

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix-Travail-Patrie

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

FACULTE DES ARTS, LETTRES ET SCIENCES  
HUMAINES

\*\*\*\*\*

CENTRE DE RECHERCHE ET DE  
FORMATION DOCTORALE EN SCIENCES  
HUMAINES, SOCIALES ET EDUCATIVES

\*\*\*\*\*

DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE

\*\*\*\*\*

LABORATOIRE DE PSYCHOLOGIE SOCIALE  
EXPERIMENTALE



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace-Work-Fatherland

\*\*\*\*\*

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

FACULTY OF ARTS LETTERS AND SOCIAL  
SCIENCES

\*\*\*\*\*

POST GRADUATE SCHOOL FOR  
SOCIAL AND EDUCATIONAL  
SCIENCES

\*\*\*\*\*

DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY

\*\*\*\*\*

LABORATORY OF SOCIAL EXPERIMENTAL  
PSYCHOLOGY

**CLIMAT ORGANISATIONNEL DE TRAVAIL ET  
INTELLIGENCE EMOTIONNELLE DES  
FONCTIONNAIRES DE LA DELEGATION GENERALE A  
LA SURETE NATIONALE (CAMEROUN)**

**Mémoire présenté et soutenu publiquement en vue de l'obtention du  
Diplôme de Master en Psychologie**

**Spécialité : Psychologie du Travail et des Organisations**

par :

**NKWIZIN Serge Milan**  
*Licencié en Psychologie Sociale*



Sous la direction:

**Président :**

**Pr EBALE MONEZE**  
Chandel

*Maître de Conférences*

**Rapporteur :**

**Pr NOUMBISSIE**  
Claude Désiré

*Maître de Conférences*

**Examineur :**

**Dr NGAH ESSOMBA**  
Hélène Chantal

*Chargé de Cours*

**Septembre 2022**

*À Ma Famille*

## REMERCIEMENTS

---

La réalisation du présent travail de recherche est le fruit de la contribution de plusieurs personnes à qui nous adressons nos sincères remerciements. De manière singulière, nous exprimons ici notre reconnaissance :

- Au Professeur NOUMBISSIE Claude Désiré, le Directeur de recherche ;
- Au personnel enseignant du Département de Psychologie de la Faculté des Arts, Lettres et Sciences Humaines de l'Université de Yaoundé I pour notre formation ;
- A nos aînés académiques : Dr TAGNE NOSSI Alain, Dr NGUEDONG Jean Anatole, Dr MANGA Anne Marie, M. TACHOM WAFFO Boris, M. ATCHA Georges, M. TANKEU BOULANG Gilbert pour leurs conseils et encouragements ;
- A nos camarades NJOUOGO KAMNO Julie, KOUM NGOMBA Jordi, AMBASSA David, GUEMETA Léonce pour l'expérience académique partagée ;
- A nos filleuls DJILO Loris, CHEKEP FRANK Arnel, NOUKETCHESSI Lionel, BEDOU, TCHINDA DJEUTANE Gérard, Dr LOKOLO MAMMIKOUAN Stéphane, KOMBOU Daniel, KWAYIM TCHATCHOUA Joris, EJOH Cédric, Dr ANGO Yves Patrick, NGANWA WANDJI Bruno, Rév WAMBA Raymond, EKOSSO Cédric, FOUAPON Nathanaël, BAMBOURBO Audrey, MBAKAM Bourdin, JOUYIP William, NGABMEN Christian, MBIANKEU Franklin, TCHOUANKEU Fred Yvan, DJOMO Gilbert pour leurs encouragements ;
- Aux familles DJILO, NJANDEU, KAMAYOU, TCHAKOUMEGNE, JOUONANG CHEUNDJEU TANKEU pour leur appui multiforme ;
- A tous ceux qui de près ou de loin ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce travail, qu'ils trouvent ici l'expression de notre reconnaissance.

# SOMMAIRE

---

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
SOMMAIRE.....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
RESUME.....	x
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE.....	3
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE.....	4
CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE.....	22
CHAPITRE 3 : THÉORIES DE RÉFÉRENCE.....	42
DEUXIEME PARTIE: CADRE OPERATOIRE.....	55
CHAPITRE 4 : APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE .....	56
CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS .....	78
CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RESULTATS .....	108
CONCLUSION GENERALE .....	129
LISTE DE REFERENCES .....	131
ANNEXES .....	137
TABLE DES MATIERES .....	138

## LISTE DES ABREVIATIONS

---

<b>DGSN</b>	:	Délégation Générale de la Sûreté Nationale
<b>OMS</b>	:	Organisation Mondiale de la Santé
<b>EWCS</b>	:	Enquête Européenne sur les Conditions du Travail
<b>UE</b>	:	Union Européenne
<b>INVS</b>	:	Institut National de Veille Sanitaire
<b>CNESST</b>	:	Commission des Normes, de l'Equité, de la Santé et de la Sécurité au Travail
<b>CSST</b>	:	Commission Santé et de la Sécurité
<b>SCSST</b>	:	Société Camerounaise de Sécurité et de Santé au travail
<b>INRS</b>	:	Institut National de Recherche et de Sécurité
<b>OIT</b>	:	Organisation Internationale du Travail
<b>PIB</b>	:	Produit Intérieur Brut
<b>PME</b>	:	Petite et Moyenne Entreprise
<b>HCECM</b>	:	Haut Comité d'Evaluation de la Condition Militaire
<b>QRS</b>	:	Question de Recherche Scientifique
<b>OS</b>	:	Objectifs Spécifiques
<b>QI</b>	:	Quotient Intellectuel
<b>RIMHE</b>	:	Revue Interdisciplinaire Management Homme et Entreprise
<b>GSO</b>	:	Groupement Spécial des Opérations
<b>GMI</b>	:	Groupement Mobile des Interventions
<b>CEP</b>	:	Certificat d'Etude Primaire
<b>BEPC</b>	:	Brevet d'Etude du Premier Cycle
<b>Prob.</b>	:	Probatoire
<b>BAC</b>	:	Baccalauréat
<b>VD</b>	:	Variable Dépendante
<b>IE</b>	:	Intelligence Emotionnelle

**HS** : Hypothèse Spécifique

**TEIQue - SF** : Questionnaire du Trait d'Intelligence Emotionnelle version  
courte

**SPSS** : Statistical Package for the Social Sciences

## LISTE DES TABLEAUX

---

Tableau 1	
<i>Fréquence à laquelle les fonctionnaires de police (en %) ressentent de la souffrance émotionnelle au travail par semaine .....</i>	<i>18</i>
Tableau 2	
<i>Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon .....</i>	<i>70</i>
Tableau 3	
<i>Plan de recherche .....</i>	<i>73</i>
Tableau 4	
<i>Score de consistance interne de la perception de la tâche .....</i>	<i>678</i>
Tableau 5	
<i>Score de consistance interne de la perception du rôle .....</i>	<i>689</i>
Tableau 6	
<i>Score de consistance interne de la perception du leadership .....</i>	<i>80</i>
Tableau 7	
<i>Score de consistance interne de la perception de l'équipe de travail .....</i>	<i>712</i>
Tableau 8	
<i>Score de consistance interne de la perception de l'organisation .....</i>	<i>723</i>
Tableau 9	
<i>Score de consistance interne de l'intelligence émotionnelle .....</i>	<i>744</i>
Tableau 10	
<i>Statistiques descriptives sur le sexe et le climat psychologique de travail .....</i>	<i>90</i>
Tableau 11	
<i>Comparaison du degré de climat psychologique au travail en fonction du sexe .....</i>	<i>91</i>

Tableau 12	
<i>Statistiques descriptives et corrélation entre l'âge et le climat psychologique de travail .....</i>	<i>81</i>
Tableau 13	
<i>Analyse multivariée entre le type de relation intime et le climat psychologique de travail .....</i>	<i>82</i>
Tableau 14	
<i>Statistiques descriptives entre le type de relation intime et le climat psychologique de travail .....</i>	<i>83</i>
Tableau 15	
<i>Statistiques descriptives et corrélation entre le nombre d'enfants et le climat psychologique de travail .....</i>	<i>86</i>
Tableau 16	
<i>Statistiques descriptives entre le niveau d'éducation et le climat psychologique de travail ....</i>	<i>87</i>
Tableau 17	
<i>Analyse Multivariée entre le niveau d'éducation et le climat psychologique de travail.....</i>	<i>88</i>
Tableau 18	
<i>Statistiques descriptives entre le cadre professionnel et le climat psychologique de travail .....</i>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau 19	
<i>Analyse Multivariée entre le cadre professionnel et le climat psychologique de travail.....</i>	<i>92</i>
Tableau 20	
<i>Statistiques descriptives et corrélation entre l'expérience professionnelle et le climat psychologique de travail.....</i>	<i>94</i>
Tableau 21	
<i>Comparaison du score d'intelligence émotionnelle en fonction du sexe .....</i>	<i>95</i>



Tableau 22	
<i>Corrélation entre l'âge et l'intelligence émotionnelle</i>	96
Tableau 23	
<i>Comparaison du score d'intelligence émotionnelle en fonction du type de relation intime</i>	97
Tableau 24	
<i>Corrélation entre le nombre d'enfants et l'intelligence émotionnelle</i>	97
Tableau 25	
<i>Comparaison du score d'intelligence émotionnelle en fonction du niveau d'éducation</i>	98
Tableau 26	
<i>Comparaison du score d'intelligence émotionnelle en fonction du cadre professionnel</i>	98
Tableau 27	
<i>Corrélation entre l'expérience professionnelle et l'intelligence émotionnelle</i>	99
Tableau 28	
<i>Statistiques descriptives et corrélation entre la perception de la tâche et l'intelligence émotionnelle</i>	100
Tableau 29	
<i>Régression linéaire entre la perception de la tâche et l'intelligence émotionnelle</i>	100
Tableau 30	
<i>Statistiques descriptives et corrélation entre la perception du rôle et l'intelligence émotionnelle</i>	101
Tableau 31	
<i>Régression linéaire entre la perception du rôle et l'intelligence émotionnelle</i>	101
Tableau 32	
<i>Statistiques descriptives et corrélation entre la perception du leadership et l'intelligence émotionnelle</i>	103

Tableau 33	
<i>Régression linéaire entre la perception du leadership et l'intelligence émotionnelle .....</i>	103
Tableau 34	
<i>Statistiques descriptives et corrélation entre la perception de l'équipe de travail et l'intelligence émotionnelle .....</i>	104
Tableau 35	
<i>Régression linéaire entre la perception de l'équipe de travail et l'intelligence émotionnelle</i>	104
Tableau 36	
<i>Régression linéaire entre la perception de l'organisation et l'intelligence émotionnelle .....</i>	106

## RESUME

---

La souffrance émotionnelle au travail est une préoccupation d'actualité pour les chercheurs en psychologie du travail et des organisations. Les statistiques montrent que cette souffrance est de plus en plus croissante dans plusieurs pays. Une enquête exploratoire a confirmé la réalité de cette souffrance auprès des fonctionnaires de police du Cameroun, en dépit des mesures mises en place pour réduire voire éliminer ce problème. Au regard de l'ampleur de ce phénomène, les auteurs l'abordent sous plusieurs orientations dont l'une des plus récurrentes dans la littérature est celle axée sur l'intelligence émotionnelle au travail. Cette dernière propose des compétences qui aident à faire face aux émotions dysfonctionnelles et à la souffrance émotionnelle au travail. Ces relations ont été prouvées dans plusieurs recherches réalisées dans les contextes américains et européens (Davos, 2017 ; Gibbs, 1995 ; Goleman, 2014 ; Peterson, 1997 ; Salovey & Mayer, 1990). Les études réalisées ont montré que plusieurs facteurs sont liés à cette souffrance, dont l'un des plus importants est le climat psychologique de travail. Cependant, malgré la multiplicité de ces recherches, aucune étude n'a encore exploré la relation entre le climat organisationnel au travail et l'intelligence émotionnelle des policiers.

L'objectif de cette recherche était d'étudier la relation entre le climat organisationnel et l'intelligence émotionnelle au travail chez les fonctionnaires de la Délégation Générale à la Sûreté Nationale au Cameroun. Pour collecter les données, un questionnaire composite a été utilisé, constitué de l'échelle du climat psychologique de travail (Parker et al., 2003) et le Questionnaire du Trait d'Intelligence émotionnelle (Petrides & Furnham, 2003). Il a été administré à 91 policiers et 29 policières de la ville de Yaoundé, d'âge moyen 38.89 ans, obtenus par la technique d'échantillonnage par convenance. Les données traitées par analyse de régression confortent quatre des cinq hypothèses. En effet, la perception de la tâche  $F(4.116) = 20.9, p < .001$ , la perception du leadership  $F(4.116) = 37.4, p < .001$ , la perception de l'équipe de travail  $F(4.116) = 24.3, p < .001$  et la perception de l'organisation  $F(4.116) = 11.5, p < .001$  influencent l'intelligence émotionnelle. Ces résultats pourraient amener les autorités de la police camerounaise, à envisager un programme d'intervention organisationnelle axé sur l'intelligence émotionnelle, pour réduire les souffrances émotionnelles que vivent au quotidien les policiers et qui engendrent des conséquences importantes sur la performance de la police Camerounaise.

*Mots clés* : Souffrance psychologique ; Climat organisationnel ; Intelligence émotionnelle ; Fonctionnaires de la Délégation Générale à la Sûreté Nationale.

## ABSTRACT

---

Emotional suffering at work is a topical concern for researchers in work and organizational psychology. Statistics show that this suffering is increasing in many countries. An exploratory survey confirmed the reality of this suffering among police officers in Cameroon, despite the measures put in place to reduce or even eliminate this problem. In view of the extent of this phenomenon, the authors approach it from several angles, one of which is the most recurrent in the literature, focusing on emotional intelligence at work. The latter offers skills that help deal with dysfunctional emotions and emotional pain at work. This has been proven in particular in several studies carried out in American and European contexts (Davos, 2017; Gibbs, 1995; Goleman, 2014; Peterson, 1997; Salovey & Mayer, 1990). The studies carried out have shown that several factors are linked to this suffering, one of the most important of which is the psychological work climate. However, despite the multiplicity of this research, no study has yet explored the relationship between the psychological work climate and the emotional intelligence of police officers.

The objective of this research was to study the relationship between organizational climate and emotional intelligence at work among officials of the General Delegation for National Security. To collect data, a composite questionnaire was used containing the Psychological Work Climate Scale (Parker et al., 2003) and the Emotional Intelligence Trait Questionnaire (Petrides & Furnham, 2003). It was administered to 91 police officers and 29 female police officers from the city of Yaoundé, with an average age of 38.89 years, obtained by the convenience sampling technique. The data processed by regression analysis support four of the five hypotheses. Indeed, the perception of the task  $F(4.116) = 20.9$ ,  $p < .001$ , the perception of leadership  $F(4.116) = 37.4$ ,  $p < .001$ , the perception of the work team  $F(4.116) = 24.3$ ,  $p < .001$  and the perception of the organization  $F(4.116) = 11.5$ ,  $p < .001$  influence emotional intelligence. These results could lead the Cameroonian police authorities to consider an organizational intervention program focused on emotional intelligence to reduce the emotional suffering that police officers experience on a daily basis and which has significant consequences on the performance of the Cameroonian police.

