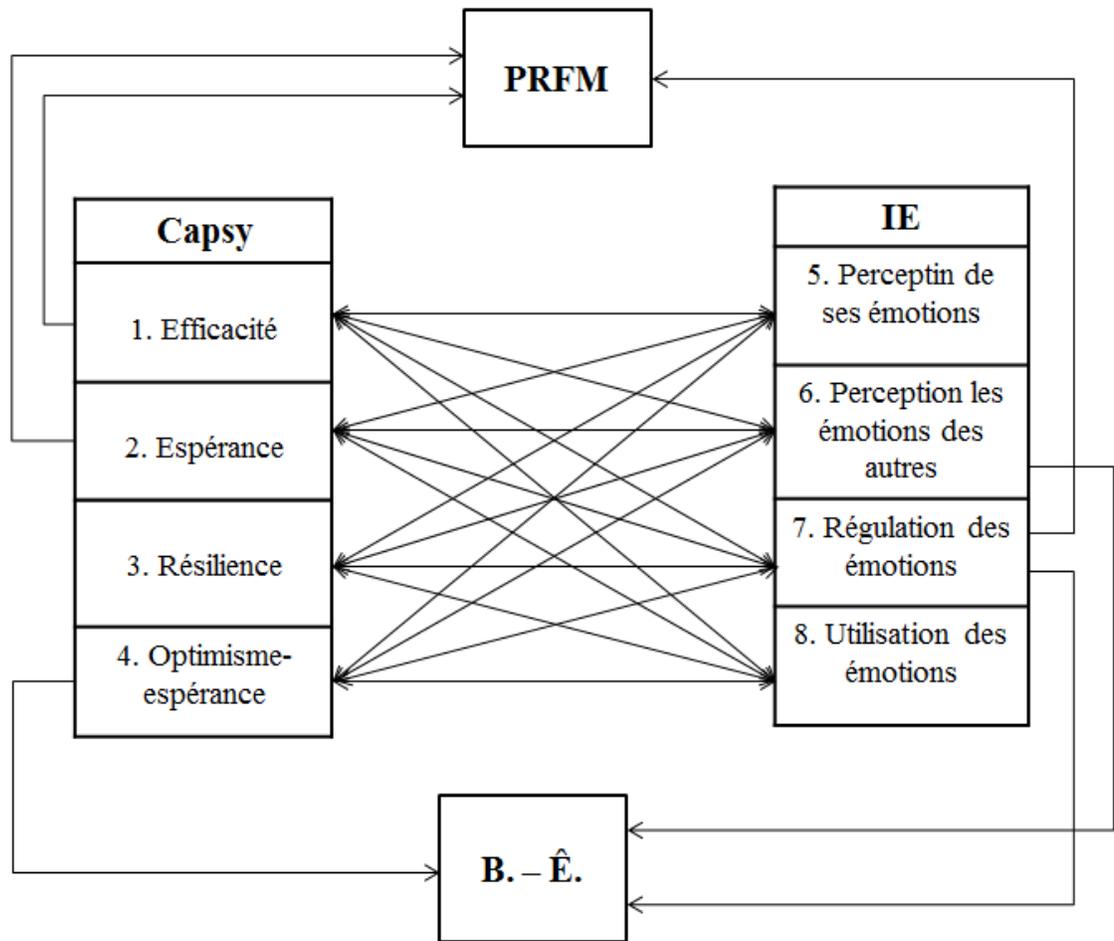
Notre recherche répond de manière fort originale aux questions de départ : a. les composantes dont l'auto-efficacité et l'espérance du capital psychologique expliquent mieux une partie de la variance de la performance au travail ; b. la régulation des émotions de l'intelligence émotionnelle explique mieux la variance de la performance au travail ; c. la perception des émotions des autres et la régulation des émotions de l'intelligence émotionnelle rendent mieux compte d'une partie de la variance du bien-être psychologique. d. l'optimisme-espérance du capital psychologique explique davantage, à son tour, une partie de la variance du bien-être psychologique ; enfin, le

capital psychologique détermine plus fortement la performance au travail et l'intelligence émotionnelle est davantage corrélée au bien-être psychologique.

En retournant à la question de Johnson sur le succès des banques canadiennes lors de la crise récente, nous sommes en mesure de confirmer son intuition. Elle suggère que la combinaison du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle permet de mieux expliquer ce phénomène. Nos résultats de recherche vont en ce sens. Nos deux modèles de la performance au travail et du bien-être psychologique :  $Y = 1,69 + 0,15X_1 + 0,18X_2 + 0,13X_7$  et  $Y = 3,85 - 0,26X_4 + 0,14X_6 - 0,18 X_7$  permettent de conclure qu'à l'exception de  $X_7$ , la régulation des émotions de l'intelligence émotionnelle, les composantes qui participent à la performance ne sont pas celles de l'intelligence émotionnelle. En combinant les effets du capital psychologique et ceux de l'intelligence émotionnelle, les effets sur la performance au travail et le bien-être psychologique seront plus forts et positifs.

Un apport de notre étude pourrait être intéressant pour les prochaines recherches en français. Il n'existe pas de version française des questionnaires du capital psychologique ni de l'intelligence émotionnelle de Wong (WLEIS). Notre étude montre de manière convaincante la cohérence et la fiabilité relativement élevées de ceux-ci. La validation de ces derniers pourrait servir à d'autres recherches.

