

Étude de l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la performance professionnelle dans un organisme public au Maroc

The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance in a Moroccan Public Organization.

Auteur 1 : MOUHETI Saadia.

MOUHETI Saadia, PhD
Université Ibn Zohr, Maroc
École Supérieure de Technologie d'Agadir

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : MOUHETI .S (2025). « Étude de l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la performance professionnelle dans un organisme public au Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 30 » pp: 0157 – 0177.



DOI : 10.5281/zenodo.15574312
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

L'intelligence et la performance au travail ont connu une évolution conceptuelle considérable. En effet, l'interdépendance entre les émotions et les facteurs cognitifs a suscité l'intérêt des chercheurs en comportements organisationnels. Désormais, l'intelligence émotionnelle axée sur la connaissance, la compréhension, l'expression, la régulation et l'utilisation des émotions favorise l'optimisation de la performance. Dans un environnement concurrentiel, la prise de conscience du rôle des émotions dans l'activation ou l'inhibition de nos actions est primordiale est de plus en plus perçue comme levier stratégique de compétitivité. Dans cette perspective, nous traitons la performance au travail selon l'approche sociale qui défend le rôle fondamental de la qualité des relations humaines au sein de l'organisation. Ainsi, la satisfactions des objectifs sociaux contribue à l'instauration des conditions propices à la réalisation des finalités économiques et financières.

Cet article s'intéresse à la vérification de l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la performance au travail dans un contexte marocain, notamment au sein d'une grande structure publique. Dans le cadre de cette étude, nous avons adopté une approche quantitative explicative fondée sur la régression économétrique. Les données ont été analysées à partir de 74 répondants sélectionnés selon un échantillonnage par quota, permettant ainsi une analyse exploratoire des liens de causalité entre les variables étudiées. Ainsi, cette méthodologie nous a permis de mettre en évidence que, dans le cas d'un organisme public, l'intelligence émotionnelle contribue faiblement à l'amélioration de la performance au travail.

Les variables étudiées, issues du cadre conceptuel de notre domaine de recherche, en l'occurrence le quotient émotionnel et la performance au travail, ne semblent pas justifier une corrélation très significative pour confirmer le lien entre les deux concepts. En revanche une analyse approfondie des données nous a permis de relativiser cette faible causalité et de mettre en relief l'amélioration de la performance professionnelle de l'employé d'une structure publique au fur et à mesure que son intelligence émotionnelle augmente.

Mots clés : émotion, intelligence, intelligence émotionnelle, performance professionnelle, quotient émotionnel.

Abstract

Intelligence and job performance have undergone significant conceptual development. Indeed, the interdependence between emotions and cognitive factors has attracted the interest of researchers in organizational behaviour. Emotional intelligence—centred on the knowledge, understanding, expression, regulation, and utilization of emotions—now supports the optimization of performance. In a competitive environment, awareness of the role emotions plays in activating or inhibiting our actions is crucial and is increasingly recognized as a strategic lever for competitiveness. From this perspective, we approach job performance through the social lens, which emphasizes the fundamental role of the quality of human relationships within organizations. Thus, fulfilling social objectives contributes to creating favorable conditions for achieving economic and financial goals.

This article examines the impact of emotional intelligence on job performance within a Moroccan context, particularly in a large public organization. The study adopts an explanatory quantitative approach based on econometric regression. Data from 74 respondents, selected through quota sampling, were analysed, enabling an exploratory investigation of the causal links between the variables studied. This methodology revealed that, in the case of a public institution, emotional intelligence only modestly contributes to improving work performance. The variables analysed, derived from our conceptual framework—namely emotional quotient and work performance—do not appear to show a highly significant correlation confirming the link between the two concepts. However, an in-depth data analysis allowed us to contextualize this weak causality and highlight the gradual improvement in professional performance of public sector employees as their emotional intelligence increases.

Keywords : emotion, intelligence, emotional intelligence, professional performance, emotional quotient.

Introduction

Historiquement, la psychologie cognitive a accordé une attention particulière aux processus mentaux. Dans cette optique, les émotions sont liées aux états affectifs intenses et irraisonnés susceptibles d'altérer la rationalité (Lecomte, 2008 ; Mikolajczak et al., 2020). L'univers professionnel étant considéré comme un milieu cartésien et affectivement objectif ; les émotions y sont écartées (Castro, 2004). Toutefois, dès le début des années 90, un engouement pour le concept d'intelligence émotionnelle (IE) s'est fait sentir dans les écrits en psychologie des organisations. Un grand nombre d'acteurs se sont attelés à étudier l'impact de l'IE sur la performance professionnelle (PP) (Chanlat, 2003). Par conséquent, la gestion des organisations devient de plus en plus réceptive à ces nouvelles théories (Charles-Pauvers et al., 2006). Dans cette perspective, le psychologue américain Daniel Goleman s'est interrogé, dans ses travaux, sur les raisons de l'échec de certains individus ayant un quotient intellectuel (QI) supérieur, alors que d'autres dont le QI est modéré connaissent un étrange succès. Grâce à ses investigations, Goleman a conclu que le secret de ces réussites réside dans le degré d'IE chez ces sujets. Il en déduit que celle-ci est un atout professionnel et que la compétitivité des entreprises passe inéluctablement par les compétences émotionnelles de leur potentiel humain (Goleman, 2014). Depuis le travail précurseur réalisé par Goleman, des recherches sont menées à l'échelle internationale afin de tester l'impact de l'IE sur la performance. Aux Etats-Unis, une étude sur des équipes de travail constituées de 294 élèves ingénieurs de l'université de Pennsylvanie révèle que la gestion du stress, l'adaptabilité et les compétences interpersonnelles améliorent la performance (Macht et al. 2019). En France, Rezvani et al. (2018) aboutissent à une conclusion similaire auprès d'un échantillon de 1008 chefs de projets hydroélectriques à Paris. Ces auteurs arguent que l'IE améliore la communication entre l'individu et les membres de l'équipe à laquelle il appartient, ce qui lui permet d'accéder à plus d'information et donc de réaliser rapidement les tâches qui lui sont assignées. En Suisse, Udayar et al. (2020) étudient le lien entre l'IE et la performance auprès de 120 étudiants universitaires. Les résultats de leur recherche montrent que l'IE de l'étudiant lui permet d'améliorer ses notes et cela même pendant les périodes de stress comme celles des examens. À la lumière de ces constats, nous nous interrogeons sur le lien entre l'IE et la PP dans le contexte marocain plus particulièrement au sein d'un établissement public. Ce choix trouve sa justification dans le poids prépondérant du secteur public dans l'économie nationale. Notre travail a pour objectif d'étudier l'impact de l'IE sur la performance professionnelle du fonctionnaire marocain. Afin de traiter cette problématique, nous organisons cet article en quatre points. Nous débutons par un aperçu sur

l'évolution historique de l'IE, de la PP, des émotions au travail ainsi que les approches qui ont abordé les liens entre ces concepts. Nous exposons ensuite la méthodologie adoptée pour vérifier l'effet de l'IE sur la PP. Puis, nous discutons les résultats obtenus et enfin nous exposons les limites et les perspectives de notre recherche.

