

HEC MONTRÉAL

Intelligence émotionnelle et prédisposition à résister aux changements
organisationnels

par
Rachel Provost

**Sciences de la gestion
(Management)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

© Rachel Provost, 2014
Décembre 2014

SOMMAIRE

Selon Chanlat (2003 : 10) : « l'explosion des publications sur des notions d'émotions, d'intelligence émotionnelle et/ou de compétence émotionnelle que le champ de la psychologie des organisations connaît, depuis le début des années quatre-vingt-dix, est attribuable à une cause bien précise : l'épuisement du modèle du gestionnaire rationnel et de son postulat de base : l'acteur rationnel ».

Le but de cette recherche est d'étudier l'intelligence émotionnelle ainsi qu'un trait de la personnalité caractérisé par une prédisposition à résister au changement. Notre objectif est d'étudier le lien entre ces deux concepts théoriques. Très peu d'études ont abordé cette question dans la littérature, sauf Di Fabio (2011 : 103) qui suggère dans ses résultats « l'existence d'un lien entre l'intelligence émotionnelle et la résistance au changement ».

Notre mémoire permet d'étudier cette question de recherche dans un contexte international différent. Notre analyse de données a été effectuée auprès d'un échantillon de 945 travailleurs en France. Notre étude permet de poursuivre en partie les recherches de Di Fabio (2011) et de Vakola, Tsaousis et Nikolaou (2004) sur l'intelligence émotionnelle et les réactions au changement. Les études d'Oreg, Vakola et Armenakis (2011) constituent une partie de notre cadre théorique au niveau de la prédisposition à résister au changement.

Nous avons posé sept hypothèses concernant le lien entre l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement. Nous supposons (H1) que l'intelligence émotionnelle serait négativement liée à la prédisposition à résister au changement (RTC), ce qui a été confirmé. Par la suite, nous avons testé d'autres hypothèses concernant la relation entre l'intelligence émotionnelle et les quatre facteurs de prédisposition à résister au changement : la recherche de routine (H2), la réaction émotionnelle (H3), la focalisation à court terme (H4) et la rigidité cognitive (H5). Nos résultats tendent à démontrer que l'intelligence émotionnelle serait négativement et statistiquement liée au facteur de « recherche de routine » (H2), de « réaction émotionnelle » (H3) et de focalisation à court terme (H4). On observe un coefficient de fiabilité

insatisfaisant pour le facteur de la rigidité cognitive (H5) qui a fait en sorte que cette relation n'a pu être vérifiée.

Afin d'approfondir les connaissances sur ces deux construits, nous avons mesuré les effets du poste d'encadrement et du sexe sur chacune de ces mesures. D'une part, nous pouvons confirmer que les employés en poste d'encadrement auraient un score d'intelligence émotionnelle plus élevé mesuré avec le TEIQue (H6b). D'autre part, on observe que les employés en postes d'encadrement auraient un score moins élevé au niveau de la prédisposition à résister au changement (RTC) (H7b). Il n'y aurait pas de différence significative entre les hommes et les femmes, sur le TEIQue (H6a) et sur la prédisposition à résister au changement (H7a).

Pour les recherches futures, il faudrait mieux mesurer le facteur de rigidité cognitive alors que la pratique professionnelle en gestion du changement aurait avantage à considérer l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement dans ses interventions.

Le chapitre 1 consiste en la revue de la littérature sur les deux concepts : l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement. Le chapitre 2 est le cadre conceptuel de la recherche. La méthodologie est présentée au chapitre 3. Le chapitre 4 couvre l'analyse des données ainsi que la présentation des résultats. Enfin, le chapitre 5 présente une discussion sur nos résultats. Finalement, la conclusion est offerte au chapitre 6.

Mots clés :

Intelligence émotionnelle, prédisposition à résister au changement, réactions aux changements, traits de personnalité

ABSTRACT

According to Chanlat (Chanlat 2003, 10), " there has been an increased number of works published that focus on emotions, emotional intelligence and emotional competence since the early 1990's. One main reason which can explain this increase relates to the long-held principle of the rational manager and its central tenet, the rational actor ".

This research project studies emotional intelligence in relation to the dispositional resistance to change personality traits and looks to define the relationship that exists between these two theoretical concepts. Very few studies have previously considered this relationship, other than Di Fabio (Di Fabio 2011, 103) whose "work suggests the existence of such a link between emotional intelligence and dispositional resistance to change".

This thesis addresses this question from a different international perspective by studying a sample of 945 workers in France. It also looks to further Di Fabio's and Vakola, Tsaousis and Nikolaou's studies (2004) on emotional intelligence and reactions to change. Furthermore, Oreg, Vakola and Armenakis's work (2011) was also considered in the development of this project's theoretical framework as it pertains to dispositional resistance to change.

Seven hypotheses were postulated regarding the possible relationship between emotional intelligence and dispositional resistance to change. We hypothesized (H1) that emotional intelligence is negatively linked to dispositional resistance to change (RTC), a hypothesis that was verified. We tested further hypotheses linking emotional intelligence and four known factors for dispositional resistance to change : routine seeking (H2), emotional reaction (H3), short-term focus (H4) and cognitive rigidity (H5). Our results have shown that emotional intelligence is probably linked, both negatively and statistically, to routine seeking (H2), emotional reaction (H3) and short-term focus (H4). We were, however, unable to verify a relation with cognitive rigidity (H5) due to an unsatisfactory reliability coefficient.

Furthermore, to expand the existing knowledge regarding these two constructs, we measured the effects of occupying a management position and gender on both of these measures. For one, we can confirm that employees occupying management positions generally score higher on the

emotional intelligence scale, the TEIQue assessment questionnaire (H6b). Also, employees in management positions generally score lower on dispositional resistance to change (RTC) (H7b). The research does not reveal any significant disparity between men and women on the TEIQue (H6a) and resistance to change scores (H7a). Further studies should focus on measuring the cognitive rigidity factor and its impacts, and change management professionals would benefit from integrating emotional intelligence and dispositional resistance to change into their practical interventions.

Chapter 1 reviews the existing literature on emotional intelligence and dispositional resistance to change. Chapter 2 looks at the conceptual framework, while chapter 3 describes the methodology used throughout this project. In chapter 4, we present the data collected and our related findings. Finally, chapter 5 discusses those results and chapter 6 summarizes the study.

Keywords:

Emotional intelligence, dispositional resistance to change, reactions to change, personality traits

Table des matières

SOMMAIRE	i
ABSTRACT	iii
Table des matières	v
Liste des figures	vii
Liste des tableaux	viii
REMERCIEMENTS.....	ix
CHAPITRE 1. REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	4
1.1 Le concept de résistance au changement	4
1.2 Les traits liés aux différentes réactions envers le changement	5
1.2.1 Les traits de personnalité liés aux différentes réactions et conséquences aux changements	7
1.2.2 Traits liés aux réactions positives aux changements	8
1.2.3 Les traits et l'attitude de résistance au changement.....	9
1.3 Intelligence émotionnelle.....	10
1.3.1 Le concept de l'intelligence émotionnelle	11
1.3.2 Bref historique du concept de l'intelligence émotionnelle	12
1.3.3 L'intelligence	13
1.3.4 Les intelligences personnelles (Gardner, 1983).....	14
1.4 Les émotions en sciences de la gestion (Artaza Abaroa, 2006)	15
1.5 Quatre approches de l'intelligence émotionnelle	18
1.5.1 L'approche des habiletés : l'intelligence émotionnelle selon Mayer et Salovey (1997) et la mesure.....	19
1.5.2 L'approche des compétences et leur mesure: Goleman (2000).....	23
1.5.3 L'approche des modèles par habiletés via des tests d'autoévaluation et les traits de personnalité et leur mesure.....	25
1.5.4 Le modèle de Bar-on (2006).....	26
1.7 Applications de l'intelligence émotionnelle	30
1.8 Synthèse des critiques sur l'intelligence émotionnelle	31
1.9 Les liens entre l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au	33
changement (RTC).....	33
1.10 Liens entre la prédisposition à résister au changement (RTC) et la résistance (Oreg, 2006).....	37
1.10.1 Lien entre le RTC et les traits du Big Five	37
CHAPITRE 2. CADRE CONCEPTUEL	40
2.1 Les variables à l'étude	40
2.2 Intelligence émotionnelle et prédisposition à résister au changement.....	42
2.3 Nos hypothèses de recherche.....	43
2.3.1. Les liens entre l'intelligence émotionnelle et le facteur de recherche de routine (RTC)	44
2.3.2 Les liens entre l'intelligence émotionnelle et le facteur de réaction émotionnelle (RTC)	45
2.3.3. Les liens entre l'intelligence émotionnelle et le facteur de focalisation à court terme.....	47
2.3.5 Les effets du sexe et du poste sur chacune des variables	49

CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE.....	52
3.1 Contexte épistémologique des sciences de la gestion.....	52
3.2 Contexte de l'étude.....	53
3.3 Le choix des mesures.....	55
3.3.1 Mesure de l'intelligence émotionnelle : le TEIQue.....	56
3.3.2 Mesure de la prédisposition à résister au changement (RTC) (Oreg, 2003).....	58
3.4 L'échantillon.....	61
3.5 La méthodologie de collecte de données de l'étude.....	61
3.6 Analyse des données.....	62
 CHAPITRE 4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	 63
4.1 Contexte de l'étude et échantillon.....	63
4.2 Le sexe et l'âge.....	64
4.3 Normalité des variables, analyse factorielle, indices de fiabilité.....	67
4.4 Fidélité de la mesure de l'intelligence émotionnelle (TEIQue).....	68
4.4.1 Échelle de prédisposition à résister au changement (RTC).....	68
4.5 Analyses factorielles.....	71
4.6 Résultats pour vérifier nos hypothèses.....	74
4.6.1 Intelligence émotionnelle et Tests de différence de moyennes.....	74
4.6.2 La prédisposition à résister au changement (RTC) et ses facteurs.....	76
4.7 Traitement des hypothèses.....	77
4.7.1 Les analyses de corrélation.....	78
4.7.2 H1 L'intelligence émotionnelle est négativement liée à la prédisposition à résister au changement (score global).....	78
4.7.4 H2: L'intelligence émotionnelle est négativement liée à la recherche de routine.....	79
4.7.5 H3: L'intelligence émotionnelle est négativement liée à la réaction émotionnelle.....	79
4.7.6 H4: L'intelligence émotionnelle est négativement liée à la focalisation à court terme.....	80
4.8 Tests de différence des moyennes pour le RTC (Test T) : H7a et H7b.....	80
Nous avons donc ensuite testé nos hypothèses H7a et H7b. Dans un premier temps, les moyennes et l'écart-type de chacune des variables sont présentées au tableau 15 entre les hommes et les femmes.....	80
4.8.1 H7a: <i>Les hommes auraient une prédisposition à résister au changement plus grande que les femmes sur le score total du RTC</i>	80
4.8.2 H7b : Les employés en postes d'encadrement auraient un score moins élevé au niveau de la prédisposition à résister au changement (RTC).....	81
 CHAPITRE 5. DISCUSSION SUR LES RÉSULTATS.....	 83
5.1 L'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement (RTC).....	84
5.2 L'intelligence émotionnelle et le facteur recherche de routine, réaction émotionnelle, focalisation à court terme (RTC).....	84
5.2.1 Trois facteurs versus quatre facteurs (Oreg 2003, Oreg et al., 2008).....	87
5.2.2 Corrélations entre le facteur de la réaction émotionnelle et de la focalisation à court terme et la recherche de routine.....	89
5.3 Liens entre l'intelligence émotionnelle et le facteur de la rigidité cognitive.....	91
5.4 Les différences selon l'âge et le poste occupé.....	93
 CHAPITRE 6. CONCLUSION.....	 96
 BIBLIOGRAPHIE.....	 100

Liste des figures

Figure 1 : Modèle des réactions au changement en termes d'antécédents, de réactions explicites et de conséquences selon Oreg <i>et al.</i> , 2011	6
Figure 2 : Types d'intelligence selon Gardner (1983 : 239)	15
Figure 3 : Les quatre approches de l'intelligence émotionnelle.....	19
Figure 4 : Les quatre habiletés de l'intelligence émotionnelle (Mayer et Salovey, 1997b).....	20
Figure 5 : Modèle en quatre branches de Mayer et Salovey (1997b)	21
Figure 6 : Cadre conceptuel et hypothèses entre l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement.....	51
Figure 7 : Intelligence émotionnelle.....	75
Figure 8 : Vérification des hypothèses.....	83
Figure 9 : Structure d'Oreg <i>et al.</i> (2008 : 941) à quatre et trois facteurs.....	88
Figure 10 : Corrélations entre facteurs de RTC (Oreg <i>et al.</i> , 2008 : 941).....	90

Liste des tableaux

Tableau 1 : Structure des facettes du TEIQue de Petrides et Furnham.....	29
Tableau 2 : Résultats Valoka et al., 2004.....	35
Tableau 3 : Moyennes, écarts-types, corrélations à RTC et intelligence émotionnelle (Fabio, 2011 : 99).....	36
Tableau 4 : Question de recherche et hypothèses.....	54
Tableau 5 : Distribution de l'échantillon selon les postes occupés (n = 616/945) répondants).....	64
Tableau 6 : Distribution de l'échantillon en fonction de l'âge (n = 945).....	65
Tableau 7 : Distribution de l'échantillon selon le niveau d'études.....	66
Tableau 8 : Distribution de l'échantillon selon l'ancienneté.....	67
Tableau 9 : Coefficients alpha de Cronbach de l'échelle RTC.....	69
Tableau 10 : Comparaison des échelles du RTC avec celles d'Oreg (2003) et de Fabio (2011)..	70
Tableau 11 : Factorisation en axes principaux pour la prédisposition à résister au changement (RTC).....	72
Tableau 12 : Coefficients alphas de Cronbach du TEIQue et des facteurs du RTC.....	73
Tableau 13 : Statistiques descriptives de l'intelligence émotionnelle	74
Tableau 14 : Statistiques descriptives RTC et les facteurs.....	77
Tableau 15 : Corrélations entre l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement (RTC) et ses sous-facteurs.....	78
Tableau 16 : Moyennes et écarts-types sexe.....	81
Tableau 17 : Postes d'encadrement	82

REMERCIEMENTS

L'écriture de ce mémoire est un projet qui me tenait à cœur et c'est avec beaucoup de joie que je présente ce document. Des gens d'exception et extraordinaires ont marché à mes côtés tout au long de cette route académique et je tiens à les remercier de tout cœur. C'est avec bien peu de mots que je vais tenter de vous transmettre toute ma reconnaissance.

Je tiens premièrement à remercier Madame Céline Bareil, professeure à HEC Montréal, détentrice d'un doctorat en psychologie du travail et des organisations et directrice de ce présent mémoire. Merci pour tous vos enseignements, votre patience, vos précieux conseils, vos corrections minutieuses, vos encouragements constants et votre vision. Vous avez été mon guide et merci pour votre support et votre confiance qui m'ont poussé à aller plus loin et à persévérer dans ce projet. On garde souvent la mémoire d'un excellent professeur que l'on a eu, je vais me rappeler de vous. J'ai fait des apprentissages en profondeur et vous m'avez aidé à tenir le cap malgré les défis de la route. Je suis très privilégiée d'avoir travaillé avec vous. Merci.

Merci à mon père, Réjean Provost, grand navigateur en affaires, pour ton support de tous les instants et pour tous tes encouragements. Merci de m'encourager depuis mon enfance à poursuivre et à aller au bout de mes rêves. Merci à ma mère, Lucie Provost, pour ton support inconditionnel et de m'inspirer à me dépasser et d'accomplir ce que j'aime. Merci à mon frère, Alexandre Provost, pour ton écoute et tes précieux conseils qui éclairent ma route. Merci d'être là pour moi. Merci à Julie-Annik Desabrais pour tout ton aide et ton support.

Enfin merci à Annik LaRoche-Bradford, Mathieu Hénault, Barbara Lindemann, Gabrielle Gingras, Anaïs Thibodeau et Fabienne Elliot pour votre support et votre amitié si précieuse.

Je dédie ce mémoire à mes nièces, mes petits anges.

INTRODUCTION

Dans le monde de la gestion, le changement est une réalité omniprésente. Les entreprises doivent se transformer afin de survivre dans un environnement de plus en plus concurrentiel et mondial. On peut qualifier les temps présents dans lequel baignent les organisations d'hypermodernité : « alors que l'hypermodernité fera de la réflexivité, tant individuelle qu'institutionnelle, le nouvel opérateur cognitif, l'humain se fait numérique (Déry, 2010 : 38) ».

Selon Vakola, Tsaousis et Nikolaou (2004), les organisations qui désirent demeurer compétitives doivent se réorganiser, opérer des réingénieries des processus ou implanter des nouvelles technologies. Selon Wanberg et Banas (2000), les entreprises font face à des changements comme jamais auparavant. Ces écrits s'ancrent bien dans la période de refondation du management dans une société hypermoderne (Déry, 2010). Cette société est faite : « d'une économie qui se fait globale et c'est la terre entière qui devient un nouveau terrain de jeu concurrentiel » (Déry, 2010). Une vague de critiques psychologiques du management abondent dans le sens où il est difficile pour l'individu de vivre ces changements et de s'adapter au changement (Vakola et al., 2004; Oreg, 2003). Ainsi, face à ces changements constants en entreprise, les individus doivent apprendre à s'adapter. Qui sont ceux qui ont plus de difficulté en temps de changement dans les entreprises ? Est-ce qu'il y a des prédispositions ou des traits de personnalité qui favorisent une adaptation réussie lors d'un changement ? Est-ce que le niveau d'intelligence émotionnelle d'un individu peut favoriser l'adaptation de l'employé lors des changements organisationnels ? Tel qu'indiqué dans la littérature (Vakola et al., 2004; Oreg, 2003; Oreg et al., 2011), les changements organisationnels ont souvent été étudiés avec une approche globale de l'entreprise alors que les recherches demeurent limitées au niveau des dimensions micro des changements (Vakola et al., 2004). Selon Judge *et al.* (1999) et Vakola et al. (2004), les recherches en changement organisationnel ont surtout exploré le rôle du leadership en lien avec la résistance au changement, sans approfondir les prédispositions ou les traits psychologiques liés à une compréhension humaine des changements.

L'écriture de ce mémoire s'ancre dans les temps présents. Les années 1990 à aujourd'hui ont été marquées par des transformations sociales qui modifient la pratique du management. Le management doit s'adapter à cette société qui est : « fébrile, faite d'instantanéité et d'urgence, une société d'information où tout s'accélère et dans laquelle chacun revendique plus de droits, de changements, de consommation, de plaisirs, de réflexions, de performances, de loisirs, de sécurité, de qualité de vie, d'autonomie, etc. (Déry, 2010). L'instabilité que peut entraîner ce rythme rapide perturbe certains individus : « si ces demandes procurent un certain espoir pour l'avenir, au présent, elles suscitent souvent de l'anxiété, de l'insécurité et du stress tout en s'accompagnant d'un repli sur soi et d'une consommation effrénée » (Déry, 2010 : 38).

D'un autre côté, le monde de la gestion s'intéresse de plus en plus aux émotions (Chanlat, 2003). Tel qu'indiqué par Déry (2010): « à cette période, les psychologues centrent leurs attentions sur le rôle des émotions dans la prise de décision, sur les déterminants de la créativité et sur les conséquences psychopathologiques des techniques de gestion ». Selon Chanlat (2003) : « ce mouvement touche à la fois les entreprises, les cabinets de conseils, les éditeurs, les journaux, les magazines spécialisés, les revues scientifiques et professionnelles, les programmes de formation et les écoles de management. On peut lire dans des articles en gestion de changement que les cadres doivent posséder des compétences relationnelles telles que l'intelligence émotionnelle (Bareil, 2009). De plus, Huy (1999) écrit que l'intelligence émotionnelle favorise l'adaptation au changement au niveau individuel. De plus, les capacités émotionnelles peuvent augmenter le potentiel des entreprises à réaliser des changements radicaux (Huy, 1999). En effet, selon Vakola et al. (2004), ne pas tenir compte du processus psychologique des employés dans de telles situations peut avoir comme conséquence l'échec du projet.

Ainsi, l'intelligence émotionnelle et les traits de personnalité seront les concepts explorés dans ce mémoire.

Cette étude portera sur la dimension humaine de la résistance au changement et de l'intelligence émotionnelle. Ce mémoire s'adresse particulièrement aux praticiens de la gestion, gestionnaires ou consultants en gestion. D'une part, nous exposerons une revue de la littérature de la résistance dispositionnelle au changement ainsi que sur le concept d'intelligence émotionnelle. Nous tenterons d'établir la relation entre ces deux concepts, nous exposerons des pistes afin de favoriser une prise de conscience pour les gestionnaires et nous traiterons des pistes de recherches futures sur le sujet.

CHAPITRE 1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

La revue de la littérature aborde les concepts de l'intelligence émotionnelle et de la prédisposition d'un individu à résister au changement (Oreg, 2003, Oreg, 2006; Pederit, 2000; Angel et Steiner, 2013). Ces deux concepts ont été largement étudiés de façon séparée dans le passé. Par contre, la relation entre l'intelligence émotionnelle et la prédisposition individuelle de résistance au changement fut moins investiguée dans les écrits scientifiques en psychologie ou en gestion. Dans la littérature, il est souvent question d'attitudes face au changement (Vakola et *al.*, 2004; Pederit, 2000), de résistance face au changement (Bareil, 2004; Angel et Steiner, 2013) et aussi de la relation entre la personnalité et le changement (Oreg, 2003; Vakola et *al.*, 2004). La prédisposition de résistance au changement sera étudiée selon une forme de trait de personnalité (Oreg, 2003). Ce mémoire vise à explorer les liens entre l'intelligence émotionnelle et ce trait de personnalité, peu importe la nature du changement.

Dans un premier temps, les attitudes de résistance, les traits reliés à ces attitudes ainsi que le modèle d'Oreg (2003) seront présentés. Dans un deuxième temps, nous élaborerons sur le concept de l'intelligence émotionnelle.

1.1 Le concept de résistance au changement

On peut qualifier la résistance comme le fait de s'opposer : « qui résiste, oppose une force annulant ou diminuant la force subie » (Petit Robert). Selon Angel et Steiner (2013), les principales études sur la résistance au changement traitent de ses déterminants sociaux et situationnels. La résistance au changement organisationnel est souvent présentée comme une conséquence dont les causes seraient organisationnelles et managériales (Angel et Steiner, 2013). Selon Oreg (2006), les sources de résistance proviendraient de l'individu et de son environnement ou du contexte de changement.

Oreg (2006) et Oreg, Vakola et Armenakis (2011) présentent un modèle d'attitude de résistance comme étant une réaction au changement. Selon l'auteur, cette réaction provoque

des conséquences sur plusieurs indicateurs comme la satisfaction au travail, l'attachement organisationnel ou l'intention de démissionner (Oreg, 2006; Angel et Steiner, 2013). Selon Angel et Steiner (2013 : 63) : « l'attitude de résistance serait ainsi le résultat de processus cognitifs et émotionnels chez l'individu ».

Plutôt que d'analyser le concept de résistance comme une réaction émotionnelle, cognitive ou comportementale de façon distincte, Pederit (2000) a été le premier à proposer que cette réaction de résistance soit étudiée selon une attitude multidimensionnelle par rapport au changement. Elle serait composée « d'éléments affectifs, cognitifs et comportementaux » (Pederit, 2000, traduction libre, citée dans Oreg, 2006 : 76). Ces composantes reflètent trois différentes manifestations quant à l'évaluation d'une situation que font les gens par rapport au changement (Pederit, 2000). La partie émotive fait référence à la façon dont la personne se sent; la dimension cognitive renvoie à ce que la personne pense du changement et la dimension comportementale constitue les intentions de la personne envers le changement ou les actions qu'elle doit accomplir en conséquence (Oreg, 2006). De plus, ces trois composantes seraient interreliées. Par exemple, ce qu'un individu ressent par rapport à un événement peut influencer ce qu'il en pense (Oreg, 2006).

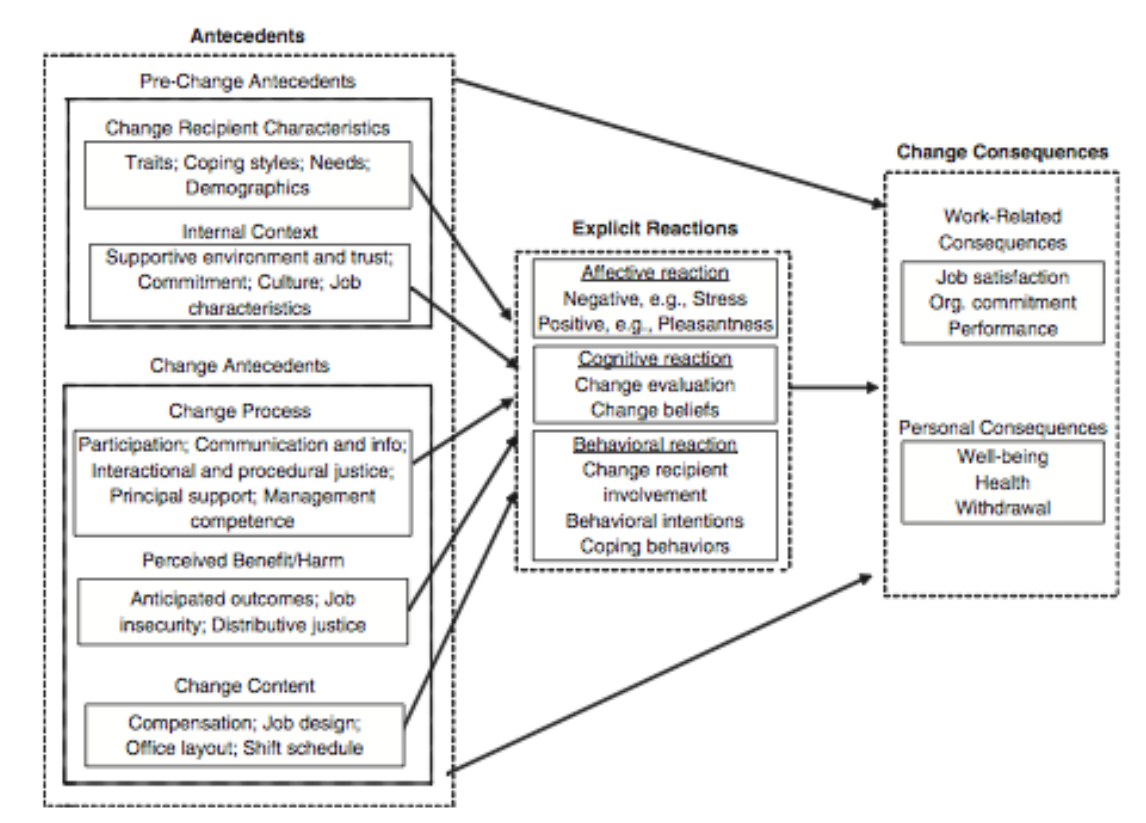
Selon Angel et Steiner (2013), ce modèle relève d'une approche constructiviste des attitudes. Selon Oreg (2006: 74): « such a view is more likely to capture the complexity of the resistance phenomenon and may provide a better understanding of the relationships between resistance and its antecedents and consequences ». Définir ainsi l'attitude de résistance permet d'analyser de façon plus globale autant les antécédents que les conséquences de celle-ci.

1.2 Les traits liés aux différentes réactions envers le changement

Dans une recherche sur les réactions du destinataire face au changement organisationnel, Oreg *et al.* (2011) ont analysé environ 700 études quantitatives publiées de 1948 à 2007. Les auteurs ont développé un modèle comprenant trois catégories de réactions au changement (voir Figure 1): les réactions explicites aux changements (attitudes

tridimensionnelles), les antécédents à ces réactions (divisées selon qu'elles soient liées au préchangement (prenant en compte les caractéristiques individuelles et le contexte du changement) ou au changement (considérant les processus de changement, la perception de bénéfices et le contenu du changement) et finalement, les effets ou les conséquences de ces réactions au changement, principalement liées au travail (dont la satisfaction, l'engagement et la performance) et à la santé (bien-être psychologique, santé, retrait).