**Figure 5.1** Schéma de synthèse sur la recherche



PRFM : la performance au travail B.-Ê. : le bien-être psychologique

Capsy : le capital psychologique IE : l'Intelligence émotionnelle

## **CHAPITRE 6 : CONCLUSION**

### **6.1 Conclusion de la recherche**

Notre recherche, sans prétention, peut être considérée comme une contribution originale au concept du capital psychologique. L'analyse factorielle a permis de produire une nouvelle composante - l'optimisme-espérance - différente de la composante théorique du capital psychologique, l'optimisme. Ce nouveau facteur combine les composantes théoriques de l'optimisme, de l'espérance ainsi que deux facteurs de la résilience.

Nous avons comparé la contribution du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle à la performance au travail et au bien-être psychologique. À la différence de nos hypothèses proposant que l'intelligence émotionnelle contribue davantage à la fois à la performance au travail et au bien-être psychologique que le capital psychologique, nos résultats révèlent que c'est le capital psychologique qui a un impact positif plus grand sur la performance au travail alors que l'intelligence émotionnelle est davantage associée au bien-être psychologique. Faut-il être surpris de ce résultat ? Je ne crois pas dans la mesure où comme nous l'avons déjà souligné, il semble, à la suite de Johnson, que les résultats soient supérieurs lorsqu'on combine les deux variables ensemble. Plutôt que de les opposer, il faudrait travailler à développer à la fois chez les individus leur capital psychologique et leur intelligence émotionnelle. Je crois que les conclusions pourraient être très étonnantes et intéressantes pour les individus et les entreprises.

## 6.2 Limites et réflexions

### 6.2.1 Limites

1. Nous l'avons rapporté plus haut, l'analyse factorielle permet de regrouper/simplifier les composantes des variables d'un même construit théorique et de mettre en évidence les dimensions qui organisent les relations entre nos variables. De l'analyse factorielle, une dimension théorique du capital psychologique n'a pas été retenue/identifiée comme facteur distinct du construit théorique. Par contre, cette analyse autorise la reformulation d'une autre dimension/facteur qui combine trois composantes théoriques de l'optimisme, deux de la résilience et deux de l'espérance. Cette nouvelle dimension est désignée comme optimisme-espérance. Elle remplace l'optimisme comme composante théorique du capital psychologique de Luthans.
2. Nous constatons également que les distributions de nos variables, la performance au travail et le bien-être psychologique ne sont pas normales. Les raisons qui contribuent à expliquer cette situation peuvent être : a). L'outil de cueillette des données d'enquête, nous en avons parlé plus haut ; b). L'échantillon, et c'est la conséquence de la première, n'est pas probabiliste. Difficultés que nous avons essayé de surmonter.
3. La question 58 portant sur les données sociodémographiques n'a pas été retenue, car les réponses ne sont pas fiables ni réelles. Cette question est posée de la façon suivante : quel est votre niveau d'éducation ? En nombre d'années (ans). Parmi les réponses reçues, l'étendue est incohérente. 1 an et 24 ans pour qu'on puisse les considérer valables. La mauvaise formulation de la question pourrait être l'origine de son incompréhension par les répondants. En raison de cette limite, nous ne connaissons pas leur scolarité, on ne connaît pas leur poste de travail, par

ex. si elle est une réceptionniste, une ingénieure, une analyste, un professionnel, un ouvrier, ou un simple employé, etc.

4. Le déséquilibre quant au sexe des répondants. Parmi 122 réponses, il y a 109 femmes et 13 hommes, représentant respectivement un pourcentage de 89% et 11%. Par contre, dans l'organisme où l'enquête est effectuée, ce phénomène est similaire : 87% des employées sont des femmes et 13% sont des hommes. Tout compte fait, le déséquilibre correspond pour l'essentiel à celui de l'entreprise.
5. Notre échantillon est non probabiliste; nos données sont non-paramétriques. Il aurait été intéressant de voir quels résultats on aurait obtenu avec des tests non-paramétriques.
6. Les questions du bien-être psychologique sont posées d'une manière négative, une différence notable avec les trois autres variables. Le construit théorique obtenu peut en être affecté. On pense, par exemple, à la relation entre le bien-être psychologique et le capital psychologique. Nos conclusions indiquent que la performance est déterminée par deux facteurs du capital psychologique et un facteur de l'intelligence émotionnelle alors que le bien-être psychologique est lié à deux composantes de l'intelligence émotionnelle et une du capital psychologique. La force des relations, il faut le préciser en fin de parcours, du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle sur la performance au travail et le bien-être psychologique est différente. Nous ne savons pas si cette différence est significative, faute de l'avoir testée.
7. Notre objectif, à savoir, qui du capital psychologique ou de l'intelligence émotionnelle concourt davantage à la performance au travail et au bien-être psychologique, exige d'examiner plusieurs biais externes pouvant influencer les résultats. Par exemple, notre échantillon est relativement petit (141 répondants) ;

ceux-ci travaillent tous pour une même entreprise, dans un sens, on fait face à une population assez homogène, ayant des habitudes ou même des opinions similaires sur leur expérience de travail. Des individus ont pu comparer les réponses ou influencer celles de ceux qui n'avaient pas encore répondu. Notre entreprise est une compagnie pharmaceutique avec des travailleurs possédant une solide formation académique pour plusieurs d'entre eux et ayant acquis certaines habiletés à répondre à des questionnaires de telle sorte que les résultats sont relativement homogènes et élevés.