1. État de l'art

1.1. L'intelligence émotionnelle : vers une évolution de la notion d'intelligence

Le concept d'intelligence a toujours suscité de vives controverses. Depuis la réification de l'intelligence suite aux travaux d'Alfred Binet (Binet 1903), le quotient intellectuel (QI) n'obtient pas l'adhésion unanime de la communauté scientifique. En effet, l'évaluation des attributs psychologiques que l'on convenait être indicible par une valeur numérique a été longuement contestée. Les débats ont déclenché plusieurs investigations pour montrer les limites du QI ; le creuset de ces travaux étant les facteurs qui décident de l'intelligence d'un individu (Lautrey 2007). Dans la même veine, des travaux ont par la suite soutenu que l'intelligence ne peut pas être limitée à l'aspect cognitif. Ils ont démontré que l'exploitation de nos potentiels mentaux est conditionnée par nos états émotionnels (Loarer 2005 ; Thurstone 1924). En 1983, Gardner (2008) publie sa théorie des intelligences multiples qui a bouleversé la conceptualisation jusqu'alors donnée à l'intelligence. Pour cet auteur, il existe sept types d'intelligence, dont l'intelligence interpersonnelle et l'intelligence intrapersonnelle, orientées vers la compréhension, la gestion des émotions et l'empathie envers autrui et soi-même. Toutefois, la théorie de Gardner a provoqué des réactions variées, allant de l'exaltation au refus (Lecomte 2008). Tous ces reproches ont freiné toutes tentatives d'instauration d'une nouvelle vision du concept d'intelligence. Néanmoins, la prolifération des travaux sur le lien entre les émotions et le comportement humain parvient à la naissance du vocable « intelligence émotionnelle ». En effet, en 1990 les psychologues Salovey et Mayer (1990) l'ont présenté comme étant l'aptitude à accueillir l'émotion, à l'assimiler pour éclairer la pensée, à la saisir et à la neutraliser pour contribuer à l'achèvement personnel (Salovey et Brackett 2004). Cependant il fallait attendre une avancée des neurosciences pour déclarer la déchéance de la tyrannie du QI. En effet, les travaux du neurologue Damasio (1995) élucident scientifiquement le mystère des émotions. Pour ce chercheur, quand l'émotion n'interfère pas dans le raisonnement, pour des raisons de dysfonctionnement neurologiques, la raison s'en trouve égarée. Grâce à ces expériences, Damasio montre l'importance des émotions dans la prise de décision et dans le comportement social. Ainsi confirma-t-il l'interdépendance entre les émotions et les facteurs cognitifs (Damasio 1995).

1.2. La performance professionnelle : définition et enjeux

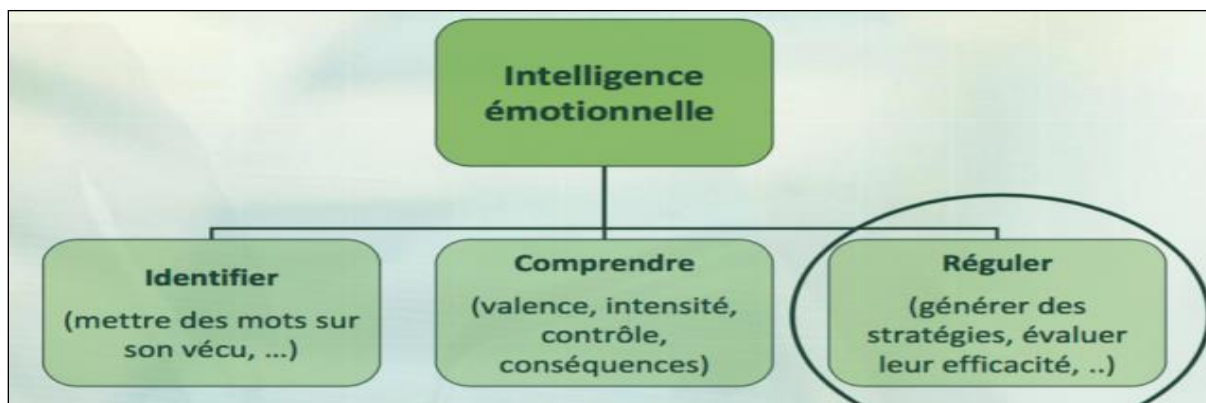
La notion de performance au travail a beaucoup évolué. Elle est passée d'une logique centrée sur le rendement financier, considéré comme principal indicateur de performance, à une approche plus sociale qui prend en compte la mobilisation du personnel, le cadre général du travail, la satisfaction de la clientèle, ainsi que d'autres critères décisifs pour évaluer la performance. En effet, ces mutations résultent de l'évolution des objectifs des organisations qui sont désormais multiples et reflètent les aspirations des différentes parties prenantes (Dlimi et Alami 2018). À partir des années 90, la conceptualisation de la performance intègre de multiples facteurs systémiques, politiques, économiques et sociaux (Charles-Pauvers, Comeiras, Peyrat-Guillard et Roussel 2006). Il apparaît que la refonte notionnelle de la performance résulte d'un puisement dans différentes disciplines : l'économie, la psychologie positive, la sociologie des organisations, les neurosciences, etc. Conséquemment, l'efficacité d'une organisation dépend désormais de la régulation entre les dimensions sociales et économiques. (Charles-Pauvers, Comeiras, Peyrat-Guillard et Roussel 2006). Malgré la prégnance de l'approche financière de la performance, l'étude des phénomènes psychosociologiques tels que l'intelligence émotionnelle en contexte organisationnel privilégie une approche sociale de la performance, qui soutient que la réalisation des objectifs sociaux facilite celle des objectifs économiques et financiers. Assurément, le corollaire de cette approche est la prise en compte des traits de personnalité et des affects au sein des organisations. Auparavant, les indicateurs étaient étudiés séparément dans le cadre du comportement organisationnel. Aujourd'hui, ils sont regroupés afin de comprendre comment ils interagissent pour favoriser la performance au travail. Ainsi, il est apparu que des déterminants psychologiques liés à la personne, à son travail et à son organisation impactent directement la performance professionnelle (Charles-Pauvers, Comeiras, Peyrat-Guillard et Roussel 2006 ; Zaiker, 2023). En effet, cette reconsidération est axée sur la conceptualisation, contrairement aux travaux qui limitent la performance professionnelle aux seuls critères de mesure. Ainsi, Motowidlo (2003) définit la performance professionnelle comme « *la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes comportementaux discrets effectués par un individu pendant une période donnée* ». Donc, selon Motowidlo (2003), la performance correspond à l'ensemble de réactions d'une personne, axées sur l'efficacité et la compétence, qui se manifestent pendant des espaces temporels. La particularité de cette définition est que la performance est une propriété agrégée de comportements attendus et valorisés par l'organisation susceptibles de contribuer ou de nuire à son efficacité. Dans la même perspective, Bernatchez (2003), considère que la performance