**Keywords:** Psychological suffering, organizational climate, emotional intelligence, police officer

## INTRODUCTION GENERALE

---

La notion de travail acquiert un statut d'objet de recherches et d'interventions psychologiques dès le début de la psychologie. A la fin du 19ème siècle, la psychologie émerge comme science, puis immédiatement après, une psychologie de l'homme au travail qui est, au départ, très marquée par l'instauration du salariat et l'essor de l'économie de marché. Jouant à la fois les rôles de refus de l'animalité, de transformateur du monde, de régulateur des apprentissages, de diviseur de la société, d'organisateur des groupes sociaux, de réducteur de l'ennui, d'élément d'aliénation, d'agent stressant, d'insertion sociale, d'agent structurant l'action... ou encore de support à diverses cultures, « le travail » est, par excellence, un objet de la psychologie (Larouche, 2007).

Depuis quelques années, les pratiques managériales ont énormément évolué, avec la volonté de plus en plus marquée de replacer l'humain au cœur des préoccupations des organisations. C'est à dire que les personnes qui travaillent pour une organisation quelle qu'elle soit, constituent ses plus grands atouts. C'est ce que l'on appelle le « management humain » (Celine, 2021). Les employeurs se rendent de plus en plus compte de ce qu'il ne suffit plus aujourd'hui d'offrir un bon salaire ou un bon fond de retraite et de ce que les personnes les plus brillantes et les plus talentueuses veulent travailler dans un environnement agréable, qui leur offre du soutien et de l'inspiration, source de bonheur. En conséquence, des employés heureux et en santé forment une composante essentielle de tout succès à court et à long terme. Le lien entre l'attitude des employés et le succès de l'organisation est compris depuis des décennies, mais c'est seulement au cours des dernières années que l'impact du climat de travail sur le bien-être des personnes est devenu plus évident (Larouche, 2004).

Tenant compte de ce qui précède, les organisations doivent s'appesantir sur le climat de travail parce que le bien-être au travail, concept multidimensionnel, est d'une part un facteur favorable au relationnel et à la productivité, d'autre part parce qu'il contribue à la réduction du risque de maladie professionnelle. Ainsi, un salarié qui se sent bien dans sa peau a moins de chance de développer les souffrances psychologiques palpables à travers le stress ou l'anxiété. En absence de bien-être au travail, les souffrances psychologiques ou souffrances émotionnelles se manifestent.

C'est fort de telles assertions que l'intelligence émotionnelle au travail a fait l'objet de plusieurs investigations en psychologie du travail et des organisations, dans le but de

comprendre le lien qui existe entre le contexte de travail et les comportements des individus au travail (Chanlat, 2003 ; Chernises, 2000 ; Kaur, 2013). Elle a généralement été corrélée à certains comportements psychosociaux à l'instar du stress, de l'épuisement professionnel, de l'anxiété, au suicide (Caron, 2004 ; Chapuis, 2018 ; Bailey, 2011 ; Deschenes et Dussault, 2014 ; Lecomte, 2004 ; Luprien, 2010 ; Mikolajczack, 2006 ; Ramalto & Morin, 2010 ; Xia, 2013). Ces chercheurs l'ont expliqué à travers la théorie de l'auto-efficacité (Caron, 2004 ; Bandura, 1997), la théorie du leadership (Bass, 1985 ; Halpin & Crofts, 1963) ; la théorie de l'efficacité personnelle (Bandura, 1997, 2003) ; la théorie de la perception Deschenes (2007) et La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 2001). Ce qui a conduit à élaborer le sujet de recherche comme suit « Le climat organisationnel et intelligence émotionnelle au travail, cas des fonctionnaires de la DGSN au Cameroun ».

Le travail a été subdivisé en deux parties composées de trois chapitres chacune. La première partie portant sur le cadre théorique de l'étude, s'intéresse à la problématique de l'étude, au cadre conceptuel et les théories de référence. La problématique de l'étude présente la souffrance psychologique au travail dans le monde en général et au Cameroun en particulier ; ainsi que les causes, les conséquences, les mesures prises, les questions de recherches, les hypothèses, les objectifs ; l'intérêt et la délimitation de l'étude. Le cadre conceptuel de l'étude aborde de manière synthétique les travaux déjà effectués sur le climat organisationnel, l'intelligence émotionnelle au travail ainsi que ceux ayant mis en relation le climat organisationnel et l'intelligence émotionnelle. Les théories de référence présentent les différents modèles (la théorie du climat organisationnel et le modèle des traits d'intelligence émotionnelle) utilisés pour expliquer le phénomène. La seconde partie consacrée au cadre opératoire, se préoccupe de la méthodologie, la présentation et l'analyse des résultats, la synthèse et la discussion desdits résultats. La méthodologie de la recherche dévoile les procédures méthodologiques qui ont permis de collecter et d'analyser les données. La présentation des données et analyses des résultats présente les effets obtenus ainsi que leurs interprétations. La synthèse et discussion des résultats rappellent et expliquent les résultats de cette recherche à la lumière des travaux antérieurs et du cadre théorique de référence. Cela est fait d'une part pour les facteurs principaux et pour les facteurs secondaires d'autre part.

## **PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE**

---

Cette partie de la recherche est consacrée à la formalisation des principales articulations qui fondent théoriquement la présente étude. Elle a été structurée en trois chapitres : le chapitre un porte sur la problématique de l'étude et les chapitres deux et trois respectivement consacrés au cadre conceptuel de l'étude et ses théories explicatives.



# CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE

---

Dans les organisations des secteurs publics, parapublics et privés, le souci permanent est l'amélioration de la performance ou du rendement. Pour ce faire, elles prennent appui, au-delà du développement technologique et industriel, sur le capital humain en proie aux émotions. La gestion inefficace de ces émotions, qui se traduit par une souffrance psychologique chez l'employé est un frein à l'épanouissement de l'organisation. L'objectif de ce chapitre est de ressortir les bases d'un travail scientifique autour de cette réflexion. Il est donc question de présenter les principaux éléments qui constituent le socle scientifique de ce travail. Un effort est fait pour exposer les statistiques sur la souffrance émotionnelle au travail au niveau international en général et au Cameroun en particulier, en insistant sur le cas des Fonctionnaires de la Délégation Générale à la Sécurité Nationale (DGSN). Un constat théorique, suivi par l'énoncé du problème, est établi dans le but d'identifier comment la question de l'intelligence émotionnelle est abordée en psychologie du travail. Par la suite, les questions de recherches, les objectifs, l'intérêt, le type et la délimitation de l'étude sont exposés.

## 1.1 Situation générale de la souffrance émotionnelle dans le monde

Au siècle dernier, la principale préoccupation en matière de santé était liée à l'environnement physique ainsi qu'à la pénibilité du travail. De nos jours, avec l'avancée de la technologie, les conditions de travail ont profondément évolué, mais la peine des employés n'a pas disparue, bien plus, elle s'est amplifiée et s'est déportée vers une question nouvelle : la santé émotionnelle au travail (Deschênes & Capovilla, 2016 ; Zeidner et al., 2009). Derrière cette nouvelle préoccupation, s'est développée une compétence désignée à tort ou à raison de compétence du 21<sup>e</sup> siècle : l'intelligence émotionnelle. Elle désigne une compétence générique qui aide à percevoir, à comprendre, à utiliser et à réguler ses propres émotions et celles des autres. Elle aide également à faire efficacement face aux situations émotives (Dosseville et al., 2016). L'insuffisance de cette compétence chez un travailleur, s'exprime entre autres par une certaine souffrance psychologique au travail (la peur, le stress, l'anxiété, l'épuisement professionnel, le suicide etc.). Cette dernière tend à devenir aujourd'hui un problème de santé publique (Bulletin épidémiologique hebdomadaire, 2015) qui n'épargne aucun secteur d'activité (Bouba, 2020). Le secteur des forces armées et polices est particulièrement affecté par ce problème (Flanz, 2006 ; Crocq, 1999). Dans les lignes qui suivent quelques statistiques sur la souffrance émotionnelle au travail (au sein des organisations civiles et des forces armées

et police) seront présentées, leurs causes et conséquences, ainsi que les mesures prises pour y remédier.

### **1.1.1- Situation de la souffrance émotionnelle au travail**

Cette section est consacrée à la présentation de quelques statistiques sur la souffrance émotionnelle au travail à partir des indicateurs tels le stress, l'anxiété, la détresse, le burnout. Pour ce faire, il sera question de présenter l'évolution de ce phénomène au sein des entreprises civiles et militaires au niveau international et au Cameroun. Les civils tout comme les forces armée et police de plusieurs pays dans le monde sont affectés par les souffrances psychologiques comme l'épuisement professionnel, le stress et la détresse.

L'épuisement professionnel que l'on appelle aussi en anglais « burnout » a affecté environ 8% de la population Québécois depuis les années 1990 et plus de 28 000 personnes en Belgique dans le courant de l'année 2017 (Bourbonnais et al., 1998). Dans le monde, ce taux varie entre 4% (Schaufeli & Enzmann, 1998) et 10% (Kristensen et al., 2005 ; Shirom, 2005). L'épuisement professionnel touche donc chaque année environ 300 à 750 mille personnes par an dans le monde. Plus encore, environ 60% des personnes ayant été victimes d'épuisement professionnel récidivent (Kristensen, 2005 ; Taris, 2006).

Pour l'OMS (2002) le stress au travail est l'ensemble des réactions que les employés peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et des pressions professionnelles qui ne correspondent pas à leurs connaissances et à leurs capacités, et qui remettent en cause leur capacité à y faire face. Le stress apparaît comme la « maladie » du 21<sup>e</sup> siècle. 06 travailleurs très stressés sur 10 ont mentionné le travail comme leur principale source de stress (Crompton, 2011). La Quatrième enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS, 2007) estimait que dans l'UE, 40 millions de personnes étaient affectées par le stress lié au travail. Dans notre société aujourd'hui, face au label time is money et la performance un gage de succès, les gens subissent de plus en plus de pression. En 2014 par exemple, 70% des employés canadiens se souciaient de la santé et de la sécurité psychologiques à leur travail (Commission de la santé mentale du Canada, 2016). Aux États-Unis, 60 % des Américains rapportent le travail comme une source de stress (American Psychological Association, 2015). En Europe, c'est un quart des travailleurs qui indiquent ressentir un stress associé au travail pendant la majorité ou la totalité de leur journée de travail (Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, 2014).

Longtemps considéré comme une spécificité des pays industrialisés, le stress au travail affecte également les pays émergents ou en voie de développement. Les pays africains commencent aussi à s'y intéresser, car le problème est bien réel sur ce continent, même si

l'absence de statistiques rend le phénomène difficile à quantifier. En somme, le stress est un sujet d'actualité qu'il ne faut surtout pas négliger. Il survient plus dans des contextes professionnels tant dans les pays développés et industrialisés où il est loin d'être résolu, que dans les pays en voie de développement. Le milieu de travail apparaît comme une plateforme déterminante pour améliorer ou porter atteinte au bien-être des individus.

D'après l'Institut National de Veille Sanitaire (InVS) en France, 25% des hommes et environ 35% des femmes souffrent de détresse psychique liée à leur activité professionnelle. Au Canada, 40% des travailleurs sont victimes de détresse psychique (Santé Canada, 2002). En 2013, 2945 demandes d'indemnisations pour des lésions attribuables à la détresse en milieu de travail ont été reçues par la Commission des Normes, de l'Équité, de la Santé et de la Sécurité au Travail (CNESST) au Québec. La majorité des demandes répertoriées sont attribuables à une détresse aigue. Dans le secteur de la santé, les cas de détresse au travail semblent être fortement présents. Concernant la dépression psychologique, la Commission de la Santé et de la Sécurité du Travail (CSST) au Canada a enregistré une augmentation de plus de 100% des demandes d'indemnisation liées aux problèmes psychologiques depuis le début des années 90 passant de 530 à 1 213 en 15 ans (Vézina et al., 2008).

Une enquête menée par la Société Camerounaise de Sécurité et de Santé au Travail (SCSST, 2015) dans une entreprise industrielle dévoile que sur un échantillon de 1128 employés, 25.6% de femmes se disent stressées, 52% des hommes et 48% de personnes, épuisées par leur travail. La même enquête s'est appliquée au personnel de pharmacie. Il en ressort que, sur 126 personnes, 92% disent être stressées, 72% sont épuisées et demandent de l'aide. S'agissant du suicide, le ministère de la santé rapporte que le taux de suicide au Cameroun est passé de 4,9 en 2012 à 12,2 pour 100 000 habitants en 2016 (Statistiques sanitaires mondiales, 2019). Plus précisément, chez les hommes, il est de 17,1 contre 7,4 pour 100 000 habitants chez les femmes. Au sein des Forces de Défense et de Sécurité, 09 cas de suicides ont été enregistrés entre 2006 et 2019 (Cameroun 24.net, 2019). Soit respectivement 1 en 2019, 1 en 2018, 1 en 2016, 1 en 2015, 1 en 2014, 2 en 2012, 1 en 2007 et 1 en 2006. Face à la réalité de la rareté des statistiques au Cameroun sur les souffrances émotionnelles dans les organisations en général et plus particulièrement à la Police camerounaise, nous avons initié une enquête exploratoire auprès des fonctionnaires de la Sûreté Nationale des régions du Littoral, du Centre et de l'Ouest (Voir tableau 1). Il était question d'amener ces policiers à estimer la fréquence à laquelle ils vivent des difficultés émotionnelles liées à leur travail par semaine (voir questionnaire en annexe).

Tableau 1

*Fréquence à laquelle les fonctionnaires de police (en %) ressentent de la souffrance émotionnelle au travail par semaine*

	<b>Jamais</b>	<b>1 fois semaine</b>	<b>2 fois par semaine</b>	<b>3 fois par semaine</b>	<b>4 fois par semaine</b>
Stress	7.2	23.2	2.9	59.4	7.2
Détresse	34.8	15.9	5.8	36.2	4.3
Colère	10.1	39.1	4.3	37.7	8.7
Épuisement professionnel	7.2	15.9	10.1	47.8	18.8
Tentative de suicide	97.1		1.4	1.4	
Frustration	8.7	33.3	5.8	44.9	5.8
Comportement contre-productif	40.6	36.2	2.9	20.3	
Retard	42.0	39.1	8.7	8.7	1.4
Dégout	49.3	20.3	10.1	20.3	
Peur	29.0	17.4	8.7	23.2	21.7
Harcèlement	89.9	4.3	1.4	2.9	1.4
Accueil	55.1	29.0	8.7	7.2	
Conflit	24.6	34.8	5.8	31.9	2.9
Bore out	56.5	14.5	7.2	18.8	2.9
Addiction	92.8	5.8	1.4		
Absence	72.5	11.6	1.4	13.0	1.4
<b>Tendance moyenne</b>	<b>42.3%</b>	<b>26.6%</b>	<b>4.8%</b>	<b>26.7%</b>	<b>7.0%</b>

Les résultats de l'enquête exploratoire auprès de 69 policiers montrent que 7% vivent en permanence (au moins 4 fois par semaine) de la souffrance émotionnelle au travail, 26.7% la vivent de temps en temps (au moins 3 fois par semaine), 4.8% la vivent moins souvent (au moins 2 fois par semaine) et 26.6% ne font face à la souffrance émotionnelle qu'une seule fois par semaine. Particulièrement, en ce qui l'épuisement professionnel par exemple, 18.8% y font

face de manière constante et 47.8%, de temps en temps. Pour ce qui est de la colère, 37.7% la ressentent de temps en temps et 8.7%, de manière constante. Le constat est le même pour ce qui concerne la détresse. Par contre, pour ce qui est de la peur, plus de 20% l'éprouvent de temps en temps et en permanence. Quant au stress, 7.2% sont stressés constamment et 59.4 le sont au moins la moitié de la semaine. Pour finir, et plus grave, 1.4% tentent de s'ôter la vie plus d'une fois en une semaine. Les résultats de cette enquête exploratoire menée auprès des employés de la DGSN de certaines régions du Cameroun, montrent la réalité et la gravité de la souffrance émotionnelle au sein des forces de police du Cameroun.