### **6.2.2 Réflexions**

Pour un gestionnaire, l'utilité d'une telle étude ne fait aucun doute. Il est très important de connaître les variables qui ont une incidence sur la performance au travail. Une partie de son travail consistant justement à mettre en œuvre des outils de gestion efficace qui ont un effet significatif sur la performance de l'entreprise. Si, en science de la gestion, on en identifie plusieurs, ces dernières années l'accent est mis sur l'individu. «Si la performance est toujours la préoccupation majeure des entreprises, ces dernières intègrent progressivement la nécessité de repenser la place de l'homme dans l'organisation tant pour sa santé et son bien-être que pour sa capacité à produire.» (Steiler, 2012: 133) L'utilité du Capsy et de l'IE est maintenant largement établie. Sachant de plus que ces deux variables associées donnent de meilleurs résultats auprès des travailleurs, on voit mal pourquoi le gestionnaire ne devrait pas en faire des outils efficaces. Le truisme ne doit pas cacher certaines limites de l'enquête qu'elle doit connaître. Parmi celles-ci, il y en a deux sur lesquels il est important de revenir : a. l'étude n'a pas montré, les autres recherches sur le sujet non plus, comment précisément en faire des outils de gestion ; b. elle n'expose pas les difficultés que pose la mise en œuvre du capital psychologique et de l'intelligence émotionnelle dans une entreprise. Certes, dans les études de Luthans, on parle de programme de formation, mais le

problème se pose en amont. Il faut être en mesure de justifier la nécessité et le besoin de formation.

Des concepts comme capital psychologique et intelligence émotionnelle restent vagues. Qu'est-ce que veut dire capital psychologique ? À quoi réfère-t-il ? L'idée n'est pas évidente et, de ce fait, elle peut être vue seulement comme un nouvel outil de gestion, une autre manière, plus subtil peut être de faire travailler les employés ? L'intelligence émotionnelle, le terme *intelligence*, on le sait bien, porte avec lui une forte connotation sociale, peut faire peur aux gens. Personne n'aime se faire dire qu'il ne possède pas telle ou telle forme d'intelligence. Comment présenter un programme de formation et de développement en intelligence émotionnelle ? Comment lever les résistances des employés sans parler de celles des chefs d'entreprise par rapport à des réalités fort abstraites ? Le danger est grand de penser au vu des résultats d'enquête qu'il suffit de les utiliser sans une connaissance approfondie de leur signification. Le capital psychologique et l'intelligence émotionnelle sont plus qu'un effet de mode, c'est pourquoi on doit adapter les outils à l'entreprise et non l'inverse. La solution n'est pas simple même si elle incombe au gestionnaire. C'est à lui de faire preuve d'originalité et de créativité, plus encore de leadership transformationnel. Le gestionnaire doit lui-même être capable d'inspirer ses subordonnés, les motiver à innover et à se développer (Bruce, Bernard et Dong, 1999).

Le Capsy et l'IE ne sont pas d'emblée des outils de gestion. Un travail de reconversion ou d'opérationnalisation de la théorie à la pratique est nécessaire pour qu'ils deviennent des instruments efficaces et efficients. La situation d'enquête est très différente de l'expérience de vie quotidienne en entreprise. Plusieurs dangers guettent le gestionnaire parmi lesquels il faut souligner : 1. son trop grand enthousiasme pour certaines approches au détriment d'autres qui souvent fonctionnent bien. Il ne doit pas tomber dans le syndrome du changement pour le changement. La culture d'une entreprise ne se modifie pas facilement. Les obstacles sont nombreux parmi lesquels il faut souligner

l'engagement individuel et organisationnel. Nous avons parlé plus haut de résistance. Introduire du changement est une chose très difficile et elle le reste même si on arrive à convaincre toutes les parties prenantes du bienfait de telle ou telle nouvelle approche qu'elle soit justifiée ou non par des avantages pour l'individu. Modifier une organisation signifie en changer les règles de fonctionnement et ses valeurs. Il est évident qu'une telle transformation ne sera pas perçue par tous de la même façon. Certains y verront une menace à leur autorité et à leur fonction. Les nouvelles valeurs seront peut-être mal acceptées par d'autres qui étaient à l'aise avec les anciennes habitudes. 2. Le gestionnaire est le mieux placé pour comprendre les rapports de force et le jeu politique que mettaient en lumière les approches sociologiques de l'organisation (Déry, 2010). Il est celui qui, plus n'importe qui d'autre, est en mesure de les apercevoir. Les luttes de pouvoir, qui sont largement occultées par les approches de la psychologie positive, ne peuvent être négligées (Rouleau, 2011). Comment les intégrer dans les construits théoriques du Capsy et de l'IE ? Peut-on penser qu'ils pourraient servir à donner plus de pouvoir à certains individus ? Il ne suffit pas de poser la question, car la réponse est évidente : c'est certain. Comment alors utiliser l'IE ou le Capsy dans une perspective positive s'ils favorisent au niveau de l'exercice du pouvoir certains individus ? On comprend aisément la difficulté de la mise en œuvre d'approches liées pour l'essentiel aux capacités et aux habiletés des individus dans une entreprise bureaucratique (Rouleau, 2011, 124). On ne peut pas seulement tenir compte des individus et de leur bien-être psychologique dans un système social, ici l'entreprise. L'interaction sociale est une composante capitale. La performance au travail et le bien-être psychologique deviendront vite secondaires si on néglige la dimension sociale. La manipulation et la mise en œuvre de l'outil théorique doivent se faire en connaissance de cause et suite à une solide évaluation sociopolitique, par exemple à l'aide du modèle stratégique de Crozier.