Figure 1 : Modèle des réactions au changement en termes d'antécédents, de réactions explicites et de conséquences selon Oreg *et al.*, 2011



Source : Oreg, Vakola et Armenakis, 2011 : 466

Oreg *et al.* (2011) distinguent les antécédents préchangement des réactions, car il s'agit d'éléments qui sont indépendants du changement organisationnel et qui existaient avant que celui-ci n'ait lieu. Les caractéristiques individuelles incluent les traits de personnalité, les styles d'adaptation, les besoins motivationnels et des données sociodémographiques (Oreg *et al.*, 2011). Certains des traits de la personnalité recensés dans la littérature seraient en

lien avec les réactions tridimensionnelles au changement (Oreg, 2003, 2006, 2008; Oreg et *al.*, 2011). Les conséquences des réactions négatives viseraient le travail lui-même ou la santé de l'individu. Les conséquences à ces réactions au changement peuvent entraîner des modifications face aux indicateurs du travail : la satisfaction face au travail, l'attachement organisationnel et la performance. Les conséquences personnelles de l'attitude de résistance seraient attribuées au bien-être, à la santé ainsi qu'au repli sur soi-même. Donc, la prédisposition à résister sous forme de trait de la personnalité serait une variable personnelle importante à considérer afin de comprendre les réactions humaines lors d'un changement. Cette prédisposition pourrait être liée à des attitudes de résistance ainsi qu'à des conséquences sur le travail ou la santé des individus. Ainsi, nous utiliserons cette variable liée au trait de la personnalité, dans ce mémoire.

1.2.1 Les traits de personnalité liés aux différentes réactions et conséquences aux changements

Charbonnier-Vorin (2013) indique qu'il semble y avoir un consensus à définir la personnalité via les traits de personnalité. Les traits sont devenus les unités de mesure de la personnalité les plus utilisées en recherche et les questionnaires des traits de personnalité sont couramment administrés pour l'évaluation clinique (Morizot et Miranda, 2007).

Malgré la grande popularité des traits de personnalité, Morizot et Miranda (2007 :157) indiquent que : « le concept du trait demeure mal compris en psychologie ». Il n'existe pas une définition unique et acceptée de tous les chercheurs. Ils présentent les traits sous forme de postulats de base (Morizot et Miranda, 2007). Selon ces auteurs, les traits de personnalité sont des «construits latents » qui s'organisent selon une « structure hiérarchique» où ils se distribuent normalement dans une population. Ils sont relativement stables dans différentes situations, partiellement héréditaires et partiellement influencés par l'apprentissage et les processus sociocognitifs.

Certains traits de la personnalité seraient reliés aux réactions de résistance au changement et à leurs conséquences (Oreg et *al.*, 2011). Selon Charbonnier-Vorin (2013 : 18), les

différences individuelles représenteraient des antécédents importants de l'adaptabilité individuelle. Cette auteure indique que les : « traits de personnalité expliqueraient en quoi certains individus s'adaptent avec succès à différents changements dans leur environnement, notamment professionnels, tandis que d'autres ont de la difficulté à s'adapter» (Charbonnier-Vorin, 2013 :18).

Selon Oreg et *al.* (2011), certains traits seraient liés aux réactions au changement organisationnel. Ils notent entre autres : le lieu de contrôle, le sentiment d'efficacité personnelle, l'affectivité positive, la tolérance à l'ambiguïté, l'ouverture à l'expérience (Judge et *al.*, 1999), le névrotisme, le caractère consciencieux (Rafferty et Griffin, 2006) et finalement, la prédisposition à résister au changement (Oreg, 2003 ; 2006).

1.2.2 Traits liés aux réactions positives aux changements

Certains traits seraient liés à des réactions dites positives envers le changement. Tout d'abord, un des traits qui est relié aux réactions au changement est le « lieu de contrôle » (Oreg et *al.*, 2011). Le lieu de contrôle a été étudié par Rotter (1996) et se définit dans l'attribution des événements qui ont lieu dans la vie. Ils peuvent être attribués à soi (lieu de contrôle interne) ou à des événements externes (lieu de contrôle externe). Le lieu de contrôle interne serait positivement corrélé aux réactions positives face aux changements (Oreg et *al.*, 2011).

L'affectivité positive pourrait être reliée à l'adaptation au changement ou lors d'événements stressants (Judge et *al.*, 1999). L'affectivité positive comprend: le lieu de contrôle discuté précédemment, le sentiment d'efficacité personnelle et l'estime de soi. Quelques chercheurs ont étudié directement le lien entre le sentiment d'efficacité personnelle et les réactions au changement (Judge et *al.*, 1999). Selon Wanberg et Banas (2000), le sentiment d'efficacité personnelle pourrait être lié à l'acceptation et à l'ouverture au changement. Par rapport aux conséquences au changement, ce trait pourrait être relié au bien-être psychologique et à la satisfaction au travail (Oreg et *al.*, 2011).

Wanberg et Banas (2000) observent que le trait de résilience serait associé avec un niveau plus élevé d'acceptation et d'ouverture face au changement. Ils définissent la résilience à l'aide de trois dimensions principales que sont : l'estime de soi, l'optimisme et la perception de contrôle. Les individus ayant un niveau plus faible d'ouverture au changement semblent connaître moins de satisfaction au travail, seraient plus irrités et auraient plus l'intention de quitter leur emploi (Wanberg et Banas, 2000).

Les réactions positives aux changements organisationnels seraient aussi liées à la tolérance au risque et au besoin d'accomplissement. Selon Oreg (2006 : 76) : « même si ces traits sont liés aux réactions aux changements, ils n'ont pas été conceptualisés dans le but d'évaluer la prédisposition à résister au changement ».

1.2.3 Les traits et l'attitude de résistance au changement

Oreg (2003) indique que les études (Judge *et al.*, 1999, Wanberg et Bannas, 2000) en lien avec les traits de personnalité mentionnés précédemment avaient d'autres objectifs. Elles étudiaient principalement les réactions positives d'ouverture au changement. Ainsi, la tendance à résister au changement était mesurée indirectement.

Oreg (2003) a proposé une nouvelle mesure de l'attitude de résistance au changement selon un concept tridimensionnel. Il a de plus cherché à connaître plus particulièrement les sources de l'attitude de résistance qui proviennent de la personnalité. Selon lui, six traits de la personnalité peuvent être identifiés dans la littérature en lien avec les réactions de résistance au changement : « la répugnance à perdre le contrôle, la rigidité cognitive, le manque de résilience psychologique, l'intolérance dans la période d'ajustement durant le changement, la préférence pour un faible niveau de stimulation et la répugnance à abandonner de vieilles habitudes » (Oreg, 2003 : 680).

Premièrement, la «répugnance à perdre le contrôle» est caractérisée par un sentiment de perte de contrôle de sa vie lorsqu'un changement est imposé à un individu. Certains chercheurs évoquent que la répugnance à perdre de contrôle serait une cause primaire reliée

à la résistance. Deuxièmement, la rigidité cognitive et le dogmatisme peuvent être définis ainsi : « dogmatic individuals are characterized by rigidity and closed-mindedness » (Oreg, 2003 : 681). Le dogmatisme pourrait expliquer un processus cognitif qui est relié à la résistance au changement (Oreg, 2003). Troisièmement, la résilience psychologique peut être définie par le fait de dépasser son état actuel négatif afin de se reconstruire. Les individus ayant plus de résilience psychologique seraient plus enclins à participer aux changements organisationnels (Wanberg et Banas, 2000).

Enfin, l'intolérance en période d'ajustement ou la « préférence pour un faible niveau de stimulation » et la « répugnance à abandonner de vieilles habitudes » ont été testées dans le modèle d'Oreg (2003). Ces traits seraient en lien avec l'attitude de résistance au changement.

Saksvik et Hetland (2009) ont aussi recensé des études en lien avec la personnalité et l'attitude de résistance au changement. Selon ces auteurs, l'autonomie et la dominance seraient associées à certains types de résistance (Saksvik et Hetland, 2009). Enfin, l'ensemble de ces traits serait liés à la tendance d'un individu à résister le changement (Oreg, 2003).

Dans le modèle d'Oreg et *al.*, (2011) de réactions au changement, les antécédents au changement seraient en lien avec la dimension affective de la réaction au changement. Selon Oreg (2006) : « une forte composante de la définition de la résistance dispositionnelle au changement inclurait les prédispositions émotionnelles des individus face au changement ». Ainsi, les conséquences de la prédisposition à résister pourraient influencer des indicateurs tels que la satisfaction au travail et l'intention de quitter l'organisation (Oreg, 2006).

1.3 Intelligence émotionnelle

« Anybody can become angry – that is easy, but to be angry with the right person, to the right degree, at the right time, for the right purpose, and in the right way – that is not within everybody's power and is not easy ». (Aristote)

L'intelligence émotionnelle serait une notion de grande importance pour les gestionnaires d'aujourd'hui (Chanlat, 2003; Goleman, 2000; Artaza Abaroa, 2006). Selon Artaza Abaroa (2006 : 25): « une connaissance approfondie de cette notion permettrait de mieux comprendre pourquoi et comment l'émotion est un fondement de toute compétence managériale : de la capacité à s'adapter à la variété des situations, à la gestion collective du travail, à mobiliser les acteurs, à communiquer la stratégie d'entreprise et à évoluer dans un monde en changement permanent ». Selon Chanlat (2003), les principales causes de l'intérêt considérable envers les émotions et « l'explosion des publications sur des notions d'intelligence émotionnelle que le champ de la psychologie des organisations connaît » seraient l'épuisement du modèle du gestionnaire rationnel (Weber, 1993; Chanlat, 2003 : 6). Malgré ce constat, le monde de la gestion a été et est souvent encore aujourd'hui réfractaire aux dimensions affectives, en tentant de l'évacuer des organisations (Chanlat, 2003). Thévenet (1999), cité dans Chanlat (2003 : 123) indique le fait: « que le travail soit un lieu d'investissement affectif et que les organisations soient des cadres dans lesquels des émotions s'expriment quotidiennement à tous les niveaux; personne, à part quelques esprits hyperrationnels, ne peut en effet le contester ». La deuxième partie de la revue de la littérature traitera de l'intelligence émotionnelle et des traits reliés à celle-ci.

1.3.1 Le concept de l'intelligence émotionnelle

Le monde des sciences de la gestion et le domaine des affaires connaissent un intérêt grandissant pour les émotions : « le monde de la gestion, notamment en Amérique du Nord, s'intéresse de plus en plus aux émotions. Au cours des dix dernières années, ce mouvement a tourné très largement autour de la notion d'intelligence émotionnelle » (Chanlat, 2003 : 1).

Chanlat (2003) expose une réflexion critique sur l'intelligence émotionnelle. L'auteur indique que l'étude des émotions n'est pas un concept nouveau. Il présente les études de 1930 à 1990 traitant de : « la logique des sentiments des relations humaines à la satisfaction au travail » ainsi que des études de 1990 à aujourd'hui concernant : « la satisfaction au travail à l'intelligence émotionnelle » (Chanlat, 2003 : 2). Même si les écrits en management des années 1930 privilégiaient la logique du coût et de l'efficacité (Chanlat,

2003), certains chercheurs se sont intéressés aux émotions. L'ouvrage le plus célèbre de ce courant intitulé : « la logique des sentiments » où il est expliqué que les valeurs se situent au cœur des relations interpersonnelles dans les organisations (Chanlat, 2003). Ensuite, il a été principalement question de joie au travail (1912), de l'esprit de groupe (1950). Dans les années cinquante aux années soixante-dix, il est question de la motivation et de la satisfaction au travail. Selon Chanlat (2003), dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, les travaux ont surgi sur les émotions positives au travail. Par contre, le concept de l'intelligence a été popularisé par Daniel Goleman, psychologue et journaliste au New York Times. Son article intitulé *L'intelligence émotionnelle* (1997) a pénétré le langage courant de plusieurs entreprises. Une des publications de Goleman (2000) ayant popularisé le concept est son livre « *Emotional Intelligence : Why it can matter more than IQ* » ?

1.3.2 Bref historique du concept de l'intelligence émotionnelle

En date du 15 mai 2013, dans *ABI/Inform Global*, sous le terme « intelligence émotionnelle », 3561 articles ont été répertoriés. Les principaux sujets qui en ressortaient touchaient l'intelligence émotionnelle, le leadership, le travail d'équipe et la satisfaction au travail. Dans la base de données d'*American Psychologist Association* (APA), 148 articles avec le terme « intelligence émotionnelle » dans une recherche par mots clés, ont été répertoriés.

Selon Mayer et Salovey (1997b : 5, traduction libre), l'intelligence émotionnelle (IÉ) est « un processus permettant de reconnaître, d'utiliser, de gérer et de comprendre ses émotions et celles des autres afin de réguler son comportement ». Le concept d'intelligence émotionnelle qui inclut une partie d'habileté cognitive a pris racine à la suite des études de Gardner (1983). Cependant, le terme de l'intelligence émotionnelle a été utilisé pour la première fois à la suite de deux articles publiés par Mayer et Salovey dans les années 1990. Le premier article faisait référence à l'habileté de reconnaître ses émotions ainsi que celles des autres afin de les classer pour guider la pensée et l'action (Mayer et Salovey, 1997a). Le deuxième article consistait en une démonstration empirique de la façon dont l'IÉ pouvait être testée comme type d'intelligence (Mayer, Caruso et Salovey, 1999)

On dit que l'intelligence émotionnelle sert à atteindre ses buts et à s'adapter à son environnement (Mayer et Salovey, 1997b). L'intelligence émotionnelle est un concept relativement récent qui a été élaboré par John Mayer et Peter Salovey. À la suite de la popularisation du sujet par Goleman en 1995, plusieurs écrits de l'actualité ont mentionné l'intérêt grandissant pour ce concept.

Toutefois, selon Mayer, Salovey et Caruso (2004), chaque nouvelle discussion sur le sujet de l'intelligence émotionnelle semble avoir des définitions différentes. Dans cette mer d'informations, ces auteurs ont publié plusieurs articles afin de bien repositionner les définitions et le fondement scientifique du concept. C'est ce que nous tenterons de mettre en lumière dans les lignes qui suivent. Afin de comprendre le concept d'intelligence émotionnelle, il faut étudier les deux composantes du concept : l'intelligence et les émotions.

1.3.3 L'intelligence

Piaget (1957 :13) affirme que l'intelligence « n'est qu'un terme générique désignant les formes supérieures d'organisation ou d'équilibre des structures cognitives ». Il définit l'intelligence comme ceci : « l'intelligence constitue l'état d'équilibre vers lequel tendent toutes les adaptations successives d'ordre sensori-moteur et cognitif, ainsi que tous les échanges assimilateurs et accommodateurs entre l'organisme et le milieu » (Piaget, 1957 : 17). Selon l'auteur, l'intelligence permet à l'individu d'assimiler le réel et l'accommodation; la transformation des schèmes de pensées ou de l'action de celui-ci. Selon lui, « seule l'intelligence, capable de tous les détours et de tous les retours par l'action et par la pensée, tend à l'équilibre total, en visant à assimiler l'ensemble du réel et à y accommoder l'action, qu'elle délivre de son assujettissement au *hic* et au *nunc* initiaux » (Piaget, 1957 : 15). Il estime que l'intelligence est de nature adaptative et qu'elle aide ainsi le sujet à s'adapter à son environnement. Selon ce chercheur, l'individu n'agit que s'il éprouve un besoin de rétablir l'équilibre entre le milieu et l'individu, en s'adaptant. Dans ses écrits, celui-ci indique que « les sentiments assignent un but à la conduite, tandis que

l'intelligence se borne à fournir les moyens (la technique) » (Piaget, 1957 : 11). Ainsi, la vie affective et la vie cognitive seraient inséparables, quoique distinctes.

Howard Gardner (1983) a développé une théorie expliquant l'existence de plusieurs formes d'intelligence qui inclut l'intelligence verbale, l'intelligence musicale, l'intelligence du corps kinesthésique et les intelligences personnelles (Gardner 1983, cité dans Mayer et Salovey, 1997b : 7). Gardner a développé ses recherches en faisant suite aux travaux de Piaget sur l'intelligence. Il affirme, dans sa théorie sur les formes de l'intelligence, que chaque personne n'a pas nécessairement les mêmes façons d'apprendre. Il prend appui sur des résultats où, par exemple, des autistes excellerait dans des domaines où la majorité des gens ne réussissaient pas nécessairement. L'intelligence dite personnelle est similaire au concept de l'intelligence émotionnelle.

1.3.4 Les intelligences personnelles (Gardner, 1983)

Selon Gardner, la capacité centrale de cette forme d'intelligence intrapersonnelle est de reconnaître ses propres émotions ou affects pour en comprendre le sens afin de guider son comportement (Gardner, 1983). La deuxième intelligence personnelle est dirigée vers le monde extérieur : les autres individus (Gardner, 1983). Elle consiste en la capacité de capter les motivations, les humeurs, les attributs et les intentions des autres individus (traduction libre, Gardner, 1983 : 239).

Voici les deux types d'intelligences que sont l'intelligence intrapersonnelle et interpersonnelle (Gardner, 1983) :

Figure 2 : Types d'intelligence selon Gardner (1983 : 239)

Intelligence intrapersonnelle
Aptitude à discerner ses propres sentiments et à reconnaître ses propres émotions; connaissance de ses propres forces et de ses faiblesses.
Intelligence interpersonnelle
Aptitude à saisir l'humeur, le tempérament, la motivation et le désir des autres personnes et à y répondre correctement.

Selon Gardner, les premières formes d'intelligence sociale se développent dès les premiers contacts entre la mère et l'enfant. Par exemple, de la naissance jusqu'à environ l'âge de deux ans, l'enfant a la capacité de reconnaître des émotions à l'aide de l'expression faciale. De plus, il peut situer ces émotions dans un contexte.

1.4 Les émotions en sciences de la gestion (Artaza Abaroa, 2006)

Ce titre a été repris d'un article où l'auteur critique le développement du concept d'IE de Goleman (Artaza Abaroa, 2006). Cet article clarifie le rôle des émotions dans le concept de l'intelligence émotionnelle. Selon Huy (1999: 342), les émotions pourraient contribuer au mouvement: « the root of the word emotion in motere, the Latin verb to move, suggesting that emotion triggers an impulse to act ».

Selon Artaza Abaroa (2011: 33), l'émotion nous prépare à l'action: « elle est notre expérience du corps prêt à une action imaginaire. Depuis le moment où le corps se prépare physiologiquement à l'action, l'émotion implique des processus biologiques. Ainsi, quand nous gérons une émotion, nous gérons partiellement la préparation corporelle d'une action,

consciemment ou inconsciemment anticipée. Ainsi, selon Artaza Abaroa (2011 : 35), l'émotion est un outil fondamental de management : « les émotions sont nos outils personnels et personnalisés de traitement de l'information qui constituent les fondements de notre communication ».

Selon Artaza Abaroa (2006 : 29) : « dans notre domaine de recherche, la gestion, les chercheurs sont plutôt vagues par rapport au concept d'émotion et à son inscription théorique, malgré la quantité de travaux la considérant comme un objet de recherche significatif et malgré la pluralité des approches ».

Plusieurs définitions de l'émotion provenant des chercheurs sur l'intelligence émotionnelle demeurent vagues. De plus, les émotions ne semblent pas être ancrées dans un contexte organisationnel ou plus précisément en sciences de la gestion. Mayer et *al.*, (1999 : 2-3) définissent les émotions ainsi : « Les émotions sont des réponses organisées, traversant les frontières de plusieurs sous-systèmes psychologiques incluant les systèmes physiques et cognitifs, la motivation et les expériences. Les émotions surviennent en réponse à un événement interne ou externe ayant une valence positive ou négative pour l'individu. L'émotion est donc décrite comme une force perturbante de la conduite qu'il faut contrôler tandis qu'une autre vision implique une représentation de l'émotion qui oriente les conduites à la suite d'un stimulus afin de s'adapter à l'environnement. Young (1943, cité dans Mayer et Salovey, 1997b) a défini les émotions comme une perturbation aiguë de l'ensemble de l'individu. Le concept d'émotion peut aussi être défini comme des forces motivationnelles et une opération ou une activité cognitive servant à diriger l'activité (Mayer et Salovey, 1997a).

D'un autre côté, Artaza Abaroa (2006) décrit les fondements de l'émotion. De plus, il positionne l'émotion dans les sciences de la gestion. Selon l'auteur, l'un des défis de notre monde conceptuel contemporain consiste à incorporer la biologie dans nos théories de la connaissance. Cette épistémologie aurait une base corporelle : « notre connaissance et notre capacité à décider et à choisir serait obligatoirement encadrées dans notre corps » (Artaza Abaroa, 2006 : 30).

Il cite en exemple Damasio (1995 : 329) :

« Damasio a effectué une étude sur des centaines de sujets parmi lesquels une douzaine présentaient une lésion au niveau de la partie frontale du cerveau, concrètement le cortex préfrontal ventromédian (CPVM). Il a montré que les sujets dont le CPVM était blessé avaient perdu leur capacité à «choisir» dans la vie courante. Entre deux alternatives, apparemment banales, ils restaient perplexes et incapables de réagir ».

Ainsi, selon l'auteur, les émotions de nature biologique prennent naissance dans le corps et ressemblent à l'acquisition d'une compétence. De plus, la capacité à ressentir et à exprimer des émotions serait indispensable à la mise en œuvre de comportements rationnels.

Ensuite, l'auteur campe l'émotion en sciences de la gestion et suggère : « que l'émotion est un sens qui nous est donné biologiquement, et notre sens le plus important. Comme d'autres sens – l'ouïe, le toucher, l'odorat – elle est un moyen par lequel nous connaissons notre relation au monde, ce qui est vital pour la survie des êtres humains dans un groupe. Mais l'émotion est unique parmi les sens puisqu'elle ne fait pas référence seulement à l'orientation vers l'action, mais aussi à l'orientation vers la cognition (Artaza Abaroa, 2006 : 31).

Ainsi, il déplore que Goleman ignore dans sa définition de l'intelligence émotionnelle, l'émotion en tant que telle, par manque de fondements : « les émotions, nos outils personnels, constituent les fondements de notre communication. Elles sont donc un outil fondamental de management et la base du leadership (Artaza Abaroa, 2006).

Enfin, selon Artzoa Abaroa (2006 :31), nos émotions sont à l'origine de nos pensées et de nos décisions : « ce principe renverse une vision classique où l'esprit serait fondamentalement abstrait : les émotions sont la source de notre intelligence ». En d'autres termes, selon l'auteur, toute forme d'intelligence serait émotionnelle.

1.5 Quatre approches de l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle est un concept qui a d'abord été proposé par Mayer et Salovey en 1990. Les modèles élaborés sur le concept de l'intelligence émotionnelle se divisent en quatre différentes approches : les habiletés, les compétences, les modèles par traits et les modèles d'habiletés mesurées avec des tests auto-administrés plutôt que des tests par performance. Mayer et Salovey définissent l'intelligence émotionnelle telle une habileté (1997b). Leurs théories ont pris naissance à la suite des développements de la théorie des intelligences interpersonnelle et intrapersonnelle de Gardner (1983) décrites précédemment.

Chaque auteur ayant étudié l'IE a aussi développé différentes mesures afin d'opérationnaliser le concept. Les modèles de Mayer et Salovey (1997), de Bar-on (1997), de Goleman (2000) ainsi que de Petrides et Furnham (2001) seront exposés. Les approches par habiletés, mesurées par des tests de performance, déterminent le concept comme une forme d'intelligence distincte. Mayer et Salovey (1997) ont développé un questionnaire pour mesurer ce type d'intelligence distincte. Les modèles par traits, comme celui de Petrides et Furnham (2001), décrivent l'intelligence émotionnelle comme un trait de la personnalité. Leur mesure du TEIQue en fait foi. Les mesures de l'intelligence émotionnelle par habiletés selon le modèle de Mayer et Salovey (1997) seront présentées ainsi que les approches par compétences et par traits. Elles seront complétées par quelques critiques.

Figure 3 : Les quatre approches de l'intelligence émotionnelle

1. Les habiletés mesurées par des tests de performance (Mayer et Salovey, 1997)

- Mesure : MSCEIT
- (« Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test »)

2. Les compétences (Goleman, 2000)

- Mesure : ECI 2.0

3. Les habiletés mesurées par des tests par autoévaluation (Bar-On, 2006)

- Mesure : EQ-I
- («emotional quotient inventory »)

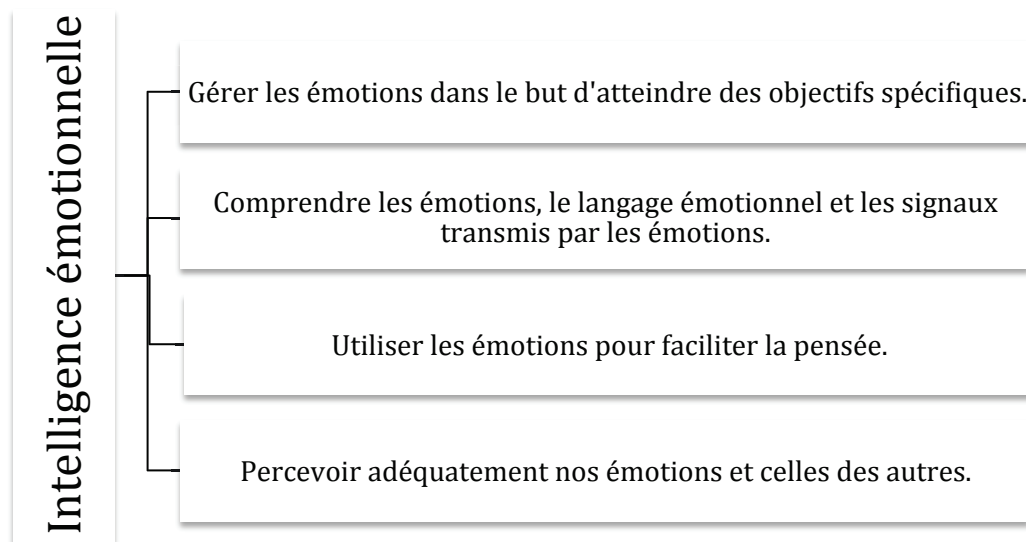
4. Les modèles par traits mesurés par questionnaire (Petrides et Furnham, 2001)

- Mesure : TEIQue
- (Trait Emotional Intelligence Questionnaire)

1.5.1 L'approche des habiletés : l'intelligence émotionnelle selon Mayer et Salovey (1997) et la mesure

Mayer et Salovey sont les précurseurs du concept de l'IE. À la suite de leurs travaux en 1990, ils proposent, en 1997 (page 7, traduction libre), une définition révisée de l'intelligence émotionnelle qu'ils définissent ainsi : « L'habileté de percevoir, d'évaluer et d'exprimer ses émotions, d'accéder et/ou de générer des sentiments lorsqu'ils facilitent la pensée, de comprendre les émotions et les connaissances émotionnelles et de réguler les émotions afin de promouvoir la croissance émotionnelle et intellectuelle ». Les quatre habiletés sont détaillées à la Figure 4.

Figure 4 : Les quatre habiletés de l'intelligence émotionnelle (Mayer et Salovey, 1997b)



Note : Chaque habileté décrit un ensemble d'aptitudes composant l'intelligence émotionnelle. Chacune possède sa propre trajectoire de développement allant des aptitudes de base à des aptitudes plus complexes. La perception des émotions commence généralement par l'habileté à percevoir des émotions de base sur les visages et dans les tons de voix des gens. Elle peut ensuite progresser vers une perception adéquate d'émotions mixtes, ainsi que vers la détection de micro-expressions faciales.