En somme, tous les employés sont donc confrontés à des enjeux renouvelés de santé psychique depuis une vingtaine d'année. Les risques psychosociaux, les syndromes d'épuisement professionnel et les suicides en lien à une situation de travail sont devenus des sujets d'actualité récurrents qui n'épargnent pas les forces armées, les unités opérationnelles et les états-majors. Il est donc nécessaire de ressortir quelques causes et conséquences empiriques de cette situation au sein de la police.

### **1.1.2- Les causes des souffrances émotionnelles chez les agents de la Police**

Les causes empiriques de la souffrance émotionnelle au travail chez les policiers sont multiples. Nous présenterons ici celles qui nous ont semblé expressives que sont le pouvoir centralisé, la culture et la politique organisationnelle.

#### ***1.1.2.1- Pouvoir centralisé***

Comme dans plusieurs autres entreprises, la centralisation du pouvoir au sein de la police s'exprime par les décisions prises au sommet et souvent déconnectées de la réalité du terrain opérationnel (Chazot, 2012). Or, il est complexe d'être réactif et performant lorsque les décisions sont parfois inadaptées à la réalité du travail à effectuer. Cette fracture existante entre les instructions et la réalité peut être une source de stress pour l'ensemble des fonctionnaires. Cette disproportionnalité mine depuis bien des années plusieurs organisations policières, affectant à la fois le bien-être de l'organisation et celui des policiers sans que l'on ne s'en préoccupe (Chazot, 2012).

#### ***1.1.2.2- Culture organisationnelle***

La police est synonyme de loi et ordre (Bonin, 2013). Les policiers représentent la loi et doivent la faire respecter. Pourtant, il est souvent question dans les médias, d'une culture existante dans le milieu policier, laquelle semble en dissonance avec ce concept de loi et ordre. Il suffit de regarder certaines séries télévisées pour voir l'image stéréotypée des policiers :

sexisme, machisme, racisme, corruption et brutalité (Bonin, 2013). Une telle dissonance difficilement acceptée par les policiers, porteuse des risques de détresse psychologique très importants, serait la conséquence de la culture organisationnelle vis-à-vis du travail de Policier. Dépendamment du travail des policiers, la culture semble changer (Paoline, 2004). Les enquêteurs n'ont pas la même culture que les policiers travaillant sur le terrain (policiers patrouilleurs). Les premiers ont un plus grand respect de l'autorité et perçoivent une plus grande reconnaissance de la part des supérieurs ; tandis que les seconds tendent à se méfier des superviseurs au même titre qu'ils se méfient de la population (Paoline, 2004).

Sur un autre plan et selon les écrits sur le sujet, la culture organisationnelle en milieu policier provient d'un amalgame de valeurs et croyances véhiculées dans la société. Par exemple, si une société est axée sur la répression, la police aura tendance à être influencée par cette valeur dans son fonctionnement (Jiao, 2001). Cette culture est énormément forgée en fonction de l'environnement de travail des policiers. Les policiers travaillant dans des milieux violents doivent régulièrement s'adapter pour faire face à cet environnement. Ils doivent se protéger tout en protégeant la société, même les criminels qu'ils arrêtent (Crank, 1998). Dans ce cas par exemple, ils utilisent la force et la coercition. Se faisant, ils ne s'identifient plus comme des individus réguliers. Ils développent un comportement ambivalent et une certaine méfiance face à la société en rapport avec ces ambiguïtés et ce pouvoir (Crank, 1998 ; Prenzler, 1997). Cette ambiguïté est donc source de tension (Schaible & Gecas, 2010).

### ***1.1.2.3- La politique organisationnelle***

Il s'agit ici de voir comment le système de travail (les horaires et le contenu du travail), le sous-effectif ; les insuffisances de matériel de travail et la dimension des locaux peuvent constituer des sources de la souffrance émotionnelle.

#### **❖ Le système de travail**

Un problème pouvant influencer le niveau de santé mentale et augmenter le risque d'anxiété est l'horaire de travail atypique. Le lien entre ce facteur et l'épuisement professionnel est bien élaboré dans la littérature scientifique. En effet, L'horaire régulier de travail est de moins en moins fréquent et les plages horaires de travail sont de plus en plus variables au sein de la police (Demerouti et al., 2001). Ce changement dans l'horaire régulier provoque plusieurs bouleversements dans la vie quotidienne que ce soit les phases du sommeil, le rythme alimentaire ou bien la production d'hormone. Ils peuvent par conséquent provoquer une augmentation des niveaux de fatigue, de sommeil et d'accident (Harrington, 2001).

Le travail de policier est actif et constitué des patrouilles, des urgences, des interventions et les nouveaux policiers affrontent cette réalité (Loftus, 2009). Ce travail nécessite une bonne ressource c'est-à-dire des capacités physiques, morales, intellectuelles des agents. Etre policier implique également beaucoup de dossiers. Ces procédures bureaucratiques demandent un travail méticuleux qui restreint la créativité et l'individualité des policiers, puisqu'ils n'ont pas d'influence sur les processus dans leurs emplois (Zhao et al., 2002). Etre policier implique également beaucoup de réglementations, car les policiers doivent rappeler à l'ordre les autres individus de la société ; que ce soit pour le respect des règles de civisme, de sécurité ou les lois criminelles. Ces multiples tâches bureaucratiques réglementaires pas nécessairement opposées, provoquent des tensions chez les policiers qui ne s'identifient pas toujours dans ces sphères de leur travail (Zhao et al., 2002).

#### ❖ **Le sous-effectif**

Le déficit en ressources humaines est un inconvénient majeur qui entrave gravement la bonne marche de l'unité auquel s'ajoutent les limites liées aux ressources matérielles. Un commissariat de sécurité publique peut normalement fonctionner avec une cinquantaine d'hommes repartis par catégorie sociale et par grade. Cela permet une bonne organisation fonctionnelle par secteur d'activités et selon l'emploi, et les fonctions liées à chaque grade. Dans le cas général des unités de sécurité publique de la région du Centre, le sous-effectif constitue un frein et un goulot d'étranglement à l'accomplissement des missions qui sont dévolues à ces unités. Cette situation rend le travail difficile et les chefs d'unité sont obligés d'instituer un système de roulement de vingt-quatre heures, avec possibilité de doublage en cas de service spécial. Par conséquent, dans la plupart des unités de sécurité publique, certains éléments de service de nuit ferment les portes pour effectuer un sommeil récupérateur. L'inconvénient de cette pratique est qu'en cas de sollicitation nocturne (appel de détresse, interventions), le personnel est fatigué et ne peut intervenir promptement. Aussi les conséquences sur la santé émotionnelles sont-elles les mêmes que celles liées au système de travail évoqué plus haut.

#### ❖ **L'insuffisance des moyens et matériel de travail**

L'insuffisance ou l'absence totale du matériel de défense et de protection individuelle du personnel à l'instar des boucliers, des casques, des gilets pare-balles, met le fonctionnaire de la sécurité publique sous pression au cours de son travail et augmente le risque d'atteinte à son intégrité physique. Dans un tel manque, en cas d'intervention, les policiers sont submergés de peur, d'anxiété, de stress, etc.

## ❖ **L'étroitesse des locaux**

Certaines Unités de Police sont logées dans les maisons conventionnées, inadaptées pour abriter des unités de police. Cette situation rend la tâche ardue tant au chef d'unité qu'à ses collaborateurs. Plusieurs personnes partagent le même espace servant de bureau et occupent les chaises à tour de rôle. Ce manque de logistique est source de frustration et de conflits entre collègues. Ces Unités sont dépourvues de chambres de sûreté en nombre et en qualité, ce qui ne permet pas toujours de garantir les conditions idoines de détention, le cas échéant des évasions qui aboutissent aux sanctions disciplinaires envers le personnel.

### **1.1.3- Les conséquences de la souffrance émotionnelle des travailleurs**

Elles seront présentées premièrement sur une vue globale des organisations et en second lieu pour le cas particulier de la Délégation Générale à la Sûreté Nationale au Cameroun.

#### ***1.1.3.1- Les conséquences de la souffrance émotionnelle dans les organisations***

##### ❖ **Sur le plan financier**

La première conséquence financière de la souffrance émotionnelle des travailleurs c'est le coût de leur prise en charge (Gilbert et al., 2011). En effet, les accidents du travail ainsi que les absences pour maladies, qu'elles soient physiques ou psychologiques, sont très onéreuses pour les entreprises, les organisations et les États. Selon l'Institut National de Recherche et de Sécurité Français (INRS, 2009), en 2007, le coût financier du stress s'élève en France à près de 3 milliards d'euros. En Suisse, une enquête mandatée par le Secrétariat d'Etat à l'Economie estime les coûts du stress dans la population active à 4,2 milliards de francs suisse par an, soit plus de 1% du PIB (Ramaciotti & Perriard, 2000). L'Organisation Internationale du Travail (OIT) relève que la souffrance mentale au travail représente près de 4% du Produit Intérieur Brut (PIB) des pays de l'Union Européenne et qu'aux États-Unis, les dépenses publiques liées à la dépression s'élèvent annuellement entre 30 et 44 milliards de dollars (Gabriel & Liimatainen, 2000). Déjà en 1998, le coût des pertes de productivité associées à la dépression était évalué à 2,6 milliards de dollars au Canada (Gilmour & Patten, 2005). En 2012, les pertes pour l'économie canadienne, liées à des problèmes de santé mentale, atteignaient près de 20,7 milliards de dollars (Pang, 2013).

##### ❖ **Sur la productivité**

Selon l'étude de Bouba et al. (2020), il existe une double relation entre le stress professionnel, la santé des employés et la performance des PME du secteur agro-industriel au



Cameroun. Une relation directe entre la santé des employés et le stress au travail d'une part, et d'autre part entre la santé des employés et la performance de l'entreprise. Les impacts de la souffrance émotionnelle des travailleurs sont notoires dans la gestion du temps, la productivité, la qualité du travail d'équipe, ainsi que la concentration à la tâche (Gilmour & Patten, 2007). Par exemple, la dépression se traduit par un manque d'énergie, des difficultés de concentration et du découragement. Un des problèmes majeurs est qu'une proportion de 16% des travailleurs ayant un antécédent de dépression garde un rythme au travail plus lent que les autres (Gilmour & Patten, 2007). Le rendement se voit donc affecté pendant une période encore non déterminée. Pour Brami et al. (2014), le niveau et la fréquence d'exposition à des événements stressants sont associés de manière directe à la santé mentale des travailleurs. L'étude de Maltin et al. (2009) comparant les réponses du stress des travailleurs et des soldats travaillant en Ex-Yougoslavie, confirme aussi cette thèse. Comme conséquence, on peut également citer un développement personnel réduit, un esprit d'innovation et de créativité diminué, une fragilisation de l'adaptation du point de vue organisationnel, le développement d'un état de dépendance envers l'organisation, les déséquilibres affectifs et familiaux, la non-satisfaction au travail (Modway et al., 1982).

### *1.1.3.2- Les conséquences au sein des organisations policières*

Dans cette sous-section, il sera présenté les conséquences de la souffrance émotionnelle au sein des forces de Police.

#### **❖ Le suicide**

D'après l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS, 2002), le taux de mortalité mondial annuel par suicide est de 14,5 pour 100 000 habitants : constituant la treizième cause de décès dans le Monde. Selon le Haut Comité d'Evaluation de la Condition Militaire ([HCECM] 2019), la France est l'un des pays industrialisés qui connaît un des plus hauts taux de suicide. Ces suicides dont les causes sont la plupart du temps plurifactorielles, sont légitimement un sujet de constante inquiétude, notamment au sein des forces de sécurité intérieure. En effet, entre 2006 et 2017, la Police Nationale Française présenta le taux de suicide le plus élevé, suivi respectivement par la gendarmerie et l'armée. En 2017, 32 militaires des armées, 16 de la Gendarmerie et 51 agents de la Police Nationale se sont suicidés (HCECM, 2019). Mais en 2018, ces chiffres ont respectivement atteint 28, 31 et 35 cas (HCECM, 2019) et depuis le début de l'année 2022, 10 policiers et gendarmes se sont déjà donnés la mort (Jade Psychieras, 2022). Aux États-Unis, les suicides dus au stress de la guerre au sein des forces armée et police sont

estimés à 22 par jour, soit 800 par an (Ministère des Anciens Combattants des États-Unis, 2012). Selon Presse Canadienne (2017), on a enregistré au Canada, 118 cas de suicide au sein des forces armées pendant la décennie 1995-2005 et sur les 15 dernières années, 247 cas. Selon le même auteur, en 2016, près des deux tiers des militaires qui se sont suicidés présentaient au moins deux diagnostics liés à des difficultés émotionnelles.

#### ❖ **Les comportements contre productifs**

Les comportements contre-productifs sont reconnus comme une forme d'expression de la souffrance émotionnelle au travail (Dihan et al., 2019). Ils traduisent des négligences graves dans l'exercice des fonctions : le retard en service, l'absentéisme, les conflits entre collègues, des cas d'insubordination hiérarchiques, les addictions à l'alcool et aux stupéfiants, les agressions vis-à-vis des collègues, des agressions et abus vis-à-vis des usagers. Par ailleurs, on relève les conduites non productives telles que les attroupements, le téléchargement des jeux, musiques et films aux heures de service. Or, ces comportements contre productifs dont la liste n'est pas exhaustive, nuit aux relations professionnelles (Allen & Meyer, 1996). Tous ces égards constituant généralement les fautes professionnelles, vont exposer leurs auteurs aux sanctions disciplinaires.

#### ❖ **Les sanctions disciplinaires**

La sanction disciplinaire, tributaire des comportements contre productifs liés à la déontologie et à l'éthique, influence directement le profil de carrière à travers les blâmes, les retards à l'avancement, les abaissements de grade. Elle peut parfois conduire à la révocation qui est une sanction de 3<sup>e</sup> catégorie. Ainsi, les statistiques des sanctions disciplinaires relatives par exemple à l'insubordination hiérarchiques révèlent que du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2019, 30 fonctionnaires ont reçu les sanctions de 1<sup>er</sup> catégorie, 49 de 2<sup>e</sup> catégorie et 03 de 3<sup>e</sup> catégorie. Du 1<sup>er</sup> janvier 2020 au 31 décembre 2021, 26 fonctionnaires de Police ont écopé d'une sanction de 1<sup>er</sup> catégorie ; 28 de 2<sup>e</sup> catégorie et 13 de 3<sup>e</sup> catégorie. C'est dire que la souffrance émotionnelle au travail a de manière volontaire ou involontaire des conséquences graves sur le fonctionnaire de police. Ainsi, les comportements contre-productifs et les sanctions disciplinaires constituent quelques conséquences de la souffrance émotionnelle au travail (Dihan et al., 2019).