L'apport de l'analyse stratégique aux théories des organisations est incontestable. Elle reconnaît la liberté de l'individu et fait la

promotion d'une représentation pluraliste de l'organisation. En invoquant la rationalité de situation et en s'intéressant autant à l'acteur qu'au système, elle permet une forme de réconciliation entre l'action et la structure. De plus, il s'agit d'une méthode d'analyse inductive reconnaissant l'imprévisibilité des comportements et non d'une théorie formelle de l'organisation affirmant des lois générales. En regardant l'action organisée sous l'angle des relations de pouvoir, elle renouvèle l'analyse des organisations (Rouleau, 2011 :125)

À défaut de connaître la dimension politique de l'entreprise et de bien disposer les acteurs au changement, les actions du gestionnaire en ce sens seront difficiles à mettre en application.

Cette enquête terrain m'a permis de comprendre la portée des connaissances théoriques acquises pendant ma formation à HEC et d'en saisir en même temps les limites. En fin de parcours, il est plus facile d'avoir une vue d'ensemble du travail du gestionnaire qui doit être en mesure de mener des enquêtes terrains rigoureuses et posséder une solide formation théorique. On retiendra de cet exercice que les qualités d'un bon gestionnaire relèvent de considérations liées au leadership et aux capacités qu'il a su acquérir et développer par l'apprentissage et l'expérience.

### **6.3 Pistes de recherches futures**

1. Notre étude a identifié une nouvelle composante du capital psychologique l'optimisme-espérance. Elle est absente de la revue de la documentation. Les études à son sujet restent à faire, mais l'intérêt, théorique et empirique, de cette composante est réel.
2. Les enquêtes sur le Capsy et l'IE malgré une relative abondance dans la littérature scientifique sont loin d'être complétées. De nombreuses questions restent sans réponses. Au plan théorique, a-t-on identifié toutes les composantes

essentielles. Notre étude montre qu'il est possible d'en composer de nouvelles et peut être même d'en identifier d'autres. Luthans avait lui-même exploré certaines pistes qu'il a abandonnées. Le travail théorique doit se poursuivre, surtout depuis le développement des études sur l'IE. Au plan empirique, il est essentiel de noter que la découverte de nouvelles composantes, la vérification des hypothèses de recherche permettent de mieux comprendre un facteur aussi important que le potentiel humain, mais au-delà, les enquêtes terrains sont une source incroyable de renouveau théorique. Sans prétendre que notre étude a contribué à l'avancement théorique, on peut néanmoins affirmer qu'elle a permis de montrer l'intérêt réel du Capsy et de l'IE et leur utilité pour qui cherche à devenir un cadre compétent et efficace.

3. À l'inverse de Luthans qui avait rejeté l'intelligence émotionnelle comme composante du Capsy, il faut se demander s'il ne faut pas revoir cette décision en fonction des développements théoriques de celle-ci. Il ne faut pas voir dans ces derniers un réel obstacle à son intégration au Capsy, c'est peut-être celui-ci et ses épigones qui doivent repenser leurs construits théoriques.
4. Au vu de nos résultats, il serait intéressant de développer ensemble des interventions en capital psychologique et en intelligence émotionnelle sachant que les chances sont grandes d'améliorer la performance au travail et le bien être psychologique des individus. Un tel travail exige cependant une meilleure compréhension des liens possibles entre les deux variables. Une fois encore, le travail théorique est nécessaire et exige certainement le concours de plusieurs autres disciplines scientifiques.

## Annexe 1 Composantes du questionnaire de l'enquête

### Partie I : Capital psychologique

•24 items /questions : Question 1 – question 24

•4 composantes :

- Auto-efficacité (*self-efficiency*) : questions : 1-6
- Espérance (*hope*) : questions : 7 – 12 ;
- Résilience (*resilience*) : questions : 13 – 18 ;
- Optimisme (*optimism*) : questions : 19 – 24.

### Partie II : Intelligence émotionnelle

•16 items / questions : question 25 – question 40

•4 composantes :

- Auto évaluation des émotions / perception et reconnaissance des émotions de soi (*self-Emotions Appraisal : SEA*) : questions 25 – 28 ;
- perception et reconnaissance des émotions des autres (*Others-Emotion Appraisal : OEA*) : questions 29 – 32 ;
- Utilisation de ses émotions (*Use of Emotion : UOE*) : questions 33 – 36 ;
- Règlement de ses émotions (*regulation of Emotion : ROE*) : question 37 – 40.

### Partie III : Performance au travail

•9 items / questions : question 41 – question 49.

•3 composantes :

- la compétence individuelle (*Individual task proficiency*) : question 41 – 43 ;
- l'adaptabilité individuelle (*individual task adaptivity*) : question 44 – 46 ;
- la proactivité individuelle (*individual task proactivity*) : question 47 – 49.

**Partie IV : le bien-être psychologique**

- **6 items** /questions : question 50 – question 55
- **2 paires (2 axes) de composantes :**
  - Anxiété – contentement : questions 50 – 52 ;
  - Dépression - enthousiasme : questions 53 – 55.

**Partie V : informations sociodémographiques**

- **7 questions** : questions 56 – 62.

## Annexe 2 Questionnaire de l'enquête

Cette étude cherche à comprendre les relations entre les compétences personnelles (le capital psychologique et l'intelligence émotionnelle), le bien-être psychologique et la performance au travail.