Ces auteurs proposent un modèle en quatre dimensions : la perception, l'évaluation et l'expression des émotions; l'utilisation des émotions pour faciliter la pensée; la compréhension des émotions et la gestion des émotions afin de promouvoir la croissance émotionnelle et intellectuelle (Mayer et Salovey, 1997). Dans leur modèle, les premières dimensions représentent un processus psychologique de base tandis qu'en progressant dans les étapes, il s'agit plutôt d'habiletés et d'aptitudes plus complexes et matures. Comme leur modèle est considéré comme une forme d'intelligence émotionnelle, Mayer et Salovey (1997) soutiennent que les habiletés supérieures sont souvent acquises avec la maturité et l'expérience. Chacune des catégories du modèle possède quatre habiletés ou aptitudes. Selon ces auteurs, les individus ayant une grande intelligence émotionnelle progressent habituellement plus rapidement d'une habileté à l'autre et maîtrisent plus d'habiletés. La figure 5 synthétise les habiletés contenues dans chaque branche d'habiletés.

Figure 5 : Modèle en quatre branches de Mayer et Salovey (1997b)

1) la perception, l'évaluation et l'expression des émotions

- Habileté à identifier ses émotions à partir de son état physique, de ses sentiments et de ses pensées;
- Habileté à identifier les émotions chez les autres, dans le design et les œuvres;
- Habileté à exprimer adéquatement ses émotions ainsi que les besoins sous-jacents;
- Habileté à discerner l'expression de vraies émotions de l'expression de fausses émotions.

2) L'utilisation des émotions pour faciliter la pensée

- Les émotions priorisent la pensée en dirigeant l'attention vers les informations importantes;
- Les émotions sont suffisamment vives et disponibles pour être générées afin d'aider le jugement et la mémoire envers les sentiments;
- Les sautes d'humeur changent la perspective de l'individu de l'optimisme au pessimisme; encourageant la considération de plusieurs points de vue;
- Chaque état émotionnel encourage des approches spécifiques envers des problèmes tels que le bonheur qui facilite le raisonnement inductif et la créativité.

3) la compréhension des émotions; la gestion des émotions afin de promouvoir la croissance émotionnelle et intellectuelle

- L'habileté à identifier les émotions et à reconnaître les relations entre les mots et les émotions, comme la relation apprécier aimer;
- L'habileté à interpréter la signification des émotions par rapport aux relations. Par exemple, la tristesse accompagne souvent une perte;
- L'habileté à comprendre des sentiments complexes : des sentiments simultanés d'amour et de haine ou des sentiments qui se mélangent comme la peur et la surprise;
- L'habileté à reconnaître les transitions entre les émotions comme la transition entre la colère et la satisfaction ou entre la colère et la honte.

4) Gestion réfléchie des émotions afin de promouvoir la croissance émotionnelle et intellectuelle

- L'habileté à demeurer ouvert aux sentiments, qu'ils soient plaisants ou non;
- L'habileté à s'engager ou à se détacher dans une réflexion d'une émotion si elle est jugée instructive ou utile;
- L'habileté à contrôler ses émotions par la réflexion en relation avec soi et autrui. Reconnaître la clarté, le caractère typique, l'influence ou le caractère raisonnable des émotions;
- L'habileté à gérer ses émotions et celles des autres en modérant les émotions négatives et en retenant notre attention sur les émotions positives, sans effacer ou exagérer l'information qu'elles contiennent.

Enfin, Mayer et Salovey (1997) ont été les précurseurs à développer le concept de l'intelligence émotionnelle. Leurs recherches témoignent qu'il est question d'une intelligence où des habiletés sont développées avec le temps. Leur modèle indique qu'il s'agit d'un ensemble d'habiletés qui consiste à percevoir, à gérer et à générer des émotions pour faciliter la pensée. Ces habiletés permettent à l'individu de bien s'adapter dans son environnement. La partie suivante synthétise les types de mesure.

Mayer, Salovey et Caruso (2004) reconnaissent le concept d'intelligence émotionnelle comme une forme d'intelligence mesurée à l'aide d'habiletés. Pour que cette connaissance soit reconnue comme une intelligence, elle doit répondre à des critères bien précis. Nous verrons, dans un premier lieu, les critères d'intelligence confirmés par ces chercheurs pour ensuite survoler leurs mesures développées pour l'intelligence émotionnelle en tant qu'habileté.

Tout d'abord, voici les trois critères qu'un concept d'intelligence doit satisfaire (Mayer, Salovey et Caruso, 2004) :

- 1- Être capable d'être opérationnalisé comme un ensemble d'habiletés;
- 2- Satisfaire certains critères de corrélation : les habiletés définies par l'intelligence doivent former un ensemble relié (être intercorrélées) et être liées à des intelligences préexistantes;
- 3- Développer ses habiletés avec l'âge et l'expérience (Traduction libre, Mayer, Salovey, Caruso, 1997 : 123).

Ces chercheurs ont donc développé quelques échelles de mesure qui répondent aux critères de l'intelligence (Mayer, Caruso et Salovey, 1997). La mesure la plus récente est le « Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) » (Mayer, Caruso et Salovey, 2004). Ce questionnaire mesure les quatre branches constituant les habiletés de l'intelligence émotionnelle étudiées précédemment. Il existe huit tâches à accomplir dans le test, soit deux par habiletés. Le MESCEIT est composé de 141 énoncés au total, répartis en 15 sous-dimensions.

Dans la littérature, le concept d'intelligence émotionnelle est critiqué ainsi que la mesure développée par Mayer, Caruso et Salovey (MSCEIT). Davies *et al.* (1998) affirment que le concept d'intelligence émotionnelle est difficile à définir.

Certains chercheurs émettent plusieurs réserves par rapport aux mesures de l'intelligence émotionnelle définie en tant qu'habileté. Par exemple, Davies *et al.* (1988) ont observé des croisements avec certaines dimensions de la personnalité. Le test de l'intelligence émotionnelle (MSCEIT) aurait une corrélation entre .30 et .40 avec l'intelligence générale (Roberts, Zeidner, Matthews, 2008). Il est indiqué que les corrélations avec les formes traditionnelles de l'intelligence demeurent plutôt faibles (Roberts, Zeidner, Matthews, 2008). Selon ces chercheurs, les questionnaires qui mesurent l'IE ont de fortes corrélations avec les tests de personnalité. Par contre, le MSCEIT a une fiabilité satisfaisante. Le coefficient de fiabilité du score total est de 0,91 et de 0,70 à 0,90 pour les quatre branches (Mayer *et al.*, 2004).

Pour le MSCEIT V.2 développé par Mayer *et al.* (2004), les auteurs utilisent une technique de test du consensus pour identifier certaines émotions, ce qui se distingue des techniques traditionnelles de mesure de l'intelligence où une mesure plus objective est prise en compte (traduction libre, Matthews *et al.*, 2002 : 86, cité dans Conte, 2005 : 435). Ce type de mesure est donc controversé.

1.5.2 L'approche des compétences et leur mesure: Goleman (2000)

Goleman a popularisé le concept de l'intelligence émotionnelle en 1995 avec la sortie de son livre sur le sujet. Après avoir revu son premier modèle, il propose un modèle en quatre composantes : la conscience de soi, la gestion de soi, la conscience des autres et la gestion des relations (Goleman, 2000). Son modèle en quatre sous-ensembles se décline en compétences. Dans ses écrits sur le leadership, la conscience de soi fait référence à l'état d'attention permettant de reconnaître ses émotions. Les quatre compétences seront présentées pour ensuite expliquer la mesure développée par l'auteur. Premièrement,

Goleman estime que les leaders qui sont conscients d'eux-mêmes pourront faire preuve d'authenticité et d'intégrité. Développer la conscience de soi signifie également avoir confiance en soi en connaissant ses habiletés et en ayant une perception positive et juste de soi. Deuxièmement, la conscience d'autrui se traduit par l'empathie. L'empathie permet aux leaders de bien entrer en relation dans un groupe, par exemple. Le développement de cette habileté permet l'écoute des autres et contribue à déceler certaines émotions qui peuvent ne pas être exprimées par autrui. Troisièmement, la gestion de soi se traduit notamment par la maîtrise de soi, par la transparence, par l'adaptabilité et par l'optimisme. En dernier lieu, la gestion des relations se traduit par l'inspiration chez les leaders, par l'influence, par la flexibilité et par la collaboration. De plus, la gestion des relations chez un leader se transpose également comme un catalyseur de changement : les gestionnaires arrivent à remettre en question le statu quo (Goleman, 2000).

La mesure du modèle de Goleman est le ECI 2.0. Il s'agit d'un outil d'évaluation à 360 degrés permettant d'accéder aux compétences émotionnelles et sociales des individus dans les organisations. Ce questionnaire se base sur les compétences émotionnelles identifiées par Daniel Goleman (Goleman, 2000) et mesure 18 compétences réparties en quatre groupes : la conscience de soi, la gestion de soi, la conscience des autres et la gestion des relations.

Le modèle et la mesure de l'intelligence émotionnelle font l'objet de critiques. Goleman a publié dans ses résultats que : « l'IE serait plus importante que le QI et déterminerait le succès dans la vie » (Zeidner, Roberts et Matthews, 2008). Goleman (2000 : 14) a affirmé : « quand j'ai calculé les quotients d'aptitudes techniques, d'intelligence et d'intelligence émotionnelle (sur la base de modèles de compétences provenant de 188 entreprises) comme éléments d'une excellente performance, l'intelligence émotionnelle était deux fois plus importante que les autres quotients pour n'importe quel emploi, et ce, quel que soit le niveau ». D'autres auteurs indiquent pourtant que la corrélation entre l'IE et la performance au travail demeure modeste (environ $r = 0,24$) (Zeidner, Roberts et Matthews, 2008). D'un autre côté, on a découvert que : « les aptitudes émotionnelles et sociales étaient autrefois plus importantes que le QI dans la détermination du succès et du prestige professionnel

(Feist et Barron, 1996, cité dans Chanlat, 2003 : 4). Chanlat (2003) affirme que Goleman expose des relations décontextualisées où l'environnement politique, les dynamiques de groupe ou l'éthique ne sont pas pris en compte. Ces éléments sont pourtant présents dans les organisations. Chanlat (2003 : 125) affirme qu'au contraire : « la sociologie a depuis longtemps identifié que la composition des élites ou d'une catégorie socioprofessionnelle n'est pas uniquement le fruit de qualités personnelles. Les réseaux dans lesquels on s'est inséré au cours de nos itinéraires (origine sociale, niveau d'instruction, type de diplômes, sexe) sont décisifs dans notre destinée sociale. On a beau avoir l'intelligence émotionnelle, encore faut-il adhérer à un réseau qui facilite notre ascension. »

En ce qui a trait à la mesure du ECI 2.0, elle présente une bonne fiabilité, et ce, dans différents contextes. Les coefficients de fiabilité (alphas de Cronbach) varient de 0,68 à 0,87 avec une moyenne de 0,78 (Goleman, 2000). Par contre, une limite demeure dans le manque de validation de sa mesure via d'autres études. Ce test a connu peu de révision de la validité du concept de la part des pairs, ce qui impose une prudence quant à ces mesures (Conte, 2005). Enfin, la mesure ECI de l'intelligence émotionnelle du modèle de Goleman serait associée à des perceptions de leadership dans un groupe et de performance en ventes (Goleman, 2000). Selon Goleman (2000) l'IE, telle une compétence, peut être développée. Sa mesure est aussi proposée en tant qu'outil de développement et de formation pour les entreprises.

1.5.3 L'approche des modèles par habiletés via des tests d'autoévaluation et les traits de personnalité et leur mesure

Contrairement aux modèles par habiletés cognitives présentés précédemment, les modèles de perception des habiletés ou des traits sont caractérisés par des mesures par autoévaluation. Un des modèles qui ont été retenus afin d'illustrer ces mesures d'intelligence émotionnelle est le modèle de Bar-on (2006).

1.5.4 Le modèle de Bar-on (2006)

Reuven Bar-on (2006 : 14) définit le concept d'intelligence émotionnelle ainsi : « L'intelligence émotionnelle est un déploiement de capacités non cognitives, de compétences et de techniques qui influencent l'habilité à réussir et à composer avec les demandes et les pressions de l'environnement. Bar-on a établi un inventaire de compétences pour avoir du succès dans la vie. Il les a ensuite classées en cinq échelles : habilités intrapersonnelles, habilités interpersonnelles, adaptabilité, gestion du stress et attitude générale (Bar-on, 2006). Le type de mesure utilisée par Bar-on est le EQ-i (« emotional quotient inventory »), une mesure par autoévaluation qui évalue un certain nombre de construits de l'intelligence émotionnelle (Bar-on, 2006). Ce test consiste en 133 énoncés et fournit un score général de l'échelle ainsi que des scores pour chacune des cinq échelles et des 15 sous-échelles (Bar-on, 2006). Selon Petrides et Furnham (2001 : 428), le EQ-i mesure les perceptions individuelles face à ses propres habiletés reliées à l'intelligence émotionnelle : « the EQ-i is based on Bar-On's (1997) view of EI as an array of noncognitive capabilities, competencies, and skills that influence one's ability to succeed in coping with environmental demands and pressure ».

En ce qui concerne la mesure de EQ-i, celui-ci a mentionné que le résultat pourrait être corrélé avec le succès académique (Conte, 2005). Par contre, selon d'autres études (Newsome *et al.*, 2000, cité dans Conte, 2005), les corrélations sont trop faibles pour prédire un lien (corrélation de 0,01).

Une des critiques importantes de ce test est que les résultats croisent des traits de la personnalité. L'EQ-i a une corrélation d'environ 0,80 avec le trait d'anxiété et les caractéristiques de la psychopathologie (Zeidner *et al.*, 2008). De plus, comme ce test est une mesure auto-administrée, elle comporte quelques critiques. Le biais de désirabilité sociale dans les réponses semble présent (Zeidner *et al.*, 2008). De plus, on observe une différence entre les mesures par performance et les tests autoadministrés. Par exemple, une étude a révélé que des étudiants doués intellectuellement obtenaient des résultats élevés au test du MSCEIT par rapport aux résultats plus faibles dans des mesures auto-administrées

telles que le EQ-i, par exemple (Zeidner *et al.*, 2008). Selon ces auteurs, ces disparités de résultats entre les tests démontrent une faiblesse au niveau de la convergence des mesures qui traitent de l'intelligence émotionnelle. Par contre, il existe quelques avantages à utiliser les tests auto-administrés dont leur contenu plus court et leur facilité d'administration.

1.5.5 L'approche des traits de la personnalité et le modèle de Petrides et Furnham (2001)

Petrides et Furnham (2001) proposent un modèle où ils retiennent des traits de personnalité pour définir le concept d'intelligence émotionnelle. C'est ce modèle qui a été retenu pour cette étude. Leur modèle n'est pas une nouvelle approche, mais ils tentent de synthétiser et d'évaluer une approche qui existe déjà (Petrides et Furnham, 2001). Selon eux, il existe des évidences empiriques démontrant que l'intelligence émotionnelle est un trait. Selon l'encyclopédie du dictionnaire de psychologie (2005 : 306), Petrides et Furnham (2001 : 426) définissent ainsi l'intelligence émotionnelle par traits : « Trait EI concerns a constellation of emotion-related self-perceptions and dispositions. This construct pertains primarily to the realm of personality and should be measured via self-report questionnaires ». Selon ces auteurs, il est important de distinguer l'intelligence émotionnelle par habiletés de celle par traits. Cette distinction est possible grâce aux différences entre les mesures.

Selon Petrides et Furnham (2001), c'est davantage le type de mesure de l'intelligence émotionnelle que la théorie qui détermine la nature du modèle. Selon Petrides et Furnham (2001), le construit de l'intelligence émotionnelle réfère à un ensemble d'émotions et de perceptions de soi localisées à un niveau inférieur de la personnalité. Ces auteurs retiennent le terme « trait », car, selon eux, celui-ci fait référence à une forte relation avec les dimensions de la personnalité (Petrides et Furnham, 2001). De plus, la mesure de Petrides et Furnham qui est le TEIQue, mesure les perceptions des habiletés émotionnelles : « because trait EI relates to behavioural tendencies and self-perceived abilities, its investigation should be conducted primarily within a personality framework. In contrast, ability EI should be studied primarily with respect to psychometric intelligence » (Petrides et Furnham, 2001: 426). Selon Petrides et Furnham (2003), les perceptions réelles ou non

mesurées sous forme de traits peuvent influencer la cognition, le comportement et la santé mentale.

1.6 Liens entre l'intelligence émotionnelle (Petrides et Furhnam) et traits de personnalité

Enfin, il semblerait exister des liens entre l'intelligence émotionnelle et certains traits de la personnalité. Des liens ont été évoqués entre le TEIQue et le Big Five. Une dimension de la gestion des émotions du TEIQue semble avoir des corrélations négatives avec le névrotisme. Le TEIQue aurait des liens positifs avec l'extraversion et l'ouverture à l'expérience. La dimension de la sociabilité, la dimension « gestion des émotions » et de contrôle de soi, mesurées par le TEIQue aurait des effets positifs par rapport au caractère consciencieux.

Différentes facettes du modèle de Petrides et Furhnam (2001) sont présentées au Tableau 1. Celles-ci réfèrent à l'opérationnalisation du construit de l'intelligence émotionnelle tirée de Bar-On (2006), de Goleman (2000) et de Mayer et *al.* (1999).

Tableau 1 : Structure des facettes du TEIQue de Petrides et Furnham

Facteurs et facettes (Ensemble des perceptions d'habiletés personnelles qui forment un trait de personnalité global)	Les individus ayant un score élevé se perçoivent ainsi :
Bien-être	
Estime de soi	Ayant réussi et confiants
Trait de bonheur	Joyeux et satisfaits de leur vie
Trait d'optimisme	Confiants et tendance à regarder du côté positif de la vie
Contrôle de soi (autorégulation) (Traits liés au contrôle de soi)	
Gestion des émotions	Capables de contrôler leurs émotions
Gestion du stress	Capables de résister à la pression et de gérer le stress
Faible impulsivité	Réfléchis et ayant moins tendance à céder à leurs désirs
Émotivité (Traits liés à l'émotivité)	
Perception des émotions (de soi et des autres)	Vision claire de leurs émotions et de celles des autres
Expression des émotions	Capables de communiquer leurs sentiments aux autres
Habilités relationnelles	Capables d'avoir des relations personnelles satisfaisantes
Empathie	Capables d'adopter le point de vue d'une autre personne
Sociabilité (Traits liés à la sociabilité)	
Compétences sociales	Maîtrisant le réseautage avec d'excellentes habiletés sociales
Gestion des émotions chez les autres	Capables d'influencer les sentiments d'autrui
Affirmation de soi	Francs et prêts à défendre leurs droits
Les deux derniers traits ne sont pas des facteurs en particulier, mais sont inclus dans le score total.	
Adaptabilité	Flexibles et prêts à s'adapter à de nouvelles conditions
Automotivation	Automotivés et peu enclins à céder devant l'adversité

1.7 Applications de l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle est de plus en plus étudiée dans la littérature scientifique. Plusieurs corrélations peuvent être observées entre la maîtrise des habiletés de cette intelligence et le succès dans la vie personnelle et professionnelle (Koubova et Buchko, 2013). Bar-on a étudié les facteurs de succès dans la vie, soit les habiletés intrapersonnelles et interpersonnelles. Le modèle de Bar-on cherchait à répondre à la question : pourquoi certains individus ont-ils plus de succès dans la vie que d'autres? Selon Koubova et Buchko (2013), les gens qui arrivent à bâtir de bonnes relations avec les autres dans leur vie personnelle auront plus d'expérience d'émotions positives. Ainsi, ils pourront davantage se concentrer au travail (Koubova et Buchko, 2013). Selon les recherches, les employés avec un niveau plus faible d'intelligence émotionnelle performeraient plus faiblement dans les travaux d'équipe et auraient une moins grande satisfaction dans leur travail (Koubova et Buchko, 2013). Selon Petrides et Furnham (2001), le trait d'intelligence émotionnelle peut être relié à des comportements.

De plus, un niveau élevé d'intelligence émotionnelle par traits serait lié à de meilleures capacités de gestion chez les cadres parce qu'ils savent quand laisser les émotions de côté pour prendre certaines décisions (Mikolajcak, Balon, Ruosi et Kotsou 2012). Les cadres avec un niveau d'intelligence plus faible pourraient laisser leurs émotions interférer lorsque ce n'était pas approprié (Mikolajcak et *al.*, 2012). Cette régulation des émotions permet d'utiliser les bonnes émotions dans la situation appropriée. Il s'agit d'une des habiletés du concept d'intelligence émotionnelle (Mayer et Salovey, 1997). Par exemple, dans certains contextes, même les émotions négatives peuvent être salutaires. Dans l'article : « *When getting angry is smart: emotional preferences and emotional intelligence* », il est possible de lire que les gens qui vont ressentir de la colère lorsqu'ils sont en confrontation avec les autres ont un niveau d'intelligence émotionnelle plus élevé que ceux qui décident de ressentir de la joie, par exemple (Ford et Tamir, 2012).

1.8 Synthèse des critiques sur l'intelligence émotionnelle

Enfin, parallèlement au développement récent du champ scientifique de l'intelligence émotionnelle (1990), de multiples critiques sont présentées dans la littérature. Certains articles réfèrent même au débat qui entoure le concept : « l'intelligence émotionnelle, une nouvelle notion relative, suscite un débat considérable au sujet de sa définition et de sa structure factorielle » (Kotzé et Venter, 2011 : 4). Des éléments de consensus ainsi que des points importants de divergence sont présentés dans la littérature (Kotzé et Venter, 2011; Zeidner *et al.*, 2008). Les critiques présentées font référence aux modèles, aux limites de la conceptualisation, aux mesures, aux applications et à la perspective globale de l'intelligence émotionnelle.

Premièrement, les définitions et les modèles de l'IE sont sources de critiques : « en sciences de la gestion, la recherche aborde la présence des émotions dans des domaines variés; tout en considérant leur étude comme l'une des directions de recherche les plus importantes, elles sont souvent mal définies (Artaza Abaroa, 2006). Certains points communs peuvent être identifiés à l'ensemble des modèles de l'IE (Kotzé et Venter, 2011). Tous les modèles comportent une composante intrapersonnelle ainsi qu'une composante interpersonnelle (Kotzé et Venter, 2011; Goleman *et al.*, 2000). Ensuite, tous les modèles évaluent la capacité à percevoir des émotions et réguler ses émotions ou la perception de ses habiletés sous forme de trait de la personnalité. Ils ont une composante liée à l'empathie ainsi que des aptitudes à faire face aux problèmes personnels, aux exigences et aux changements situationnels (Kotzé et Venter, 2011). Selon Zeidner *et al.* (2008 : 74), il n'est pas clair si l'IE est du domaine cognitif ou non-cognitif, si elle réfère implicitement ou explicitement aux émotions ; si c'est une aptitude ou une mesure de l'adaptation à un milieu social. Selon Zeidner *et al.* (2008), l'intelligence émotionnelle est un construit qui bénéficie à être étudié sous différentes perspectives.

Deuxièmement, Zeidner *et al.* (2008) évoquent plusieurs controverses dans la littérature par rapport aux mesures de l'IE. Tout d'abord, on questionne les valeurs psychométriques et la validité des tests des modèles par habiletés de l'IE. De plus, même si les études sont

empiriquement rigoureuses, on questionne leur validité à savoir si les résultats seraient semblables dans la vie, hors d'un contexte d'étude scientifique. De plus, ces auteurs se demandent si l'on peut conclure qu'il existe différents contenus à l' « intelligence émotionnelle » ? En effet, les tests des mesures par habiletés ou par performance ainsi que les mesures par auto-évaluation ont peu de validité convergente. Selon Davies *et al.* (1998), certaines mesures par autoévaluation ne sont pas valides, tels que le EQ test de Goleman.

Troisièmement, les applications en management de l'IE sont critiquées. Plusieurs scientifiques étudient les liens qu'on peut établir entre l'intelligence émotionnelle et les performances de l'organisation (Chanlat, 2003). On peut rappeler quatre points clés de la littérature : l'intelligence émotionnelle est un meilleur prédicteur de performance future que le QI, l'intelligence émotionnelle est associée au succès personnel, l'intelligence émotionnelle est le résultat d'un processus d'apprentissage et le développement de l'intelligence émotionnelle est un impératif pour les organisations (Chanlat 2003 : 4). Un article vise spécifiquement les applications que Goleman a évoquées en lien avec le management (Artaza Abaroa, 2006). L'auteur indique : « si ces propositions ont eu un succès significatif auprès du grand public, elles nous semblent cependant posséder de faibles fondements » (Artaza Abaroa, 2006). De plus, Zeidner *et al.* (2008) affirment que les études où sont présentées les applications de l'IE demeurent limitées par les déficiences au niveau de leur conceptualisation et de leurs données psychométriques présentées ci-haut.

D'un autre côté, Zeidner *et al.* (2008) font référence à un côté sombre de l'intelligence émotionnelle: « furthermore, there appears to be a dark side of IE (or some of its specific operationalizations), including over-confidence, narcissism, Machiavellian social manipulation, and inflated self-esteem » (Zeidner *et al.*, 2008: 67).

Enfin, les limites de la perspective globale de l'IE sont évoquées dans la littérature. Chanlat (2003 : 8) écrit quatre principales critiques : « en dépit des bonnes intentions souvent affichées par ses promoteurs, les critiques de la notion d'IE touchent le caractère, tour à tour asocial, apolitique, apsychique, aculturel et aéthique des idées présentées ». Tout d'abord, il dénonce des « relations sociales décontextualisées où l'intelligence émotionnelle

est présentée sans un contexte où des rapports sociaux entrent en jeu ». Ensuite, il déplore « des relations sociales dépolitisées où les relations de pouvoir sont absentes dans ce qui est écrit sur l'intelligence émotionnelle ». Chanlat (2003 : 125) avance que des relations sans vie psychique sont présentées : « à l'exception d'un renvoi à l'alexithymie et à quelques travaux de professeurs en management inspirés par la posture analytique, Goleman dans son célèbre livre n'évoque à aucun moment la possibilité de l'inconscient. Enfin, il dénonce des relations sociales déculturées et dénuées de sens éthique ».

En effet, selon Damasio (2003) : « il serait nécessaire de prendre en compte le contexte social et culturel afin de comprendre la façon dont le cerveau détermine l'esprit et le comportement humain, car les relations entre notre corps, notre esprit et nos comportements, n'auraient lieu que par le langage et la relation » (Artaza Abaroa, 2006 : 32).

Enfin, on gagnerait peut-être à étudier le lien entre l'intelligence émotionnelle et les attitudes de résistance au changement. Selon Chanlat (2003), les managers auraient intérêt à évaluer la dimension émotive au travail : « la seule chose que nous pouvons espérer, c'est que cette ouverture faite aux dimensions affectives du comportement humain conduise les managers vers d'autres sentiers grâce auxquels ils ou elles découvriront que la dynamique psychique est au cœur de l'humanité et notamment de l'activité de travail. Ce que la plupart d'entre eux savent déjà, mais que, dans bien des cas, leur univers tend constamment à refouler » (Chanlat 2003 : 131).

1.9 Les liens entre l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement (RTC)

Huy (1999) démontre un lien positif entre l'intelligence émotionnelle et l'adaptation individuelle au changement : « at the individual level, the model suggests that an individual's emotional intelligence is positively related to the individual's ability to change and to adapt personally » (Huy, 1999 : 333). Selon cet auteur : « an emotional intelligent

individual is able to recognize and use his or her own and other's emotional states to solve problems and regulate behavior » (Huy, 1999: 325).