#### ❖ **La baisse de la performance**

La souffrance émotionnelle des policiers, met en mal la politique de la police de proximité qui se veut une police plus proche de sa population et des autres composantes de l'administration. Pourtant une bonne collaboration avec les autorités administratives,

judiciaires, traditionnelles, religieuses, les élites locales, les populations, etc. facilite l'accomplissement des missions des différentes unités de police que ce soit en temps normal qu'en temps de crise. L'accueil également joue un rôle primordial dans la bonne marche de l'unité et étend le rayonnement de la police au-delà de ses limites territoriales. Malheureusement, le fait que ces policiers doivent de temps à autre faire face à diverses formes de souffrance émotionnelle, réduit les efforts à investir au travail tout en incitant les comportements contre-productif (Dihan et al., 2019) cités plus haut. La performance de la DGSN est donc revue à la baisse.

En somme, il convient de retenir que la souffrance émotionnelle entraîne des conséquences sur le plan individuel et sur le plan organisationnel. Y faisant suite, l'OMS et partant l'Etat camerounais ont initié un ensemble de mesures dont l'objectif est de réduire les effets néfastes de cette souffrance émotionnelle.

#### **1.1.4- Les mesures prises par les organisations et les pouvoirs publics**

##### **❖ *Au niveau de l'Organisation Mondiale de la Santé***

Au niveau de la politique mondiale, le Plan d'action mondial pour la santé des travailleurs 2008-2017 et le Plan d'action mondial pour la santé mentale 2013-2020 de l'OMS décrivent les principes, les objectifs et les stratégies d'application appropriés pour favoriser la santé mentale au travail (WHO, 2007, 2013). Il s'agit de s'occuper des déterminants sociaux de la santé mentale, tels que le niveau de vie et les conditions de travail ; les activités de prévention et de promotion de la santé et de la santé mentale, y compris celles pour réduire la stigmatisation et les discriminations. L'extension de l'accès aux services de santé, à des soins scientifiquement fondés, notamment l'accès aux services de médecine du travail. Pour aider les organisations et les travailleurs, l'OMS (2007, 2013) a donné une série de recommandation sur la protection de la santé des travailleurs. Il s'agit des conseils sur les problèmes courants comme le harcèlement et le stress. Dans le cadre de ses programmes d'action, l'OMS a des outils pour des soins, les instruments techniques pour l'identification précoce et la prise en charge des troubles liés à la consommation d'alcool ou de drogues par exemple. Elle aborde aussi la prévention du suicide qui peut être pertinent du point de vue de la santé mentale au travail.

##### **❖ *Au niveau de la Délégation Générale à la Sûreté Nationale***

Depuis une décennie, la Sûreté Nationale a entrepris des reformes pour améliorer le climat de travail de son personnel. C'est dans cet élan que s'inscrivent : la construction de nouveaux bâtiments à l'instar des Hôtels de police, les dotations régulières en matériels divers de travail, les offres de formations et de recrutement de policiers par le biais des concours pour

juguler l'insuffisance des effectifs. Une batterie de dispositions statutaires offrant des primes et des récompenses diverses aux fonctionnaires méritants a également été mise sur pied (Arrêté N°2012/501 et 542 du 19/11/2012).

Il existe au sein de la Délégation Générale à la Sûreté Nationale, toute une direction de la santé qui prend en charge la situation sanitaire des fonctionnaires de Police en générale. De manière particulière, depuis 2017, un comité de suivi psychologique du personnel a été mis en place pour l'encadrement des policiers souffrant des atteintes psychologiques et surtout pour l'insertion des policiers au retour des renforts de sécurité dans les Régions en proie aux troubles du Nord-ouest et du Sud-ouest. La direction de la santé de la DGSN, de concert avec les ministères de la Santé Publique et des Finances, procède aux remboursements des frais médicaux à hauteur de 80% des dépenses engagées par les soins du fonctionnaire. En plus, Deux fois par an, la commission de réforme tient ses assises afin d'évaluer le taux des indemnités à allouer aux fonctionnaires victimes des pathologies ayant un lien avec le travail.

En somme, la souffrance émotionnelle qui apparaît comme la conséquence des situations ou d'organisation de travail peu ordinaire, appelle à une vision managériale nouvelle qui tienne compte des émotions des parties en présence, bref qui mette l'humain au centre de ses préoccupations. Il est donc évident au regard des mesures prises sus énumérées que la souffrance émotionnelle est une réalité dans le monde du travail en général et au sein de la police Camerounaise en particulier. Cette souffrance a déjà fait l'objet d'études en psychologie du travail et des organisations. Il est donc pertinent de voir comment elle a été abordée jusqu'ici.

## **1.2- Constat théorique**

La psychologie du travail et des organisations accorde un intérêt particulier à la question de la souffrance ou santé émotionnelle au travail. Les auteurs l'abordent sous différentes approches : le bien-être psychologique, la détresse psychologique, l'intelligence émotionnelle, etc. (Dihan et al., 2019 ; Emeriau-Farges et al., 2019 ; Miao et al., 2020 ; Gilbert et al., 2011 ; Maury, 2012). Parmi ces approches, l'intelligence émotionnelle est la plus récente et semble la plus complète au regard de son apport théorique et empirique. L'intelligence émotionnelle est une compétence qui aide à percevoir, comprendre, à réguler, à utiliser ses émotions et celles des autres, et à faire face efficacement aux situations émotives (Dosseville et al., 2016). C'est donc une compétence qui permet aux policiers qui se trouvent dans une situation impliquant des émotions dysfonctionnelles (peur, stress, anxiété, Burn out, colère, etc.), de traiter efficacement ces informations émotionnelles, afin de maintenir leur bien-être et un fonctionnement optimal (Emeriau-Farges et al., 2019). Elle est efficace au-delà des différences culturelles des collègues (Miao et al., 2020) et même qualifiée de compétence du 21e siècle

chez les travailleurs (Van Laar et al., 2020). Cette étude s'inscrit dans cette approche de la souffrance ou santé émotionnelle. Elle a donc pour objet l'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de police du Cameroun.

De nombreux facteurs et indicateurs étudiés en psychologie du travail et des organisations se sont avérés être en relation avec l'intelligence émotionnelle au travail. Parmi ceux-là, Lapointe et Jonathan (2017) ont par exemple démontré que l'efficacité d'une équipe de travail passe par la communication et l'intelligence émotionnelle. Druskat et Wolff (2001) corroborant ces résultats ont mis l'accent sur les dimensions individuelles, groupales et exo groupales de l'intelligence émotionnelle. Ce qui par ailleurs justifie le niveau de propriété psychologique (Kaur et al., 2013). Pour ces derniers, l'intelligence émotionnelle offre aux employés un meilleur sentiment de contrôle sur leur travail, un haut niveau d'attitude, les clés pour un meilleur contact relationnel et permet de résister à l'impact du burnout. Les effets similaires de l'intelligence émotionnelle ont été découverts chez les dirigeants (Ellouze, 2017 ; Long & Law, 2002)

L'intelligence émotionnelle est intimement liée au bien-être du travailleur, à son développement professionnel et à sa capacité de résilience (Radford et al., 2018). Elle se traduit également par la recherche des relations, un besoin de s'engager dans des projets avec autrui et de partager une expérience sociale. Ce qui implique qu'une intelligence émotionnelle faible affecte le climat de travail (Deschênes et al., 2014). Ces auteurs ont montré qu'une intelligence émotionnelle faible affecte la perception de la tâche, de la supervision et même de l'organisation à travers l'épuisement émotionnel, la perte d'accomplissement au travail et de la dépersonnalisation. Dans le même sens, Alfred (2014) a établi que les directeurs qui ont une intelligence émotionnelle élevée ont un impact positif quant à leur leadership. De même, l'intelligence émotionnelle permet de communiquer efficacement, d'établir des relations sociales harmonieuses, d'éviter les conflits et d'être plus productif (Gines, 2015 ; Walker, 2015).

Plusieurs études établissent une relation entre le climat de travail et la santé émotionnelle (Akloul Ali, 2015 ; Goupil et al., 1985 ; Karakus, 2013). Un climat de travail coercitif est lié au stress et à l'anxiété chez le travailleur (Goupil et al., 1985). Gilbert et al. (2008) ont également montré que le climat de travail a aussi une corrélation avec des ressources organisationnelles réputées affecter la santé psychologique des travailleurs. Une perception positive du climat de travail réduit le niveau de la détresse (Ledrissi & Loucif, 2015) et une perception négative entraîne l'anxiété, la dépression, le stress et l'épuisement professionnel (Karakus, 2013). Dans l'ensemble, les développements ci-dessus laissent entrevoir que le climat organisationnel fait partie des facteurs pertinents utilisés en psychologie du travail pour expliquer la santé

émotionnelle. Mais elle n'a pas encore été mise en relation directement avec l'intelligence émotionnelle des policiers.

### **1.3- Problème de l'étude**

Dans le contexte de la mondialisation actuelle, les organisations policières telles que la DGSN doivent mettre l'Homme au cœur des préoccupations, pour garantir la compétitivité, le rendement et la réussite (Daoud & Masmoudi, 2011). Les souffrances émotionnelles des policiers mettent en mal cette ambition et affectent l'ensemble de la société camerounaise. Face à ce malaise, les pouvoirs publics nationaux et internationaux ont mis sur pied des mesures pour garantir la santé émotionnelle des policiers au travail. Cependant, ces mesures se sont avérées d'une efficacité limitée, car l'enquête exploratoire a révélé que les policiers continuent de faire l'expérience de multiples souffrances émotionnelles au travail. Cette recherche pose donc le problème de la souffrance émotionnelle des policiers Camerounais. La psychologie du travail et des organisations traite actuellement cette question sous l'angle de l'intelligence émotionnelle, comme compétence qui aide à faire face à ces souffrances. Les études réalisées ont montré que plusieurs facteurs sont liés à cette souffrance, dont l'un des plus importants c'est le climat psychologique des travailleurs. Cependant, aucune étude n'a encore exploré la relation entre le climat psychologique de travail et l'intelligence émotionnelle des policiers. Or, ce corps de métiers met constamment à l'épreuve les aptitudes émotionnelles et exige en permanence un climat de travail positif. Cette étude va donc tenter de combler ce gap en étudiant la relation entre le climat psychologique de travail et l'intelligence émotionnelle des policiers Camerounais.

### **1.4- Question de recherche**

Cette recherche est composée d'une question de recherche générale et cinq questions de recherche spécifique.

#### **1.4.1- Question générale**

La question générale de cette étude est la suivante : quelle est la relation entre le climat psychologique de travail et l'intelligence émotionnelle au travail chez les fonctionnaires de Police camerounais ?

La théorie du climat organisationnel de Parker et al. (2003) nous a permis d'opérationnaliser le climat organisationnel en cinq modalités : la perception de la tâche, la perception du rôle, la perception du leadership, la perception de l'équipe de travail et la perception de l'organisation.

### **1.4.2- Questions spécifiques**

- **QRS1** : Quelle est la relation entre la perception de la tâche et l'intelligence émotionnelle au travail des fonctionnaires de Police Camerounais ?
- **QRS2** : Quelle est la relation entre la perception du rôle et l'intelligence émotionnelle au travail des fonctionnaires de Police Camerounais ?
- **QRS3** : Quelle est la relation entre la perception du leadership et l'intelligence émotionnelle au travail des fonctionnaires de Police Camerounais ?
- **QRS4** : Quelle est la relation entre la perception de l'équipe de travail et l'intelligence émotionnelle au travail des fonctionnaires de Police Camerounais ?
- **QRS5** : Quelle est la relation entre la perception de l'organisation et l'intelligence émotionnelle au travail des fonctionnaires de Police Camerounais ?

### **1.5- Objectifs de recherche**

L'objectif de cette recherche se subdivise en l'objectif général et les objectifs spécifiques.

#### **1.5.1- Objectif général**

L'objectif de la présente étude est d'étudier la relation entre le climat psychologique de travail et l'intelligence émotionnelle chez les fonctionnaires de Police. Il s'agit particulièrement d'étudier l'influence du climat psychologique de travail sur l'intelligence émotionnelle. C'est-à-dire, d'explorer si le climat psychologique de travail peut prédire l'intelligence émotionnelle au travail des fonctionnaires de police Camerounais.

#### **1.5.2- Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques de cette étude sont les suivants :

- OS1** : Etudier la relation entre la perception de la tâche et l'intelligence émotionnelle chez les fonctionnaires de Police. Il s'agit particulièrement d'étudier l'influence de la perception de la tâche sur l'intelligence émotionnelle. C'est-à-dire, d'explorer si la perception de la tâche peut prédire l'intelligence émotionnelle au travail des fonctionnaires de police Camerounais.
- OS2** : Etudier la relation entre la perception du rôle et l'intelligence émotionnelle chez les fonctionnaires de Police. Il s'agit particulièrement d'étudier l'influence de la perception du rôle sur l'intelligence émotionnelle. C'est-à-dire, d'explorer si la perception du rôle peut prédire l'intelligence émotionnelle au travail des fonctionnaires de police Camerounais.

- OS3** : Etudier la relation entre la perception du leadership et l'intelligence émotionnelle chez les fonctionnaires de Police. Il s'agit particulièrement d'étudier l'influence de la perception du leadership sur l'intelligence émotionnelle. C'est-à-dire, d'explorer si la perception du leadership peut prédire l'intelligence émotionnelle au travail des fonctionnaires de police Camerounais.
- OS4** : Etudier la relation entre la perception de l'équipe de travail et l'intelligence émotionnelle chez les fonctionnaires de Police. Il s'agit particulièrement d'étudier l'influence de la perception de l'équipe de travail sur l'intelligence émotionnelle. C'est-à-dire, d'explorer si la perception de l'équipe de travail peut prédire l'intelligence émotionnelle au travail des fonctionnaires de police Camerounais.
- OS5** : Etudier la relation entre la perception de l'organisation et l'intelligence émotionnelle chez les fonctionnaires de Police. Il s'agit particulièrement d'étudier l'influence de la perception de l'organisation sur l'intelligence émotionnelle. C'est-à-dire, d'explorer si la perception de l'organisation peut prédire l'intelligence émotionnelle au travail des fonctionnaires de police Camerounais.

## **1.6- Intérêts de l'étude**

Cette recherche comporte deux intérêts principaux : l'intérêt scientifique et l'intérêt économique-professionnel. L'intérêt scientifique concerne l'apport de cette recherche en psychologie sociale et précisément en psychologie du travail et des organisations. L'intérêt économique-professionnel est relatif à ce que cette recherche apporte à l'économie et au travailleur.

### ***1.6.1- Intérêt scientifique***

L'intelligence émotionnelle a fait l'objet de nombreuses recherches en psychologie du travail et des organisations. Ces travaux l'ont expliquée à travers les facteurs tels que l'anxiété (Goupil et al., 1985), l'effet du rôle occupationnel (Gilbert et al., 2008), l'épuisement professionnel (Deschênes et al., 2014), le climat de travail (Akloul, 2015), etc. Ces travaux ont été réalisés dans les contextes américains, européens et africains. Il est question ici d'étudier la relation entre le climat organisationnel et l'intelligence émotionnelle au travail dans la réalité camerounaise. En cela, l'étude permettra éventuellement d'identifier si ces différents construits entretiennent les mêmes relations chez des travailleurs camerounais. Par ailleurs, aucune étude portant sur ces deux construits n'a été entreprise auprès des agents de police. Ce travail apporte donc une contribution à la compréhension des processus psychosociaux et émotionnels en jeu chez des agents de Police.