Vous trouverez dans les prochaines pages un questionnaire anonyme auquel nous vous invitons à répondre. Ce questionnaire comprend 4 parties pour un total de 62 questions (y compris 6 d'informations sociodémographiques). Répondez spontanément et sincèrement, car ce sont les premières impressions qui donnent généralement les meilleurs résultats et votre opinion contribuera grandement à cette recherche. Il n'y a pas de limite de temps pour remplir le questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre environ 10 minutes.

Les renseignements recueillis sont anonymes et resteront strictement confidentiels. Ils pourront être utilisés uniquement pour l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans des forums savants ou professionnels.

Le fournisseur de collecte de données en ligne s'engage à ne révéler aucune information personnelle (ou toute autre information relative aux participants de cette étude) à d'autres utilisateurs ou à tout autre tiers, à moins que le répondant consente expressément à une telle divulgation ou que celle-ci soit exigée par la loi.

Vous êtes libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche et à l'utilisation des données recueillies pour d'éventuelles recherches.

Si vous souhaitez avoir plus de renseignements sur cette recherche, n'hésitez pas à contacter la chercheure principale, Yannie Shi.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au 514-340-7182 ou au [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca).

Merci de votre précieuse collaboration!

Xiao Yan Shi (Yannie Shi)  
Étudiante à la M.Sc. en management  
HEC Montréal  
514 903-5675 ([xiao-yan.shi@hec.ca](mailto:xiao-yan.shi@hec.ca))

Christian Vandenberghe (directeur du mémoire)  
Professeur titulaire  
HEC Montréal  
514 340-7006([christian.vandenberghe@hec.ca](mailto:christian.vandenberghe@hec.ca))

## Partie I : Capital psychologique

Consignes: Les affirmations suivantes décrivent comment vous vous sentez en ce moment. Utilisez l'échelle qui suit pour indiquer votre degré d'accord ou de désaccord par rapport à chaque énoncé.

1. Je me sens capable de trouver une solution lorsque j'analyse un problème difficile.
2. Je me sens capable de représenter mon unité de travail lors des réunions avec la direction.
3. Je me sens capable de contribuer aux discussions sur les stratégies de mon organisation.
4. Je me sens capable d'apporter ma contribution à la planification des objectifs de mon unité de travail.
5. Je me sens capable de contacter des personnes extérieures à mon organisation (p.ex. fournisseurs, clients) pour discuter des problèmes rencontrés.
6. Je me sens capable de présenter de l'information à un groupe de collègues.
7. Lorsque je me trouve dans une impasse au travail, je trouve beaucoup de façons de m'en sortir.
8. À l'heure actuelle, je poursuis énergiquement mes objectifs de travail.
9. Il existe plusieurs solutions à n'importe quel problème.
10. Pour le moment, j'ai du succès dans mon travail.
11. Je trouve de nombreuses manières d'atteindre mes objectifs de travail.
12. Pour l'instant, je réalise les objectifs professionnels que je me suis fixés.
13. Quand j'ai un revers au travail, j'ai dû mal à surmonter cette épreuve et à continuer.
14. J'ai l'habitude de gérer les difficultés au travail d'une façon ou d'une autre.
15. Je peux fonctionner, si nécessaire, de façon «autonome», pour ainsi dire, au travail.
16. En général, je suis capable de gérer sans effort le stress au travail.
17. J'arrive à surmonter les périodes difficiles au travail parce que j'ai déjà éprouvé de telles difficultés dans le passé.
18. Dans cet emploi, je pense que je peux gérer plusieurs choses à la fois.
19. Quand les choses deviennent incertaines pour moi au travail, j'ai l'habitude de m'attendre au meilleur.
20. Si quelque chose doit mal tourner au travail, cela se produira.
21. Je vois toujours le bon côté des choses dans mon travail.
22. Je suis optimiste à propos de tout ce qui peut m'arriver dans le futur au niveau de mon travail.
23. Dans ce travail, les choses ne fonctionnent jamais comme je le souhaite.
24. J'aborde ce travail comme s'il y avait une lueur d'espoir derrière chaque évènement malheureux.





## Informations sociodémographiques

56. Quel est votre sexe ?

Femme Homme

57. Quel âge avez-vous, en date d'aujourd'hui ?

En nombre d'années (ans) \_\_\_\_\_

58. Quel est votre niveau d'éducation ?

En nombre d'années (ans) \_\_\_\_\_

59. Combien d'années accumulées avez-vous travaillées pour l'organisme que vous servez présentement ?

Moins de 1 an Entre 1 an et 2 ans Entre 2 et 5 ans Entre 5 et 10 ans Entre 10 et 15 ans Entre 15 et 20 ans Plus 20 ans

60. Votre emploi est

Permanent Temporaire

61. Occupez-vous un emploi

À temps plein À temporaire

62. Merci de votre participation à notre étude. Nous vous invitons à écrire des commentaires ou des opinions si vous en avez.

### **Annexe 3 Communiqué**

Bonjour à toutes et à tous,

Je sollicite votre collaboration pour répondre à un questionnaire concernant une recherche sur les compétences psychologiques des personnes, le bien-être psychologique et la performance au travail. Cette recherche est menée par une étudiante de HEC Montréal, Mme Yannie Shi, dans le cadre de sa maîtrise. Le questionnaire comprend 4 parties pour un total de 62 questions. Selon le pré-test, cela devrait prendre entre 8-12 minutes pour le compléter.

Vous êtes tout à fait libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions.

Notez que ce questionnaire est anonyme et strictement confidentiel, conformément aux exigences du Comité d'éthique de la Recherche de HEC Montréal. Vos réponses ne seront connues de personne.