suppose des compétences humaines et professionnelles. Elle intègre des capacités, des comportements et des savoirs favorisant le succès professionnel par la réalisation du résultat prédéfini dans l'exercice d'une fonction. La spécificité de ces deux définitions est leur intérêt pour le conditionnement psychologique de la performance qui dépend des caractéristiques propres à chaque sujet. D'ailleurs, elles s'inscrivent dans le cadre des nouvelles approches qui se focalisent sur les aspects comportementaux de la performance selon une vision multidimensionnelle (Charles-Pauvers, Comeiras, Peyrat-Guillard et Roussel 2006 ; Ferrer & Garrido, 2023). Dans le cadre de cette optique cohésive, Campbell (1990) propose une définition intégrant plusieurs facteurs explicatifs de la performance au travail. Parmi ceux-ci figurent les compétences communicationnelles, l'acharnement, la discipline et l'esprit d'équipe. Ces éléments conduisent, en réalité, à des facteurs psychologiques tels que la mobilisation, le bien-être et les états émotionnels au travail.

1.3. L'intelligence émotionnelle en contexte organisationnel

Avant 1930, il est rare de repérer des recherches en management portant sur les émotions (Jacquet 2017). Toutefois, les limites de la rationalisation font émerger un nouveau courant dont les théoriciens sont majoritairement des psychologues qui se sont attelés aux études du comportement humain dans les organisations pour pallier à la déshumanisation taylorienne du travail. Ces travaux s'inscrivent dans l'évolution de la psychologie appliquée et contribuent à mettre en lumière l'importance croissante de la motivation, des interactions sociales et de la communication en contexte professionnel. Désormais, l'aspect socio-affectif est omniprésent dans l'étude des acteurs au sein des organisations. Ainsi, Une nouvelle conception de l'homme au travail a émergé mettant l'accent sur les relations sociales et sur le rôle des émotions dans la construction de la subjectivité des individus. (Landrieux-Kartochian 2018). En effet, selon Goleman (1998), nos émotions jouent un rôle ambivalent : elles peuvent entraver ou stimuler notre efficacité au travail. L'exploitation de nos potentiels mentaux est conditionnée par nos états émotionnels. Ainsi, l'intelligence émotionnelle apparaît comme un levier fondamental, susceptible de favoriser ou d'entraver l'activation d'autres compétences clés. Chanlat (2003), estime que les sujets qui maîtrisent leurs émotions, perçoivent celles des autres et s'automotivent réussissent largement mieux au niveau professionnel que ceux qui n'en sont pas capables. Face à la complexification croissante des organisations et de leur environnement, l'intégration de la dimension émotionnelle dans le management s'impose comme une exigence pour faciliter la gestion et la prise de décision. (Bellinghausen et Vaillant 2010 ; Jacquet 2017). Le schéma suivant (Figure n° 1) illustre cette nouvelle perspective (Bellinghausen 2009).

Figure N°1 : Les compétences émotionnelles dans le management



Source : extrait de la présentation de la thèse de Lisa Bellinghausen « compétences émotionnelles dans le management », CNRS et université Paris 5, 2009

Ainsi, le management - qui englobe les fonctions de prévision, d'organisation, de commandement, de coordination et de contrôle - ne peut s'accomplir pleinement sans prendre en compte l'aspect relationnel, reposant notamment sur la gestion des émotions.

En outre, le rapport Future of Jobs 2023 du Forum Économique Mondial révèle que la motivation et la conscience de soi ainsi que le leadership et l'influence sociale sont parmi les compétences les plus demandées d'ici 2027 (la figure n° 2) (Di Battista et al., 2023).

Figure N°2 : Top 10 des compétences de 2023



Source : World Economic Forum, Futur of Jobs Report 2023

En conséquence, les émotions autrefois considérées comme un handicap sont aujourd'hui un levier de performance dans les organisations (Jacquet 2017).

De nos jours, l'IE constitue l'un des indicateurs clés de performance pour les entreprises en quête de compétitivité. Elle contribue à la réussite des organisations en favorisant la rétention et l'épanouissement du personnel, encourage le travail d'équipe (Macht, Nembhard et Leicht 2019; Rezvani, Khosravi et Ashkanasy 2018), entretient la santé physique et morale (Droppert, Downey, Lomas, Bunnett, Simmons, Wheaton, Nield et Stough 2019; Udayar, Fiori et Bausseron 2020) et engendre la productivité, l'innovation et l'efficacité (Chin et al. 2012). Dans le contexte d'un établissement public, où le salaire ne dépend pas du rendement et où la promotion dépend de l'ancienneté, le fonctionnaire sera moins incité à exploiter son IE pour accroître sa performance au travail. En effet, auprès de 424 fonctionnaires du secteur public à Istanbul, Yurtkorub (2013) observe que l'intelligence émotionnelle, bien qu'elle n'améliore que légèrement le rendement au travail, contribue significativement à la réduction du stress professionnel. Lindebaum (2013) souligne l'importance de considérer l'IE comme variable modératrice ou médiatrice des déterminants de la PP dans la fonction publique au lieu de l'appréhender comme variable explicative. Cet auteur démontre d'ailleurs que l'IE se comporte comme un modérateur de l'effet de la santé mentale sur le dévouement au travail du fonctionnaire au Royaume-Uni entre 2009 et 2010.