Vakola *et al.* (2004) ont étudié le rôle de l'intelligence émotionnelle et des variables du test de la personnalité Big Five sur les attitudes face au changement organisationnel. Les attitudes positives ou négatives face au changement ont été mesurées à l'aide d'une échelle développée pour cette étude (Tsaousis et al., 2003 cité dans Vakola et al., 2004). Celle-ci a été construite basée sur la littérature existante où le concept d'attitude est ainsi défini: « attitude toward change in general consists of a person's cognitions about change, affective reactions to change, and behavioural tendency toward change » (Vakola et al., 2004 : 96). Leur échantillon est composé de 137 professionnels d'entreprises privées et publiques à Athènes, en Grèce qui ont été sondés via des tests auto-administrés. Les résultats confirment des relations statistiquement significatives à $p < 0,01$ entre les traits de la personnalité du Big Five, l'intelligence émotionnelle et l'attitude positive face au changement. Vakola et al. (2004 : 101) indiquent que l'attitude positive au changement était positivement reliée aux traits d'extraversion, d'agréabilité, de conscience et d'ouverture à l'expérience ($r = 0,23$ à $0,37$) et négativement au trait névrotique ($r = -0,27$). L'intelligence émotionnelle était reliée positivement à l'attitude positive envers le changement en ce qui a trait aux dimensions ($r = 0,29$ à $0,53$, $p < 0,01$) et pour le score total de l'intelligence émotionnelle ($r = 0,53$, $p < 0,01$) (Vakola et al., 2004 : 101). Ces traits étaient reliés à une attitude positive envers les changements organisationnels. Ensuite, ils ont aussi trouvé un lien positif avec la dimension de l'utilisation des émotions pour résoudre les problèmes avec l'attitude aux changements (Vakola et al., 2004). L'attitude positive envers les changements était aussi positivement corrélée avec le score global de l'intelligence émotionnelle, ainsi que les quatre dimensions (Vakola et al., 2004). Dans le tableau 2 suivant, les corrélations de l'étude de Vakola et al., 2004 sont présentées.

Tableau 2 : Résultats Vakola *et al.*, 2004

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Extraversion													
2. Neuroticism	-0.212*												
3. Openness to experience	0.151	0.002											
4. Agreeableness	0.194*	-0.100	-0.029										
5. Conscientiousness	0.281**	-0.356**	0.028	0.309**									
6. Perception and appraisal	0.399**	-0.076	0.237**	0.323**	0.387**								
7. Control of emotions	0.215*	-0.788**	0.051	0.160	0.433**	0.191*							
8. Use of emotions	0.593**	-0.669**	0.064	0.293**	0.493**	0.258**	0.601**						
9. Understanding of emotions	0.412**	-0.051	0.312**	0.415**	0.393**	0.489**	0.057	0.427**					
10. Overall EI score	0.539**	-0.658**	0.201*	0.389**	0.601**	0.568**	0.765**	0.846**	0.611**				
11. Change attitudes	0.369**	-0.268**	0.228**	0.341**	0.374**	0.292**	0.318**	0.530**	0.376**	0.531**			
12. Job satisfaction	0.027	-0.123	-0.144	0.260**	0.117	0.129	0.129	0.121	0.170	0.189*	0.093		
13. Turnover	0.021	0.089	-0.130	-0.143	-0.079	-0.130	-0.194*	-0.128	-0.195*	-0.231**	-0.034	-0.523**	
14. Tenure	-0.044	0.031	-0.059	.186*	-0.023	0.131	0.034	0.042	0.122	0.097	-0.006	0.211*	-0.181*

Notes: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Di Fabio (2011) a observé un lien entre l'IE et la prédisposition à résister aux changements avec la mesure RTC d'Oreg (2003) auprès d'un échantillon de 386 étudiants universitaires dans un contexte italien. Selon Fabio : « les résultats de notre étude suggèrent l'existence d'un lien entre l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement » (Di Fabio, 2008 : 103). Il a utilisé la version italienne de Di Fabio, Giannini et Palazzeschi (2008) de la Emotional Intelligence Scale (EIS, Shettle *et al.*, 1999) afin de mesurer l'intelligence émotionnelle (Di Fabio, 2011). Selon Di Fabio, cet outil a été construit sur la base des modèles de Mayer et Salovey (1997). L'échelle observait une bonne cohérence interne avec des coefficients alphas de Cronbach de 0,79 à 0,90 pour le score total. Du côté de la prédisposition à résister au changement, il a utilisé la mesure d'Oreg (2003) du RTC (Resistance to change scale). Par contre, il a utilisé une version à trois facteurs que sont : la « la recherche de routine », la « réaction émotionnelle » et la « rigidité cognitive » plutôt qu'à quatre facteurs du modèle final d'Oreg (2003). Les alphas de Cronbach étaient plutôt faibles pour certains facteurs. On observe un coefficient de 0,70 pour recherche de routine, de 0,67 pour le facteur de la réaction émotionnelle et de 0,66 pour le facteur rigidité cognitive.

Di Fabio (2011) a observé des corrélations significatives et négatives entre l'intelligence émotionnelle au niveau du score total ainsi qu'avec deux des trois dimensions de la prédisposition à résister au changement (Di Fabio, 2011 : 100). Fabio (2011) a observé un lien négatif et modéré entre l'intelligence émotionnelle et la recherche de routine ($r = -.44$, $n = 386$, $p < 0.01$) ainsi qu'avec l'IE et le facteur de réaction émotionnelle au changement imposé ($r = -0,39$, $n = 386$ $p < 0.01$). Un niveau plus élevé d'intelligence émotionnelle serait associé à un niveau plus bas de recherche de routine et de réaction émotionnelle face à un changement imposé. Le troisième facteur de la prédisposition à résister au changement, la rigidité cognitive, n'était pas lié significativement ni au score total, ni aux trois dimensions de l'intelligence émotionnelle (Fabio, 2011 : 100). Le tableau 3 suivant résume les corrélations de l'étude de Di Fabio (2011).

Tableau 3 : Moyennes, écarts-types, corrélations à RTC et intelligence émotionnelle (Fabio, 2011 : 99)

Variable	<i>M</i>	<i>DS</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Recherche de routines	14,61	3,02	┘	┘	┘	┘	┘	┘	┘
2. Réaction émotionnelle au changement imposé	11,76	3,27	0,59**	┘		┘	┘	┘	┘
3. Rigidité cognitive	16,94	2,70	0,09	-0,07	┘	┘	┘	┘	┘
4. Évaluation et expression des émotions	30,42	3,01	-0,43**	-0,34**	0,09	┘	┘	┘	┘
5. Régulation des émotions	26,22	5,46	-0,34**	-0,26**	-0,01	0,36**	┘		┘
6. Utilisation des émotions lors de la résolution des problèmes	24,01	3,87	-0,20**	-0,26**	0,10	0,24**	0,29**	┘	┘
7. EIS Score total	81,66	8,32	-0,44**	-0,39**	0,07	0,70**	0,82**	0,66**	┘

1.10 Liens entre la prédisposition à résister au changement (RTC) et la résistance (Oreg, 2006)

Oreg (2006) a développé une mesure de prédisposition à résister au changement (RTC) en tant que trait de personnalité. Ce trait serait lié à la réaction tridimensionnelle de la résistance, quel que soit le contexte de changement. Dans une étude, Oreg (2006) a observé un lien entre ce trait de la prédisposition à résister au changement (RTC) et la dimension affective de la résistance. De plus, un lien plus faible semble être présent entre ce trait de personnalité et la dimension comportementale de la résistance (Oreg, 2006). Selon l'auteur, plus le score de l'individu sur l'échelle de résistance au changement (RTC) est élevé, plus fort serait le lien avec la dimension affective de la résistance (Oreg, 2006).

1.10.1 Lien entre le RTC et les traits du Big Five

La théorie du Big Five considère la personnalité d'un individu autour de cinq traits dont : l'ouverture à l'expérience, la conscience, l'extraversion, l'agréabilité et le névrotisme (Charbonnier-Voirin, 2013; Oreg, 2003). Charbonnier-Voirin (2013 : 19) indique que : « parmi les cadres théoriques liés à la personnalité, le modèle du Big Five, aussi appelée la théorie des cinq facteurs de la personnalité (Costa et McCrae, 1992 ; Golbert, 1992), rencontre un large consensus pour l'évaluation de la personnalité ». Selon ces auteurs, le modèle des cinq facteurs demeure dominant dans les études sur les différences individuelles depuis 30 à 40 ans (Saksvik et Hetland, 2009).

Oreg (2003) a mesuré les liens entre les facteurs dispositionnels de la résistance et le Big Five. Des liens ont en effet été trouvés entre l'échelle du RTC et l'ouverture à l'expérience, le dogmatisme, le névrotisme et l'extraversion. Le RTC serait positivement corrélé au trait de névrotisme ainsi qu'à deux facteurs : «réactions émotionnelles» et «focalisation à court terme». Le RTC serait corrélé négativement à l'ouverture à l'expérience. Les facteurs de la recherche de routine et de focalisation à court terme seraient négativement corrélés avec l'extraversion et le sentiment d'efficacité personnelle. Selon Oreg (2003), la prédisposition à résister au changement serait donc associée négativement aux traits suivants : recherche

de sensation, tolérance pour l'ambiguïté. Le RTC est positivement lié à l'aversion au risque.

Suite à l'étude d'Oreg (2003), Saksvik et Hetland (2009) ont aussi mesuré la relation entre la mesure du RTC d'Oreg (2003) de résistance prédispositionnelle au changement et les dimensions du Big Five. Leurs résultats sont semblables à ceux d'Oreg (2003): le RTC ne semble pas avoir une forte relation avec l'ouverture à l'expérience, ce qui tend à indiquer que les deux concepts mesurent différentes dimensions de la résistance au changement (Saksvik et Hetland, 2009). Par contre, l'ouverture à l'expérience est reliée au sous-facteur de recherche de routine, ce qui tend à indiquer que les individus ayant un score élevé à l'ouverture à l'expérience rechercheraient moins les routines lors d'un changement (Saksvik et Hetland, 2009).

Vakola et *al.* (2004) ont entre autres, étudié les dimensions du Big Five ainsi que les émotions en lien avec l'attitude face au changement. Vakola et *al.* (2004) décrivent dans leur étude, que les attitudes face aux changements organisationnels seraient positivement corrélées et statistiquement significatives avec les traits suivants: l'extraversion, l'agréabilité, le caractère consciencieux et l'ouverture à l'expérience ($r = 0,23$ à $0,37$) et négativement liées avec le trait de névrotisme ($r = -0,27$).

En conclusion, il semblerait exister un lien entre certains antécédents liés à la personnalité et les réactions des destinataires envers le changement. Selon Oreg (2006), les réactions affectives seraient corrélées négativement avec la satisfaction au travail et l'attitude comportementale de résistance serait corrélée positivement avec l'intention de quitter l'organisation. Ainsi, les employés qui affirment être stressés, anxieux ou irrités face aux changements semblent être moins satisfaits face à leur emploi. Les employés qui affirment avoir agi contre le changement sembleraient avoir plus d'intentions de quitter l'entreprise (Oreg, 2006). De plus, contrairement aux études précédentes, être anxieux face aux changements à son travail peut diminuer la satisfaction face à celui-ci sans que cela ne signifie que l'employé ait l'intention de quitter l'organisation (Oreg, 2006). Enfin, tels que les résultats d'Oreg (2003, 2006) semblent le démontrer, la prédisposition à résister au

changement serait en lien avec la dimension affective et un peu moins avec la dimension comportementale de l'attitude de résistance au changement. Ainsi, un individu ayant cette prédisposition serait plus enclin à éprouver des émotions négatives et à quitter l'entreprise en lien avec sa prédisposition, indépendamment du type de changement (Oreg, 2006). D'un autre côté, Huy (1999) indique que l'intelligence émotionnelle et des capacités émotionnelles élevées faciliteraient l'adaptation individuelle lors d'un changement organisationnel. De plus, ces capacités seraient un avantage pour mettre en œuvre des changements dans les organisations.

Dans le chapitre 1, nous avons d'une part, évoqué un trait de la personnalité qui serait une prédisposition à résister au changement. D'autre part, les modèles d'intelligence émotionnelle ont été exposés. Ainsi, dans le chapitre suivant, nous tenterons d'exposer les liens entre l'intelligence émotionnelle, mesurée à l'aide de traits et la prédisposition individuelle à résister au changement. La prochaine partie consistera à exposer un cadre conceptuel afin d'examiner les liens entre ces deux variables.

CHAPITRE 2. CADRE CONCEPTUEL

Cette partie du mémoire consiste à créer le cadre conceptuel de cette étude. Les liens théoriques entre l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement seront présentés. Notre question de départ était la suivante: « y a-t-il un lien entre l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement? »

L'intelligence émotionnelle en rapport avec les traits de la personnalité a été peu étudiée dans la littérature. Deux études sur le sujet serviront de pivot à notre étude. D'une part, Vakola et *al.* (2004) présentent le concept d'intelligence émotionnelle et des traits de personnalité en lien avec des réactions sous forme d'attitudes au changement. D'autre part, Di Fabio (2011) traite directement le lien entre l'intelligence émotionnelle et la résistance dispositionnelle au changement.

Dans cette section, nous présenterons les liens recensés dans la littérature entre ces deux concepts. Enfin, les hypothèses de recherche et le cadre théorique feront l'objet de conclusion à ce chapitre.

2.1 Les variables à l'étude

Tel que discuté précédemment, Petrides et Furnham (2001) proposent un modèle d'intelligence émotionnelle et une mesure globale sous forme de traits. Ce modèle comprend quatre facteurs : le bien-être, le contrôle de soi, l'émotivité et la sociabilité. L'adaptabilité et l'automotivation sont des facettes et non des facteurs, mais sont tout de même calculées dans le score global (Petrides et Furnham, 2003). Le calcul du TEIQue contient quatre facteurs (Mikolajczak, Luminet, Leroy et Roy, 2006). Ainsi, un individu ayant un score élevé à cette échelle aurait tendance à se percevoir ainsi : « confiant et ayant tendance à regarder le côté positif de la vie », « capable de contrôler ses émotions », « capable de résister à la pression et de gérer le stress », « capable de communiquer ses sentiments aux autres », « flexible et prêt à s'adapter à de nouvelles conditions » et «

automotivé et peu enclin à céder devant l'adversité (Petrides et Furnham, 2003). La mesure globale du TEIQue qui sera utilisée afin de mesurer cette variable comprend toutes ces dimensions. Nous avons sélectionné la mesure du TEIQue, car elle comporte plusieurs avantages. Cet instrument a été validé scientifiquement (Mikolajczak et *al.*, 2006). Les propriétés psychométriques et la structure factorielle du questionnaire sont stables à travers les langues et les cultures (Mikolajczak et *al.*, 2006).

Selon Mikolajczak et *al.* (2006), les applications de la mesure de l'intelligence émotionnelle par traits sont présentes dans le domaine de la santé clinique, de l'éducation ou des organisations. Le TEIQue par traits est associé à une meilleure résistance physique et mentale au stress. De plus, dans le domaine de l'éducation, les individus ayant un niveau plus élevé du trait d'intelligence émotionnelle réussiraient mieux dans le milieu académique (Mikolajczak et *al.*, 2006). Selon Mikolajczak et *al.* (2006 : 12), les alphas de Cronbach de la mesure sont satisfaisants en termes de fiabilité de la mesure. Sur les 15 sous-échelles, les coefficients alphas de Cronbach varient pour dix d'entre eux entre 0,71 et 0,91. Tel que détaillé au Tableau 1 dans le chapitre 1, les 15 sous-échelles mesurées sous le facteur de bien-être sont l'estime de soi, le trait de bonheur et le trait d'optimisme. Les sous-échelles du deuxième facteur qui est le contrôle de soi sont : la gestion des émotions, la gestion du stress et la faible impulsivité. Sous le facteur de l'émotivité, on retrouve : la perception des émotions, l'expression des émotions, les habiletés relationnelles et l'empathie. Le facteur de la sociabilité est détaillé par les compétences sociales, la gestion des émotions chez les autres et l'affirmation de soi. Les deux derniers traits du modèle que sont l'adaptabilité et l'automotivation ne sont pas des facteurs mais ils sont calculés dans le score global (Petrides et Furnham, 2001). Les trois sous-échelles sous un coefficient de consistance interne inférieur à 0,70 sont l'impulsivité, les compétences interpersonnelles et l'adaptabilité. Le score global a obtenu, dans une seule étude, un coefficient alpha de Cronbach assez élevé (à 0,94) pour les hommes et à (0,95) pour les femmes (Mikolajczak et *al.*, 2006). Ces échelles ne sont pas des items mais des facteurs qui seront mesurés via les questions élaborées dans le questionnaire du TEIQue. La version longue du TEIQue compte au total 153 items. Une version courte du TEIQue basée sur le TEIQue original qui comprend 30 questions a été développée et validée (Cooper et Petrides, 2010). Ce test

mesure un trait global d'intelligence émotionnelle (Cooper et Petrides, 2010). Ce test a obtenu des bonnes valeurs psychométriques auprès d'un échantillon de 1119 répondants. Les valeurs de l'alpha de Cronbach pour ce test sont de 0,89 pour les hommes et de 0,88 pour les femmes.

D'un autre côté, la prédisposition à résister au changement est la deuxième variable à l'étude. La mesure de cette prédisposition comprend quatre facteurs que sont : le facteur de recherche de routine, la réaction émotionnelle, la focalisation à court terme et la rigidité cognitive (Oreg, 2003). Un individu ayant un trait élevé de prédisposition à résister au changement est caractérisé ainsi : « ayant une répugnance à abandonner de vieilles habitudes », « ayant un manque de résilience psychologique qui entraîne une faiblesse dans les stratégies d'adaptation lors d'un changement, n'aimant pas perdre le contrôle et plus rigide et plus étroit d'esprit » (Angel et Steiner, 2013 : 65).

2.2 Intelligence émotionnelle et prédisposition à résister au changement

Les liens entre l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement ont peu été étudiés dans la littérature. Les changements peuvent occasionner des réactions émotionnelles chez l'individu.

Selon les études, les turbulences organisationnelles peuvent déclencher des mécanismes de défense chez les individus, de l'anxiété, du cynisme et du stress (Armenakis et collé, 1993, cité dans Valoka et *al.*, 2004). On dit que les gens qui sont moins stables émotionnellement ont moins confiance en leurs habiletés d'affronter un changement et se sentiront davantage menacés par une initiative de changement (Oreg, 2003 : 684).

Selon les recherches, des liens ont été observés entre le fait d'utiliser les émotions afin de développer des attitudes positives et le niveau de succès dans un projet de changement organisationnel (Huy, 1999, cité dans Valoka et *al.*, 2004). Selon ces auteurs, de futures recherches gagneraient à être conduites afin de valider, à l'aide de mesures différentes, la relation entre l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement.

Les limites de l'étude de Vakola et *al.* (2004) portent sur le design de celle-ci. Ils n'ont pas mesuré l'expérience du changement avant le changement et après pour voir l'évolution de l'adaptation. Deuxièmement, la collecte de données qui n'a eu lieu qu'une seule fois via un sondage peut entraîner un biais dans l'étude (Vakola et *al.* 2004). Pour les recherches futures, les auteurs indiquent qu'il serait utile d'explorer avec des mesures additionnelles ou différentes, la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'attitude face au changement (Vakola et *al.*, 2004). Ainsi, la présente étude mesurera un lien semblable mais avec des mesures et des variables différentes.

Di Fabio (2011) a par ailleurs utilisé les mêmes outils de mesure que ceux que nous avons l'intention de retenir. Il indique toutefois dans ses limites et pistes de recherche futures que son échantillon est composé d'étudiants : « une limite est l'impossibilité de généraliser les résultats obtenus sur une population autre que les étudiants de Florence ». Di Fabio (2011) indique également qu'il serait intéressant d'étudier le rapport entre l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement dans d'autres contextes internationaux. Nesterkin (2012 : 583) a cité les résultats de Di Fabio (2011) indiquant que l'intelligence émotionnelle diminue la résistance au changement : «specifically, studies show that, during organizational change, emotionally intelligent employees are less resistant to change ». Fabio (2011) mentionne qu'il serait aussi intéressant d'approfondir les liens évoqués par Vakola et *al.* (2004) avec les traits de la personnalité.

2.3 Nos hypothèses de recherche

On peut définir une hypothèse ainsi : « une hypothèse est une présomption, c'est la réponse présumée à la question de recherche dont on ne sait pas encore si elle est fondée ou contestable, mais au sujet de laquelle on croit que les faits pourront établir soit la vraisemblance, soit l'incertitude (Laramée et Vallée: 1991) ». Ainsi, basée sur les liens dans la littérature et afin de poursuivre les résultats obtenus par Di Fabio (2011) et Vakola et *al.* (2004), une première hypothèse peut être formulée ainsi:

***Hypothèse 1 :** L'intelligence émotionnelle est négativement liée à la prédisposition à résister au changement.*

2.3.1. Les liens entre l'intelligence émotionnelle et le facteur de recherche de routine (RTC)

Afin d'enrichir les connaissances, nous avons cru bon de vérifier le lien entre l'intelligence émotionnelle et chacun des quatre facteurs de la prédisposition à résister au changement puisque Oreg (2003) et d'autres chercheurs ont tenté d'isoler ces sous-facteurs dans leurs études. Des hypothèses ont pu être élaborées à partir de certains résultats plus spécifiques.

Selon Petrides et Furnham (2003), un individu intelligent émotionnellement se perçoit comme étant flexible et prêt à s'adapter à de nouvelles conditions. Selon Oreg (2003) : « le facteur recherche de routine » intègre les dimensions de « préférence pour un faible niveau de stimulation » et une « répugnance à abandonner de vieilles habitudes qui sont plus ou moins directement reliées à des caractéristiques de la résistance au changement » (Angel et Steiner, 2013 : 65).

En ce qui concerne les liens avec le Big Five, le facteur de la recherche de routine serait négativement corrélé avec l'extraversion et le sentiment d'efficacité personnelle (Oreg, 2003). Selon Charbonnier-Vorin (2013 : 20), l'extraversion se définit ainsi : « un individu extraverti est souvent assimilé à quelqu'un d'énergique, d'actif, d'expressif, d'optimiste, qui recherche les sensations et aimant la compagnie des autres (Costa et McCrae, 1992) ». De plus, selon Charbonnier-Voirin (2013-21), une personne extravertie semblerait s'adapter davantage à de nouvelles situations : « ils proposent que l'extraversion soit reliée à l'adaptabilité interpersonnelle et culturelle. Il semblerait en effet possible qu'une personne expressive et sociable puisse plus facilement s'adapter à divers individus et à différentes cultures ». De plus, selon leur étude (2013 : 26), l'extraversion serait positivement corrélée avec la gestion des situations de travail imprévisibles ($r=.37$, $p<0,01$) et avec le trait ouverture ($r=0,14$, $p<0,05$). Ainsi, un individu extraverti qui est lié à l'intelligence émotionnelle ressentirait peut-être moins le besoin d'adopter des routines. Il

serait plus apte à abandonner de vieilles habitudes ; ce qui est contraire au facteur de recherche de routine.

Enfin, selon Di Fabio (2011 : 102), l'intelligence émotionnelle serait inversement liée à la prédisposition au changement en ce qui concerne la recherche de routine : « les individus doués d'une plus grande intelligence émotionnelle, tant au niveau du score total ($r = - 0,44$, $p < 0,01$) que des dimensions spécifiques, semblent donc montrer une moindre tendance à adopter des routines (Fabio 2011 : 102). Ainsi, ces résultats (tels que les conclusions de Di Fabio, 2011) conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : L'intelligence émotionnelle est négativement liée au facteur « recherche de routine ».

2.3.2 Les liens entre l'intelligence émotionnelle et le facteur de réaction émotionnelle (RTC)

Les individus ayant un score élevé en intelligence émotionnelle mesurée avec le TEIQue sont caractérisés comme étant « capables de contrôler leurs émotions » et « capables de résister à la pression et de gérer le stress » (Petrides et Furnham, 2003). Le facteur de « réaction émotionnelle » de la prédisposition au changement comprend les dimensions «résilience psychologique» et de « répugnance à perdre le contrôle ». La résilience inclut : l'estime de soi, l'optimisme et la perception de contrôle. Selon Wanberg et Banas (2000), le trait de résilience serait associé avec plus d'acceptation face au changement. Cette ouverture au changement est reliée à plus de satisfaction au travail. Selon Wanberg et Banas (2000: 139):

« For managers, one important finding is the relationship between change-related self-efficacy and change acceptance. Employees may be reluctant to incorporate new procedures, technology, or other changes into their work if they are anxious about their ability to perform their job after the change ».

Selon Angel et Steiner (2013, 65): « Le manque de résilience psychologique ne permet pas de répondre correctement à un élément stressant comme peut l'être un changement et dénote une faiblesse dans les stratégies de *coping* et dans la participation à un changement».

Dans un autre ordre d'idées, selon Charbonnier-Vorin (2013 : 6): « la stabilité émotionnelle (Costa & McCrae, 1992) renvoie à la capacité de rester calme lorsque l'on est confronté à une difficulté, un changement, l'incertitude ou le stress. Les personnes stables émotionnellement tendent donc à s'adapter plus facilement et rapidement aux situations, en gérant mieux les changements en eux-mêmes et le stress issu de ces situations ». Un individu avec une intelligence émotionnelle élevée aura une réaction émotionnelle plus faible. Nous supposons qu'un individu ayant plus de difficulté à réguler ses émotions aurait plus de réactions émotionnelles dans la prédisposition à résister aux changements.

On observe que le trait d'intelligence émotionnelle prédit moins de réactions émotives chez les individus et que la prédisposition à résister au changement indique un « manque de résilience psychologique qui entraîne une faiblesse dans les stratégies d'adaptation lors d'un changement (Angel et Steiner, 2013 : 65). Ainsi, on pourrait supposer un lien à analyser entre l'intelligence émotionnelle et l'émotivité, et la réaction émotionnelle sur l'échelle RTC.

Selon Di Fabio (2011), il y aurait un lien inverse et significatif entre l'intelligence émotionnelle et la réaction émotionnelle de la prédisposition à résister au changement. Selon Di Fabio (2011 : 102) : « dans le même sens que Vakola *et al.* (2004), à propos du concept d'attitude vis-à-vis du changement organisationnel, il semble que l'intelligence émotionnelle soit également liée à la réaction émotionnelle au changement imposé. Les individus dotés d'une plus grande intelligence émotionnelle, semblent démontrer une meilleure capacité à gérer le stress et le trouble vis-à-vis un changement ». Ainsi, nous supposons qu'un individu avec plus d'intelligence émotionnelle aura moins de réaction émotionnelle dans la prédisposition à résister au changement.

Hypothèse 3 : *L'intelligence émotionnelle est négativement liée au facteur de « réaction émotionnelle ».*

2.3.3. Les liens entre l'intelligence émotionnelle et le facteur de focalisation à court terme

Tel que décrit précédemment, un individu intelligent émotionnellement est flexible et prêt à s'adapter à la nouveauté (Petrides et Furrhnam, 2003). Selon Oreg (2003) et Angel et Steiner (2013 : 65) : « le facteur de focalisation à court terme est composé des dimensions « intolérance pour la période d'ajustement » et de « répugnance à perdre le contrôle ». L'intolérance pour la période d'ajustement fait référence à la difficulté pour certaines personnes, à gérer les situations de travail à court terme engendrées par le changement (Kanter, 1985, Angel et Steiner, 2013) tandis que la répugnance à perdre le contrôle est considérée comme un élément primaire de la résistance (Conner, 1992, cité par Angel et Steiner, 2013).

Le facteur de la focalisation à court terme serait négativement corrélé avec l'extraversion et le trait de conscience (Oreg, 2003). Par contre, l'intelligence émotionnelle est positivement liée à ces deux traits. Tel que vu précédemment, un individu extraverti semblerait s'adapter plus facilement à la nouveauté. Selon Charbonnier-Voirin (2013-21), une personne extravertie semblerait s'adapter davantage à de nouvelles situations : « ils proposent que l'extraversion soit reliée à l'adaptabilité interpersonnelle et culturelle ».

Selon Charbonnier-Voirin (2013 : 20) : le trait de « conscience » correspond à une personne qui est responsable, qui respecte les obligations, fait preuve d'autodiscipline et privilégie l'organisation. Un individu consciencieux est souvent décrit comme étant « minutieux, persévérant, organisé et fiable ». Selon Charbonnier-Voirin, (Lépine, 2000 cité dans Charbonnier-Voirin 2013 : 20) « les individus démontrant un score élevé sur ce trait auraient la capacité d'être persévérant, de surmonter les obstacles et de s'adapter aux nouvelles demandes de leur travail. De plus, ils abandonneraient moins facilement que les autres dans des contextes changeants et incertains ». Ainsi, nous supposons que

l'intelligence émotionnelle qui favorise une adaptation serait négativement liée au facteur de focalisation à court terme, caractérisé par un individu qui s'adapterait moins aux demandes lors de « période d'ajustements ainsi qu'ayant de la difficulté à gérer des situations de travail à court terme engendrées par le changement (Oreg, 2003, Kanter, 1985).