Votre participation est très importante et appréciée. Nous sommes fiers de votre contribution à l'avancement des connaissances.

Pour y participer, cliquez sur le lien suivant, s.v.p.

<https://www.surveymonkey.com/s/PBCJTNB>

Merci de votre collaboration,

Organisation XX

## BIBLIOGRAPHIE

- Abraham, Carmeli, Yitzhak-Halevy Meyrav et Weisberg Jacob (2009). « The relationship between emotional intelligence and psychological wellbeing », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 24, no 1, p. 66-78.
- Albert, Marie-Christine (2012). *Exoloration des liens entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire, son style de leadership et la qualité de la relation qu'il entretient avec les membres de son équipe*, Hec Montreal coll. .
- Arménio, Rego, Sousa Filipa, Marques Carla et Cunha Miguel Pina e (2012). « Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity », vol. 65, no 3, p. 429.
- Arran, Caza, P. Bagozzi Richard, Woolley Lydia, Levy Lester et Caza Brianna Barker (2010). « Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender, and cultural extension », *Asia - Pacific Journal of Business Administration*, vol. 2, no 1, p. 53-70.
- Aslan, Sebnem et Ahmet Erkus (2008). « Measurement of Emotional Intelligence : Validity and Reliability Studies of Two Scales », *World Applied Sciences Journal* vol. 4, no 3, p. 430-438.
- Avey, James B., Fred Luthans, Ronda M. Smith et Noel F. Palmer (2010). « Impact of positive psychological capital on employee well-being over time », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 15, no 1, p. 17-28.
- Avey, James B., Rebecca J. Reichard, Fred Luthans et Ketan H. Mhatre (2011). « Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 22, no 2, p. 127-152.
- Avey, James B., Tara S. Wernsing et Ketan H. Mhatre (2011). « A Longitudinal Analysis of Positive Psychological Constructs and Emotions on Stress, Anxiety, and Well-Being », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 18, no 2, p. 216-228.
- Bar-On, R. (2002). *BarOn Emotional Quotient Inventory: Short (BarOn EQ-i:S)*, Psychological Assessments and Services. <http://www.mhs.com/product.aspx?gr=cli&prod=eq-is&id=overview>
- Bar-On, R. (2004). « The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) : Rationale, description, and summary of psychometric properties », dans Geher, Glenn (dir.), *Measuring Emotonal Intelligence : Common Ground and Controversy*, New York, Nova Science, p. 115-145.
- Boyatzis, Richard E. et Fabio Sala (2004). *Assessing Emotional Intelligence Competencies*, NY, Nova Science Publishers.

- Brackett, Marc A. et John D. Mayer (2003). « Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence », *Personality & social psychology bulletin*, vol. 29, no 9, p. 1147-1158.
- Bruce, J. Avolio, M. Bass Bernard et I. Jung Dong (1999). « Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, no Journal Article, p. 441.
- Carver, Charles S., Michael F. Scheier et Suzanne C. Segerstrom (2010). « Optimism », *Clinical psychology review*, vol. 30, no 7, p. 879-889.
- Caza, Arran, Richard P. Bagozzi, Lydia Woolley, Lester Levy et Brianna Barker Caza (2010). « Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender, and cultural extension », *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, vol. 2, no 1, p. 53-70.
- Collins, Mary Elizabeth (2001). « Transition to Adulthood for Vulnerable Youths: A Review of Research and Implications for Policy », *The Social Service Review*, vol. 75, no 2, p. 271-291.
- Conte, Jeffrey M. et Michelle A. Dean (2006). « Can Emotional Intelligence Be Measured ? », dans Murphy, Kevin R. (dir.), *A Critique of Emotional Intelligence : What Are the Problems and How Can They Be Fixed ?*, London, Lawrence Erlbaum Associates p. 59-78.
- Davies, Michaela, Lazar Stankov et Richard D. Roberts (1998). « Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct », *Journal of personality and social psychology*, vol. 75, no 4, p. 989-1015.
- Déry, Richard (2010). *Les perspectives de management*, Montréal JDF, 495 p.
- Fariborz, Rahimnia, Mazidi Ahmadreza Karimi et Mohammadzadeh Zahra (2013). « Emotional mediators of psychological capital on well-being: The role of stress, anxiety, and depression », *Management Science Letters*, vol. 3, no 3, p. 913-926.
- Fiori, Marina et John Antonakis (2011). « The ability model of emotional intelligence: Searching for valid measures », *Personality and Individual Differences*, vol. 50, no 3, p. 329-334.
- Goleman, Daniel (1995). *Emotional intelligence*, New York, Bantam Books.
- Gooty, Janaki, Mark Gavin, Paul D. Johnson, M. Lance Frazier et D. Bradley Snow (2009). « In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 15, no 4, p. 353-367.