### ***1.6.2- Intérêt organisationnel***

L'intérêt de notre recherche trouve sa raison d'être du fait qu'elle suscite chez les décideurs de la Police, la mise en place des dispositions favorables à la bonne gestion des émotions par les policiers. Car ce faisant, ces fonctionnaires pourraient également réduire les atteintes qui portent parfois préjudice au renom de la Sûreté Nationale au Cameroun à l'instar des violations des droits de l'homme décriées tout le temps par les structures internationales des défenses desdits droits, la réduction du gaspillage des ressources financières de l'Etat pour la tenue des sessions du Conseil de Discipline dont les frais d'indemnité de session s'élèverait à près de 38 400 000 (trente-huit millions quatre cent mille)FCA pour un collègue or les collègues siègent en fonction des cadres. Ce montant pourrait donc être à la hausse en fonction du nombre de collègues.

### **1.7- Délimitations de l'étude**

Cette délimitation se situe sur deux plans : le plan théorique et le plan géographique. Sur le plan théorique, elle se trouve au niveau des facteurs explicatifs du phénomène de l'intelligence émotionnelle et des théories y relatives. Le plan géographique concernera la ville, le site et la population d'étude.

#### ***1-7-1- Sur le plan théorique***

La présente étude s'inscrit dans le sillage des travaux réalisés en psychologie du travail et des organisations sur l'intelligence émotionnelle. De nombreux auteurs ont établi que l'intelligence émotionnelle au travail peut être expliquée à travers la santé psychologique au travail (Deschenes, 2016), le stress professionnel (Gamassou, 2004), l'anxiété (Groupil, 1985), le leadership. (Gines, 2015). La communication au sein d'une équipe de travail (Lapointe, 2017), le niveau de propriété psychologique (Kaur et al., 2013), la réussite pour les dirigeants à gérer les entreprises (Ellouze, 2017), les habilités sociaux (Walker, 2015) un meilleur contrôle de son travail, un haut niveau d'attitudes (Druskat & Wolff, 2001), l'engagement organisationnel (Ashkanasy & Hooper, 1999). Dans ce sens, nous nous limiterons aux théories de l'intelligence émotionnelle (Petrides & Funham, 2003) et du climat organisationnel (Parker et al., 2003).

#### ***1-7-2- Sur le plan géographique***

Les développements théoriques sur le climat organisationnel et l'intelligence émotionnelle au travail ont été menés dans les contextes américains, européens et africains. La présente étude s'effectue dans le contexte camerounais. Nous nous intéressons aux fonctionnaires de Police, plus précisément, aux policiers en service dans certaines unités de

Police de la ville de Yaoundé. La particularité de cette ville est qu'elle comporte par exemple une vingtaine de Commissariats de Sécurité Publique aux ressources humaines diversifiées.

### **1.8- Type de l'étude**

Cette étude est de type quantitatif, plus précisément corrélationnelle. Ce choix se veut de respecter la congruence entre les aspects théoriques et les stratégies opératoires, notamment le recueil des données empiriques. La démarche corrélationnelle dans cette recherche se justifie par le fait que de nombreuses études dans la littérature, plusieurs études s'inscrivant dans la même approche ont utilisé comme outils d'analyse statistique, les corrélations et les régressions, dans le but d'étudier la relation qui existe entre le climat psychologique de travail ou/et l'intelligence émotionnelle avec d'autres construits (Alfred, 2014 ; Deschênes et al., 2014 ; Emeriau-Farges et al., 2019 ; Lapointe & Jonathan, 2017 ; Miao et al., 2020 ; van Laar et al., 2020),

Au terme de ce chapitre dont l'objectif était de présenter les principaux éléments qui constituent le socle scientifique de la présente recherche, la question de l'influence du climat organisationnel sur la santé émotionnelle au travail s'est avérée dans les milieux organisationnels en général. Malgré les efforts consentis par ces organisations pour réduire son impact, le problème s'est posé avec acuité, ce qui a nécessité de s'y appesantir pour tenter de comprendre ses conséquences. A partir des statistiques sur le sujet, le constat empirique a été élaboré et un constat théorique s'appuyant sur le rapport entre le climat organisationnel et l'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de la DGSN au Cameroun a complété ce constat empirique. Vu ce qui précède, un objectif mettant en évidence le climat organisationnel comme facteur explicatif de l'intelligence émotionnelle au travail des fonctionnaires de la DGSN au Cameroun a été formulé.

Pour atteindre cet objectif, il est indispensable de parcourir la littérature existante sur le sujet.

## CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

---

L'objectif de ce chapitre est de faire une synthèse des principaux travaux déjà effectués sur la thématique de la recherche notamment ceux concernant le climat organisationnel et ceux en rapport à l'intelligence émotionnelle. Il s'agira d'abord de la littérature sur l'intelligence émotionnelle au travail (2.1) en insistant sur ses approches conceptuelles et ensuite la littérature du climat organisationnel (2.1) en s'appesantissant également sur ses origines, sa définition, ses propriétés, ses concepts, ses dimensions et les effets de ces dimensions sur le comportement du travailleur. Enfin, quelques travaux ayant étudié le lien entre le climat organisationnel et l'intelligence émotionnelle (2.3) seront développés.

### 2.1- INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

La conception traditionnelle de l'intelligence néglige une part essentielle du comportement humain : les réactions émotionnelles (Gadner, 1983). Il établit l'existence de sept types d'intelligences comme explication complémentaire du rôle de quotient intellectuel (QI) dans la réussite individuelle. Il s'agit de : l'aptitude verbale, la capacité logico-mathématique, la capacité spatiale, le talent kinesthésique, les compétences musicales, l'intelligence intra personnelle et l'intelligence interpersonnelle. L'intelligence intra personnelle a été définie comme la capacité à connaître nos propres émotions, à se comprendre, et à utiliser cette information de manière efficace dans la régulation de notre propre vie. L'intelligence interpersonnelle a été comprise comme la capacité de comprendre les émotions et les intentions des autres en vue d'agir efficacement dans la vie. Ces deux intelligences sont considérées comme des précurseurs de l'Intelligence Emotionnelle (Ghadouni, 2007).

#### 2.1.1 Fondement théorique et empirique de l'intelligence émotionnelle

L'étude des liens entre la pensée et l'émotion dans la culture occidentale remonte à plus de deux mille ans. Une vue large de la littérature indique que les philosophes et les scientifiques ont psalmodié la pensée et dénigré l'émotion (Mayer et al., 2000). Ceux-là soutenaient par exemple que l'intellect humain était ce qu'il y avait de plus noble en nous et que, les objets qu'il appréhendait étaient ce qu'il y avait de plus grand. Pour ce qui est des émotions, elles étaient considérées comme des éléments inférieurs et souvent perturbateurs de la nature humaine. Les passions étaient vues comme de mauvais guides pour le comportement. Par conséquent, il fallait s'en méfier. Bien plus, il fallait les museler pour entendre la voix pure de

la pensée. Ce dénigrement des émotions a grandement influencé les conceptions de l'intelligence dans le domaine de la psychologie. Cela a conduit bien des psychologues à opposer l'intelligence et l'émotion (Schaffer et al., 1940 ; Woodworth, 1940). C'est la raison pour laquelle, les théories et les conceptions de l'intelligence demeuraient exclusivement cognitives malgré les questions soulevées. De plus, tous les tests d'intelligence se limitaient à mesurer l'intelligence en fonction de la capacité mentale.

Les premières études scientifiques sur l'intelligence émotionnelle datent des années 1990 (Salovey & Mayer, 1990). Peu après leurs publications, un ouvrage de vulgarisation scientifique paraît aux États-Unis. Dans ce livre, Goleman (1995) affirme que l'intelligence émotionnelle est un facteur de succès dans la vie et participe au bien-être de l'individu et de la société. Il explique également que « le quotient intellectuel n'est pas suffisant pour définir l'intelligence d'une personne, car il néglige une part essentielle du comportement humain : les réactions émotionnelles » (Goleman, 2014). Comme pour renchérir cet auteur, le journal « The Time », dont le titre sensationnel à sa première de couverture : « Quel est votre QE ? ». Le même journal déclare plus loin : « Il ne s'agit pas de votre QI. Ce n'est même pas un chiffre. Mais l'intelligence émotionnelle peut être le meilleur prédicteur de la réussite dans la vie, redéfinissant ce que veut dire être intelligent. » (Gibbs, 1995). À la suite de cet article du journal, le concept général de l'intelligence émotionnelle est traité dans de nombreux articles de revues et de journaux et il devient rapidement familier (Peterson, 1997). On le retrouve également dans des livres (Gottman, 1997 ; Weisinger, 1998) et des bandes dessinées comme « Dilbert » (Adams, 1997) et « Zippy the Pinhead » (Griffith, 1996). C'est donc à l'usure du temps et des faits que le concept d'intelligence émotionnelle a émergé en psychologie au point d'être considérée comme l'une des dix compétences les plus recherchées en 21<sup>e</sup> siècle dans le monde de l'entreprise (Davos, 2017).

### **2.1.2- Définition de l'intelligence émotionnelle**

Mayer et Salovey (1997) définissent l'intelligence émotionnelle par un ensemble de capacités mentales permettant de percevoir correctement ses émotions, de recourir à des émotions qui facilitent l'activité cognitive, de comprendre ses émotions, de reconnaître leur importance et de gérer ses émotions et celles des autres. Elle est déclinée en compétences émotionnelles par Goleman (Gendron, 2006). Bar-on (2000) la définit comme un ensemble d'aptitudes, de compétences et d'habiletés non cognitives qui influencent la capacité de l'individu à réussir en s'adaptant aux pressions et aux exigences de son environnement. Bandura (2003) indique à l'égard du sentiment d'efficacité personnelle, que l'intelligence émotionnelle

se distingue de l'affect du fait qu'elle consiste à une perception de compétence que l'individu va acquérir lorsqu'il se rendra compte qu'il peut influencer directement son environnement. Cette perception va se solidifier à travers les expériences de succès et d'échecs que l'homme vivra lorsqu'il tentera d'atteindre ses objectifs et ne fait pas partie des traits inhérents à la personnalité. Par ailleurs, Deschenes et al. (2011) ont conceptualisé l'intelligence émotionnelle par la croyance des individus à l'égard de sept compétences émotionnelles spécifiques. Partant des points de vue qui précèdent, Meyer et al. (2004) ont proposé une définition plus complète de l'intelligence émotionnelle que ce travail adopte. Pour eux, l'intelligence émotionnelle désigne une compétence générique qui regroupe la capacité à identifier, comprendre, gérer et utiliser ses émotions ainsi que celles des autres, de manière à promouvoir le développement émotionnel, intellectuel et comportemental.

### **2.1.3 Les composantes de l'intelligence émotionnelle**

Les composantes de l'intelligence émotionnelle constituent ce que Zeidner (2002) a appelé les habilités de l'intelligence émotionnelle. Il s'agit des compétences personnelles qui permettent de cultiver la capacité individuelle à observer et accueillir ses propres émotions pour pouvoir identifier les besoins qui les accompagnent.

#### **❖ La conscience de soi**

La conscience de soi c'est le premier pas vers la compréhension de son expérience émotionnelle à travers des discussions courageuses envers soi-même et son entourage (Petrides & Fuham, 2003). En écoutant ses émotions et les messages qui lui sont associés, l'individu reconnaît ses besoins et son pouvoir d'agir. Ceux qui se décrivent comme émotionnellement intelligents sont convaincus d'avoir une plus grande conscience de leurs propres émotions (Di Fabio & Palazzeschi, 2008). Par exemple, si un projet de renouvellement de la politique salariale préoccupe un employé, il a besoin de mettre en place une démarche collective pour se sentir soutenu. Il peut aussi se sentir excité devant ce nouveau défi et avoir besoin de calme et de temps pour se concentrer (Zeidner, 2002).

#### **❖ La gestion des émotions**

Les individus ayant un niveau plus élevé d'intelligence émotionnelle semblent être davantage en mesure de gérer leurs propres réactions. Les personnes conscientes de leurs émotions peuvent agir sur celles-là afin de ne pas se laisser envahir. La gestion des émotions consiste donc à contrôler ses émotions et ses impulsions, afin de s'adapter à l'évolution de la situation (Aliyamutu, 2011).

#### ❖ L'empathie

L'empathie c'est le fait d'éprouver de la compassion pour soi et pour les autres, en pratiquant notamment l'écoute bienveillante et active, celle qui porte attention au langage verbal et non verbal, sans jugement ni interprétation. Cette écoute permet la création d'un climat de confiance pour accueillir les émotions des autres, même celles que nous n'avons pas forcément envie d'entendre, sans nous laisser envahir (Gines, 2015 ; Jezequel, 2011 ; Rivers et al., 2012).

#### ❖ La maîtrise de soi

Il s'agit d'intégrer que le sens donné à un travail peut dépendre d'une émotion manifestée autour de celui-ci. Dans son article « Les émotions et leurs fonctions », le **Centre pour la Santé en milieu de travail, LA GREAT-WEST**, présente la maîtrise de soi, comme le fait d'accepter que « les émotions jouent un rôle utile et constituent une source d'informations clés pour orienter nos comportements ». Par la maîtrise de soi, on veut s'opposer à « la spontanéité impulsive » de nos émotions et au « contrôle rigide qui cherche à les nier ou à les refouler » (Jezequel, 2011).

#### ❖ La motivation

« La motivation est un processus psychophysologique qu'on peut difficilement observer directement ; mais dont on peut étudier les effets sur les attitudes et les comportements de la personne au travail » (Morin & Aubé, 2007, p. 122). Elle sous-entend mobilisation et engagement (Tremblay et Wils, 2005) et (Roussel et al, 2009). La motivation c'est également identifier les émotions qui nous font nous sentir à notre place dans notre travail, qui révèlent le sens que nous donnons à notre activité professionnelle. Cette motivation nous incite à nourrir les émotions qui nous font avancer tout en acceptant celles qui peuvent nous désorienter (Goleman, 2014), à persévérer malgré les déconvenues et frustrations (Ellouze, 2017).

#### ❖ Les habiletés sociales

Les habiletés sociales apparaissent finalement comme la somme des quatre composantes de l'intelligence émotionnelle énumérées supra. Prendre conscience de ses propres émotions et de leurs rôles arme le travailleur à accueillir avec bienveillance et respect celles de ses collaboratrices et collaborateurs. Ces habiletés aident à communiquer avec les équipes de travail et à prendre en considération leur baromètre émotif. Selon Goleman (2014), l'intelligence émotionnelle et les compétences qui y sont associées joueraient un rôle deux fois plus important dans le succès d'une entreprise que l'intelligence intellectuelle.

### **2.1.4 Les approches conceptuelles de l'intelligence émotionnelle**

Des recherches ont fait apparaître des divergences quant au concept d'intelligence émotionnelle. Il existe encore aujourd'hui deux approches majeures à ce sujet : l'Intelligence Emotionnelle habileté et l'Intelligence Emotionnelle trait. A côté de celles-ci existe également une troisième approche centrée sur la mesure des compétences émotionnelles et qui se distancie de cette discussion conceptuelle (Brasseur, 2013).