En conséquence, on peut s'attendre à ce que l'effet de l'intelligence émotionnelle sur la performance professionnelle soit faible dans le contexte des établissements publics, d'où la problématique suivante soulevée par cette recherche : **Dans quelle mesure l'intelligence émotionnelle du fonctionnaire marocain impacte-t-elle sa performance au travail ?**

Afin de répondre à cette question, nous avons formulé les deux hypothèses ci-après :

H1 : L'intelligence émotionnelle du fonctionnaire marocain améliorerait faiblement sa performance au travail.

H2 : Le genre, l'ancienneté et le niveau d'études des employés influeraient l'impact de l'IE sur la PP.

2. Méthodologie

Dans le cadre de cette recherche, nous avons adopté un **positionnement épistémologique positiviste**, qui postule que la réalité sociale peut être observée, mesurée et expliquée par des relations causales entre variables. Ce paradigme justifie le recours à une approche quantitative explicative, visant à établir des liens de causalité entre l'intelligence émotionnelle et la performance au travail.

Le choix de la **régression économétrique** comme méthode principale s'inscrit dans ce cadre, car elle permet de modéliser et d'analyser statistiquement l'impact d'une ou plusieurs variables

explicatives sur une variable dépendante, tout en contrôlant l'effet d'autres facteurs. Ce mode de raisonnement déductif, basé sur la collecte et l'analyse rigoureuse de données numériques, vise à tester des hypothèses explicatives quant à l'influence de l'intelligence émotionnelle dans un contexte organisationnel public. Ainsi, cette méthodologie nous permet d'aller au-delà d'une simple description pour comprendre et quantifier l'effet potentiel de l'intelligence émotionnelle sur la performance professionnelle. Le caractère exploratoire de l'étude, invite cependant à interpréter les résultats avec prudence, tout en fournissant des pistes solides pour des recherches futures.

2.1. Échantillonnage

Selon la revue de la littérature, bien que l'impact positif de l'intelligence émotionnelle sur la performance au travail soit avéré, il demeure peu perceptible dans le secteur public. L'objectif de cet article est d'évaluer l'effet de l'intelligence émotionnelle sur la performance professionnelle dans le secteur public au Maroc. Pour tester nos deux hypothèses, nous avons choisi de mener une étude empirique au sein de la Régie Autonome Multi Services d'Agadir (la RAMSA). Le choix de cet organisme public est motivé, d'une part, par le rôle vital de son activité pour les citoyens - à savoir la gestion de la distribution de l'eau potable et de l'assainissement liquide -, et d'autre part, par l'importance de son effectif, qui s'élève à 448 collaborateurs. La collecte des données a été réalisée à l'aide d'un questionnaire administré auprès d'un échantillon du personnel de la RAMSA. Nous avons procédé à un échantillonnage par quotas, qui permet de cibler trois catégories socioprofessionnelles (les employés, les cadres moyens et les cadres supérieurs), en tenant compte de leur niveau d'instruction afin de faciliter la compréhension et la réponse aux questions posées. Grâce à cette méthode, qui assure la représentativité de l'échantillon par rapport à la structure de la population étudiée, nous avons pu collecter 74 observations.

Les questions d'identification non personnalisée des enquêtés visent à distinguer ces derniers selon le genre, le niveau d'études, la catégorie socioprofessionnelle et l'ancienneté. En outre, ces questions produisent des variables qui permettent dans un second temps de mieux comprendre les déterminants de la PP. Afin de mesurer cette performance, nous nous sommes basées sur des indicateurs psychologiques.

2.2. Collecte de données

Afin de collecter les données nécessaires à notre étude empirique, nous avons utilisé un questionnaire. Celui-ci comprend sept questions fermées à choix unique, trois questions

fermées à choix multiple ainsi qu'une question ouverte. Par ailleurs, le questionnaire comporte 20 items sur échelle permettant de mesurer l'intelligence émotionnelle.

Les questions d'identification non personnalisée des enquêtés visent à distinguer ces derniers selon le genre, le niveau d'études, la catégorie socioprofessionnelle et l'ancienneté. En outre, ces questions produisent des variables qui permettent dans un second temps de mieux comprendre les déterminants de la PP. Afin de mesurer cette performance, nous nous sommes basées sur des indicateurs psychologiques pour lesquels nous avons attribué un score afin d'évaluer la performance de notre échantillon.

Bien qu'il existe autant d'outils de mesure qu'il y a de modèles d'intelligence émotionnelle, nous avons choisi dans notre étude le Profil de la Compétence Émotionnelle (PEC). Cette méthode permet de réaliser un test d'autoévaluation du quotient émotionnel. En effet, le PEC est un instrument utilisé dans le cadre du modèle de l'intelligence émotionnelle considérée comme un trait de personnalité. La particularité de ce test réside dans son intérêt pour la prédisposition des individus à adopter certains comportements dans des situations émotionnelles spécifiques (Brasseur et al., 2013). Ainsi, l'attention est portée sur ce que les individus font automatiquement et non sur ce qu'ils savent ou peuvent faire. Le test contient 50 items dans sa version complète et 20 items dans sa version simplifiée. Pour notre recherche, nous avons opté pour la version simplifiée, car elle est plus rapide et pratique à administrer. Ces 20 items sont évalués sur une échelle de Likert en cinq points, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Au niveau des outils de traitement des données collectées, nous avons utilisé les logiciels STATA et EVEWS pour leur efficacité et rapidité.

2.3. Méthode d'analyse des données

Étudier des liens de causalité entre des variables requiert des méthodes explicatives d'analyse des données. La régression économétrique répond à ce besoin, faut-il encore que les relations qu'elle modélise soient linéaires, qu'elles correspondent à des variables qui suivent une loi normale et que ces variables ne contiennent pas des valeurs extrêmes. Si l'hypothèse de normalité de la variable : PP de l'employé de la RAMSA est tenable, celles de la normalité de son IE ne l'est pas (figure N° 3).