- Griffin, Mark A., Andrew Neal et Sharon K. Parker (2007). « A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts », *The Academy of Management Journal*, vol. 50, no 2, p. 327-347.
- Gygax, Max et Stephen P. Fitzgerald (2011). « Enriching the positive organizational behavior framework with wisdom », *International Journal of Business Research*, vol. 11, no 2, p. 23.
- Harrison, David A., Daniel A. Newman et Philip L. Roth (2006). « How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences », *The Academy of Management Journal*, vol. 49, no 2, p. 305-325.
- Hughes, Larry W. (2008). *A Correlational Study of the Relationship Between Sense of Humor and Positive Psychological Capacities*.
- James, B. Avey, L. Patera Jaime et J. West Bradley (2006). « The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 13, no 2, p. 42.
- Johannes, J. de Waal et Pienaar Jaco (2013). « Towards understanding causality between work engagement and psychological capital », *South African Journal of Industrial Psychology*, vol. 39, no 2, p. 1-10.
- Johnson, M Sara (2012). «The Art of Methods Mixology : A fine blend of qual-quant methods unlocking performance excellence in banking», *International Conference on Qualitative and Quantitative Economics Research (QQE). Proceedings*. Singapore: Global Science and Technology Forum.
- Law, Kenneth S., Chi-Sum Wong et Lynda J. Song (2004). « The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 3, p. 483-496.
- Linley, P. Alex, Susan Harrington et Nicola Garcea (2010). *Oxford handbook of positive psychology and work*, New York, Oxford University Press.
- Locke, Edwin A. (2004). *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior*, Malden, MA, Blackwell Business.
- Luthans, Fred (2002a). « The need for and meaning of positive organizational behavior », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no 6, p. 695-706.
- Luthans, Fred, James B. Avey, Bruce J. Avolio et Suzanne J. Peterson (2010). « The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 21, no 1, p. 41-67.

- Luthans, Fred et Bruce J. Avolio (2006). « Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention », *Journal of Organizational Behavior* vol. 27, no 3, p. 387-393.
- Luthans, Fred, Bruce J. Avolio, James B. Avey et Steven M. Norman (2007). « Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction », *Personnel Psychology*, vol. 60, no 3, p. 541-572.
- Luthans, Fred, Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa et Weixing Li (2005). « The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance », *Management and Organization Review*, vol. 1, no 2, p. 249-271.
- Luthans, Fred et M. Youssef. Carolyn (2007a). « Emerging positive organizational behavior », *Journal of Management* vol. 33, no 3, p. 321-349.
- Luthans, Fred et M. Youssef. Carolyn (2007b). « Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience », *Journal of Management* vol. 33, no 5, p. 774-800.
- Luthans, Fred, B. Avey James et L. Patera Jaime (2008). « Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 7, no 2, p. 209.
- Luthans, Fred, Steven M. Norman, Bruce J. Avolio et James B. Avey (2008). « The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate: Employee Performance Relationship », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, no 2, p. 219-238.
- Luthans, Fred, Gretchen R. Vogelgesang et Paul B. Lester (2006). « Developing the Psychological Capital of Resiliency », *Human Resource Development Review*, vol. 5, no 1, p. 25-44.
- Luthans, Fred et Carolyn M. Youssef (2004). « Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management », *Organizational Dynamics*, vol. 33, no 2, p. 143-160.
- Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef et Bruce J. Avolio (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*, New York, Oxford University Press.
- Luthans, Fred (2002b). « Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths », *Academy of Management Executive* vol. 16, no 1, p. 57-72.
- Martin-Krumm, Charles et Cyril (sous la direction de) Tarquinio (2011). *Traité de la psychologie positive*, Bruxelles, De Boeck, 811 p. p.
- Masten, Ann S. (2001). « Ordinary Magic: Resilience Processes in Development », *American Psychologist*, vol. 56, no 3, p. 227-238.

- Masten, Ann S. et Jelena Obradovic (2006). « Competence and resilience in development », *Annals of the New York Academy of Sciences*, vol. 1094, no 1, p. 13-13.
- Mayer, John D., David R. Caruso et Peter Salovey (1999). « Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence », *Intelligence*, vol. 27, p. 267-298.
- Mayer, John D., Peter Salovey, David R. Caruso et Lillia Cherkasskiy (2011). *Emotional Intelligence*, New York, Cambridge, 984 p. p.
- Mayer, John D., Peter Salovey, David R. Caruso et Gill Sitarenios (2003). « Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0 », *Emotion (Washington, D.C.)*, vol. 3, no 1, p. 97-105.
- Milan, Larson et Luthans Fred (2006a). « Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 13, no 1, p. 45.
- Milan, Larson et Luthans Fred (2006b). « Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 13, no 2, p. 75.
- Murphy, Kevin R. (2006). *A critique of emotional intelligence: what are the problems and how can they be fixed?* , Mahwah, N.J, Lawrence Erlbaum Associates.
- Murphy, Kevin R. et Lori Sideman (2006). « The two EIs », dans Murphy, Kevin R. (dir.), *A Critique of Emotional Intelligence: What Are the Problems and How Can They Be Fixed ?* , Mahwas, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, p. 37-58.
- Neubauer, Aljoscha C. et H. Harald Freudenthaler (2004). « Models of Emotional Intelligence », dans Schulze, Ralf et Richard D. Roberts (dir.), *Emotional Intelligence : An International Handbook*, Allemagne, Hogrefe, p. 31-50.
- Nguyen, Tho D. et Trang T. M. Nguyen (2012). « Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketers: Evidence from Vietnam », *Journal of Macromarketing*, vol. 32, no 1, p. 87-95.
- Pérez, Juan Carlos, K. V. Petrides et Adrian Furnham (2004). « Measuring Trait Emotional Intelligence », dans Schulze, Ralf et Richard D. Roberts (dir.), *Emotional Intelligence : An International Handbook*, Allemagne, Hogrefe, p. 181-202.
- Peterson, Christopher (2000). « The Future of Optimism », *American Psychologist*, vol. 55, no 1, p. 44-55.
- Peterson, Suzanne J., Fred Luthans, Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa et Zhen Zhang (2011). « Psychological Capital and Employee Performance : A Latent Growth Modeling Approach », vol. 64, no 2, p. 427-450.