#### ***2.1.4.1 Approche intelligence émotionnelle habileté***

Cette approche est fidèle à la définition des pères fondateurs de l'intelligence émotionnelle, Mayer et Salovey (2002). Selon elle, l'intelligence émotionnelle est une forme d'intelligence parmi tant d'autres, et elle se compose d'une série d'habiletés pouvant être mesurées au moyen de tests psychométriques standardisés. On y retrouve 4 branches organisées hiérarchiquement, elles sont présentées ci-dessous de l'aptitude la plus simple à la plus complexe (Brasseur, 2013) :

- La capacité à percevoir, décoder et exprimer les émotions ;
- La capacité à utiliser les émotions comme facilitateurs de la pensée ;
- La capacité à raisonner au sujet des émotions et en appréhender la complexité ;
- La capacité à gérer ou réguler ses émotions et celles des autres.

Les tests qui sont générés par cette approche sont donc des mesures des performances qui, comme la plupart des tests traditionnels d'intelligence, sont basés sur une norme et un résultat attendu qui déterminera le niveau d'intelligence (Brasseur, 2013).

#### ***2.1.4.2 Approche trait de personnalité***

Petrides et al. (2001) considère l'intelligence émotionnelle comme un trait de personnalité. Y incluant des tendances propres à l'individu comme l'optimisme ou l'estime de soi. Elle s'écarte de la référence à une norme attendue et utilise l'auto-questionnaire pour « mesurer » la présence de ces différents traits. Cette approche entrevoit l'intelligence émotionnelle comme la façon habituelle et préférentielle de l'individu à appréhender, penser ou ressentir ses émotions et celles des autres, ainsi que les situations relationnelles. Ici, il est donc demandé au sujet non pas comment il faudrait réagir mais comment il réagirait face à une situation particulière (Brasseur, 2013).

### **2.1.4.3 Approche compétence émotionnelle**

Selon cette approche, les compétences émotionnelles suivent un développement ontogénique via des stades de développement envisagés comme des repères. Mais Roskam (2012) estime qu'il existe des différences individuelles importantes dans ce développement, et ce dès le plus jeune âge (Pons et al., 2004). Néanmoins, il s'ensuit que, si on peut raisonnablement penser qu'un enfant possède déjà les prérequis nécessaires à l'ensemble des compétences émotionnelles, il faudra attendre l'âge adulte pour que le développement des compétences émotionnelles soit complètement abouti. D'une part, celles-ci suivront le développement de l'intelligence, qui sera croissant (par l'apprentissage et l'expérience) jusqu'à l'âge adulte (Luebbers et al., 2007).

### **2.1.5- Impacts des facteurs sociodémographiques sur l'intelligence émotionnelle**

En dehors des facteurs extrinsèques ou environnementaux qui influencent l'état émotionnel des travailleurs en général et du policier en particulier, on peut également convoquer l'impact des données individuelles qui le caractérise tels que l'âge, le genre, le grade, la situation matrimoniale et le niveau de scolarisation.

- Le genre et le statut civil

Selon Ahola (2006), les hommes et les femmes ne vivent pas l'épuisement professionnel au même degré. En effet, les personnes de sexe féminin sont plus enclines à l'épuisement professionnel. Bakker et al. (2002) font savoir que celles-ci souffrent plus de ce mal psychologique que les hommes. Cependant les policières ayant un soutien affectif (mari, paternel) qui les protège contre l'épuisement professionnel, ont plutôt un niveau de stress plus faible (Burke et al., 2006). Cet auteur poursuit qu'une personne en couple risque moins de développer l'état d'épuisement professionnel ; que le statut familial est un facteur de protection pour les Policiers et qu'une femme célibataire est plus à risque étant donné la complexité et le volume du réseau social du sexe féminin.

### **2.1.6- Importance de l'intelligence émotionnelle dans environnement de travail**

Chernises (2000) présente 4 raisons principales pour lesquelles l'environnement de travail serait un cadre logique pour améliorer l'intelligence émotionnelle.

- ❖ L'intelligence émotionnelle est essentielle pour réussir dans la plupart des emplois ;
- ❖ Beaucoup de gens sont employés sans les compétences nécessaires pour réussir en milieu de travail ;
- ❖ Les employeurs ont les moyens et la motivation pour favoriser une formation sur l'intelligence émotionnelle ;



❖ La plupart des employés passent le plus de leur temps au travail.

D'autres chercheurs (De soir, 2012 ; Gallagher, 2008 ; Maury, 2015 ; Mikolajczak et al., 2007) ont mis en évidence l'importance de l'intelligence émotionnelle durant les deux dernières décennies sur les plans psychologique, physique et socioprofessionnel dans les organisations :

❖ Sur le plan psychologique

Il est démontré que des personnes ayant une intelligence émotionnelle élevée sont associées par exemple à une plus grande estime de soi, au bien-être et au niveau de satisfaction dans la vie (Gallagher & Vella-Brodrick, 2008 ; Schutte et al., 2002), ainsi qu'à une diminution du risque de développer des troubles psychologiques ou un burn-out (Maury, 2015 ; Mikolajczak et al., 2007).

❖ Sur le plan physique

L'intelligence émotionnelle est en lien avec une meilleure santé physique. Les personnes ayant des compétences émotionnelles élevées auraient moins de symptômes à ce niveau (Martins et al., 2010 ; Schutte et al., 2007). Ce fait n'est pas surprenant puisqu'un niveau élevé de l'intelligence émotionnelle diminue la réactivité neuroendocrine au stress (Mikolajczak et al., 2007) et réduit la probabilité d'adopter des comportements nuisibles à la santé physiologique, comme le tabagisme, la consommation excessive d'alcool ou la conduite dangereuse (Brackett et al., 2004 ; Trinidad & Johnson, 2002).

❖ Sur le plan socio professionnel

L'intelligence émotionnelle permet d'établir de meilleures relations sociales et conjugales (Lopes et al., 2004 ; Lopes et al., 2005). Elle offre de lien avec la réussite académique, elle permet également de meilleures performances au travail en particulier et surtout dans les emplois imposant beaucoup de contacts interpersonnels, comme les professions de services (ventes, soins infirmiers, Police, Centres d'appels, ...) (De Soir, 2012).

En somme, l'intelligence émotionnelle semble influencer les sphères les plus irréfutables de la vie à l'instar du bien-être psychologique, de la santé physique, de la réussite, des performances au travail et des relations socioprofessionnelles.

## **2.6- Les effets négatifs du dysfonctionnement émotionnel dans le climat de travail**

Nous avons déjà démontré à travers le développement supra, l'importance de l'intelligence émotionnelle dans le climat de travail ou organisationnel et son impact dans un environnement professionnel. Le dysfonctionnement partiel ou total de celle-ci, laisse choir, à court ou à long terme, à des effets psychologiques délétères dans les organisations en général et chez les forces de défense et de sécurité en particulier. Ces effets psychologiques non

exhaustifs sont : le stress, l'épuisement professionnel ou burn out et son champ lexical, le harcèlement, des conflits ou violence interne ou externe, le suicide etc.

### ***2.6.1- Quelques effets négatifs du dysfonctionnement émotionnel dans le climat de travail en général***

#### ➤ Le stress

Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT, 2016), le stress constitue un problème global qui touche l'ensemble des professions et des travailleurs, aussi bien dans les pays développés que ceux en voie de développement. Selon cette même organisation, on parle du stress au travail quand une personne ressent un déséquilibre entre les tâches qu'elle doit effectuer et les ressources dont elles disposent pour répondre à ces demandes. Pour Adriaenssens et al. (2017), le stress représente une situation où le système souffre d'une réduction des degrés de liberté comme résultat d'une demande ou d'un déséquilibre. Laquelle demande exige une réponse adaptative afin de retrouver l'équilibre. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité. Dans son étude sur le stress professionnel et l'implication au travail, (Gamassou, 2004), affirme que lorsque l'implication est forte, l'individu investit plus de ressources, fait plus de sacrifices. En revanche, s'il n'en reçoit pas les bénéfices attendus, il aura tendance à moins s'impliquer, à développer un sentiment d'exploitation et être stressé.

#### ➤ La peur

Dans les milieux professionnels à risque, la tension, l'appréhension est perceptible quand le danger est réel ou imaginaire. C'est d'ailleurs pourquoi, la perception, l'identification, l'évaluation des risques dans l'exercice professionnel font appel tant à la subjectivité individuelle que collective. Il faut relever que ce n'est d'ailleurs pas tant le risque lui-même qui fait problème mais le sentiment d'être en permanence exposé au danger, aux violences volontaires et involontaires. Cela peut se traduire sur le plan émotionnel par la peur ou, lorsque la « menace » est plus diffuse, par l'anxiété ou l'angoisse. Or, la peur est incompatible avec la poursuite du travail (Lhuillier, 2006). Pour surmonter cet état émotionnel, des comportements d'évitement, de prévention de la confrontation à un événement susceptible de déclencher la peur sont mobilisés. D'où le recours à des systèmes défensifs tels que l'euphémisation, le déni du risque particulièrement rencontré dans certains milieux de travail marqués du sceau de valeurs viriles. Le travail policier par exemple fournit de nombreuses situations à risques et la culture du corps professionnel constitue une idéologie défensive au service du contrôle de la

peur dans l'exercice du métier (Dejours, 2000). L'exigence d'adhésion à ce système de représentations se mesure à l'occasion des exclusions qui frappent ceux qui manifestent de l'appréhension en situation d'intervention (Lhuilier, 1987).

➤ Le burn out ou épuisement professionnel, le bore out et le brown out

Ces trois anglicismes sont les maladies émergentes liées au mal être au travail, elles ont les mêmes symptômes physiques : des migraines, une perte d'appétit ou des troubles digestifs, des douleurs ou une fatigue musculaire. Autres points communs, elles n'handicapent pas que la vie professionnelle, elles paralysent également la vie personnelle de l'employé. On retrouve parmi ces troubles liés au mal être au travail, les épisodes dépressifs légers, les troubles anxieux et les dépressifs mixtes (Scieur et al, 2019).

❖ Le burn-out

Le burn out ou surmenage professionnel, également appelé syndrome d'épuisement professionnel est un mot masculin invariable, qui traduit un état de fatigue intense et de grande détresse causé par le stress au travail. Il apparaît lorsqu'il y a une surcharge importante de travail. Le salarié se retrouve en incapacité partielle ou totale d'accomplir son travail comme il le faisait auparavant. Un employé confronté au burn-out se sent vidé et incapable de se ressourcer. Cela se manifeste par des troubles psychiques et émotionnels, comme un stress chronique, des angoisses, voire une dépression.

❖ Le bore-out

Le bore-out ou l'ennui au travail (Julie P. 2018). Il se produit lorsque l'employé est confronté à une sous-charge de travail ou qu'il est cantonné à des tâches rébarbatives. L'employé se sent désœuvré, ne tire aucun sentiment d'accomplissement de son travail. La personne, se sent sous-employée au niveau intellectuel ou par rapport à ses compétences. Cela conduit à un désengagement professionnel, qui se manifeste par un épuisement moral, voire une dépression. Le bore-out ne doit pas être pris à la légère, car cette souffrance psychologique peut endommager durablement l'estime de soi.

❖ Le brown out

Le brown out veut dire en anglais chute de tension. C'est la plus récente des pathologies liées au monde de l'entreprise. C'est une nouvelle déclinaison multiforme et paralysante de la souffrance psychologique au travail. Il se manifeste par le manque de sens au travail et annihile tout intérêt. Selon (Baumann, 2019), c'est avant tout « la maladie d'une société où tout est “urgence” permanente ». Le brown out est d'autant plus inquiétant qu'il semble toucher une proportion importante des jeunes salariés.

### ➤ Le harcèlement au travail

Le harcèlement moral (ou mobbing) n'est pas une situation conflictuelle qui naît de la cohabitation au sein de laquelle on enregistre souvent des agressions verbales et physiques. « C'est une conduite abusive (geste, parole, attitude...) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité et à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat de l'entreprise ». (Hirigoyen, 2001). Cet auteur relève que les conséquences organisationnelles du harcèlement psychologique se traduisent par un taux d'absentéisme élevé, une dégradation et une désintégration du climat organisationnel, impliquant une réduction de la qualité et de la quantité du travail, des difficultés pour le travail en équipe, une détérioration de l'image de l'organisation.

En conclusion, la souffrance psychologique au travail est très répandue dans notre société, c'est la manifestation d'une défaillance émotionnelle. Elle trouve son lit en l'absence de liberté et d'autonomie des employés. Le taux de personnes en proie à la souffrance psychologique est en permanence hausse. Cette augmentation pourrait être mise « en parallèle avec la détérioration des conditions de travail constatées ces dernières années », notamment celles liées à l'organisation du travail et au durcissement des relations à la fois entre collègues et avec la hiérarchie (Linhart, 2017).

#### ***2.6.2- Quelques effets négatifs du dysfonctionnement émotionnel chez les forces de défense et de sécurité***

Selon la littérature proposée par De Soir et al. (2012), le travail du policier est un métier à risque psychologique étant donné son contexte d'intervention souvent urgent et imprévisible (Desjardins, 2018). Il ne fait pas exception à cette réalité ; que ce soit par sa structure de travail (horaires de travail irréguliers, hiérarchie de type paramilitaire) ou encore par la nécessité d'intervenir fréquemment dans le contexte susvisé, que ce métier comporte son lot de souffrance psychologique (De Soir et., 2012). Ils ont mis en exergue que l'exercice de certaines professions particulièrement stressantes (les contrôleurs aériens, le personnel soignant, mais aussi chez les membres des services d'incendie et les policiers) engendre des répercussions tant sur le plan physiologique que psychologique. Ainsi le stress vécu au quotidien par les policiers peut amener des conséquences importantes sur leur santé mentale. Le métier de policier comporte également un double mandat qui est celui de protéger la population tout en faisant régner l'ordre (Oigny, 1991). Les policiers développent un comportement ambivalent et une certaine méfiance face à la société en rapport avec ce pouvoir (Crank, 1998 ; Prenzler, 1997. Cette ambiguïté est donc source de tension selon la littérature (Schaible & Gecas, 2010). Les

recherches soulignent également le développement d'une crise de confiance entre le supérieur et le policier ce qui ouvre la voie à la détresse psychologique au travail (Desjardins, 2018).

Par ailleurs, le Rapport de la journée de prévention du risque suicidaire (2018) en France, et le Rapport de 2017 sur la mortalité par suicide dans les forcées armées, mettent à nu les cas de suicides apparus dans les forces armées européennes et américaines en général. Mais la culture spécifique de ces institutions n'a guère permis une révélation au grand jour (Chapuis, 2018). Non seulement le commandement est responsable de ces décès lorsque, ayant connaissance du dysfonctionnement de certaines unités et du mal-être qui touche des individus clairement identifiés, fait preuve d'indifférence et de laxisme ; mais il l'est encore davantage s'il crée lui-même ce genre de situations pathogènes, en imposant des conditions de travail insupportables, des délais d'exécution impossibles à tenir, des modes de commandement trop exclusivement tournés vers la rentabilité et une pression morale permanente que des contraintes opérationnelles ne justifient pas (François et al., 1987). Des chercheurs canadiens font un constat identique, évoquant une étude qui déplore que « certains commandants semblaient avoir peu de compassion pour les soldats aux prises avec des difficultés affectives » (Flanz, 2006). A côté de ces cas de suicide, le harcèlement a été également enregistré au sein de la grande muette en France (Freres, 2017) et Maktar Ba et al. (2015) se sont appesantis sur le burnout des troupes sénégalaises engagées dans les opérations de la mission de la paix au Darfour.