Figure N°3 : Test de Shapiro-Francia de normalité des variables

Concepts	Variables	Statistiques du test	Risque d'erreur
Performance Professionnelle (PP)	Performance	-0,291	61,449%
Quotient d'intelligence émotionnelle	IE	4,786	0%
Genre	Genre	-0,094	53,726%
Niveau d'études	Étude	1,969	2,448%
Ancienneté	Ancien	1,499	6,696%

Source : réalisé par nos soins

La régression du noyau est donc une méthode non paramétrique où la recherche de la nature du lien entre variable expliquée et explicative ne nécessite plus de supposer que ces variables suivent une loi normale ni qu'elles soient associées selon une relation linéaire. La régression du noyau est par ailleurs moins affectée par les données extrêmes, car elle ne consiste pas à chercher le lien entre des variables exprimées en écart par rapport à leurs moyennes comme c'est le cas de la régression linéaire par moindres carrés. La régression de noyau détermine en fait le lien entre une variable explicative et une variable expliquée au niveau de chaque sous-groupe de valeurs de celles-ci, choisies de façon qu'elles soient proches les unes des autres (Ahamada et Flachaire 2008). Afin toutefois de quantifier l'effet de l'IE sur la PP et de déterminer sa signification statistique, il est nécessaire d'utiliser la régression linéaire. Compte tenu des enjeux auxquels nous sommes confrontés à savoir l'éventuelle non-linéarité de l'effet de l'IE sur la PP, le défaut de normalité de ces variables et l'existence de données extrêmes, nous utilisons la régression quantile. En effet, en plus de sa capacité de détecter des tendances non monotones, cette régression permet d'estimer l'effet de l'IE sur la PP à plusieurs niveaux de cette variable et non uniquement au niveau de sa moyenne (D'haultfœuille et Givord 2014). Cette régression consiste à estimer les paramètres du modèle économétrique exprimé par l'équation ci-dessus (figure n° 4).

Figure N°4 : Effet de l'intelligence émotionnelle des employés de la RAMSA sur leur performance professionnelle

$$PP = \alpha_0 \cdot PP_{\text{minimum}} + \alpha_1 \cdot IE + \alpha_2 \cdot \text{Genre} + \alpha_3 \cdot \text{Etudes} + \alpha_4 \cdot \text{Ancienneté} + \varepsilon_{PP}$$

PP : Performance Professionnelle,

IE : Intelligence émotionnelle,

Genre : Genre de l'employé de la RAMSA,

Études : Niveau d'instruction de l'employé de la RAMSA,

Ancienneté : Ancienneté de l'employé au sein de la RAMSA.

Source : réalisé par nos soins

3. Résultats

3.1. IE et PP chez les employés de la RAMSA : une étude descriptive

Les conditions d'utilisation de l'analyse de la variance sur les données collectées auprès des employés de la RAMSA ne sont pas respectées comme le montrent les résultats résumés dans le figure n°5. Les tests de comparaison des médianes qui s'inscrivent dans le cadre des tests non paramétriques permettent toutefois de contourner le défaut de normalité des variables. Ces tests n'exigent en effet ni normalité de la variable à expliquer ni la stabilité de sa variance entre les sous-groupes d'individus obtenus selon les valeurs de la variable explicative.

Figure N°5 : Test de comparaison des médianes de la performance professionnelle selon le niveau d'intelligence émotionnelle

		Nombre d'employés	Médiane de PP
IE	Niveau C ($IE < 70$)	13	42
	Niveau B ($70 \leq IE < 80$)	64	49
	Niveau A ($IE \geq 80$)	2	57,5
Statistique de Kruskal Wallis = 5,922		Risque d'erreur = 5,17%	
Statistique de Van der Waerden = 5,81		Risque d'erreur = 5,47%	

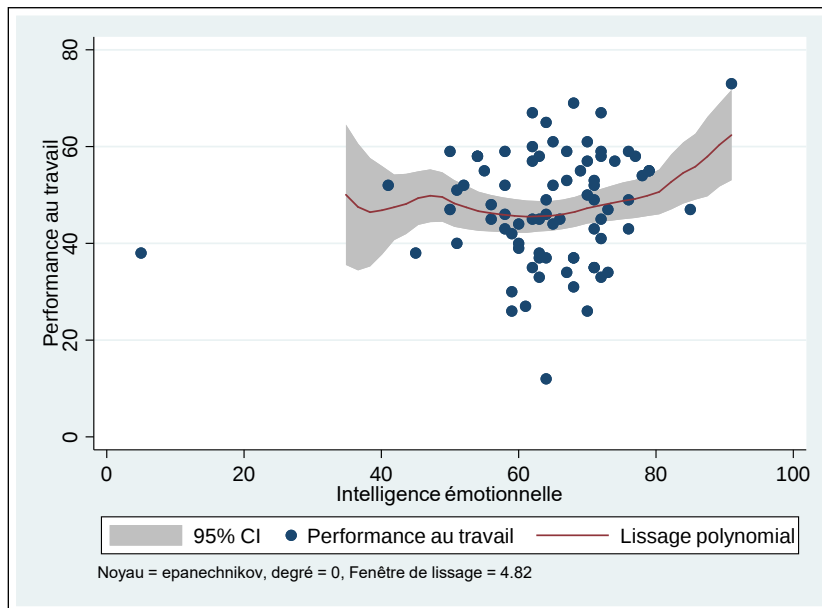
Source : réalisé par nos soins

Le score médian de performance des employés qui ont un niveau faible d'IE est de 42, celui des employés ayant un niveau d'IE moyen est de 49 alors que le score de ceux qui ont un niveau élevé d'IE est de 57,5. Cette différence est statistiquement significative, et il y a environ 95% de chances d'obtenir des résultats similaires auprès d'échantillons plus larges d'employés de la RAMSA. Ce résultat qui corrobore en partie l'hypothèse de l'influence positive de l'IE sur la performance au travail est à prendre avec précaution. En effet le décalage du nombre d'individus entre les sous-catégories d'employés répartis selon leur niveau d'IE est important. La prédominance de la sous-catégorie d'employés à IE moyenne justifie l'utilisation de la variable continue : quotient d'IE (IE) au lieu de la variable ordinale : niveau d'intelligence économique dans la modélisation économétrique.