Ainsi, nous supposons qu'un individu avec un niveau d'intelligence émotionnelle élevée aura moins tendance à être axé sur le court terme. En ayant plus d'ouverture et de faciliter à gérer ses émotions, il verra d'un œil plus positif, le côté « négatif » et le surplus de travail engendré à cause du changement.

***Hypothèse 4 :** L'intelligence émotionnelle est négativement liée au facteur de « focalisation à court terme ».*

2.3.4 Les liens entre l'intelligence émotionnelle et le facteur de la rigidité cognitive

Le facteur de la rigidité cognitive est caractérisé par le trait dogmatique : «les individus dogmatiques présentent moins de volonté et de capacité à s'adapter à de nouvelles situations, puisqu'ils sont plus rigides et plus étroits d'esprit » (Angel et Steiner, 2013 : 65).

Tel que vu précédemment, un individu ayant de l'intelligence émotionnelle peut s'adapter plus facilement aux nouvelles situations. Huy (1999) démontre un lien positif entre l'intelligence émotionnelle et l'adaptation individuelle au changement : « at the individual level, the model suggests that an individual's emotional intelligence is positively related to the individual's ability to change and to adapt personally » (Huy, 1999 : 333). Selon cet auteur: « an emotional intelligent individual is able to recognize and use his or her own and other's emotional states to solve problems and regulate behavior » (Huy, 1999: 325). Ainsi, selon les liens dans la littérature, l'intelligence émotionnelle sera négativement liée à la rigidité cognitive.

Par contre, Di Fabio (2011) n'a pas trouvé de lien entre l'intelligence émotionnelle et le facteur de la rigidité cognitive. Nous allons valider si un lien existe. Ainsi, nous pourrions supposer une autre hypothèse :

Hypothèse 5 : L'intelligence émotionnelle est négativement liée au facteur de « rigidité cognitive ».

2.3.5 Les effets du sexe et du poste sur chacune des variables

Afin d'enrichir les connaissances sur les deux construits, nous avons poursuivi nos hypothèses concernant les effets de certaines caractéristiques sociodémographiques sur chacune de nos deux variables.

En ce qui concerne les données démographiques, les études tendent à indiquer que l'âge ne semble pas affecter les scores du TEIQue alors que le sexe des participants pourrait jouer un rôle (Mikolajczak et *al.*, 2006). Selon Mikolajczak et *al.* (2006), les femmes auraient tendance à obtenir un score plus élevé que les hommes au niveau des dimensions de l'émotivité de l'intelligence émotionnelle tandis que les hommes auraient tendance à avoir un score plus élevé en ce qui concerne le contrôle de soi, la sociabilité et le score global du TEIQue. De façon plus spécifique, les femmes auraient tendance à obtenir des scores plus élevés sur l'agréabilité tandis que les hommes sembleraient plus stables émotionnellement (Mikolajczak et *al.*, 2006). Selon Mikolajczak et *al.* (2006: 21), ces résultats semblent cohérents avec les normes des sociétés occidentales : «Theoretically, the fact that women scored higher on *emotionnality* is coherent with Western norms according with expressing of emotions is generally viewed as « unmanly » (Brody, 2000: 26). Dans le même sens, Mikolajczak et *al.* (2006: 21) font référence à la socialisation: « the fact that men score higher than women on *self-control* is one hand consistent with the divergent socialization of emotion as a function of gender (ex., « *Boys don't cry* ») ».

Dans la littérature en changement organisationnel, certains chercheurs ont découvert une différence entre les hommes et les femmes en ce qui a trait aux réactions au changement. Il

est mentionné dans la littérature que les hommes auraient tendance à percevoir le changement dans l'organisation plus négativement que les femmes (Decker *et al.*, 2001, cités dans Valoka *et al.*, 2004). Selon Vakola *et al.* (2004), il n'y aurait pas de différence entre les hommes et les femmes au niveau de l'attitude face aux changements.

Au niveau des postes d'encadrement, il semblerait y avoir un lien entre l'intelligence émotionnelle et certaines formes de leadership. Selon Downey et Strough (2006), l'intelligence émotionnelle serait fortement liée avec les composantes du leadership transformationnel chez des gestionnaires séniors.

Ainsi, nous allons mesurer l'influence des postes d'encadrement dans notre étude sur chacune des deux variables ainsi que sur le sexe des participants. En fonction de ces résultats, nous pouvons donc poser des hypothèses concernant ces variables. Les hypothèses 6 (6a et 6b) porteront sur les variables personnelles par rapport au TEIQue. Les hypothèses 7 (7a et 7b) porteront sur les variables personnelles par rapport au RTC. Nous pouvons donc formuler les hypothèses suivantes.

Hypothèse 6a : *Les hommes auraient un score global plus élevé que les femmes sur l'intelligence émotionnelle (mesurée avec le TEIQue)*

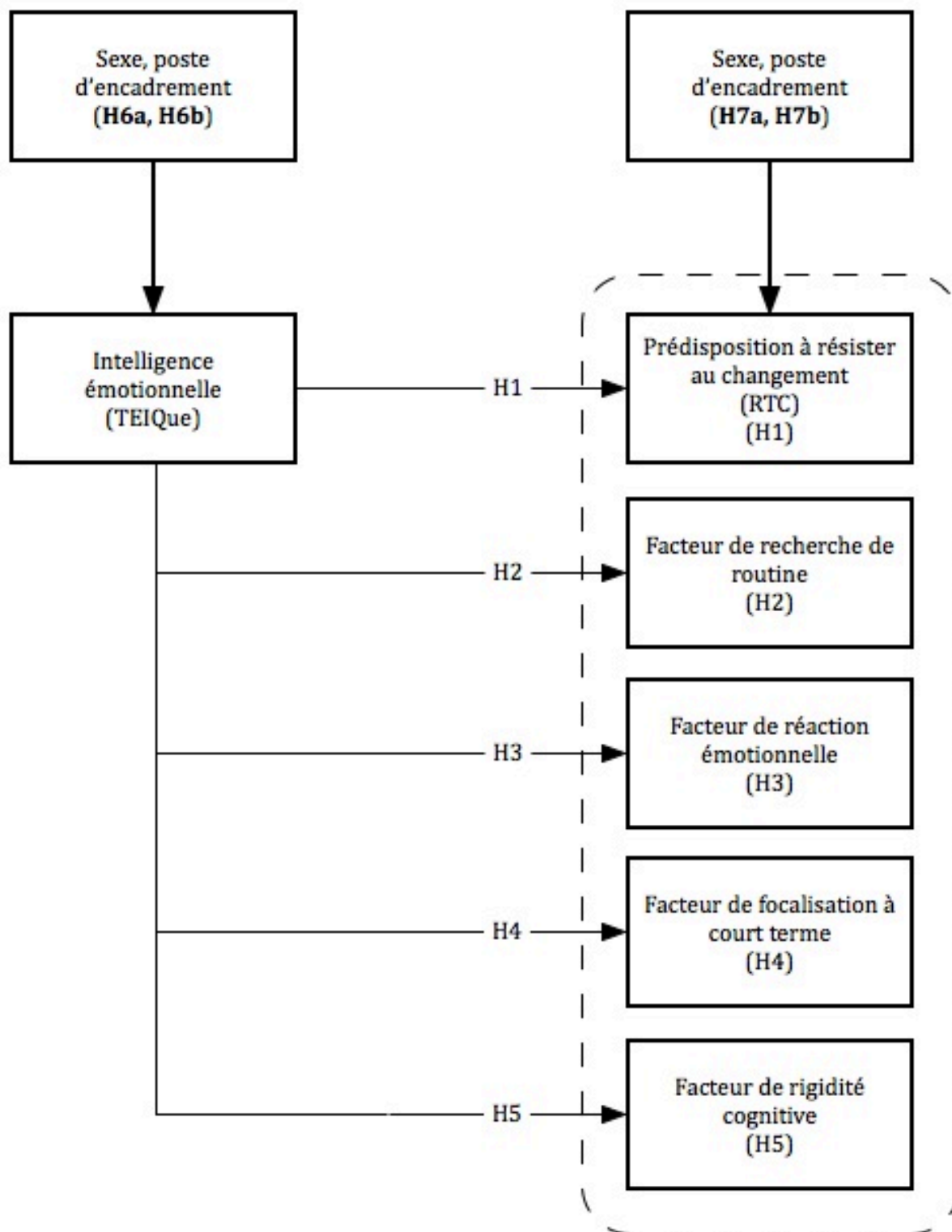
Hypothèse 6b : *Les employés en poste d'encadrement auraient un score global d'intelligence émotionnelle plus élevé que les autres (TEIQue).*

Hypothèse 7a : *Les hommes auraient une prédisposition à résister au changement plus élevée que les femmes sur le score total du RTC.*

Hypothèse 7b : *Les employés en poste d'encadrement auraient un score moins élevé que les autres, sur le score total du RTC (prédisposition à résister au changement).*

La prochaine figure 6 résume nos hypothèses et présente notre cadre conceptuel.

Figure 6 : Cadre conceptuel et hypothèses entre l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement



CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE

3.1 Contexte épistémologique des sciences de la gestion

Dans cette partie, nous traiterons de la méthodologie de notre mémoire. Comme cette recherche s'ancre dans un processus d'apprentissage de la méthodologie de recherche des sciences de la gestion, il convient de situer la recherche en gestion dans son contexte et présenter en partie les débats épistémologiques de ces sciences. Déry (1992) expose certains constats qui caractérisent le champ des sciences de l'administration. Tout d'abord, on peut lire les principaux enjeux épistémologiques (où le modèle orthodoxe des sciences serait rejeté), les caractéristiques du champ de l'administration et le débat d'ordre méthodologique. Selon Déry (1992), afin de dépasser les débats actuels au niveau de l'épistémologie des sciences, il faudrait tendre vers trois avenues. Tout d'abord, (Déry, 1992 : 9), une première avenue serait : « d'étudier concrètement les relations entre les sciences de l'administration et le champ des pratiques de l'administration. Une telle recherche pourrait alors éclairer, sur une base empirique, les rapports particuliers qui unissent ou divisent les membres de ces deux champs ». Dans un deuxième temps, selon l'auteur (Déry, 1992 : 9) : « une seconde avenue de recherche consiste à étudier les relations entre les sciences de l'administration et d'autres champs scientifiques. Cette avenue pourrait mettre au jour les rapports de collaboration et de compétition qui président à la constitution des sciences de l'administration et qui pourrait servir de base à la compréhension de la variété constitutive des sciences de l'administration ». Enfin, selon Déry (1992 : 9), structurer une problématique de recherche importante en sciences de l'administration pourrait être une autre avenue.

Ces débats épistémologiques ont pris place sur le plan méthodologique : « les débats qui opposent d'un côté, les tenants des méthodes « qualitatives » à ceux des méthodes « quantitatives » et de l'autre, les adeptes de la systémique » (Déry, 1992 : 4). Selon Déry (1992 : 4) : « ... les qualitativistes, quant à eux, questionnent les techniques quantitatives conçues comme méthodes de recherche prétendument objectives. Les uns comme les autres, enfin, soulignent l'engagement des chercheurs dans la production de connaissances.

La variété des méthodes de recherche conjuguée à la variété des connaissances et à l'échec d'une certaine conception du caractère instrumental du corpus ont ouvert la voie à la pénétration, dans le champ des sciences de l'administration, d'une représentation sociale de la production de connaissances scientifiques (Déry, 1992 : 4)».

Ainsi, la prochaine partie de ce mémoire porte sur la méthodologie de la recherche où le traitement des données sera de nature quantitative. Cette recherche a comme milieu d'étude empirique, un établissement dans le milieu de la santé en France.

3.2 Contexte de l'étude

Le but du présent mémoire est de répondre à la question de recherche. La question de recherche était de déterminer : « quels sont les liens entre l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister aux changements organisationnels? » Après avoir exposé le cadre théorique, cette partie portera sur la méthodologie de cette recherche. Les deux modèles qui ont été sélectionnés afin de valider les hypothèses de façon empirique sont le modèle de traits de Petrides et Furnham (2001) et le modèle de la prédisposition à résister aux changements de Shaul Oreg (Oreg, 2003). Le modèle de Petrides et Furnham offrira une mesure de l'intelligence émotionnelle. Du côté du modèle d'Oreg (2003), on pourra mesurer un trait de personnalité qui reflète une approche générale négative quant aux changements et une inclinaison à l'éviter et à y résister (Oreg, 2003).

Le contexte de cette recherche a eu lieu dans des hôpitaux en France. Dans le cadre d'une enquête sur la qualité de vie au travail, les employés ont été sondés. Les données secondaires qui sont sous la forme d'une base de données statistique ont été analysées dans cette présente étude. Les résultats des mesures d'intelligence émotionnelle et de la prédisposition à résister au changement seront détaillés dans les résultats.

Dans cette partie de la méthodologie, la méthode de collecte de données sera explicitée. Les mesures sélectionnées ainsi que l'analyse des propriétés psychométriques de ces

instruments de mesure seront discutées. La Tableau 4 est constituée des hypothèses présentées au chapitre précédent.

Tableau 4 : Question de recherche et hypothèses

Question de recherche et les hypothèses	
Question de recherche : « quels sont les liens entre l'intelligence émotionnelle et la disposition à résister aux changements organisationnels? »	
Hypothèse 1	L'intelligence émotionnelle est négativement liée à la prédisposition à résister au changement.
Hypothèse 2	L'intelligence émotionnelle est négativement liée au facteur recherche de routine .
Hypothèse 3	L'intelligence émotionnelle est négativement liée au facteur réaction émotionnelle .
Hypothèse 4	L'intelligence émotionnelle est négativement liée au facteur focalisation à court terme .
Hypothèse 5	L'intelligence émotionnelle est négativement liée au facteur rigidité cognitive .
Hypothèse 6a	Les hommes auraient un score plus élevé d'intelligence émotionnelle mesuré avec le TEIQue, que les femmes.
Hypothèse 6b	Les employés en poste d'encadrement auraient un score d'intelligence émotionnelle plus élevé mesuré avec le TEIQue, que les autres employés.
Hypothèse 7a	Les hommes auraient une prédisposition à résister au changement plus grande que les femmes sur le score total du RTC.
Hypothèse 7b	Les employés en postes d'encadrement auraient un score moins élevé au niveau de la prédisposition à résister au changement (RTC) que les autres employés.

3.3 Le choix des mesures

Afin de mesurer la prédisposition à résister au changement ainsi que l'intelligence émotionnelle des employés, la méthode quantitative a été choisie. Selon la méthodologie scientifique, « les variables à mettre en relation sont donc celles qui correspondent au terme de l'hypothèse, c'est-à-dire, les dimensions ou les indicateurs qui composent les deux mesures à l'étude » (Campenhoudt et Quivy, 2011), soit l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement. Plusieurs éléments ont mené vers une analyse quantitative. Selon Evrard, Pras et Roux (2003 : 47), s'engager dans un processus de recherche demande de considérer les paramètres de temps, de l'importance de l'enjeu et de la lourdeur du recueil d'information et de l'étude qui fait référence au coût. Nous avons opté pour la méthode quantitative pour l'analyse des données de cette étude. Cette méthode permet dans un temps relativement restreint d'analyser un grand nombre de données. Le coût de l'étude est aussi minime. De plus, les recherches dans le champ de la psychologie au travail sont principalement quantitatives. L'avancement des connaissances sur les deux construits faisait en sorte que des outils de mesure fiables et validés étaient accessibles. La comparaison des données psychométriques permettait donc une base commune.

Les logiciels permettent de manipuler une masse d'informations à l'aide d'analyses factorielles ou d'étudier les liaisons entre les données (Campenhoudt et Quivy, 2011). Selon le manuel de recherches en sciences sociales, plusieurs objectifs et avantages existent pour lesquels la méthode quantitative convient particulièrement. La méthode quantitative permet de bien interpréter des réponses fermées (de type oui-non ou toujours-souvent-rarement-jamais) et elle convient pour des recherches basées sur des corrélations (Campenhoudt et Quivy, 2011 : 205). Les principaux avantages consistent en la « précision et rigueur du dispositif méthodologique qui peut facilement être interprété par les pairs », la puissance des outils informatiques qui permettent de manipuler rapidement un grand nombre de variables, et la clarté des résultats et des rapports de recherche (Campenhoudt et Quivy, 2011). Enfin, les avantages consistent donc en une économie de temps, de coûts et les nombreuses possibilités (flexibilité) du dispositif quantitatif.

En ce qui a trait aux limites de ce type de méthode, on note le pouvoir explicatif limité du dispositif. D'une part, on ne peut demander aux répondants de préciser leurs réponses comme on pourrait le faire lors d'un entretien semi-dirigé, par exemple.

3.3.1 Mesure de l'intelligence émotionnelle : le TEIQue

La mesure du TEIQue de Petrides et Furnham (2001) basée sur le modèle des traits de personnalité a été retenue. Dans le cadre de cette enquête, la version courte du questionnaire a été utilisée. Celle-ci comprend 30 énoncés et prend environ 7 minutes à compléter. L'échelle des réponses en 7 points se décline en niveau d'accord/désaccord, entre : « je suis en complet désaccord » à « je suis en complet accord ». Le questionnaire a été traduit en français pour les fins du programme de recherche. Des exemples d'énoncés sont : « exprimer mes émotions avec des mots n'est pas un problème pour moi », « je trouve souvent difficile de voir les choses du point de vue d'une autre personne », « dans l'ensemble, je suis une personne très motivée », « d'habitude, il m'est difficile de gérer mes émotions ». Le TEIQue a été traduit en version française et a été validé par Moira Mikolajczak et *al.* (2006).

Selon certaines études, le TEIQue est un outil de prédiction significatif de la santé mentale (anxiété, dépression) (Mikolajczak et *al.*, 2006). Ainsi, plus un individu obtient un score élevé, meilleure est sa santé mentale. Le TEIQue peut aussi prédire la capacité à résister au stress et à l'épuisement professionnel (les individus ayant un score élevé d'IE ont trois fois moins de chance de s'épuiser au travail) (Mikolajczak et *al.*, 2006). Cette mesure peut également prédire la persévérance dans l'effort, la performance (évaluée par les supérieurs), le statut hiérarchique dans l'entreprise, la satisfaction au travail et dans la vie, l'implication au travail (Mikolajczak et *al.*, 2006).

À la suite de la validation interne conduite par Mikolajczak et *al.* (2006), la cohérence interne des quatre facteurs et du score total était très bonne. Les coefficients alphas de Cronbach, qui mesurent les facteurs sont acceptables dans la version longue du TEIQue

(entre 0,71 et 0,91) (Mikolajczak et *al.*, 2006). Les trois sous-facteurs qui ont une fiabilité mesurée sous l'alpha de Cronbach acceptable sont l'impulsivité sous l'échelle du contrôle de soi, les habiletés relationnelles sous l'échelle de l'émotivité et l'adaptabilité qui est un trait mesuré sans être considéré comme un facteur. Mikolajczak et *al.* (2006) confirment les quatre facteurs de Petrides (2001) qui sont le bien-être, la sociabilité, le contrôle de soi et l'émotivité. Cette solution factorielle retenue explique 63,95 % de la variance.

En ce qui concerne les données démographiques, les scores du TEIQue sont indépendants de l'âge, mais peuvent être influencés par le sexe (Mikolajczak et *al.*, 2006). Il a aussi été démontré que les résultats du TEIQue ne sont pas attribuables au désir social de plaire, c'est-à-dire que cette variable a été contrôlée et que le TEIQue prédit la réaction émotionnelle au-delà du désir social de plaire et de l'alexithymie (Mikolajczak et *al.*, 2006).

Puisque la version courte est utilisée pour cette recherche, les auteurs recommandent de travailler uniquement avec la mesure du score global de l'intelligence émotionnelle (Petrides et Furnham, 2001). Ce test mesure un trait global d'intelligence émotionnelle (Cooper et Petrides, 2010). Ce test a obtenu des bonnes valeurs psychométriques auprès d'un échantillon de 1119 répondants. Les valeurs de l'Alpha de Cronbach pour ce test sont de 0,89 pour les hommes et de 0,88 pour les femmes. C'est donc le score total qui sera utilisé dans cette étude.

Dans notre recherche, il faudrait également vérifier la qualité de la traduction des échelles et les comparer aux résultats déjà obtenus dans les études antérieures.

3.3.2 Mesure de la prédisposition à résister au changement (RTC) (Oreg, 2003)

La mesure qui a été sélectionnée afin de mesurer la prédisposition au changement est la mesure « Resistance to change » (RTC) (Oreg, 2003). Ce questionnaire contient 17 énoncés, mesurés selon une échelle de mesure en six points (1 = fortement en désaccord à 6 = fortement en accord). Quatre sous-échelles composent le RTC : la recherche de routine, la réaction émotionnelle, la vision axée à court terme et la rigidité cognitive. Voici des exemples de questions pour la recherche de routine : « je préfère la routine à des surprises », « généralement, le changement est une bonne chose », « je préfère une journée de routine au travail qu'une journée avec des événements imprévus ».

« Aborder la résistance au changement d'un point de vue individuel est un concept nouveau » (Angel et Steiner, 2013 : 64). Cette prédisposition à résister au changement constituerait un trait de personnalité stable de l'individu. Lorsqu'un changement leur est imposé, les personnes peuvent vivre des émotions négatives telles que l'anxiété, la colère et la peur (Oreg, 2006). La définition du concept de résistance au changement évoquée par Oreg (2003) est conceptualisée comme : « un trait de personnalité qui reflète une attitude généralement négative face à un changement et une disposition à l'éviter ou à y résister (Oreg, 2003, traduction libre : 680) ».

Ainsi, Oreg (2003) a développé une échelle de mesure (Resistance to change Scale : RTC) afin de mesurer les dimensions d'une personnalité résistante au changement. « Les facteurs sont les principales dimensions dispositionnelles qu'Oreg (2003) a identifiés dans sa revue de la littérature » (Angel et Steiner, 2013).

Le facteur « recherche de routine » intègre les sous-dimensions « préférence pour un faible niveau de stimulation et de nouveauté et la répugnance à abandonner de vieilles habitudes ». Il correspond plus ou moins directement à des caractéristiques de la résistance au changement (Angel & Steiner, 2013 : 65). Le facteur « réaction émotionnelle » combine les sous-dimensions de « résilience psychologique » et de « répugnance à perdre le contrôle » (Angel et Steiner, 2013 : 65). Le manque de résilience psychologique serait en lien avec un

faible niveau de participation à un changement et un nombre limité de stratégies de *coping* (Judge et al., 1999; Kanter, 1985; Wanberg & Banas, 2000; Angel & Steiner, 2013). Le troisième facteur, la « focalisation à court terme » contient deux sous-dimensions : « intolérance pour la période d'ajustement engendrée par le changement » et la « répugnance à perdre le contrôle » (Oreg, 2003; Angel & Steiner, 2013). Le quatrième facteur « rigidité cognitive » fait référence au trait de « dogmatisme ». Ainsi, « les individus dogmatiques présenteraient moins de volonté et de capacité à s'adapter à des nouvelles situations, puisqu'ils sont plus rigides et plus étroits d'esprit » (Bartunek, 1992, cité dans Angel & Steiner, 2013 : 65).

Oreg (2003) a indiqué dans sa première étude qu'il avait éliminé trois énoncés du facteur de la recherche de routine et deux énoncés de la dimension de réaction émotionnelle (Oreg, 2003). Tel que vu précédemment, il a donc retenu une solution à quatre facteurs. Tous les alphas de Cronbach étaient acceptables sauf celui de la rigidité cognitive qui était marginalement acceptable (0,68). Il mentionne qu'il a enlevé des items afin de limiter la redondance pour les facteurs de la recherche de routine et de la réaction émotionnelle. Par contre, il n'est pas indiqué quels items avaient été retirés dans son étude.

Les études 2 et 3 avaient pour objectifs de confirmer la structure factorielle ainsi que la validité de l'échelle (Oreg, 2003). Dans la deuxième étude, un item a été ajouté au facteur de la rigidité cognitive comme l'alpha de Cronbach était plus faible. Dans la troisième étude, les traits ont été corrélés avec les dimensions du Big Five à des fins de validité de l'échelle (Oreg, 2003).

Oreg (2003) a validé son échelle dans les études 5, 6 et 7 et ce, dans différents contextes. De plus, l'échelle a été validée aux États-Unis puis dans 17 pays représentant 13 langues sur quatre continents (Oreg, 2003; 2006; 2008). L'échelle semble fiable dans l'étude pour les 17 pays sauf en ce qui a trait au facteur de la rigidité cognitive. Dans trois des 17 échantillons, soit la Grèce, la Slovaquie et le Royaume-Uni, la fiabilité au niveau de la rigidité cognitive était plus faible. Selon lui, la rigidité cognitive, tel le dogmatisme, comprend de fortes convictions personnelles et une forme d'entêtement dans ses idées qui

est typiquement associé avec des niveaux élevés d'estime de soi (Oreg, 2008). Par contre, la rigidité cognitive a obtenu des liens positifs avec l'estime de soi. Il a été observé qu'un individu ayant un niveau de rigidité cognitive élevé pourrait avoir plus d'estime de soi (Oreg, 2003, 2008). Les autres facteurs ont démontré une corrélation positive avec le névrotisme et négatif avec l'estime de soi et l'efficacité personnelle.

Au plan de sa structure factorielle, on note que 38,7 % de la variance explique le premier facteur qui est la recherche de la routine. Deuxièmement, 8 % de la variance est expliquée par l'émotion, 5,6 % de la variance est expliquée par la vision à court terme et 5 % de la variance est expliquée par la rigidité cognitive. Le coefficient alpha de Cronbach, qui explique la fiabilité de l'échelle totale, est de 0,92 (Oreg, 2003). Tous les coefficients alphas de Cronbach pour les autres échelles (la recherche de la routine, la réaction émotionnelle, la vision à court terme) étaient respectivement acceptables : 0,89, 0,86, 0,71 (Oreg, 2003). Cependant, l'alpha de Cronbach pour la rigidité cognitive était marginalement acceptable avec un score de 0,68 (Oreg, 2003). Afin de pallier cette problématique et de supprimer la redondance, Oreg (2003) a retiré trois énoncés de la recherche de routine et deux énoncés ont été retirés de la sous-échelle réaction émotionnelle. Selon l'auteur, ces éléments n'ajoutaient pas du contenu théorique pertinent aux sous-échelles et étaient hautement corrélés à d'autres éléments sur leurs sous-échelles (Oreg, 2003). L'alpha de Cronbach révisé de la recherche de la routine et de la réaction émotive est dorénavant de 0,81 et 0,82 (Oreg, 2003). L'échelle a donc été validée par Oreg dans les études 2 et 3 de l'étude de 2003. Les autres études ont démontré que l'échelle pouvait aussi s'appliquer dans différents contextes, par exemple, lorsqu'un changement est imposé ou non (Oreg, 2003). Selon l'auteur, cette échelle peut aussi être utilisée dans un processus de sélection ou de formation afin de déceler les différences individuelles sur le plan des prédispositions à résister ou non à un changement. Avec le score total de RTC, on peut prédire la réaction individuelle à un changement de la part d'un individu et ce, indépendamment du contexte de la transformation (Oreg 2003; Oreg, 2006). Un score faible indique une faible prédisposition à résister au changement. La prochaine partie portera sur la deuxième variable à l'étude, soit l'intelligence émotionnelle.