## **2.2- CLIMAT ORGANISATIONNEL**

L'ossature de cette partie s'établit autour de l'historique du climat organisationnel ou climat de travail, sa définition et ses concepts, les dimensions et les outils de mesure.

### **2.2.1- Historique du climat organisationnel**

Le terme « climat » a été utilisé pour la première fois dans les écrits de psychologie industrielle, lorsque l'on abordait les comportements organisationnels (Savoie & Brunet 2000). Le concept du climat de travail a commencé dans les années trente avec Lewin, Lippitt et White (1939) par l'étude du climat social d'un groupe de jeunes garçons, où ils démontrent que le monde social se divise entre comportement, personne et environnement. À partir des années soixante et, depuis ce temps, la documentation scientifique abonde en études fragmentées où la définition de ce concept va être de plus en plus développée et son opérationnalisation variera souvent en fonction des objectifs des chercheurs et des praticiens (Brunet, 2016). Le concept de climat de travail a fait donc l'objet de plusieurs recherches qui ont démontré son pouvoir de prédiction au niveau de la performance, de la motivation au travail, du comportement des

individus et de la santé psychologique au travail (Ali et al., 2017 ; Aytac & Dursun, 2012 ; Babei, & Paché, 2021 ; de Aguiar Hugo & Lima, 2021). Le pouvoir de prédiction de ce construit réside dans sa capacité à fournir un lien conceptuel entre les phénomènes survenant aux niveaux individuels et organisationnels (Moran & Volwein, 1992). Selon Kuenzi et Schminke (2009), ces dernières années, les chercheurs se sont beaucoup intéressés au contexte organisationnel du travail particulièrement parce qu'il donne un sens aux situations qui surviennent au travail auprès des acteurs d'un système.

### **2.2.2- Définition du climat organisationnel ou climat de travail**

Le climat de travail ou climat organisationnel est la perception qu'ont les employés de leur milieu de travail (Leduc, 2008). Selon Patterson et al. (2005) et Rousseau (1988), le climat organisationnel est un concept central à tous les modèles perceptuels de comportement organisationnel dans l'environnement de travail. Ainsi, la définition la plus couramment acceptée du climat organisationnel est celle qui met en exergue la nature subjective des attributs organisationnels et qui stipule que la perception de l'individu porte sur une série de caractéristiques présentes dans l'organisation (Brunet, 2016). Il s'agit en quelque sorte d'une atmosphère perçue à un moment donné par les personnes dans leur lieu de travail immédiat et qui décrit ce qu'elles y vivent et y ressentent. Cette perception se traduit par des émotions et des attitudes individuelles et collectives (Roy, 2009).

### **2.2.3- Les propriétés du climat du travail**

La littérature sur le climat de travail en laisse apparaître deux : le climat de travail individuel et le climat de travail collectif.

#### ***2.2.3.1- Le climat de travail individuel***

Selon Brunet (2001), le climat de travail individuel c'est la perception du climat de travail basée sur les caractéristiques individuelles telles que les valeurs, les besoins, les attitudes ou la satisfaction de l'employé face à son organisation. Il permet de voir comment l'individu perçoit son environnement de travail et non pas comment les autres le décrivent (Schneider, 1973). Cette approche n'a pas été fructueuse dans les recherches sur le climat. Même si les chercheurs reconnaissent que c'est à partir d'une perception des caractéristiques organisationnelles par le biais des variables individuelles qu'émerge le climat de travail. Les auteurs qui font partie de cette pensée (James & Jones, 1974 ; Schneider & Hall, 1972) soutiennent que le climat perçu par les employés est plus fonction de leurs caractéristiques personnelles que des caractéristiques organisationnelles. De ce fait, il ne s'agit plus d'une

mesure du climat organisationnel, mais plutôt simplement d'une mesure de la satisfaction des individus face à leur organisation (Brunet, 1983). La satisfaction au travail étant définie comme une évaluation de l'organisation fondée sur une interaction entre l'environnement de travail et les valeurs et besoins particuliers des individus (James & Jones, 1974 ; Schneider, 1973).

### ***2.2.3.2- Le climat de travail collectif***

Le climat collectif se définit par des groupes d'individus qui ont la même perception de leur environnement de travail. Ce concept est présent à l'aide d'une méthode statistique appelée « analyse par grappe » qui permet de constituer empiriquement un groupe d'individus qui partagent la même perception du climat de travail (Theberge, 2005). Schneider et Reichers (1983) proposent deux modes pour établir le climat collectif dans les organisations. Premièrement, il peut se développer parmi un groupe d'individus ayant des schémas cognitifs semblables comme les valeurs au travail, les besoins, et les buts. Deuxièmement, les individus peuvent développer un climat collectif au fil de leurs interactions au travail. Joyce et Slocum (1984) furent les premiers qui se sont intéressés à démontrer la validité de cette méthode. Son utilité première est de permettre d'observer si les membres d'une unité, d'un département ou d'un groupe se retrouvent à avoir une même vision du climat (Gonzalez-Romaetal, 1999). Cette démarche cherche à regrouper toutes les perceptions de climats semblables et de juger si le regroupement inclut les membres d'une unité commune ou non.

Sur la base des études sus évoquées, qui ressortent la différence entre la perception individuelle du climat de travail et celle collective, cette recherche s'aligne à Glick (1985) et Payne (1990) pour dire que le climat collectif reste probablement la plus exacte des mesures du climat de travail. Dans la littérature (Theberge, 2005), certains termes entourent le concept de climat de travail notamment le climat psychologique, le climat organisationnel et la culture organisationnelle. Les distinctions entre les différentes significations se dégagent à travers les conceptions des auteurs, qui permettent de mieux appréhender la notion de climat de travail.

### **2.2.4- Les conceptions du climat de travail**

#### **❖ Le climat psychologique**

Selon James et Jones (1974) le climat psychologique correspond à la représentation que se fait un individu de son environnement de travail. Il est considéré comme une variable conceptuelle intermédiaire qui agit entre l'expérience personnelle, qu'elle soit organisationnelle ou individuelle et le comportement. Le climat psychologique permettrait donc à un individu d'interpréter les événements, de prédire les résultats de travail et de mesurer le caractère approprié de leurs actions prochaines. (Parker et al., 2003). Le concept de climat psychologique

est utilisé dans plusieurs autres études menées par des auteurs tels que James et James (1989), Ryder et Southey (1990), Kopelman et al. (1990), Parker et al. (2003) et Ledrissi et Loucif (2015). Le niveau conceptuel du climat psychologique est l'individu et James et Jones (1974) avaient déjà proposé de regrouper les perceptions individuelles pour représenter le climat sur le plan organisationnel.

#### ❖ Le climat organisationnel

Le climat organisationnel c'est une perception sommaire que se font les individus de leurs organisations de travail. (Schneider & Snyder, 1998). Il fournit aux membres des signaux essentiels pour qu'ils puissent adapter leurs comportements aux exigences et aux objectifs de l'organisation. Les attributs organisationnels objectifs perçus de façon comparable par les membres d'une équipe de travail influencent leurs comportements organisationnels (Brunet & Savoie, 2001). Ekvall (1987) distingue deux approches liées au concept climat organisationnel à savoir la vision objective ou réaliste et la vision subjective. La première apparaît comme une propriété de l'organisation elle-même et ce indépendamment des perceptions des membres. La seconde se rapporte à un construit représentant la perception et les connaissances communes que se font les membres de l'organisation à propos de la situation organisationnelle. Selon la vision subjective le climat organisationnel correspond à une agrégation du climat psychologique (Ledrissi & Loucif, 2015).

#### ❖ La culture organisationnelle

La culture organisationnelle est décrite comme un fait partagé à l'intérieur d'une organisation (Schein, 1985). Plusieurs auteurs stipulent que la culture est ancrée dans la structure de l'organisation et est basée sur des valeurs, des croyances et des points de vue des membres (Denison, 1996, Reichers & Schneiders, 1990 ; Trice & Beyer's, 1992). Il est à noter que contrairement au climat organisationnel, la culture a une évolution qui est historique, ce qui implique qu'elle ne représente pas une mesure à un temps donné, mais bien quelque chose de stable. Rousseau (1998) compare la culture organisationnelle et le climat organisationnel en disant qu'il y a suffisamment de rapprochements entre les deux pour que la recherche sur l'un se calque sur l'autre, mais aussi qu'ils sont suffisamment différents pour maintenir leur distinction sur les plans conceptuel et opérationnel. En effet, les recherches sur la culture organisationnelle sembleraient être plus concernées par l'évolution du système social à travers le temps, tandis que les recherches sur le climat organisationnel sont plutôt concernées par les impacts que les systèmes organisationnels ont sur les groupes et sur les individus (Denison, 1996).



### **2.2.5- Les dimensions du climat de travail**

Le climat organisationnel global nous renseigne sur la perception générale de l'atmosphère de travail. La prise en compte des dimensions qui le composent permet de cibler les éléments qui l'impactent le plus (Brunet & Savoie, 1999 ; Parker et al., 2003). Les cinq dimensions retenues pour opérationnaliser la notion de climat organisationnel sont celles identifiées par Parker et al. (2003) à savoir : les caractéristiques de la tâche, les caractéristiques du rôle, les caractéristiques du leadership, les caractéristiques de l'équipe de travail et de l'organisation.

#### ❖ Les caractéristiques de la tâche

Les caractéristiques de la tâche correspondent à la perception que les membres de l'organisation ont de la nature de leur emploi (Gagnon, 2009). L'idée ici est que l'employé sente l'importance de sa tâche, qu'il est autonome et qu'il a toute la liberté pour décider de comment faire son travail de la meilleure de façon possible. Par ailleurs, qu'il réalise qu'il est en mesure de relever les défis en utilisant pleinement ses connaissances et en développant ses compétences dans le cadre de son travail (Roche, 2008).

#### ❖ Les caractéristiques du rôle

Les caractéristiques du rôle correspondent à la perception que les membres de l'organisation ont de leur rôle au travail (Gagnon, 2009). Cette perception permet aux personnes de ne pas sentir que la charge de travail est excessive et de pouvoir faire face à la pression du travail. Il y'a une sorte d'équilibre et de clarté de la charge de travail et par conséquent pas de confusion par rapport aux buts, au rôle, à la responsabilité ou à la structure décisionnelle. Ce qui permet d'éviter les conflits liés aux priorités contradictoires, à la quantité de règles ou du nombre de personnes qui ont autorité sur le travail (Roche, 2008).

#### ❖ Les caractéristiques du leadership

Il s'agit de la perception que les membres de l'organisation ont de leur supérieur immédiat (Gagnon, 2009). Une perception positive du supérieur fait de lui un exemple à suivre. Pour ce faire il doit susciter un sentiment de confiance et de soutien aux rétroactions du supérieur qui traite ses collaborateurs avec respect et en établissant des normes élevées, des objectifs d'amélioration précis et clairement communiqués (Ledrissi & Loucif, 2015 ; Roche, 2008).

#### ❖ Les caractéristiques de l'équipe

Les caractéristiques de l'équipe c'est la perception que les membres de l'organisation ont de leur équipe de travail (Gagnon, 2009). Un sentiment de coopération suscite la confiance,

la collaboration et l'absence de conflit entre les membres de l'équipe. Il y a donc intérêt à entretenir une chaleur humaine en créant de bonnes relations interpersonnelles entre les membres. Un tel climat créé fait naître, une motivation élevée et un sentiment de fierté et d'appartenance à une équipe (Roche, 2008).

❖ Les caractéristiques de l'organisation

Les caractéristiques de l'organisation correspondent à l'idée que les membres ont de l'organisation dans son ensemble (Gagnon, 2009). Elles doivent jouer un rôle positif en faisant montre de justice à travers l'équité dans les décisions qui affectent directement le travail des membres de l'organisation ; en se souciant réellement du bien-être de ses membres et en encourageant la remise en question du statu quo par l'invite des personnes à trouver de nouvelle façon de résoudre les problèmes. Ce sentiment de soutien encourage l'innovation (Roche, 2008).

### **2.2.6- Climat organisationnel et comportement au travail**

Le climat de travail détermine de nombreux comportements des travailleurs. Il agit sur plusieurs facteurs tels que la motivation, l'innovation, la fierté au travail (Roche, 2008). Les composantes du climat de travail influencent l'habilitation des travailleurs (Migneault et al., 2009). Loren (2019) a montré qu'il peut être médiatisé par l'identité sociale pour réduire le stress et augmenter l'estime de soi. Le climat de travail peut aussi affecter l'implication au travail, la satisfaction au travail, les comportements contreproductifs, la performance, le stress professionnel, les comportements de citoyenneté, la santé psychologique au travail, l'habilitation des individus ou l'intelligence émotionnelle (Babei, & Paché, 2021 ; de Aguiar Hugo & Lima, 2021 ; Deschênes et al., 2014 ; Gagnon, 2009).

### **2.3. CLIMAT ORGANISATIONNEL ET INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE**

Le climat de travail d'une organisation ou d'une entreprise est très déterminant pour la qualité du climat psychologique en vigueur dans celles-ci ; lui-même tributaire de l'intelligence émotionnelle. Les différents aspects de la vie organisationnelle sont désormais évalués à travers les émotions (Stanley & Burrows, 2001). Une étude menée par Manon (2019) chez le personnel d'un Etablissement Supérieur Québécois a mis en évidence une démarche visant à mettre en place des environnements de travail favorisant le bien-être, la santé, la satisfaction et l'engagement au travail, la réduction de l'absentéisme, du présentéisme et de l'incapacité prolongée. Trois facteurs ont été opérationnalisés à savoir le facteur « ressources

organisationnelles » (culture éthique, leadership et reconnaissance, gestion du changement, soutien des collègues et climat de sécurité psychosociale), le facteur « ressources occupationnelles » (autonomie, sens du travail, satisfaction et plaisir au travail et développement des compétences) et le facteur « atteintes physiologiques » (Détresse, irritabilité et mémoire). Cette étude a démontré que la détresse psychologique et les atteintes physiques sont reliées positivement. Autrement dit, plus la détresse psychologique est élevée, plus les atteintes physiques le sont également. Par ailleurs, outre le soutien des collègues très apprécié, les ressources organisationnelles sont évaluées moins favorablement que les ressources occupationnelles. Cela suggère que les personnes répondantes apprécient davantage leur travail que le contexte psychosocial dans lequel elles l'effectuent. Le sentiment de sécurité psychosociale de même que la culture éthique et la gestion du changement sont les variables de l'environnement psychosocial les moins positivement évaluées.