3.2. IE et PP chez les employés de la RAMSA : résultat de la régression du noyau

La figure n° 1-3 synthèse les résultats de la régression du noyau de la PP sur l'IE auprès des employés de la RAMSA. Elle montre que le lien entre ces deux variables n'est pas linéaire d'autant plus qu'elles contiennent des valeurs extrêmes.

Figure N°6 : Exploration du lien entre l'intelligence émotionnelle et la performance professionnelle



Source : réalisé par nos soins

Appliquée pour démêler le lien entre l'IE des employés de la RAMSA et leur PP, la régression du noyau révèle l'existence d'une relation non linéaire entre ces deux variables. Elle montre aussi que la PP de l'employé de la RAMSA ne s'améliore par son IE qu'au-delà d'un certain seuil de celle-ci. La régression quintile permettrait de connaître avec précision ce seuil en estimant la valeur des coefficients α_i dans formule présentée dans l'équation de la figure n°3.

3.3. IE et PP chez les employés de la RAMSA : résultat de la régression quintile

Les résultats de la régression quintile, résumés dans la figure n°7, mettent en relief l'amélioration de la PP de l'employé de la RAMSA au fur et à mesure que son l'IE augmente. Il n'est toutefois possible d'accepter ce résultat avec assez de confiance qu'à partir du moment où la performance au travail de l'employé le place dans la catégorie des individus les plus performants de la RAMSA. Cette catégorie incorpore 10% des employés de cette entité publique, qui réalisent un score de performance au moins égal à 60.

Figure N°7 : Régression quintile de la performance professionnelle sur l'intelligence émotionnelle

Performance professionnelle							
	Quintile 50	Quintile 60	Quintile 68	Quintile 70	Quintile 80	Quintile 90	Quintile e93
Minimum de PP	44,02** *	48,27** *	43,81** *	43,81** *	41,91** *	36,73** *	37,1** *
IE	0,06730 8	0,13235 3	0,2164*	0,22*	0,2627* *	0,292** *	0,30** *
Variables de contrôle							
Genre	- 2,73076	- 1,37581	- 4,03731	-4,22	- 2,21897	- 0,16923	- 1,2113
Niveau d'études	3,09615 *	1,37581 7	1,68408	1,67333 3	1,34671 5	2,83846 2	2,9186 *
Ancienneté	- 2,36538	- 3,07843	- 2,1442*	- 2,1466*	- 1,16423	- 0,75769	- 0,8943
Indicateurs de validité et de fiabilité des modèles économétriques							
Pseudo R au carré	9,12%	8,96%	8,52%	8,00%	5,53%	11,52%	15,65 %
R au carré ajusté	4,21%	4,04%	3,58%	3,03%	0,43%	6,74%	11,09 %
Densité	31,3866 *	31,5638 *	31,0216 *	30,89	37,32	47,12* *	50,7** *

* : risque d'erreur inférieur ou égal à 10%

** : risque d'erreur inférieur ou égal à 5%

*** : risque d'erreur inférieur ou égal à 1%

Source : réalisé par nos soins

Compte tenu donc du genre de l'employé, de son niveau d'études et de son ancienneté dans le travail, il est possible de dire que l'IE ne devient un vecteur de performance au travail que pour les individus les plus productifs de la RAMSA. Seuls ces derniers exploitent leur IE pour améliorer leur performance au travail, car toute augmentation d'une unité du quotient de cette intelligence chez ces employés entraîne l'accroissement de leur score de performance de 0,29 unité. Vu que le nombre d'employés auprès desquels l'IE agit positivement sur la PP est réduit,

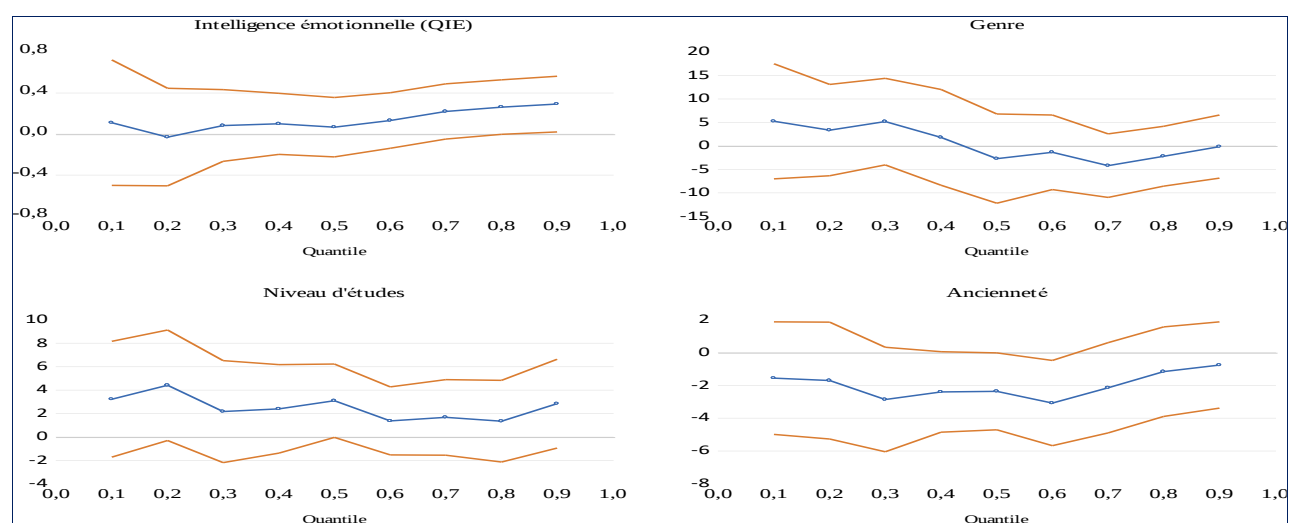
alors il est possible de dire qu'en contexte d'un organisme public, l'IE agit faiblement sur la PP ce qui corrobore l'hypothèse de cette recherche.