3.4 L'échantillon

Comme discuté auparavant, cette étude est issue d'un programme de recherche plus vaste sur la qualité de vie au travail. Elle est constituée de données secondaires des répondants à un questionnaire dans des hôpitaux français. La taille totale de l'échantillon des répondants à l'étude était de 1061 répondants. L'ensemble des réponses des individus de cette étude qui ont répondu aux deux mesures qui constituaient la mesure de l'intelligence émotionnelle et la résistance aux changements ont été sélectionnés. Au total, 945 individus ont répondu aux questions reliées à nos mesures et constituent ainsi la taille de notre échantillon. En fait, nos deux échelles contiennent ensemble 47 énoncés. L'échantillon de cette taille pourrait en fait surestimer la taille d'effet ou de corrélation. Ainsi, il sera intéressant de constater les résultats statistiques avec cet échantillon en lien avec les deux mesures.

3.5 La méthodologie de collecte de données de l'étude

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé les données issues d'un questionnaire qui a été distribué de façon électronique. Cette méthode est particulièrement efficace pour rejoindre un grand nombre d'individus. Dans le cadre de notre recherche, nous avons eu accès aux données anonymes de second ordre. Des rencontres préalables avec l'ensemble des employés de l'échantillon avaient eu lieu afin de mobiliser les gens à répondre à l'enquête globale qui portait sur la qualité de vie au travail. En effet, comme les employés sont déjà très occupés, répondre à ce questionnaire pouvait représenter un défi pour réserver du temps dans leur horaire très chargé. Les questionnaires pouvaient être remplis sur le temps de travail ou lorsque les employés avaient le temps de le faire.

Après avoir complété une demande au Comité d'Éthique à la recherche de HEC Montréal (CER), il nous a été confirmé que, puisqu'il s'agit de la consultation d'une partie des données qui ont été dénominalisées et des données de second ordre, nous n'avons pas besoin de refaire une demande au comité d'éthique de recherche. Voici les détails obtenus :

L'article 2.4 de l'EPTC2 stipule qu' : « il n'y a pas lieu de faire évaluer par un CER un projet de recherche fondé exclusivement sur l'utilisation secondaire de renseignements anonymes ou de matériel biologique humain anonyme, à condition que les procédures de couplage, d'enregistrement ou de diffusion ne créent pas de renseignements identificatoires ». Toutes les données étaient de nature anonyme. Ainsi, aucun risque n'est présent sur le plan de l'anonymat et de la sécurité des répondants à cette étude.

3.6 Analyse des données

Le logiciel SPSS a été utilisé afin de préparer et d'analyser l'ensemble des données des mesures récoltées. Un peu plus loin dans la méthodologie, les différentes professions des répondants seront précisées. Pour cette recherche, les données secondaires ont été fournies via courriel dans une base de données.

CHAPITRE 4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans cette partie du mémoire, les analyses statistiques seront présentées. Les statistiques descriptives seront d'abord exposées avant de poursuivre avec les analyses des variables à l'étude.

4.1 Contexte de l'étude et échantillon

Dans cette recherche, on a analysé une base de données composée de 945 répondants qui provenaient d'une Agence régionale de santé, située en France. L'agence est chargée de mettre en œuvre la politique régionale de la santé en s'occupant de la santé publique et en agissant spécifiquement dans chacune des régions. L'agence a comme objectif d'optimiser les soins offerts au public afin d'améliorer la santé publique.

L'Agence regroupe les ressources de l'État et de l'assurance-maladie afin de fournir des services efficaces en matière de santé. Dans le cadre d'un vaste programme de recherche s'échelonnant sur plusieurs mois, la qualité de vie des gens au travail était évaluée en vue de fournir des recommandations aux établissements de santé. Il n'y avait pas de changement en vigueur au moment où la mesure a été collectée. Par contre, les répondants avaient vécu plusieurs changements dans le passé.

Les répondants de l'étude sont principalement composés du personnel des établissements de santé. Trois types d'emplois ont été considérés : le personnel soignant et les paramédicaux, le personnel de soutien et le personnel d'encadrement.

Parmi les 945 répondants au questionnaire, 329 personnes n'ont pas répondu à la question par rapport au poste occupé dans l'organisation, ce qui est anormalement élevé, compte tenu du taux de réponses aux autres données sociodémographiques. Pour cette catégorie, nous avons donc 616 répondants dont 209 occupent des postes d'encadrement (34%) et

407 répondants sont non-cadres (66%). Ainsi, 66% des répondants occupent des postes de soignants ou de soutien.

La répartition des postes non-cadre est ainsi : 39% occupent des postes d'aides-soignants et 27 % sont du personnel de soutien. Le tableau 5 présente la distribution des répondants en fonction des postes occupés.

Tableau 5 : Distribution de l'échantillon selon les postes occupés (n = 616/945) répondants)

Postes occupés	Pourcentage (%)
Personnel d'encadrement	34
Soignants (aides-soignants)	39
Soutien	27
Total	100%

4.2 Le sexe et l'âge

En ce qui concerne le sexe, on compte 73% de femmes et 27% d'hommes dans notre échantillon composé de 945 répondants. On observe donc une plus grande majorité de femmes dans notre échantillon. En France, les femmes occupent encore une grande partie des emplois en santé : « de même, la présence de femmes varie selon les secteurs d'activité : largement majoritaires, à 74,9 %, dans le secteur de l'éducation-santé-action sociale » ([www. statistique-publique.fr](http://www.statistique-publique.fr)). Notre échantillon semble se distribuer selon la population française dans le secteur de la santé, en ce qui a trait au sexe des répondants (73% de femmes vs 74,9% de femmes dans la population en santé en France).

En ce qui concerne la distribution selon l'âge, on note que l'âge moyen est de 43,59 ans. Il y avait seulement 2,1 % de données manquantes au niveau de l'âge. Le tableau 6 illustre la distribution selon l'âge.

Tableau 6 : Distribution de l'échantillon en fonction de l'âge (n = 945)

Âge	Pourcentage (%)
20 à 30 ans	16
31 à 40 ans	23
41 à 54 ans	42
55 ans et plus	17
Données manquantes	2
Total	100

D'autres données recueillies font référence au niveau d'études et à l'ancienneté des répondants de notre échantillon. On peut constater que la majorité des employés (30,6 %) ont un diplôme de niveau baccalauréat ou paramédical en France, ce qui représente l'équivalent du cégep au Québec ou d'une technique, par exemple. De plus, un nombre important d'employés possèdent un diplôme d'études supérieures (22 %) dont 7,9 % détiennent un diplôme de troisième cycle de niveau doctoral. Nous présentons au tableau 7 la distribution de notre échantillon (n = 945) selon le niveau d'études.

Tableau 7 : Distribution de l'échantillon selon le niveau d'études

Niveau d'études	Pourcentage (%)
Pas de diplôme scolaire	3,3
Certificat d'études primaires (CEP) ou l'équivalent	2,2
CAP ou équivalent	6,2
Brevet des collèges (BEPC) ou l'équivalent	6,2
BEP	12,0
Baccalauréat	14,7
Baccalauréat + 2 (DEUG, DUT, BTS, diplôme paramédical, etc.)	29,4
Premier cycle de l'enseignement supérieur (licence, etc.)	6,3
Deuxième cycle de l'enseignement supérieur (maîtrise)	7,8
Troisième cycle de l'enseignement supérieur (doctorat)	7,9
Données manquantes	3,8
Total	100,0

En ce qui concerne le nombre d'années d'ancienneté des employés, il est possible de constater, dans le tableau 6, que la majorité des répondants sont en poste depuis plus de 20 ans (52,2 %). C'est donc plus de la moitié des employés qui possèdent beaucoup d'ancienneté à l'Agence. On peut observer que 14 % sont en poste depuis 15 à 20 ans et 12,4 % depuis 10 à 15 ans. Ensuite, 9,4 % des employés sont présents depuis 5 à 10 ans. Le tableau 8 démontre la distribution de l'échantillon quant à l'ancienneté.

Tableau 8 : Distribution de l'échantillon selon l'ancienneté

Nombre d'années en poste	Pourcentage (%)
Moins de 1 an	1,5
Entre 1 an et 2 ans	2,4
Entre 2 et 5 ans	6,3
Entre 5 et 10 ans	9,4
Entre 10 et 15 ans	12,4
Entre 15 et 20 ans	14,0
Plus de 20 ans	52,2
Données manquantes	1,8
Total	100,0

4.3 Normalité des variables, analyse factorielle, indices de fiabilité

Dans cette section, nous présentons les analyses préliminaires effectuées dans cette recherche. Des vérifications préalables aux analyses ont été effectuées. Nous nous sommes assurée, entre autres, qu'il y avait un pourcentage de données manquantes pas trop élevé (moins de 10 %, soit les individus n'ayant pas répondu à toutes les questions). Nous avons vérifié qu'il n'y avait pas d'erreurs d'entrées de données, et ce, tant pour les variables catégorielles (ex. : le sexe) que pour les variables continues. Nous avons inversé les données des échelles dans les cas où cela était exigé. Nous avons également vérifié la normalité des données et nous nous sommes assurée qu'il n'y avait pas de scores extrêmes. En effet, selon Tabachnik et Fidell (2001), quatre situations peuvent conduire à créer des valeurs extrêmes qui peuvent augmenter démesurément la valeur de la variance. Une erreur dans l'entrée de données ou un oubli dans la précision des valeurs manquantes peuvent conduire à des valeurs extrêmes (Tabachnik et Fidell, 2001). Nous avons donc effectué des vérifications en ce qui a trait aux valeurs extrêmes.

Dans cette partie, des analyses de fidélité des deux mesures utilisées, soit le TEIQue pour l'intelligence émotionnelle et le RTC pour la prédisposition à résister au changement seront effectuées et présentées. Selon Pallant (2010), la fiabilité d'une échelle dépend de l'échantillon de la recherche. Ainsi, nous analyserons la fiabilité des échelles avec l'échantillon de la présente recherche. Nous présenterons les coefficients alphas de Cronbach, qui devraient se situer, selon les conventions établies, au-dessus de 0,70 afin de s'assurer que la mesure obtient une bonne fiabilité (Evrard et *al.*, 2003).

4.4 Fidélité de la mesure de l'intelligence émotionnelle (TEIQue)

Petrides a conçu le questionnaire court afin de mesurer un trait global d'intelligence émotionnelle (Cooper et Petrides, 2010). Ainsi, si l'on regroupe les quatre dimensions de l'intelligence émotionnelle (bien-être, émotivité, sociabilité, autorégulation) dans la mesure totale de l'intelligence émotionnelle, l'indice de cohérence interne est adéquat. Il est de 0,87.

4.4.1 Échelle de prédisposition à résister au changement (RTC)

L'analyse de la fiabilité de l'échelle de la prédisposition à résister au changement a été effectuée. Le tableau 9 présente les coefficients de consistance interne obtenus avec l'échelle de prédisposition à résister au changement de même qu'avec chacune de ses quatre sous-échelles.

Tableau 9 : Coefficients Alpha de Cronbach de l'échelle RTC

Variable	alpha de Cronbach
Recherche de routine	0,72
Focalisation à court terme	0,71
Réaction émotionnelle	0,74
Rigidité cognitive	0,46
RTC Global	0,83

L'échelle globale (RTC Global) obtient un coefficient alpha de 0,83. Le facteur de recherche de routine a un alpha de Cronbach de 0,715, ce qui est dans les normes acceptées en recherche. Par la suite, on peut observer que le facteur de la focalisation à court terme ainsi que le facteur de la réaction émotionnelle ont des indices respectifs de 0,707 et de 0,743. Ces coefficients sont un peu plus faibles que ceux d'Oreg, après révision de ses échelles, où la recherche de la routine et la réaction émotionnelle avaient obtenu des coefficients respectifs de 0,81 et de 0,82 (Oreg, 2003). La seule sous-dimension qui est sous les normes de cohérence interne est la rigidité cognitive avec un coefficient alpha de 0,46. Le prochain tableau 10 compare ce résultat avec deux d'autres études.

Tableau 10 : Comparaison des échelles du RTC avec celles d'Oreg (2003) et de Fabio (2011)

Échelle	Notre étude	Notre étude	Notre étude	Oreg 2003 Étude 1	Fabio, 2011
	Moyenne	Écart-type	alpha	M; ÉC; alpha	M; ÉC; alpha
Intelligence émotionnelle	5,3/7	0,70	0,87	N/A	N/A
RTC Global	3,01/6	0,67	0,83	3,36 ; 0,59 ; ,92	N/A
RTC : facteur de Recherche De routine	2,6/6	0,89	0,72	3,03 ; 0,64 ; 0,89	14,61; 3,02; 0,70
RTC : facteur de Réaction émotionnelle	3,07/6	1,03	0,74	3,58 ; 0,83 ; 0,86	11,76; 3,27; ,67
Focalisation À court terme	2,53/6	0,92	0,71	3,06 ; 0,89 ; 0,71	N/A
Rigidité cognitive	4,11/6	0,75	0,46	3,49 ; 0,95 ; 0,68	16,94; 2,70; 0,66

Tel qu'expliqué au début, Oreg (2003), dans la validation de son échelle, avait déjà obtenu un alpha de Cronbach inférieur à 0,70 pour la rigidité cognitive, avec un coefficient de 0,68. Di Fabio (2011) a obtenu un alpha de Cronbach de 0,66 pour la rigidité cognitive et de 0,67 pour la réaction émotionnelle. Il semble que cette échelle soit demeurée instable

avec l'échelle traduite. Puisque la cohérence interne du facteur de la rigidité cognitive avec un coefficient d'alpha de Cronbach de 0,46 est très faible, nous ne pourrions pas utiliser ce facteur individuel dans la vérification de nos hypothèses.

Nous avons également vérifié la cohérence interne à l'aide des intercorrélations entre les items. Nos essais pour améliorer la fiabilité de l'échelle de rigidité cognitive (en retirant certains items, par exemple), n'ont pas été satisfaisants. Nous avons poursuivi plus loin nos analyses avec des analyses factorielles pour mieux saisir la composition des facteurs du RTC.

4.5 Analyses factorielles

Une analyse factorielle de type de rotation oblique Oblimin a été effectuée pour l'échelle de la prédisposition à résister au changement afin de vérifier la structure en quatre facteurs, d'autant plus que le facteur de rigidité cognitive semblait être instable. La mesure Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) doit être d'un minimum de 0,60 (Pallant, 2010). Nous avons procédé à l'extraction des facteurs et avons laissé varier librement les facteurs.

L'analyse factorielle démontre une solution à deux facteurs contrairement à celle en quatre facteurs considérée par Oreg (2003). Cette solution en deux facteurs explique 41,40 % de la variance, ce qui est adéquat. Le premier facteur combine trois sous-facteurs de l'échelle de résistance aux changements. Les items font tous référence à des émotions (réaction émotionnelle) ou à des réactions envers la routine ou la vision à court terme. Nous avons nommé ce facteur « réaction négative au changement ». Le deuxième facteur s'avère être la rigidité cognitive, le même facteur qui posait problème en ce qui concerne la fiabilité de la mesure. Cette structure démontre donc que les trois premiers facteurs de la prédisposition à résister au changement semblent faire partie du même trait de prédisposition à résister au changement alors que le facteur de rigidité cognitive semble être distinct des trois autres facteurs. Dans les études d'Oreg (2003), le facteur de rigidité cognitive ressortait comme l'un des quatre facteurs. Il était composé de 4 énoncés tout comme dans notre étude. De plus, Di Fabio (2011) a aussi utilisé le facteur de la rigidité cognitive dans son étude.

Le tableau 11 ci-dessous présente les données de l'analyse factorielle des items de la prédisposition aux changements (RTC).

Tableau 11 : Factorisation en axes principaux pour la prédisposition à résister au changement (RTC)

	Items	
	Facteur 1	Facteur 2
RC3	0,74	
RC11	0,73	
RC7	0,69	
RC8	0,67	
RC6	0,67	
RC2	0,65	
RC5	0,63	
RC10	0,62	
RC12	0,61	
RC13	0,60	
RC9	0,59	
RC1	0,54	
RC4	0,33	
RC15		0,73
RC14		0,58
RC17		0,58
RC16		0,51

Méthode d'extraction : factorisation en axes principaux

On peut donc constater qu'une solution à deux facteurs a été retenue pour l'échelle de la prédisposition à résister au changement.

Si l'on refait l'analyse de cohérence interne de ces deux facteurs, on obtient les coefficients alphas suivants. L'on remarque que le facteur 2 de rigidité cognitive, comprenant les mêmes items, obtient bien évidemment le même coefficient qu'avant, soit 0,46 puisqu'il s'agit des mêmes énoncés. Nous avons donc décidé de ne pas poursuivre plus loin les analyses sur ce facteur. L'hypothèse 5 ne pourra donc pas être vérifiée puisque cette mesure n'offre pas les critères de fiabilité suffisants.

Tableau 12 : Coefficients alphas de Cronbach du TEIQue et des facteurs du RTC

Variable	Alpha de Cronbach
Facteur 1 : réaction négative au changement (facteur regroupant les items RC1 à RC13)	0,87
Facteur 2 : rigidité cognitive	0,46
RTC global	0,83
TEIQue global	0,87

Quant aux autres facteurs, étant donné qu'ils semblent se regrouper sur un seul facteur (items RC1 à RC13) avec un coefficient satisfaisant, nous avons le choix de le garder ainsi ou de retenir les trois facteurs séparément pour tester quand même nos hypothèses. Ainsi, nous avons conservé les trois dimensions de la RTC afin de poursuivre et de valider nos hypothèses. La recherche de routine, la réaction émotionnelle ainsi que la focalisation à court terme seront donc considérées afin de vérifier nos hypothèses.

4.6 Résultats pour vérifier nos hypothèses

Cette partie de la recherche a pour dessein de présenter les analyses statistiques de cette recherche et les résultats obtenus à la suite des hypothèses formulées. Les statistiques descriptives de l'intelligence émotionnelle et de la prédisposition à résister au changement seront présentées, de même que celles en fonction du sexe et du poste. Par la suite, les analyses statistiques pertinentes seront effectuées afin de vérifier les hypothèses formulées au préalable.

Dans cette partie, les moyennes, les écarts-types et les coefficients de corrélation de Pearson seront présentés.

4.6.1 Intelligence émotionnelle et Tests de différence de moyennes

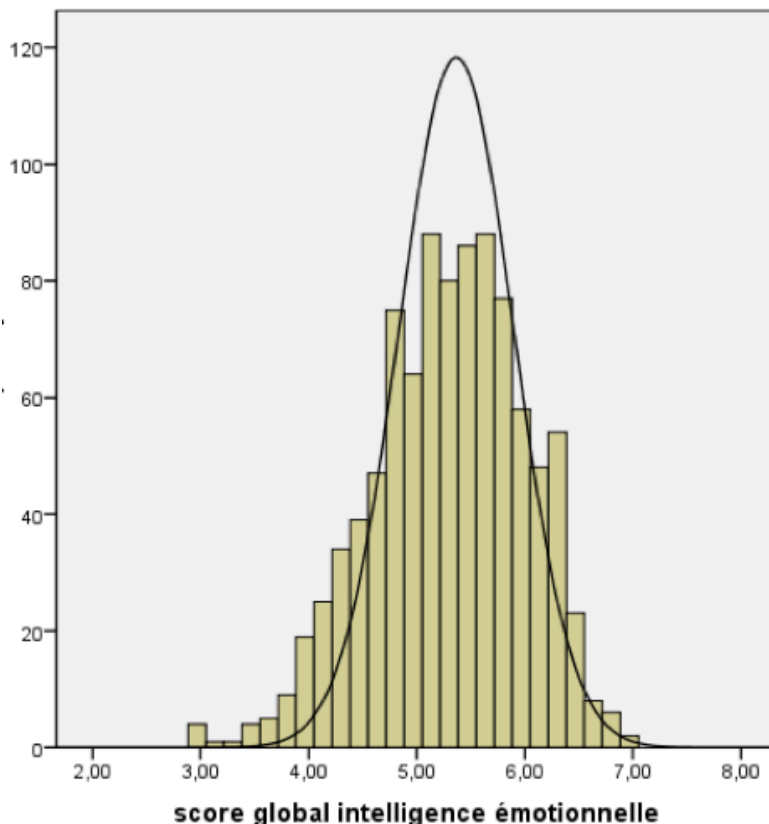
La variable de l'intelligence émotionnelle a une moyenne de 5,30/7; ce qui signifie que la tendance centrale des scores des répondants se situe à 5,30. Selon Evrard et *al.* (2003), la moyenne est la mesure la plus courante de la tendance centrale lorsque la distribution des scores est normale. De plus, la moyenne représenterait le point optimal afin de calculer la distance de chacun des scores de la distribution. Son écart-type est de 0,70, son asymétrie est de -0,35 et son coefficient d'aplatissement est de -0,86. Vous pouvez observer les statistiques descriptives au tableau 13.

Tableau 13 : Statistiques descriptives de l'intelligence émotionnelle

	Répondants	Moyenne	Écarts-types	Aplatissements
TEIQue	945	5,29/7	,70	-0,86

La distribution est donc normale et est illustrée à la figure 7. Notre moyenne se compare à celle observée par Cooper et Petrides (2010) qui obtiennent une moyenne de 5,02 et un écart-type de 0,73 chez les hommes au niveau du score global du TEIQue avec la version courte.

Figure 7 : Intelligence émotionnelle



n = 945

Fréquence

Des tests de différences de moyenne entre échantillons indépendants ont été effectués pour vérifier les hypothèses 6a et 6b concernant les différences entre les sexes et les différences selon les postes d'encadrement. Un premier test-t d'échantillons indépendants a été effectué afin de comparer le score global de l'intelligence émotionnelle entre les hommes et les femmes. Selon nos résultats, il ne semble pas y avoir de différence significative entre les scores des moyennes pour les hommes (moyenne = 5,35/7 et écart-type = 0,78) et les

femmes (moyenne = 5,28/7 et écart-type = 0,66); $t(926) = -1,33$, $p = 0,22$, test t. L'ampleur des différences des moyennes (différence des moyennes = 0,07) est très petit (Eta-carré = 0,002) (Cohen, 1988).

À la suite de ce test, on peut affirmer que, dans cette étude, il ne semble pas y avoir de différences significatives entre les hommes et les femmes sur le plan du score total de l'intelligence émotionnelle. L'hypothèse H6a est donc *infirmée*.

Un test-t d'échantillons indépendants a été effectué afin de comparer le score pour les employés ayant un poste d'encadrement ou non sur leur score total d'intelligence émotionnelle. Il semble y avoir une différence significative entre les scores pour ceux qui ont un poste d'encadrement (moyenne = 5,39/7 et écart-type = 0,67) et ceux qui n'en ont pas (moyenne = 5,26/7 et écart-type = 0,70); $t(207)$. L'ampleur des différences des moyennes (différence des moyennes = 0,12, 95 % (CI : -1,80 à 1,87) est toutefois considéré comme étant faible (Eta-carré = 0,008) (Cohen, 1988). À la suite de ce test, on peut affirmer que, dans cette étude, il semble y avoir une légère différence significative entre les employés qui ont un poste d'encadrement ou non. Ceux qui sont en poste d'encadrement ont tendance à avoir un niveau légèrement plus élevé d'intelligence émotionnelle. L'hypothèse H6b est donc *confirmée*.

4.6.2 La prédisposition à résister au changement (RTC) et ses facteurs

Les trois facteurs qui seront testés dans nos hypothèses sont la recherche de la routine, la réaction émotionnelle et la vision à court terme. En ce qui concerne le score total de la prédisposition à résister au changement (RTC), nous pouvons observer une moyenne de 3,05/6. L'écart-type est de 0,67, son asymétrie est de 0,33 et son coefficient d'aplatissement est de 0,25. La distribution est donc presque normale. Le score en dessus de zéro de l'asymétrie indique une légère concentration des données vers la droite sur le graphique. L'aplatissement négatif indique que la distribution est légèrement concentrée dans les extrêmes de la courbe normale. En somme, la majorité des distributions sont normales. Le

prochain tableau 14 contient les statistiques descriptives des trois facteurs à l'étude ainsi que du score global de prédisposition à résister au changement (RTC).

Tableau 14 : Statistiques descriptives RTC et les facteurs	Statistique	Moyenne	Écarts-types	Aplatissements
RTC global	935	3,01/6	0,67	0,25
Recherche de routine	935	2,61/6	0,89	0,04
Réaction émotionnelle	945	3,07/6	1,04	-0,38
Vision court terme	935	2,53/6	0,93	0,18

4.7 Traitement des hypothèses

Les résultats par rapport à nos hypothèses seront présentés via les corrélations effectuées. Dans cette partie, l'analyse de corrélation sera présentée afin de décrire la force et la direction de la relation linéaire entre les deux variables : la prédisposition à résister au changement et l'intelligence émotionnelle. La relation entre l'intelligence émotionnelle et la RTC (score global) et ses facteurs a été mesurée en utilisant le coefficient de corrélation de Pearson. Des analyses préliminaires ont été effectuées afin d'assurer le contrôle et le respect de la normalité et de la linéarité (Pallant, 2010). En ce qui concerne la corrélation et la causalité, il est important de mentionner qu'il ne s'agit pas d'un lien de causalité entre les deux variables (Evrard et *al.*, 2003).

4.7.1 Les analyses de corrélation

Le tableau ci-dessous présente les coefficients de corrélation entre nos variables.

Tableau 15 : Corrélations entre l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement (RTC) et ses sous-facteurs

	Mo	É-T	IE	Routine	Réaction émotionnelle	Focalisation court terme	RTC global
IE	5,30/ 7	0,70	(0,87)				
Recherche de routine	2,61/ 6	0,89	-0,39**	(0,72)			
Réaction émotionnelle	3,07	1,04	-0,46**	0,60**	(0,74)		
Focalisation court terme	2,53	0,93	-0,42**	0,62**	0,70**	(0,71)	
RTC global	3,05	0,67	-0,41**	0,83**	0,85**	0,84**	(0,83)

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$

IE = l'intelligence émotionnelle

RTC = score global de prédisposition à résister au changement

4.7.2 H1 L'intelligence émotionnelle est négativement liée à la prédisposition à résister au changement (score global)

La relation entre l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement (H1) a été mesurée en utilisant le coefficient de corrélation de Pearson. On observe une relation négative et significative (-0,41; $p < 0,01$). Puisque le lien est négatif, on peut affirmer qu'un individu ayant un score d'intelligence émotionnelle élevé aura tendance à avoir une plus faible prédisposition à résister au changement. L'hypothèse 1 est donc **confirmée**. La force de cette relation est modérée ($r = 0,30$ à $0,49$). On peut observer que le score global d'intelligence émotionnelle mesuré avec le TEIQue est associé négativement à la prédisposition à résister aux changements.

4.7.3 H2 à H4

Il est possible d'observer des liens négatifs et statistiquement significatifs entre l'intelligence émotionnelle et les facteurs de recherche de routine, de réaction émotionnelle et de la focalisation à court terme du RTC. Lorsqu'on observe une augmentation au niveau de l'intelligence émotionnelle, la prédisposition à résister au changement diminuerait.

4.7.4 H2: L'intelligence émotionnelle est négativement liée à la recherche de routine

Pour les variables de l'intelligence émotionnelle et la réaction émotionnelle au changement, on peut observer une relation négative et significative ($- 0,39$; $p < 0,01$). Puisque le lien est négatif, on peut affirmer qu'un individu avec un score élevé d'intelligence émotionnelle aura une diminution dans la tendance à rechercher des routines. Grâce à la taille d'effet, on peut observer que la force de cette relation est moyenne ($r = 0,30$ à $0,49$) (Cohen, 1988). L'hypothèse 2 serait donc *confirmée*.

4.7.5 H3: L'intelligence émotionnelle est négativement liée à la réaction émotionnelle

Pour les variables de l'intelligence émotionnelle et la réaction émotionnelle au changement, on peut observer une association négative et significative ($- 0,46$; $p < 0,01$). Puisque le lien est négatif, on peut affirmer qu'un individu avec un score élevé d'intelligence émotionnelle aura moins de réactions émotionnelles au changement. Grâce à la taille d'effet, on peut observer que la force de cette relation est moyenne ($r = 0,30$ à $0,49$) (Cohen, 1988). L'hypothèse 3 serait donc *confirmée*.