- Ramlall, S. J. (2008). « Enhancing employee performance through positive organizational behavior », *JOURNAL OF APPLIED SOCIAL PSYCHOLOGY*, vol. 38, no 6, p. 1580-1600.
- Rego, ArmeNio, Filipa Sousa, Carla Marques et Miguel Pina E. Cunha (2012). « Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity », vol. 65, no 3, p. 429.
- Roberts, Sara J., Lisa L. Scherer et Casey Bowyer (2011). « Job Stress and Incivility: What Role Does Psychological Capital Play? », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 18, no 4, p. 449-458.
- Rouleau, Linda (2011). *Thories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Montréal, Presses de l'Université du Québec.
- Salovey, Peter et John D. Mayer (1990). « Emotional Intelligence », *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 9, p. 185-211.
- Schneider, Sandra L. (2001). « In Search of Realistic Optimism: Meaning, Knowledge, and Warm Fuzziness », *American Psychologist*, vol. 56, no 3, p. 250-263.
- Seligman, Martin (1998). *Learned optimism*, New York, Pocket Books.
- Seligman, Martin (2008). *La force de l'optimisme: Apprendre à faire confiance à la vie*, Paris, InterEditions, 278 p. p.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope : theory, measures & applications*, San Diego; London, Academic, 480 p. p.
- Snyder, C. R. (2002). « Hope Theory: Rainbows in the Mind », *Psychological Inquiry*, vol. 13, no 4, p. 249-275.
- Snyder, C. R., L. Irving et J. Andreson (1991). *Handbook of social and clinical psychology*, New York, Pergamon, coll. Hope and health: Measuring the will and the ways. , p. 285-305 p.
- Steiler, D. (2012). « La mindfulness en entreprise : bien-être et performance », dans Cottraux, Jean (dir.), *Psychologie positive et bien-être au travail*, France, Elsevier Masson, p. 202.
- Stys, Yvonne et Shelley L. Brown (2004). *Étude de la documentation sur l'intelligence émotionnelle et ses conséquences en milieu correctionnel*, Service correctionnel du Canada.
- Susan, M. Jensen et Luthans Fred (2006). « Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership », *Journal of Managerial Issues*, vol. 18, no 2, p. 254.

- Taylor, S. E. et J. D. Brown (1988). « Illusion and well-being: a social psychological perspective on mental health », *Psychological Bulletin*, vol. 103, no 2, p. 193-210.
- Todesco, P. et SB. Hillman (1999). « Risk perception: Unrealistic Optimism or Realistic Expectancy », *Psychological Reports*, vol. 84, no 3, p. p. 731-738.
- Toor, Shamas-ur-Rehman et George Ofori (2010). « Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations », *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 136, no 3, p. 341-352.
- Tugade, Michele M., Barbara L. Fredrickson et Lisa Feldman Barrett (2004). « Psychological resilience and positive emotional granularity: examining the benefits of positive emotions on coping and health », *Journal of Personality*, vol. 72, no 6, p. 1161-1190.
- Van Scotter, James R., Stephan J. Motowidlo et Thomas C. Cross (2000). « Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards », *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no 4, p. 526-535.
- Vandenberghe, Christian, Alexandra Panaccio, Kathleen Bentein, Karim Mignonac et Patrice Roussel (2011). « Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers », *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, vol. 32, no 4, p. 652-671.
- Veit, C. T. et Jr J. E. Ware (1983). « The structure of psychological distress and well-being in general populations », *Journal of consulting and clinical psychology*, vol. 51, no 5, p. 730-742.
- Vesely, Ashley K., Donald H. Saklofske et Alan D. W. Leschied (2013). « Teachers—The Vital Resource: The Contribution of Emotional Intelligence to Teacher Efficacy and Well-Being », *Canadian Journal of School Psychology*, vol. 28, no 1, p. 71-89.
- Voyer, Philippe et Richard Boyer « Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative », *Santé mentale au Québec ; vol. 26 no. 1 (2001)*
- W. Lee Grubb, III et A. McDaniel Michael (2007). « The Fakability of Bar-On's Emotional Quotient Inventory Short Form: Catch Me if You Can », *Human Performance*, vol. 20, no 1, p. 43-59.
- Walumbwa, Fred O., Fred Luthans, James B. Avey et Adegoke Oke (2011). « Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust », vol. 32, no 1, p. 4-24.
- Walumbwa, Fred O., Suzanne J. Peterson, Bruce J. Avolio et Chad A. Hartnell (2010). « An Invertigation of The Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate, and Job Performance », vol. 63, no 4, p. 937-963.

- Warr, P. (1990). « The Measurement of Well-being and Other Aspects of Mental-health », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, no 3, p. 193-210.
- Wolff, Steven B. (2005). « Emotional Competence Inventory (ECI) : Technical Manual », dans, San Francisco, Hay Group : McClelland Center for Research and Innovation.
- Wong, C. (2002). « The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude An exploratory study », *The Leadership Quarterly*, vol. 13, no 3, p. 243-274.
- Wright, Thomas A., Russell Cropanzano et Douglas G. Bonett (2007). « The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12, no 2, p. 93-104.
- Youssef, Carolyn M. (2004). *Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building and individual-level, path-analytical empirical testing*, Dissertation/Thesis.
- Yvonne Du, Plessis et Barkhuizen Nicolene (2012). « Psychological capital, a requisite for organisational performance in South Africa », *South African Journal of Economic and Management Sciences*, vol. 15, no 1, p. 16.