4. Discussion des résultats

Le faible effet de l'IE sur la PP dans le contexte de l'administration publique marocaine est un résultat similaire à ceux obtenus par Yurtkorub (2013) dans le secteur public à Istanbul et par Lindebaum (2013) dans le même secteur au Royaume-Uni. L'effet positif de l'IE sur la PP à des niveaux élevés de celle-ci est obtenu dans plusieurs études menées dans le contexte universitaire ou dans celui des entreprises privées (Droppert, Downey, Lomas, Bunnett, Simmons, Wheaton, Nield et Stough 2019 ; Macht, Nembhard et Leicht 2019 ; Rezvani, Khosravi et Ashkanasy 2018 ; Udayar, Fiori et Bausseron 2020).

En plus du lien entre l'IE et la PP, cette recherche a dégagé des résultats supplémentaires. Les données synthétisées dans la figure n° 7 permettent de constater que pour travailler dans la RAMSA, l'individu doit avoir un score de performance au moins égal à 37 qui est en dessous du score moyen d'environ 10 points. Ces données confirment par ailleurs l'importance du capital humain dans la PP surtout pour l'individu qui appartient à la catégorie d'employés les plus performants de la RAMSA. Contrairement toutefois aux attentes et comme le confirment la figure n° 8, l'ancienneté de l'employé de cet organisme réduit sa performance au travail, surtout s'il appartient à la catégorie des employés qui réalisent un score de performance supérieur à ce que réalisent la moitié de ses collègues.

Figure N° 8 : Déterminants de la performance au travail de l'employé de la Régie Autonome Multiservices d'Agadir



Source : réalisé par nos soins

Les résultats de cette recherche révèlent qu'un homme a plus de chances d'appartenir aux individus qui parviennent à exploiter leur IE pour devenir davantage performant dans leur travail. Un employé qui a fait deux années d'études après le baccalauréat ou qui détient un master a aussi plus de chances de faire partie de ceux qui mobilisent leur IE pour être plus performants dans leur travail. L'employé dont l'ancienneté au sein de la RAMSA dépasse 20 ans a en revanche moins de chance d'être parmi ceux qui profitent de leur IE pour accroître leur performance au travail.

Conclusion

Dans un contexte d'organisme public comme la RAMSA, la performance au travail n'est pas un phénomène qui prend une forme particulière d'un individu à l'autre. Les employés de cette régie réalisent des performances semblables au point de croire que leur productivité au travail ne s'explique ni par des dimensions de leur capital humain, comme le niveau d'études et l'expérience professionnelle, ni par leurs caractéristiques intrinsèques comme leur genre. Même l'IE qui est une composante du capital social de l'individu et qui est théorisée comme levier de sa PP semble sans effet sur celle-ci auprès des employés de la RAMSA. Le lien entre l'IE et la PP dans cette régie n'est pourtant pas inexplicable, et il suffit de mieux le contextualiser et de mieux choisir les éléments du design de recherche pour l'étudier.

L'IE de l'employé de la RAMSA l'amène certes à devenir plus performant, pourvu qu'il fasse partie des employés les plus performants de la régie. Ces derniers ne sont d'ailleurs pas nécessairement des individus hautement diplômés, ni des agents justifiant de longues années d'expérience au sein de la régie. Ce sont en fait des individus qui ont fait entre 2 à 5 ans d'études après obtention du baccalauréat et qui attestent de 2 à 20 ans d'expérience. Le fait que les employés de sexe féminin de la RAMSA semblent moins performants que ceux de sexe masculin n'est qu'une causalité fallacieuse, car ce sont ces derniers qui justifient des formations les plus poussées et qui obtiennent les quotients d'IE les plus élevés.

Détenir un diplôme d'ingénieur ou un doctorat place l'individu dans une position de pouvoir, où ses directives sont généralement suivies sans qu'il ait besoin de mobiliser son intelligence émotionnelle. Le pouvoir hiérarchique associé à un diplôme supérieur pourrait ainsi se substituer à l'usage de cette forme d'intelligence, ce qui expliquerait la faible présence de cette dimension du capital social chez les employés hautement diplômés. Cela pourrait également justifier l'absence d'effet significatif de l'intelligence émotionnelle sur la performance professionnelle chez les titulaires d'un doctorat ou d'un diplôme d'ingénieur.

Une ancienneté significative au sein de la RAMSA agit de la même façon que l'obtention d'un diplôme supérieur sur l'IE et sur la PP. La longue expérience dans un établissement où foisonne la bureaucratie ne permettrait pas à l'employé de développer la dimension cognitive de son capital humain, ce qui réduit par conséquent son IE et sa PP. Passer de nombreuses années dans un établissement public peut toutefois amener certains individus à développer des stratégies d'adaptation visant à réduire leur charge de travail, voire à contourner certaines obligations de manière conforme au cadre réglementaire, ce qui expliquerait en conséquence la relation

négative entre l'IE et la PP auprès des employés de la RAMSA justifiant de plus de 20 ans d'expérience dans la régie.

Le faible effet de l'IE sur la PP de l'employé de la RAMSA peut être expliqué par les spécificités du statut de la fonction publique. Un individu rationnel ne mobiliserait son IE pour être performant dans son travail que si l'augmentation de sa performance est récompensée par des primes et des gratifications. Le cadre réglementaire propre au secteur public prévoit peu ou pas ces formes de récompenses, au moment où seule l'obtention de diplômes de plus en plus élevés garantirait l'augmentation du salaire.

La plupart des employés de la RAMSA obtiennent un score d'intelligence émotionnelle au moins moyen. Toutefois, en l'absence de politiques qui valorisent clairement la performance professionnelle, certains pourraient détourner l'usage de leur intelligence émotionnelle. Elle pourrait alors être mobilisée non pour améliorer leur efficacité, mais pour éviter certaines obligations, ou encore pour rechercher des formes de reconnaissance en dehors du cadre prévu par leur contrat de travail.

Le faible effet de l'IE sur la PP de l'employé de la RAMSA et la non-linéarité de cette relation suggèrent l'existence de variables médiatrices ou modératrices de ce lien. Comme l'ont montré les résultats de cette recherche, l'âge de l'employé, son genre, son ancienneté et son niveau d'études modifient l'effet de son IE sur sa PP. Cette recherche n'a pourtant pas pris en compte des effets de modulation ou de médiation, ce qui en constituent les limites. Etudier de ce fait la relation entre la PP et l'IE où celle-ci serait une variable modératrice ou médiatrice et où son effet serait modéré par d'autres variables constituent des perspectives de recherche prometteuses.