4.7.6 H4: L'intelligence émotionnelle est négativement liée à la focalisation à court terme

Pour les variables de l'intelligence émotionnelle et la focalisation à court terme, on peut observer une relation négative et significative ($-0,42$; $p < 0,01$). Puisque le lien est négatif, on peut affirmer qu'un individu avec un score élevé d'intelligence émotionnelle aura moins tendance à se focaliser sur les inconvénients générés par le changement à court terme. Grâce à la taille d'effet, on peut observer que la force de cette relation est moyenne ($r = 0,30$ à $0,49$) (Cohen, 1988). L'hypothèse 4 serait donc *confirmée*.

Tel que mentionné précédemment, l'hypothèse 5 n'a pas pu être testée, car le facteur de rigidité cognitive était trop instable et n'avait pas un alpha de Cronbach satisfaisant. L'hypothèse 5 n'a donc pu être vérifiée.

4.8 Tests de différence des moyennes pour le RTC (Test T) : H7a et H7b

Nous avons donc ensuite testé nos hypothèses H7a et H7b. Dans un premier temps, les moyennes et l'écart-type de chacune des variables sont présentées au tableau 15 entre les hommes et les femmes.

4.8.1 H7a: Les hommes auraient une prédisposition à résister au changement plus grande que les femmes sur le score total du RTC

Un test-t d'échantillons indépendants a été effectué afin de comparer le score global de la résistance au changement entre les hommes et les femmes. Notre échantillon était composé de 241 hommes et de 687 femmes pour un total de 928. Selon le test de différence de moyenne, il n'y a pas de différence significative entre les scores des hommes (moyenne = 3,09 et écart-type = 0,69) et celui des femmes (moyenne = 3,04 et écart-type = 0,67); $t(926) = -0,99$, $p = 0,32$ test t; $n = 926$).

À la suite de ce test, on peut affirmer que, dans cette étude, il ne semble pas y avoir de différence entre les hommes et les femmes au plan de la mesure globale de la prédisposition à résister au changement (RTC). **L'hypothèse H7a est donc infirmée.**

Tableau 16 : Moyennes et écarts-types sexe

	Femme Moyenne	Homme Moyenne	Femme Écart-type	Homme Écart-type
Recherche de routine	2,60	2,68	0,87	0,95
Réaction émotionnelle	3,08	3,02	1,03	1,05
Focalisation à court terme	2,52	2,55	0,91	0,84
RTC (global)	3,04	3,09	0,67	0,69

4.8.2 H7b : Les employés en postes d'encadrement auraient un score moins élevé au niveau de la prédisposition à résister au changement (RTC)

Un test d'échantillon indépendant t-test a été effectué afin de comparer le score pour les employés ayant un poste d'encadrement ou non et leur score total de la prédisposition à résister à un changement.

Le tableau 17 contient les moyennes des répondants occupant un poste d'encadrement et les autres (n=207).

Tableau 17 : Postes d'encadrement

Moyenne/Écart-type	Poste d'encadrement : oui (M)	E/T	Poste d'encadrement : non (M)	E/T
Recherche de routine	2,48	0,92	2,66	0,85
Réaction émotionnelle	2,89	1,02	3,10	1,04
Vision court terme	2,43	0,88	2,52	0,90
RTC global	2,95	0,67	3,08	0,64
IÉ	5,39/7	0,66	5,26/7	0,69

Il y a une différence significative entre les scores pour ceux qui occupent un poste d'encadrement (moyenne = 2,95 et écart-type = 0,68) et ceux qui n'en occupent pas (moyenne = 3,08 et écart-type = 0,64); $t(613) = -2,222$, $p < .05$, test t. L'ampleur des différences des moyennes (différence des moyennes = 0,12) est toutefois faible (Eta-carré : 0,008) (Cohen, 1988).

À la suite de ce test, on peut affirmer que, dans cette étude, il semble y avoir une légère différence entre les employés qui ont un poste d'encadrement ou non. Ceux qui sont en poste d'encadrement ont tendance à avoir une prédisposition à résister aux changements inférieure à ceux qui ne sont pas en poste d'encadrement. **L'hypothèse H7b est donc confirmée.**

CHAPITRE 5. DISCUSSION SUR LES RÉSULTATS

L'objectif de cette étude était d'examiner les liens entre deux variables afin de répondre à la question : « quels sont les liens entre l'intelligence émotionnelle (par traits) et la prédisposition à résister au changement » ? Notre échantillon était issu du secteur de la santé. Nous avons confirmé notre hypothèse générale (H1) en montrant que l'intelligence émotionnelle était négativement liée à la prédisposition à résister au changement. Suite à la présentation des résultats au chapitre précédent, nous traiterons de la discussion des résultats dans cette partie. Ainsi, tels qu'indiqué par Angel et Steiner (2013), ces résultats nous permettent de commenter plusieurs points théoriques et pratiques. Nos résultats aux hypothèses sont présentés à la figure 8.

Figure 8 : Vérification des hypothèses

Vérification des hypothèses		
Question de recherche : « Quels sont les liens entre l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement organisationnel ? »		
H1	L'intelligence émotionnelle est négativement liée à la prédisposition à résister au changement	Hypothèse confirmée
H2	L'intelligence émotionnelle est négativement liée au facteur recherche de routine	Hypothèse confirmée
H3	L'intelligence émotionnelle est négativement liée au facteur réaction émotionnelle	Hypothèse confirmée
H4	L'intelligence émotionnelle est négativement liée au facteur focalisation à court terme	Hypothèse confirmée
H5	L'intelligence émotionnelle est négativement liée au facteur rigidité cognitive	Hypothèse non vérifiée
H6a	Les hommes auraient un score plus élevé d'intelligence émotionnelle mesuré avec le TEIQue, que les femmes	Hypothèse infirmée
H6b	Les employés en poste d'encadrement auraient un score d'intelligence émotionnelle plus élevé mesuré avec le TEIQue, que les autres employés	Hypothèse confirmée
H7a	Les hommes auraient une prédisposition à résister au changement plus élevée que les femmes sur le score total du RTC	Hypothèse infirmée
H7b	Les employés en postes d'encadrement auraient un score moins élevé au niveau de la prédisposition à résister au changement (RTC) que les autres employés	Hypothèse confirmée

5.1 L'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement (RTC)

Di Fabio (2011 : 100) met en évidence une relation négative et significative entre l'intelligence émotionnelle et deux des trois facteurs de la résistance dispositionnelle au changement : « nous avons constaté des corrélations négatives significatives entre l'intelligence émotionnelle tant au niveau du score total qu'à celui des trois dimensions de l'intelligence émotionnelle, ainsi qu'à deux des trois facteurs de la résistance dispositionnelle au changement ». Nous retrouvons en partie ce résultat dans notre étude. Tel qu'indiqué précédemment et tel que décrit par Di Fabio (2011), nous avons confirmé notre première hypothèse en indiquant que l'intelligence émotionnelle est négativement liée à la prédisposition à résister au changement ($r = - 0,41$). De plus, nous avons confirmé nos hypothèses avec trois des quatre facteurs de la RTC (recherche de routine, réaction émotionnelle, focalisation à court terme).

Ainsi, les résultats de Di Fabio (2011 : 103) : « suggèrent l'existence d'un lien entre l'intelligence émotionnelle et la résistance au changement ». Di Fabio (2011) a observé des relations négatives entre deux des trois facteurs dont la recherche de routine et la réaction émotionnelle de la mesure de prédisposition au changement, dont il sera question plus loin dans cette discussion. De plus, il a utilisé un modèle à trois facteurs du RTC, qui diffère de celui en quatre facteurs du modèle de notre étude. Ainsi, nous pouvons observer des liens différents entre l'intelligence émotionnelle et les facteurs composant le RTC.

5.2 L'intelligence émotionnelle et le facteur recherche de routine, réaction émotionnelle, focalisation à court terme (RTC)

En effet, Di Fabio (2011 :100) a constaté : « des relations significatives entre l'intelligence émotionnelle avec deux des trois facteurs du RSC (Resistance to change scale) : la recherche de routine et la réaction émotionnelle au changement imposé ». Selon Di Fabio

(2011), le troisième facteur, la rigidité cognitive, n'est liée significativement ni au score total, ni aux trois dimensions de la mesure en ce qui a trait à l'intelligence émotionnelle. L'explication du lien du facteur de rigidité cognitive et de l'IE sera présentée plus loin dans cette section.

Selon Di Fabio (2011), l'intelligence émotionnelle serait liée à la résistance au changement au niveau individuel en ce qui concerne la recherche de routine et la réaction émotionnelle. Selon l'auteur (Fabio, 2011 : 102) : « les individus doués d'une plus grande intelligence émotionnelle, tant au niveau du score total que des dimensions, semblent donc montrer une moindre tendance à adopter des routines, ainsi qu'une moindre capacité à gérer le stress et le trouble vis-à-vis du changement imposé ».

Nous retrouvons ces résultats dans notre étude. Tel que Di Fabio (2011), nous avons confirmé notre deuxième hypothèse qui indique que l'intelligence émotionnelle serait négativement liée au facteur de recherche de routine. De plus, nous pouvons confirmer notre troisième hypothèse qui indique que l'intelligence émotionnelle est négativement et statistiquement liée au facteur de réaction émotionnelle.

En ce qui concerne la quatrième hypothèse, elle est confirmée. Nous avons observé un lien significatif et négatif entre l'intelligence émotionnelle et la focalisation à court terme. Plus l'intelligence émotionnelle est élevée moins un individu devrait focaliser sur les aspects négatifs à court terme que peut engendrer un changement.

Fabio (2011) avait utilisé une structure à trois facteurs dans son étude tandis que nous avons retenu une structure à quatre facteurs pour la prédisposition à résister au changement comme le proposait Oreg (2003) et Oreg *et al.*, (2008).

En effet, il est important de mentionner qu'Oreg (2003) présente un modèle de la mesure du RTC à quatre facteurs. Par contre, Di Fabio (2011) a utilisé un modèle de prédisposition au changement à trois facteurs.

Di Fabio (2011) a utilisé la version italienne par Di Fabio de la « Resistance to change scale » afin de mesurer la prédisposition à résister au changement. Au niveau des coefficients de fidélité des mesures, Fabio obtient des alphas de Cronbach de 0,70 pour le facteur Recherche de routine, de 0,67 pour le facteur Réaction émotionnelle au changement imposé et de 0,66 pour le facteur de rigidité cognitive. Il est possible d'observer que deux facteurs se situent sous le seuil de 0,70. (Evrard et *al.*, 2003). Son échantillon est composé de 386 étudiants de l'université de Florence. Cet échantillon pourrait être moins représentatif d'individus sur le marché du travail, par exemple. De plus, nous pouvons observer des différences avec notre échantillon qui est principalement constitué de professionnels dans le milieu de la santé et qui ne vivaient pas un changement précis au moment de l'étude. Par contre, ils avaient vécu des transformations dans le passé et étaient conscients que plusieurs changements organisationnels étaient à venir. Les établissements devaient s'adapter face à une population vieillissante, à des problèmes de démographie médicale et à l'amélioration de la qualité des soins (Site Internet, ARS). Du côté de nos coefficients alpha de Cronbach, nous avons observé un alpha de Cronbach de 0,72 pour le facteur de recherche de routine, de 0,71 pour la focalisation à court terme, et de seulement 0,46 pour le facteur de la rigidité cognitive.

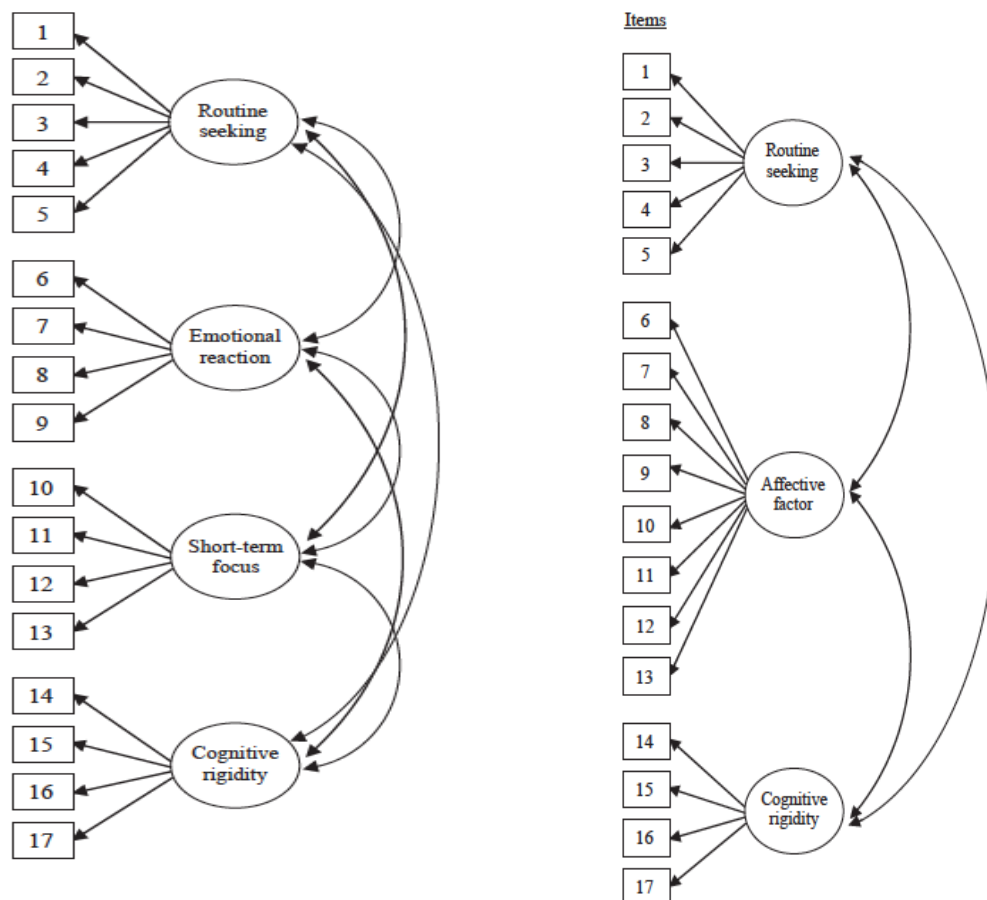
Dans notre étude, nous n'avons pas testé le facteur de rigidité cognitive. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce résultat et une structure instable pour les facteurs du modèle d'Oreg (2003). Oreg (2003) a observé plusieurs variations dans son échelle du RTC. Nous constatons cinq points (observations) importants. Dans un premier temps, il a observé des structures variant entre trois et quatre facteurs, des corrélations élevées entre la réaction émotionnelle et la focalisation à court terme ont aussi été observées (Oreg et *al.*, 2008), des liens entre la recherche de routine, la réaction émotionnelle et la focalisation à court terme et une forme d'insécurité (Oreg et *al.*, 2008) et un lien modéré entre la recherche de routine et la focalisation à court terme et un niveau bas d'estime de soi (Oreg, 2003).

5.2.1 Trois facteurs versus quatre facteurs (Oreg 2003, Oreg et al., 2008)

Tout d'abord, une explication possible du facteur « recherche de routine ». Ce facteur semble corrélér avec les deux facteurs reliés à la réaction émotionnelle du modèle d'Oreg (2003). Tel qu'indiqué dans l'étude d'Angel et Steiner (2013 : 83) et contrairement à l'étude d'Oreg (2003), « Les participants s'expriment alors que le changement a eu lieu depuis 6 mois ». On peut donc supposer que ce qui est saillant à ce moment de l'enquête soit le ressenti affectif et le comportement affectif dans cette phase de changement. Par contre, tel qu'indiqué par Angel et Steiner (2013 : 83) : « dans notre contexte, le changement n'a pas eu lieu et les individus ont accès prioritairement à leur ressenti affectif de la situation et aux projections qu'ils peuvent faire du projet ». Ainsi, selon le modèle tridimensionnel d'Oreg (2003) où il caractérise le facteur de recherche de routine comme une dimension comportementale, le facteur réaction émotionnelle et focalisation à court terme comme la dimension affective et la rigidité cognitive comme la représentation de l'aspect cognitif. Notre modèle avec une dimension émotionnelle et cognitive pourrait expliquer notre contexte où les gens ont accès principalement à leur ressenti et aux projections cognitives du projet à venir. Il aurait été intéressant de prendre une autre mesure pendant ou après le changement pour valider si le facteur recherche de routine caractérisé de dimension comportementale par Oreg (2003) aurait permis d'observer des différents résultats.

Oreg et al. (2008) a comparé une structure à trois et quatre facteurs. En effet, les items de la réaction émotionnelle et de la focalisation à court terme ont fusionné sous un facteur affectif (Oreg, 2003). Par contre, selon Oreg et al. (2008 : 940), le modèle à trois facteurs avait une structure plus faible sauf pour le pays de la Lituanie qui était semblable : « with the exception of Lithuania, the chi-square tests comparing the three and four-factor models in each of the samples indicated that the fit of the four-factor model was significantly better ». Les modèles à trois et quatre facteurs sont présentés à figure 9 suivante.

Figure 9 : Structure d'Oreg et al. (2008 : 941) à quatre et trois facteurs



Oreg et al. (2003, 2008) ayant testé une structure à trois et quatre facteurs a retenu la deuxième option. L'étude d'Oreg (2003 : 686) confirme la structure à quatre facteurs dans son étude 3 avec un échantillon de 134 étudiants avec une moyenne d'âge de 19,5 ans qui avait pour objectif de reconfirmer la structure de l'échelle de prédisposition à résister au changement : « the study confirmed the four-factor structure of the scale ». Il est possible de se questionner sur la pertinence d'étudier un trait de la personnalité auprès d'un échantillon où la personnalité peut encore évoluer vers l'âge adulte.

Oreg (2003) affirme que malgré certaines corrélations entre les facteurs, comme certaines de ces corrélations varient selon le trait, il y a une valeur à différencier les facettes. Par contre, il indique l'existence des corrélations entre les facteurs (Oreg, 2003: 686): « The existence of significant intersubscale correlations and the fact that all subscale factors load significantly on the second order general Resistance to change factor, indicate that the subscales all represent facets of the same overarching disposition ». On peut tout de même questionner la pertinence de diviser cette échelle en quatre facteurs bien définis malgré des corrélations. En effet, certains facteurs auraient des liens avec des traits de personnalité semblables.

5.2.2 Corrélations entre le facteur de la réaction émotionnelle et de la focalisation à court terme et la recherche de routine

Dans son étude 1, Oreg (2003) a enlevé des items de la recherche de routine et de la réaction émotionnelle qui semblaient corrélés avec d'autres facteurs. En effet selon Oreg (2003: 683): « to remove redundancy, these items did not add substantial theoretical content to the subscale and were highly correlated with other items of the subscales ».

Selon Oreg (2003), des liens ont été observés entre le facteur de recherche de routine et la focalisation à court terme et une faible estime de soi ($r = -0,27$, $r = -0,32$). De plus, le trait névrotique serait fortement lié au facteur de réaction émotionnelle ($r = 0,28$, $p < 0,01$) et la focalisation à court terme ($r = 0,33$, $p < 0,01$). Le dogmatisme serait aussi relié à la focalisation à court terme et la recherche de routine. On peut observer que des traits de personnalité du Big Five auraient des liens semblables avec les trois premiers facteurs et pas avec la rigidité cognitive. De plus, selon Oreg et *al.* (2008 : 940) qui confirment dans l'étude, la mesure du RTC dans 17 pays, ils observent des liens entre les facteurs de réaction émotionnelle et de focalisation à court terme, qu'ils expliquent par les composantes affectives qui les constituent : « In lines with Oreg (2003) findings, there were significant correlations among RTC subscales, with the highest correlation being between the Emotional Reaction and Short-Term focus subscales and the lowest involving the Cognitive Rigidity subscale. The high correlation between the Emotional Reaction and

Short-Term Focus subscales has been previously explained on the basis of both dimensions being affective in nature ». Les corrélations obtenues dans l'étude d'Oreg *et al.* (2008 : 941) entre les facteurs de l'échelle de la prédisposition de résistance au changement sont présentées dans la figure 10 suivante.

Figure 10 : Corrélations entre facteurs de RTC (Oreg *et al.*, 2008 : 941)

Mean Correlations Between Resistance to Change Scale (RTC) Subscales and Portrait Value Questionnaire (PVQ) Dimensions Across Samples

Subscale	Routine Seeking	Emotional Reaction	Short-Term Focus	Cognitive Rigidity
RTC subscales				
1. Routine Seeking	—			
2. Emotional Reaction	.49	—		
3. Short-Term Focus	.61	.77	—	
4. Cognitive Rigidity	.23	.16	.21	—
PVQ subscales				
5. Openness	-.50	-.30	-.32	-.14
6. Conservation	.46	.26	.28	.17
7. Self-Transcendence	-.05	-.05	-.03	-.06
8. Self-Enhancement	-.02	.03	-.01	.00

Ce qui pourrait expliquer des corrélations entre les items de recherche de routine, de réaction émotionnelle et de focalisation à court terme est que ces trois facteurs seraient caractérisés comme une forme d'insécurité (Oreg *et al.*, 2008 : 943). De plus, ces trois facteurs sont caractérisés par des dimensions émotives. En effet, selon Oreg *et al.* (2008: 943): « Those who enjoy routines, who react emotionally to changes, and who tend to focus on the short-term hassles that changes creates resist change because it elicits discomfort and stress ». Selon Oreg (2003), les trois facteurs nommés plus haut ont démontré un lien positif avec le névrotisme ainsi qu'un lien négatif avec l'estime de soi et le sentiment d'efficacité personnelle. Dans nos résultats, l'intelligence émotionnelle était négativement liée avec ces trois facteurs.

Enfin notre étude démontre un lien significatif et négatif entre l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement. Nous observons qu'un individu intelligent émotionnellement aurait moins de réaction émotionnelle au changement sur l'échelle du RTC. En raison de l'instabilité de ce facteur, nous n'avons pas vérifié le lien avec la rigidité cognitive.

5.3 Liens entre l'intelligence émotionnelle et le facteur de la rigidité cognitive

Di Fabio (2011 : 100) n'a pas observé de lien dans son étude avec le facteur de rigidité cognitive : « le troisième facteur, rigidité cognitive n'est lié significativement ni au score total et ni aux dimensions de l'intelligence émotionnelle ». Nous n'avons pas tout à fait obtenu ce résultat dans notre étude. Notre cinquième hypothèse où l'on supposait que l'intelligence émotionnelle serait négativement liée au facteur **rigidité cognitive** n'a pu être vérifiée à cause de l'instabilité de la mesure du facteur de rigidité cognitive. Nous n'avons pas testé ce facteur, car il avait un alpha de Cronbach sous les normes de 0,70. Comment expliquer ce résultat qui diffère des autres études ? Tout d'abord, le facteur de rigidité cognitive a varié au niveau de sa fiabilité, depuis le début des études d'Oreg (2003). De plus, dans notre étude, le coefficient de rigidité cognitive est plutôt faible (0,46). Par contre, l'historique de la construction de ce facteur nous permet d'observer certaines constances dans cette mesure. Les résultats de Fabio (2011), d'Oreg (2003) et d'Oreg et *al.* (2008) seront détaillés dans cette partie par rapport au facteur de la rigidité cognitive.

Selon Di Fabio (2011 : 102), l'absence de lien entre l'intelligence émotionnelle et la rigidité cognitive dans son étude suppose que : « le fait d'être plus ou moins intelligent au plan émotionnel n'a aucune influence sur la facilité et la fréquence avec lesquelles une personne change ses propres opinions ou ses propres projets ». L'explication de Di Fabio (2011) concerne la zone de la cognition propre au facteur de la rigidité cognitive tel que décrit par Oreg (2003). L'intelligence émotionnelle n'aurait donc pas de lien avec le facteur rigidité cognitif qui est fortement de nature cognitive plutôt qu'au domaine émotionnel (Di Fabio,

2011). Nous devons observer ce résultat avec prudence en rappelant que l'alpha de Cronbach du facteur de la rigidité cognitive était de 0,66 dans l'étude de Di Fabio (2011).

Par contre, dans notre étude, nous pouvons expliquer ce résultat. Tout d'abord, Oreg (2003) a évoqué des coefficients de Cronbach par rapport au facteur de la rigidité cognitive plutôt faibles dans son étude. Dans l'étude 1 d'Oreg (2003), le coefficient d'alpha de Cronbach de la rigidité cognitive (0,68) était marginalement acceptable. Dans l'étude 2 d'Oreg (2003), un troisième item a été ajouté à la dimension de rigidité cognitive afin d'en améliorer la valeur. L'alpha de Cronbach est donc passé à 0,69 dans l'étude 2 (Oreg, 2003). Dans les études confirmatoires 3 et 4, l'alpha de Cronbach est passé à 0,88 pour le total de la RTC et de 0,78 pour la rigidité cognitive. Tel que mentionné précédemment, l'échantillon était composé d'environ 134 étudiants avec un âge moyen de 19,5 ans.

Dans l'étude confirmatoire d'Oreg et *al.* (2008 : 943), 3 des 17 échantillons ont représenté des difficultés avec le facteur de rigidité cognitive et les auteurs ne peuvent pas expliquer : « an interesting and unexpected finding was the nonsignificant loading of the Cognitive Rigidity subscale in 3 of the 17 samples. When considering these three samples: Greece, Slovakia, and the United Kingdom, we cannot identify a common denominator that could explain why these particular three should yield lower loadings of cognitive rigidity ». Par contre, selon Oreg et *al.* (2008), la divergence de la rigidité cognitive des autres facteurs semble être consistante avec les recherches d'Oreg (2003). Par le fait même, ces interprétations pourraient expliquer en partie nos résultats où l'on voit une nette distinction entre les items qui constituent le premier facteur émotionnel du deuxième facteur qui est la rigidité cognitive.

Tel que mentionné auparavant, Oreg et *al.* (2008) indiquent que la recherche de routine, la réaction émotionnelle et la focalisation à court terme seraient des dimensions reliées à une forme d'insécurité. Selon Oreg et *al.* (2008), les sujets qui aiment les routines, qui réagissent émotivement aux changements auraient des réactions de résistance au changement à cause du stress et de l'inconfort de celui-ci. Ces facteurs seraient

négativement liés à des traits telles que la stabilité émotionnelle et la confiance en soi (Oreg et *al.*, 2008).

Par contre, la rigidité cognitive, tel le dogmatisme, peut être définie par de fortes convictions personnelles qui seraient reliées à des niveaux élevés d'estime de soi (Oreg et *al.*, 2008). Ainsi, selon Oreg (2003), les trois premiers facteurs sont positivement reliés au névrotisme et négativement à l'estime de soi et au sentiment d'efficacité personnelle. Par contre, la rigidité cognitive démontre l'inverse dans les relations (Oreg et *al.*, 2008). Malgré ces différences marquées entre ces facteurs, Oreg et *al.* (2008 : 943) suggèrent de conserver la rigidité cognitive dans la mesure du RTC : « we suggest that when considering using the RTC Scale to predict reactions to specific changes, the Cognitive Rigidity subscale should be maintained as part of the general measure ». C'est ce que nous avons fait dans notre étude.

De futures recherches pourraient éclairer le rôle de la rigidité cognitive dans la prédisposition à résister en lien avec l'intelligence émotionnelle. De plus, il serait intéressant d'étudier différents contextes dans lequel il serait possible d'étudier l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement. Dans la prochaine partie, nous avons observé les différences selon l'âge ou le poste occupé en lien avec nos mesures.