BIBLIOGRAPHIE

- AHAMADA, I. AND E. FLACHAIRE *Économétrie non paramétrique*. Edition ed. Paris: Economica, 2008.
- BELLINGHAUSEN, L. Compétences émotionnelles dans le management. Paris 5, 2009.
- BELLINGHAUSEN, L. AND N. G. VAILLANT Les déterminants du stress professionnel ressenti: une estimation par la méthode des équations d'estimation généralisées. *Economie prevision*, 2010, (4), 67-82.
- BERNATCHEZ, J.-C. *L'appréciation des performances au travail: de l'individu à l'équipe*. Edition ed.: PUQ, 2003. ISBN 2760517586.
- BIEDMA-FERRER, J. M., & MEDINA-GARRIDO, J. A. (2023). Impact des politiques favorables à la conciliation travail-famille sur la performance organisationnelle. <https://arxiv.org/abs/2311.14358>
- BINET, A. L'étude expérimentale de l'intelligence. Edition ed.: Schleicher frères & cie, 1903.
- Brasseur, S., Grégoire, J., Bourdu, R., & Mikolajczak, M. (2013). Le Profil de la Compétence Émotionnelle (PEC) : Développement et validation d'un outil d'évaluation fondé sur la théorie des compétences émotionnelles. *PLoS ONE*, 8(5), e62635.
- CAMPBELL, J. P. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology 1990.
- CASTRO, D. *Les interventions psychologiques dans les organisations*. Edition ed.: Dunod, 2004. ISBN 2100527274.
- CHANLAT, J.-F. Émotions, organisation et management: une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*, 2003, (1), 113-132.
- CHARLES-PAUVERS, B., N. COMEIRAS, D. PEYRAT-GUILLARD AND P. ROUSSEL Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche 2006.
- CHIN, S. T. S., K. RAMAN, J. A. YEOW AND U. C. EZE Relationship between emotional intelligence and spiritual intelligence in nurturing creativity and innovation among successful entrepreneurs: A conceptual framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2012, 57, 261-267.
- D'HAULTFŒUILLE, X. AND P. GIVORD La régression quantile en pratique. *Economie et statistique*, 2014, 471(1), 85-111.
- DAMASIO, A. R. L'erreur de Descartes: la raison des émotions. Paris: Odile Jacob, coll. Sciences, 1995.

- DLIMI, S. AND F.-Z. ALAMI Performance des équipes: cas des PME marocaines. Edition ed.: Editions L'Harmattan, 2018. ISBN 2343128545.
- DROPPERT, K., L. DOWNEY, J. LOMAS, E. R. BUNNETT, et al. Differentiating the contributions of emotional intelligence and resilience on adolescent male scholastic performance. *Personality and individual differences*, 2019, 145, 75-81.
- FORUM, W. E. The future of jobs report 2016. In.: World Economic Forum Geneva, 2016.
- GARDNER, H. E. Multiple intelligences: New horizons in theory and practice. Edition ed.: Basic books, 2008. ISBN 0786721871.
- GOLEMAN, D. Working with emotional intelligence. Edition ed.: Bantam, 1998. ISBN 0553104624.
- GOLEMAN, D. L'Intelligence émotionnelle. Edition ed.: J'ai lu, 2014. ISBN 229010065X.
- JACQUET, S. Le management émotionnel : Vers une prise en compte de l'intelligence émotionnelle en entreprise ?
(Par Stéphane Jacquet, veilleur au CREG). In.: Centre de Ressources en Économie-Gestion de l'académie de Versailles (CREG), 2017.
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S. Théorie des organisations. Une synthèse des théories les plus souvent mobilisées en management. Edition ed. Paris: Gualino, 2018.
- LAUTREY, J. Pour l'abandon du QI: les raisons d'un concept dépassé. M. Duru-Bellat & M. Fournier (Éd.), L'intelligence de l'enfant. L'empreinte du social, 2007, 15-28.
- LECOMTE, J. Psychologie: courants, débats, applications. Edition ed.: Dunod, 2008. ISBN 2100521152.
- LINDEBAUM, D. Does emotional intelligence moderate the relationship between mental health and job performance? An exploratory study. *European Management Journal*, 2013, 31(6), 538-548.
- LOARER, E. L'intelligence sociale et l'intelligence émotionnelle. L'intelligence. *Traité des Sciences Cognitives*, 2005, 91-107.
- MACHT, G. A., D. A. NEMBARD AND R. M. LEICHT Operationalizing emotional intelligence for team performance. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 2019, 71, 57-63.
- MIKOLAJCZAK, M., J. QUOIDBACH, I. KOTSOU AND D. NELIS Les compétences émotionnelles. Edition ed.: Dunod, 2020. ISBN 2100812874.

MOTOWIDLO, S. Job Performance. In borman, wc, ilgen, dr and klimoski, rj (eds.), handbook of psychology volume 12 industrial and organizational psychology. In.: new jersey: john wiley and sons. motowidlo, 2003.

REZVANI, A., P. KHOSRAVI AND N. M. ASHKANASY Examining the interdependencies among emotional intelligence, trust, and performance in infrastructure projects: A multilevel study. International Journal of Project Management, 2018, 36(8), 1034-1046.

SALOVEY, P. AND M. BRACKETT Emotional intelligence: Key readings on the Mayer and Salovey model: NPR Inc 2004.

SALOVEY, P. AND J. D. MAYER Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality, 1990, 9(3), 185-211.

THURSTONE, L. L. The nature of intelligence. Edition ed.: K. Paul, Trench, Trubner & Company, Limited, 1924.

UDAYAR, S., M. FIORI AND E. BAUSSERON Emotional intelligence and performance in a stressful task: The mediating role of self-efficacy. Personality and individual differences, 2020, 156, 109790.

YURTKORUB, S. Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul: examining the moderating role of emotional intelligence. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2013, 75, 518-524.

ZAIKER, Y. (2023). Les compétences et la valorisation du capital humain à l'aune du Nouveau modèle de développement au Maroc : de la performance professionnelle à l'engagement éthique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-1), 651-670. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8077141>