5.4 Les différences selon l'âge et le poste occupé

Certaines différences ont été observées sur l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement quant au poste d'encadrement mais pas quant au sexe. Di Fabio (2011) n'a pas mesuré des variables personnelles dans son étude. Pour sa part, Oreg (2003) dans l'étude 7, n'a pas observé de différences entre l'âge ou le sexe au niveau de la prédisposition à résister au changement. Dans une autre étude (Oreg, 2006) qui était composé de 177 employés, Oreg a observé des différences au niveau de l'âge et des postes d'encadrement. L'âge était négativement lié à la réaction de résistance affective (Oreg, 2006). Notre hypothèse 7a supposait que *les hommes auraient une prédisposition à résister*

au changement plus grande que les femmes sur le score total du RTC est infirmée. Dans notre étude, nous n'avons pas observé de différence significative entre les hommes et les femmes au niveau de la prédisposition à résister au changement. Notre hypothèse est donc infirmée. En ce qui concerne notre hypothèse 7b qui supposait que les employés en postes d'encadrement auraient un score moins élevé au niveau de la prédisposition à résister au changement est confirmée. En effet, dans notre étude, les individus en poste d'encadrement auraient moins tendance à résister au changement. Les gestionnaires en poste d'encadrement semblaient démontrer des réactions émotives et comportementales face au changement (Oreg, 2006). Par contre, selon Oreg (2006), on observe aussi un lien négatif entre les répondants en postes d'encadrement et la prédisposition à résister au changement (RTC). Les gestionnaires auraient donc un score moins élevé pour la mesure de prédisposition à résister au changement qui est en lien avec nos résultats. On observe un lien négatif (Oreg, 2006).

En ce qui concerne l'intelligence émotionnelle, nous supposions dans notre hypothèse 6a, que *les hommes auraient un score plus élevé d'intelligence émotionnelle mesuré avec le TEIQue*. Cette hypothèse a pourtant été infirmée. Selon Mikolajczak et al. (2006), les hommes avaient un score du trait d'intelligence émotionnelle mesuré avec le TEIQue plus élevé que les femmes. Ce résultat pourrait être expliqué par Mikolajczak et al. (2006) qui indique que les individus travaillant dans le secteur de la santé auraient un score d'IE plus élevé. Nous n'avons pas observé de différence entre les hommes et les femmes dans notre étude. Notre hypothèse 6b qui supposait que *les employés en poste d'encadrement auraient un score d'intelligence émotionnelle plus élevé mesuré avec le TEIQue* est confirmée. En effet, dans notre étude, les employés qui sont en poste d'encadrement auraient un niveau plus élevé d'intelligence émotionnelle. En ce qui trait aux postes d'encadrement, Mikolajczak et al. (2006) ne présentent pas de données sur les différences entre les postes occupés, car l'échantillon était composé d'étudiants. Par contre, les résultats de Downey et Strough (2006) que l'intelligence émotionnelle serait fortement liée avec les composantes du leadership chez les gestionnaires séniors. De plus, selon Mikolajczak et al. (2012), les gestionnaires ayant un niveau d'intelligence émotionnelle plus élevé auraient un effet positif face à leurs employés avec un niveau d'IE plus bas.

En somme, nous observons qu'un répondant avec un niveau plus élevé d'intelligence émotionnelle aura tendance à rechercher moins de routine, à moins avoir une vision à court terme et moins de réaction émotionnelle qui caractérise la prédisposition à résister au changement. En d'autres termes, un individu intelligent émotionnellement semblerait avoir moins de prédisposition à résister au changement. Le facteur de rigidité cognitive de la mesure du RTC sera à étudier dans d'autres études. Ainsi, il serait intéressant de poursuivre ces études dans un contexte où un changement réel est à l'œuvre afin de valider l'effet de l'intelligence émotionnelle sur la prédisposition à résister au changement. Ainsi, est-ce que porter attention à l'intelligence émotionnelle des répondants pourrait favoriser une meilleure acceptation individuelle lors d'un changement organisationnel ?

CHAPITRE 6. CONCLUSION

Enfin, la notion de l'intelligence émotionnelle connaît une grande popularité dans le milieu des affaires, les formations professionnelles et la recherche. L'étude et les publications sur l'intelligence émotionnelle permettent une conscientisation de la dimension humaine présente dans les organisations. Par contre, ce concept fait aussi l'objet de plusieurs critiques. Chanlat (2003 :11) critique le concept d'intelligence émotionnelle et qualifie la réflexion de profondément américaine : « Pour les spécialistes des ressorts de la vie affective au travail, qui ont une vraie culture à ce sujet, la vision qu'exposent les avocats de l'intelligence émotionnelle peut apparaître limitée, simpliste ou encore naïve ». Nous élaborerons un peu plus loin sur les limites par rapport à ce concept.

Du côté de la mesure de la prédisposition au changement, ce trait de personnalité est considéré par Oreg et *al.* (2011) comme un antécédent négatif au changement. Ce trait se traduit par une prédisposition négative au changement et il a été validée dans quelques articles scientifiques et qui comporte aussi quelques limites.

En guise de conclusion nous présenterons une synthèse des résultats de nos hypothèses de recherche. Ensuite, nous allons préciser les limites de notre étude ainsi que les retombées pour la recherche et la pratique en gestion.

La question de ce présent mémoire était : « quels sont les liens entre l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement organisationnel » ? Nous avons observé un lien négatif et significatif entre l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement ainsi qu'avec trois des quatre facteurs qui confirme notre première hypothèse. Nous avons observé un lien négatif et significatif entre l'intelligence émotionnelle et le facteur de recherche de routine (H2), de réaction émotionnelle (H3) et de focalisation à court terme (H4). L'hypothèse de la rigidité cognitive (H5) n'a pas pu être vérifiée à cause de l'instabilité du facteur. Ensuite, nous n'avons pas observé de différences entre le sexe et l'intelligence émotionnelle. De plus, aucune différence n'a été observée

entre le sexe et la prédisposition à résister au changement. En ce qui concerne les répondants en postes d'encadrement, ceux occupant des postes d'encadrement avaient un score plus élevé d'intelligence émotionnelle et démontraient moins de prédisposition à résister au changement dans nos résultats. Les hypothèses H6b et H7b sont donc confirmées.

Nous exposons quelques limites de notre recherche. Dans un premier temps, la mesure de la prédisposition au changement est instable et plus particulièrement au niveau de la rigidité cognitive. En effet, Oreg (2003) a observé une structure factorielle à trois ou quatre facteurs dans ses études. Le facteur de rigidité cognitive avait un alpha de Cronbach inférieur à 0,70. Di Fabio (2011) a aussi obtenu un coefficient d'alpha de Cronbach inférieur. De plus, son hypothèse n'a pas été vérifiée avec ce facteur. Ainsi, dans les recherches futures, le facteur de rigidité cognitive pourrait être validé avec un échantillon différent afin de comparer les résultats et peut-être d'améliorer la stabilité de cette mesure.

Deuxièmement, l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement pourraient être étudiées davantage dans un contexte global d'entreprise. Chanlat (2003) critique des liens recensés dans la littérature entre l'intelligence émotionnelle et le succès. Tel qu'indiqué par Chanlat (2003 : 9), le concept d'intelligence émotionnelle présente des relations sociales décontextualisées ou dépotérisées où les relations de pouvoir ne sont pas présentes : « on a beau avoir l'intelligence émotionnelle, encore faut-il adhérer à un réseau social qui facilite l'ascension sociale ». De plus, selon Chanlat (2003 : 9), la réflexion de Goleman sur l'intelligence émotionnelle manque de réflexion éthique. Par exemple : « pensons à la réussite de nombreux dirigeants d'entreprises ou d'organisations dont la personnalité correspond peu à la description que nous dressent les avocats de l'intelligence émotionnelle, ou encore aux scandales d'Enron et de World Com, dont les dirigeants ont effectivement réussi, ont été encensés par la presse et les consultants en gestion pendant plusieurs années (par exemple, Enron a été déclaré, six ans d'affilée, comme l'entreprise innovatrice par excellence par *Fortune* et louée par le cabinet McKinsey pour sa gestion des ressources humaines) et qui, en définitive, se sont avérés être de parfaits criminels en col

blanc »! Enfin, tel que l'affirme Chanlat (2003), les valeurs des dirigeants ne sont pas prises en compte dans le concept d'intelligence émotionnelle.

Troisièmement, la mesure de l'intelligence émotionnelle est obtenue via des tests autoadministrés, ce qui peut créer un biais dans les résultats. Il pourrait être pertinent de faire un pré-test avant de débiter l'étude (Evrard et *al.*, 2003). Dans de recherches futures, des entrevues semi-dirigées pourraient être complémentaires aux questionnaires afin de capter toutes les nuances d'une situation. De plus, d'un point de vue psychologique, il aurait été pertinent de valider d'autres dimensions psychologiques des individus telle que l'affectivité, par exemple. Par contre, je crois que dans un contexte d'études en gestion, des variables par rapport au contexte organisationnels pourraient être plus pertinents.

Quatrièmement, des études pourraient être effectuées lors d'un changement avec des mesures avant et après le changement. Ces travaux nécessiteraient plus de moyens et de temps. Tel que mentionné dans l'étude d'Angel et Steiner (2013 :86) : « notre étude vient soutenir cette perspective d'un processus de résistance. Il manque tout au moins une perspective plus comportementale et multimodale pour approfondir la chaîne causale ». De plus, l'étude des traits est intéressante mais peut comporter certaines limites : « si nous réussissons à montrer que les dispositions de l'individu influencent son jugement et son attitude de sorte qu'ils soient cohérents avec celles-ci, notre approche de la disposition uniquement au travers d'un trait de la personnalité, conçu comme stable, paraît limité (Angel et Steiner 2013 : 86) ».

Cinquièmement, la relation avec l'environnement telles que des dimensions de politique ou des relations de pouvoir pourrait être complémentaire à d'autres études sur l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister au changement. De plus Michel, Todnem By et Burnes (2013 :775) indiquent que le contexte organisationnel est important dans un processus de changement : « The results from our studies revealed that dispositional resistance to change did not moderate relations between change characteristics and commitment to change. These highlighted the importance of the organisational context and change process in influencing an individual's level of dispositional resistance ». Ils ont

déterminé que le niveau de prédisposition à résister au changement d'un individu pourrait varier en fonction du contexte comme par exemple, les normes de groupe et la façon dont le changement est dirigé. Ils ne remettent pas en question la mesure d'Oreg (2003), mais que la prédisposition à résister au changement pourrait être modérée selon des variables situationnelles (Michel, Todnem By et Burnes (2013). Les pistes de recherche future consisteraient également à poursuivre l'étude des relations entre l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister via d'autres mesures. Il pourrait être intéressant de mesurer la résistance au changement au niveau de la dimension comportementale plutôt que via un trait de la personnalité.

Des formations pourraient être mises en place afin d'aider les individus à gérer un changement en entreprise. De plus, les praticiens en gestion du changement gagneraient à proposer des études scientifiques variées par rapport à l'intelligence émotionnelle, qui est un concept relativement nouveau. Les dirigeants gagneraient à lire et à transmettre leurs connaissances afin de comprendre et d'améliorer leur pratique.

Enfin, notre but est d'encourager l'étude de la dimension émotionnelle et humaine en gestion du changement chez les gestionnaires, les consultants en gestion et les scientifiques. De plus, comme l'intelligence émotionnelle est souvent présentée dans des formations en entreprise, nous avons voulu apporter une contribution nuancée en proposant différentes théories présentes dans la littérature. De plus, les prédispositions individuelles pourraient être prises en compte dans les interventions et les communications lors de période de transition lors d'un changement. Enfin, l'intelligence émotionnelle et la prédisposition à résister sont des dimensions humaines qui gagneraient à faire partie des analyses d'un contexte global d'entreprise lors de la planification d'un changement. Tel qu'affirmé par Déry (2010) en ce qui concerne le futur incertain dans un contexte de management : « une des seules certitudes est le changement ». Les entreprises pourraient créer des conditions favorables au changement au bénéfice de tous. Ainsi, tel qu'affirmé par Antoine de St-Exupéry :

« Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible ».

BIBLIOGRAPHIE

Agence régionale de santé Île-de-France (ARS) Récupéré le 20 mars 2013 de <http://www.ars.iledefrance.sante.fr/Internet.iledefrance.0.html>

Angel, V. et D. Steiner (2013). « “Je pense, donc je résiste” : théorie de justice et personnalité dans l’explication de la résistance au changement », *Revue internationale de psychologie sociale*, vol. 26, no 1, p. 61-99.

Artaza Abaroa, F. (2006). « L’intelligence des émotions : une relecture des fondements de “l’intelligence émotionnelle” », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. 12, no 28, p. 25-38.

Ashford, S. J. (1988). « Individual Strategies for Coping with Stress during Organizational Transitions », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 24, no 1, p. 19-36.

Barbuto, J. E. et J. S. Story (2010). « Antecedents of Emotional Intelligence: An Empirical Study », *Journal of Leadership Education*, vol. 9, no 1, p. 144-154.

Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*, Montréal, Transcontinental, 222 pages.

Bareil, C. (2009). « Les cadres face au changement », *Gestion*, vol. 34, no 4, p. 30-31.

Bar-On, R. (2006). « The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) », *Psicothema*, vol. 18, suppl., p. 13-25.

Breckler, S. J. (1984). « Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude », *Journal of personality and social psychology*, vol. 47, no 6, p. 1191-1205. Récupéré le 06 02 2013 de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/6527214>

Brody, L. R. (2000). « The socialization of gender differences in emotional expression: Display rules, infant temperament, and differentiation », dans *Gender and Emotion: Social Psychological perspectives*, A. H. Fischer (dir.), New York, Cambridge University Press, p. 24-47.

Caruso, D. R., J. D. Mayer et P. Salovey (2002). « Emotional intelligence and emotional leadership », dans *Multiple intelligences and leadership*, R. E. Riggio, S. E. Murphy et F. J. Pirozzolo (dir.), Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, p. 55-74.

Chanlat, J.-F. (2003). « Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d’intelligence émotionnelle », *Travailler*, vol. 9, no 1, p. 113.

Charbonnier-Voirin, A. (2013). « L’influence des traits de personnalité sur les composantes de la performance adaptative des salariés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 2, no 88, p. 17-32.

Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2^e éd.). Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, 599 pages.

Conte, J. M. (2005, juin). « A review and critique of emotional intelligence measures », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no 4, p. 433-440.

- Costa P.T. et R.R. McCrae (1992). *NEO PI-R Professional Manual: Revised NEO Personality Inventory and NEO Five-Factor Inventory*, Odessa, Psychological Assessment Resources Inc.
- Cronbach, L. J. et P. E. Meehl (1955). « Construct validity in psychological tests », *Psychological Bulletin*, vol. 52, p. 281-302.
- Damasio, Antonio R. (2003). *Spinoza avait raison. Joie et tristesse, le cerveau des émotions*, Odile Jacob, 346 p.
- Davies, M., L. Stankov et R. D. Roberts (1998). « Emotional intelligence: in search on an elusive construct », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 75, no 4, p. 989-1015.
- Déry, R. (1992). « Enjeux et controverses épistémologiques dans le champ des sciences de l'administration », *Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 9, no 1, p. 1-12.
- Déry, R. (2007). « Le management : de la tradition à l'hypermodernité », *Gestion*, vol. 32, no 3, p. 76-87.
- Déry, R. (2010). *Les perspectives de management*, Montréal, JFD, 495 p.
- Di Fabio, A., M. Giannini et L. Palazzeschi (2008). « Intelligenza emotiva: Proprietà psicometriche della versione italiana della Emotional Intelligence Scale (EIS) », *Counseling*, vol. 1, p. 61-71.
- Di Fabio, A. (2011). « Intelligence émotionnelle et résistance au changement : quelques résultats empiriques », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 17, p. 91-106.
- Downey, L. A., V. Papageorgiou et C. Stough (2006). « Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 27, no 4, p. 250-264.
- Evrard, Y., B. Pras et E. Roux (2003). *Études et recherches en marketing*, 3^e éd., Dunod, 699 p.
- Ford, B. Q. et M. Tamir (2012). « When getting angry is smart: emotional preferences and emotional intelligence », *Emotion*, vol. 12, no 4, p. 685-689.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The theory of multiple intelligences*. New York, Basic Books, 528 p.
- George, Jennifer M. (2000). « Emotions and leadership: The role of emotional intelligence », *Human Relations*, vol. 53, no 8, p. 1027-1055.
- George, J. M et G. R. Jones (2001). « Towards a process model of individual change in organizations », *Human Relations*, vol. 54, p. 419-444.
- Goldberg, L.R. (1992). « The development of markers for the Big five factor structure », *Psycho-logical Assessment*, vol. 4, p. 26-42.
- Goleman, D. et C. Cherniss (2000). *The Emotionally Intelligent Workplace; How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco, Jossey-Bass.

- Greenwald, A. G., D. E. McGhee et J. L. K. Schwartz (1998). « Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 74, p. 1480-1964.
- Gross, J. J. (2002). « Emotion regulation: affective, cognitive, and social consequences », *Psychophysiology*, vol. 39, no 3, p. 281-291.
- Guilmot, N. et A. Vas (2013). « La nature paradoxale du travail des cadres intermediaires en contexte de changement permanent », *Questions de management*, vol. 2, no 3, 120 p.
- Günsel, A. et A. Açikgöz (2011). « The Effects of Team Flexibility and Emotional Intelligence on Software Development Performance », *Group Decision and Negotiation*, vol. 22, no 2, p. 359-377.
- Hansen, M. T. (2012). *Ten Ways to Get People to Change*, Harvard Business Review. Récupéré le 21 mars 2013 de http://blogs.hbr.org/cs/2012/09/ten_ways_to_get_people_to_chan.html
- Huy, Q. N. (1999). « Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change », *The Academy of Management Review*, vol. 24, no 2, p. 325.
- Jordan, P. J. (2005). « Dealing with organizational change: Can emotional intelligence enhance organizational learning? », *International Journal of Organizational Behavior*, vol. 8, p. 456-471.
- Judge, T. A., C. J. Thoresen, V. Pucik et T. M. Welbourne (1999). « Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, p. 107-122.
- Kanter, R. M. (1985). « Managing the human side of change », *Management Review*, vol. 74, p. 52-56.
- Kotzé, Martina et Ian Venter (2011). « Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in the public sector: an empirical study », *International Review of Administrative Sciences* vol. 77, no 2, p. 397-427.
- Koubova, Veronika et Aaron A. Buchko (2013). « Life-work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance », *Management Research Review* vol. 36, no 7, p. 700-719.
- Koubova, V. et A. A. Buchko (2013). « Life-work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance », *Management Research Review*, vol. 36, no 7, p. 700-719.
- Kunnanatt, J. T. (2004, hiver). « Emotional Intelligence: The New Science of Interpersonal Effectiveness », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 15, no 4, p. 489-595.
- Laramée, A. , B. Vallée (1991). *La recherche en communication : éléments de méthodologie*, Presses de l'Université du Québec, Coll. Communication organisationnelle, 377 p.
- Law, K. S., C.-S. Wong et L. J. Song (2004). « The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies », *The Journal of applied psychology*, vol. 89, no 3, p. 483-496.

- Lazarus, R. S. (1991). « Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion », *The American psychologist*, vol. 46, no 8, p. 819-834. Récupéré le 23 janvier 2013 de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/1928936>
- Lhuillier, D. (2006). « Compétences émotionnelles : de la proscription à la prescription des émotions au travail », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 12, no 2, p. 91-103.
- Lines, R. (2005). « The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change », *Human Resource Development Review*, vol. 4, no 1, p. 8-32.
- Lopes, P. N., P. Salovey, S. Côté et M. Beers (2005). « Emotion regulation abilities and the quality of social interaction », *Emotion*, vol. 5, no 1, p. 113-118.
- Lopes, P. N., D. Grewal, J. Kadis, M. Gall et P. Salovey (2006). « Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work », *Psicothema*, vol. 18, p. 132-138.
- Mayer, J. D. et P. Salovey (1997a). « What is emotional intelligence », dans *Emotional development and emotional intelligence*, P. Salovey et D. J. Sluyter (dir.), New York, Basic Books, p. 3-31.
- Mayer, J. D. et P. Salovey (1997 b). « Emotional intelligence », *Imagination, cognition and personality*, vol. 9, p. 185-211.
- Mayer, J. D., D. R. Caruso et P. Salovey (1999). « Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence », *Intelligence*, vol. 27, 267-298.
- Mayer, J. D., P. Salovey et D. R. Caruso (2004). « Emotional intelligence: theory, findings, and implications », *Psychological Inquiry*, vol. 15, no 3, p. 197-215.
- Mayer, J. D., M. A. Brackett et P. Salovey (2007). *Mayer Emotional Intelligence, Key readings on the Mayer and Salovey Model*, Port Chester, Dude Publishing, 329 p.
- Mayer, J. D., P. Salovey et D. R. Caruso (2008). « Emotional intelligence: new ability or eclectic traits? », *The American psychologist*, vol. 63, no 6, p. 503-17.
- Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch et L. Topolnytsky (2002). « Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, no 1, p. 20-52.
- Michel, A., R. T. By et B. Burnes (2013). « The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change », *Management Decision*, vol. 51, no 4, p. 761-780.
- Mikolajczak, M., O. Luminet, C. Leroy et E. Roy (2006). « Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire: factor structure, reliability, construct, and incremental validity in a french-speaking population », *Journal of Personality Assessment*, vol. 88, no 3, p. 338-353.
- Mikolajczak, M., E. Roy, O. Luminet, C. Fillée et P. De Timary (2007). « The moderating impact of emotional intelligence on free cortisol responses to stress », *Psychoneuroendocrinology*, vol. 32, p. 1000-1012.

- Mikolajczak, M., N. Balon, M. Ruosi et I. Kotsou (2012). « Sensitive but not sentimental : Emotionally intelligent people can put their emotions aside when necessary », *Personality and Individual Differences*, vol. 52, no 4, p. 537-540.
- Mohammed, A. et M. Mahasneh (2013). « Investigation Relationship Between Emotional Intelligence and Personality Traits Among Sample of Jordanian University Students », *Cross-Cultural Communication*, vol. 9, no 6, p. 82-86.
- Morizot, J. et D. Miranda (2007). « Développement des traits de personnalité au cours de la vie : Continuité ou changement? », *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, vol. 48, no 3, p. 156-173.
- Nelis, D., I. Kotsou, J. Quoidbach, M. Hansenne, F. Weytens, P. Dupuis, P. *et al.* (2011). « Increasing emotional competence improves psychological and physical well-being, social relationships, and employability », *Emotion*, vol. 11, no 2, p. 354-66.
- Nesterkin, D. (2013). « Organizational change and psychological reactance », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 26, no 3, p. 573-594.
- Oreg, S. (2003). « Resistance to change: Developing an individual differences measure », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 4, p. 680-693.
- Oreg, S. (2006). « Personality, context, and resistance to organizational change », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 15, no 1, p. 73-101.
- Oreg, S., M. Bayazit, M. Vakola, L. Arciniega, A. Armenakis, R. Barkauskiene *et al.* (2008). « Dispositional resistance to change: measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations », *The Journal of applied psychology*, vol. 93, no 4, p. 935-44.
- Oreg, S., M. Vakola et A. Armenakis (2011). « Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 47, no 4, p. 461-524.
- Outlook 2009 (2008). « World Future Society », *The Futurist*, vol. 42, no 6, p. 1-9.
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*, 4^e éd., McGraw-Hill, 352 p.
- Petrides, K. V et A. Furnham (2000). « On the dimensional structure of emotional intelligence », *Personality and Individual Differences*, vol. 29, no 2, p. 313-320.
- Petrides, K. V et A. Furnham (2001). « Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies », *European Journal of Personality*, vol. 15, p. 425-448.
- Petrides, K. V et A. Furnham (2003). « Trait emotional intelligence: behavioral validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction », *European Journal of Personality*, vol. 17, p. 39-57.
- Petrides, K. V., J. C. Pérez-González et A. Furnham (2007). « On the criterion and incremental validity of trait emotional intelligence », *Cognition & Emotion*, vol. 21, no 1, p. 26-55.

- Petrides, K. V., R. Pita, F. Kokkinaki (2007). « The location of trait emotional intelligence in personality factor space », *British Psychological Society*, vol. 98, p. 273-289.
- Petrides, K. V. (2009). *Technical manual for the Trait Emotional Intelligence Questionnaires (TEIQue)*, 1^{ère} éd., 4^e impression, London, London Psychometric Laboratory.
- Petrides, K. V. et N. Sevdalis (2010). « Emotional intelligence and nursing: Comment on Bulmer-Smith, Profetto-McGrath, and Cummings (2009) », *International Journal of Nursing Studies*, vol. 47, p. 526-528.
- Petrides, K. V., P. A. Vernon, J. A. Schermer, L. Ligthart, D. I. Boomsma et L. Veselka (2010). « Relationships between trait emotional intelligence and the Big Five in the Netherlands », *Personality and Individual Differences*, vol. 48, no 8, p. 906-910.
- Piaget, J. (1957). *La psychologie de l'intelligence*, Paris, Collection Uprisme.
- Piderit, S. K. (2000). « Rethinking resistance and recognizing ambivalence : A multidimensional view of attitudes toward an organisational change », *Academy of Management Review*, vol. 25, no 4, p. 783-794.
- Rafferty, A. E. et M. A. Griffin (2006). « Perceptions of organizational change: A Stress and coping perspective », *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, p. 1154-1162.
- Robert, W. L. (1948). « A motivational theory of emotion to replace emotion as disorganized response », *Psychological Review*, vol. 55, no 1, p. 5-21.
- Rondeau, A. (1999). « Transformer l'organisation : vers un modèle de mise en œuvre », *Gestion*, vol. 24, no 3, p. 148-157.
- Rondeau, A., Y-C. Gagnon, C. Bareil, P. Collerette, P. Gilbert, F. Pichault *et al.* (2008). « La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques », *Télescope*, vol. 14, no 3, 116 p.
- Rosenberg, M. J. et C. I. Hovland (1960). « Cognitive, affective, and behavioral components of attitude », dans *Attitude organization and change : An analysis of consistency among attitude components*, M. J. Rosenberg (dir.), New Haven, Yales University Press, p. 1-14.
- Rotter, J. B. (1966). « Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement », *Psychological Monographs: General and Applied*, vol. 80, p. 1-28.
- Saksvik, I. B. et H. Hetland (2009). « Exploring Dispositional Resistance to Change », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 16, no 2, p. 175-183.
- Salovey, P. et J. D. Mayer (1990). « Emotional intelligence », *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, no 3, p. 185-211.
- Singh, P. (2013). « Influence of the leaders' emotionally intelligent behaviours on their employees' job satisfaction », *The International Business & Economic Research Journal (Online)*, vol. 12, no 7, p. 800-814.
- Statistiques France, Récupéré le 15 octobre 2014 de www.statistique-publique.fr
- Tabachnik, B. et L. Fidell (2001). *Using Multivariate Statistics*, 4^e éd., Needham Heights, Allyn and Bacon, 966 p.

- Taylor, C. A., C. G. Lord et C. F. Bond, Jr (2009). « Embodiment, agency, and attitude change », *Journal of personality and social psychology*, vol. 97, no 6, p. 946-962.
- Thévenet, M. (1999). « Le travail : Que d'émotions ! », *Revue française de gestion*, vol. 126, novembre-décembre, p. 140-152.
- Vakola, M., I. Tsaousis et I. Nikolaou (2004). « The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, no 2, p. 88-110.
- Vakola, M. et I. Nikolaou (2005). « Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? », *Employee Relations*, vol. 27, no 2, p. 160-174.
- Van Campenhoudt, Luc et Raymond Quivy (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Coll. Psycho Sup, 272 p.
- Walter, R. N. et J. M. Jermier (1994). « Overcoming Resistance to Resistance: Insights from a Study of the Shadows », *Public Administration Quarterly*, vol. 17, no 4, p. 396-409.
- Wanberg, C. R. et J. T. Banas (2000). « Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace », *The Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no 1, p. 132-142.
- Weber M. (1993). *Histoire économique*, Paris, Gallimard.
- Wong, C., K. S. Law et P. Wong (2004). « Development and validation of a forced choice emotional intelligence measure for Chinese respondents in Hong Kong », *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 21, p. 535-559.
- Wong, C., P. Wong et K. S. Law (2007). « Evidence of the practical utility of Wong's emotional intelligence scale in Hong Kong and mainland China », *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 24, p. 43-60.
- Zeidner, M., R. D. Roberts et G. Matthews (2008). « The Science of Emotional Intelligence », *European Psychologist*, vol. 13, no 1, p. 64-78.