### **2.3.1 : Climat organisationnel et intelligence émotionnelle : Rôle du bien être**

Groupil (1985) a mené une étude sur le climat organisationnel et l'anxiété chez les enseignants. Cette recherche a pour objectif entre autres, de vérifier s'il existe chez les enseignants un lien entre le niveau d'anxiété et le type de climat organisationnel perçu par eux. Cet article présente les résultats obtenus auprès de 118 enseignants d'une commission scolaire de Montréal lors de la passation de questionnaires destinés à mesurer les relations entre l'anxiété, comme manifestation du stress, vécue au travail et la perception du climat organisationnel. Les résultats obtenus révèlent, entre autres, que les enseignants qui perçoivent le climat de leur école comme participatif sont, de façon significative, moins anxieux que leurs homologues qui perçoivent le climat comme consultatif.

Deschenes et al. (2016) ont établi le lien entre l'intelligence émotionnelle et la santé psychologique au travail. La santé psychologique au travail se déclinant sur deux items, la détresse psychologique encore appelée la souffrance psychologique et le bien être psychologique. Ils soutiennent que le bien-être s'exprime par un sentiment d'équilibre et de vitalité, de valeur, de maîtrise, d'efficacité personnelle. (Radford et al, 2018) renchérisent que l'intelligence émotionnelle est intimement liée au bien-être de l'individu, à son développement professionnel et à sa capacité de résilience. Qu'il se traduit également par la recherche des relations, un besoin de s'engager dans des projets avec autrui et de partager une expérience sociale. A contrario, la souffrance psychologique se manifeste à travers des comportements de colère, d'irritabilité, un sentiment d'anxiété, d'épuisement professionnel ou Burn-out, une

tendance à se dévaloriser, à s'isoler, à refuser de s'engager voir une tendance au suicide ou des conduites autos agressives. (Deschenes et al, 2016).

### **2.3.2 : Climat organisationnel et intelligence émotionnelle : Rôle de certains mécanismes psychologiques**

Adnane (2019) dans la RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2019/4 (n° 37), pages 53 à 78 a publié une étude menée dans les Startups de la région Occitanie. Celle-ci souligne les compétences émotionnelles des dirigeants au service de la créativité organisationnelle, en clarifiant la relation entre les compétences émotionnelles des dirigeants et la créativité organisationnelle. La grille de lecture proposée intègre et articule les cinq compétences émotionnelles définies par Mikolajczak et al. (2014) et les trois facteurs endogènes influençant la créativité organisationnelle identifiés par Dechamp et Szostak (2016). Les résultats de cette recherche garantissent le rôle majeur des compétences émotionnelles des dirigeants dans l'éveil, la stimulation et le développement de la créativité organisationnelle, tant par un management adapté aux besoins des collaborateurs créatifs que par la création d'un climat organisationnel de qualité. Ces résultats mettent également en perspective le besoin de formation en matière de compétences émotionnelles pour les dirigeants ainsi que l'importance de leur prise en compte dans le processus de recrutement des individus créatifs Gendron (2004, 2008).

Ellouze (2017) a mené une étude sur l'impact de l'intelligence émotionnelle du dirigeant sur l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise avec les différentes dimensions que sont l'innovation, la prise de risque et la proactivité au niveau des PME tunisiennes. Le chercheur a examiné les effets des émotions et des composantes interpersonnelles et intra personnelles de l'intelligence émotionnelle des dirigeants sur la prise de décision entrepreneuriale. Les résultats de cette recherche ont permis de conclure l'existence d'un lien entre ces deux variables. En somme, cette étude montre la nécessité de valoriser le côté émotionnel pour la prise de décision et la gestion d'une entreprise mais aussi de considérer l'intelligence émotionnelle ou le savoir-faire émotionnelle (Ellouze, 2017) comme une clé de réussite professionnelle et entrepreneuriale. D'autres auteurs ont effectué des études antérieures ayant le même axe d'intérêt (Awwad & Kada, 2012 ; Rabindra & Papri, 2012). L'étude de Long et Law (2002) s'est basée sur l'hypothèse selon laquelle l'intelligence émotionnelle des dirigeants a des effets positifs à la fois sur leur performance au travail et leurs attitudes. Les chercheurs se sont référés en littérature à plusieurs études comme celles d'Ashkanasy et Hooper (1999) et Goleman (1998). Ils ont choisi comme terrain de recherche la Chine et comme échantillon 149 managers.

Les résultats de l'analyse des données collectées ont révélé que l'intelligence émotionnelle affecte positivement la performance au travail et l'intention des dirigeants d'améliorer l'engagement organisationnel.

L'objectif de l'étude de Kaur et al. (2013) est de proposer un modèle de prédiction des attitudes soignantes (*caring behaviour*) chez les infirmières qui inclut 4 concepts : *spiritual intelligence*, *emotional intelligence*, *psychological ownership* et burnout. Les auteurs ont également cherché à obtenir l'avis des patients sur la qualité des soins, un concept lié aux attitudes soignantes. En triangulant ces données avec celles issues des questionnaires aux infirmières sur leurs attitudes soignantes, les auteurs ont pu enrichir leurs résultats avec un point de vue différent et non négligeable. Cette étude prenant en compte de nombreux concepts qui ne sont pas tous liés à la présente revue de la littérature, seuls les résultats concernant directement l'intelligence émotionnelle et le burnout ont été considérés. En conclusion de cette recherche, seules les infirmières ayant un haut niveau d'intelligence émotionnelle présentent un haut niveau de propriété psychologique ; l'emploi de l'intelligence émotionnelle dans un milieu professionnel comme les soins offre un meilleur sentiment de contrôle sur son travail ; un haut niveau d'intelligence émotionnelle est associé, chez les infirmières, à un haut niveau d'attitudes soignantes; l'intelligence émotionnelle offre des clés pour un meilleur contact relationnel, augmentant la qualité des attitudes soignantes envers les patients ; les infirmières possédant un haut niveau d'intelligence émotionnelle subissent les plus faibles niveaux de burnout et l'intelligence émotionnelle a une corrélation inverse avec le burnout, elle permet de résister à l'impact du burnout.

Migneault et al. (2009) ont conduit une étude portant sur l'influence des composantes du climat organisationnel sur l'habilitation des individus. Les objectifs de cette étude étaient de vérifier, d'une part, si l'habilitation psychologique des employés peut les inciter à manifester des comportements d'habilitation (l'individu devient apte à exercer un certain pouvoir par rapport à son rôle au travail) et, d'autre part, si l'habilitation psychologique peut être influencée positivement par différentes composantes du climat de travail, à savoir l'enrichissement de la tâche, la clarté du rôle, le soutien des collègues, les pratiques d'habilitation du supérieur, les pratiques d'habilitation de la direction et l'accessibilité des ressources. Cette étude visait également à tester le rôle médiateur de l'habilitation psychologique dans les relations entre les composantes du climat de travail et l'habilitation comportementale (Bourdages & Sophie, 2015). Les données ont été recueillies auprès de 227 employés sans responsabilité d'encadrement. Les résultats montrent notamment que l'habilitation psychologique peut intervenir à titre de médiateur entre certaines composantes du climat de travail (enrichissement

de la tâche, clarté de rôle et soutien des collègues) et l'habilitation comportementale. De même, à la lumière des résultats obtenus, ces composantes sont des déterminants dont il faut tenir compte pour susciter l'habilitation psychologique. Comme le mentionnent Seibert et al. (2004), aucune pratique prise de façon isolée ne peut à elle seule contribuer à développer un niveau maximal d'habilitation psychologique.

Lapointe et Jonathan (2017) ont effectué une recherche pour comprendre l'efficacité d'une équipe de travail à travers la communication et le prisme du concept de l'intelligence émotionnelle des auteurs Druskat et Wolff (2001), selon les dimensions individuelles, groupales et exo groupales. Celles-ci favorisent son développement en lien avec deux mécanismes sous-jacents : la prise de conscience en lien avec les trois dimensions ; un processus d'influence suscité par le système de normes qui régule les interprétations et les comportements en lien avec l'émergence d'états émotifs. Bien plus, pour mieux comprendre l'intelligence émotionnelle de groupe, les concepts ci-après ont été mis en lumière : le processus émotionnel, les émotions, le groupe, l'intelligence émotionnelle individuelle, la régulation émotionnelle et la communication verbale et non verbal des émotions. Un groupe de travail dans un centre de santé et de service sociaux du Québec a accepté de participer à cette recherche aux données de nature mixtes et ses résultats mettent effectivement en lien l'efficacité, la communication et la régulation des ressentis et l'intelligence émotionnelle de groupe.

## CHAPITRE 3 : THÉORIES DE RÉFÉRENCE

---

L'intelligence émotionnelle au travail a fait l'objet de plusieurs investigations en psychologie du travail et des organisations, dans le but de comprendre le lien critique qui existe entre le contexte de travail et les comportements des individus au travail (Chernises, 2000 ; Chanlat, 2003 ; Kaur, 2013). Elle est généralement corrélée à certains comportements psychosociaux à l'instar du stress, de l'épuisement professionnel, de l'anxiété, au suicide (Caron, 2004 ; Chapuis, 2018 ; Bailey, 2011 ; Deschenes et Dussault, 2014 ; Lecomte, 2004 ; Luprien, 2010 ; Mikolajczack, 2006 ; Ramalho & Morin, 2010 ; Xia, 2013). Ces chercheurs l'ont expliqué à travers la théorie de l'auto-efficacité (Caron, 2004 ; Bandura, 1997), la théorie du leadership (Bass, 1985 ; Halpin et Crofts, 1963) ; la théorie de l'efficacité personnelle (Bandura, 1997, 2003) ; la théorie de la perception Deschenes (2007) et La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 2001). Dans le cadre de ce travail, l'axe de l'analyse a été porté sur la théorie du climat organisationnel et le modèle des traits d'intelligence émotionnelle. Le choix de ces deux théories n'est pas fortuit, dans la mesure où le travailleur dans sa relation avec son lieu de travail est amené à prendre en compte ses émotions et celles de ses collègues. Au terme de ce processus cognitivo-perceptif, le travailleur en fonction de sa perception du climat de travail va opérer un choix qui l'entraîne à adopter certains comportements contreproductifs tels que les agressions (Courcy, 2003 ; Rochon, 2006), la baisse des performances, s'absenter au travail, réduire des efforts au travail, etc. (Déci & Ryan, 2010).

### 3.1- LA THÉORIE DU CLIMAT ORGANISATIONNEL

Le climat de travail ou climat organisationnel est un concept complexe et général sur lequel plusieurs chercheurs ont jeté leur dévolu (Roy, 1989 ; Brunet & Savoie, 1999 ; Schott, 1999 ; Desjardins, 2000 ; Gagnon et al, 2008 ; Stamate & Brunet, 2008). Compte tenu de son utilité à des fins plurielles et sa nature multidimensionnelle, les variables qui le composent sont nombreuses et interagissent entre elles, raison pour laquelle (Brunet & Savoie 2016) suggèrent qu'il est préférable de ne pas les analyser isolément. Il s'agit par exemple des effets du climat sur le rendement, la productivité ou la satisfaction qui viennent renforcer, la plupart du temps, la nature même du climat. C'est aussi pourquoi, sa signification et sa conceptualisation reçoivent diverses interprétations théoriques (Glick, 1988) comme celle de Likert (1967) et celle de John et James (1974).

### **3.1.1 Théorie du climat de travail de Likert (1967)**

Il propose une théorie sur le climat de travail, qu'il nomme la théorie des quatre systèmes (Corriveau, 1989, Akloul, 2015), regroupés en deux grands types : le climat autoritaire et le climat participatif. Cette répartition se base sur la combinaison et l'interaction de trois types de variables (causales, ou indépendantes, intermédiaires et finales) influençant la perception individuelle du climat. C'est à l'aide de son questionnaire, le L.O.P. (Likert Organizational Profile), que ce chercheur arrive à déterminer le sous-système dans lequel se retrouve l'organisation.

#### ***3.1.1.1 Le climat autoritaire***

Il prend place dans les organisations où les décisions sont majoritairement prises par la direction et où les employés sont très peu consultés. On y retrouve fréquemment une atmosphère de conflit Likert (1967). Il se subdivise en deux sous-systèmes autoritarisme exploiteur et autoritarisme paternaliste.

##### **➤ Système 1 : Autoritarisme exploiteur**

Ce type de climat est caractérisé par une absence de confiance de la direction en ses employés et, de ce fait, la majorité des décisions sont prises par l'administration. C'est dans une atmosphère de menaces, de punitions et de récompenses occasionnelles que travaillent les individus. Les relations entre supérieurs et subordonnés sont rares et imprégnées de méfiance. Le processus de contrôle est fortement centralisé au sommet.

##### **➤ Système 2 : Autoritarisme paternaliste**

Dans ce système, la direction a une confiance condescendante en ses employés. La plupart du temps, elle s'occupe de prendre toutes les décisions, mais consulte quelquefois ses subordonnés sur une base individuelle. Les récompenses et parfois les punitions sont utilisées pour motiver les employés. Le processus de contrôle est toujours centralisé au sommet, mais il est parfois délégué aux niveaux intermédiaire et supérieur. Sous ce type de climat, les employés ont souvent l'impression de travailler dans un environnement stable et structuré.

(Brunet et Savoie, 2016) soutiennent qu'une entreprise de type autocratique où la méfiance prévaut et dont les employés connaissent une baisse de rendement cherchera généralement à renforcer sa supervision, ce qui, rétroactivement, contribuera à miner encore plus le climat.



### ***3.1.1.2 Le climat participatif***

Il se subdivise en deux sous-systèmes : Consultatif et participation du groupe. Il offre plutôt une atmosphère chaleureuse, où les employés bénéficient de la confiance de la direction.

#### **➤ Système 3 : Consultatif**

Dans ce système, la direction a une confiance descendante en ses employés. Les récompenses, l'implication et les punitions occasionnelles sont utilisées pour motiver les employés. Les décisions générales sont prises au sommet, mais les décisions plus spécifiques sont prises à des niveaux subordonnés. Le processus de contrôle est délégué aux échelons intermédiaires et inférieurs avec un sentiment de responsabilité. L'atteinte d'objectifs constitue un style de gestion qui caractérise ce type de climat plutôt dynamique.

#### **➤ Système 4 : Participation de groupe**

Ce type de climat est caractérisé par une confiance complète de la direction en ses employés. Les décisions sont prises à tous les niveaux de l'organisation et la communication s'établit de façon ascendante, descendante et latérale. La participation et l'implication des employés, la définition d'objectifs de rendement, l'amélioration des méthodes de travail et l'évaluation du rendement en fonction des objectifs poursuivis contribuent à la motivation des employés. Le processus de contrôle est délégué à tous les échelons et les niveaux inférieurs sont fortement impliqués. Sous ce type de climat, la direction et les employés forment une équipe qui vise l'atteinte des buts et des objectifs de l'organisation établis sous forme de planification stratégique. En fonction de cette classification des différents types de climat, les recherches de Likert (in Owens, 1981) ont démontré que les organisations qui s'approchent du système 4 obtiennent une efficacité de 20 % à 40 % supérieure à celles qui se situent près des systèmes 1 et 2. Même s'il n'a pas effectué de recherches scientifiques pour appuyer son point de vue, Perrow (in Owens, 1981) critique toutefois cette théorie qu'il trouve trop rigide. À son avis, il n'existe pas qu'une seule façon d'agencer la structure et les processus d'une organisation. Ainsi, la structure organisationnelle se doit d'être appropriée aux objectifs poursuivis, aux individus, aux tâches et à la technologie utilisée.

### **3.1.2 La théorie du climat de travail de James et Jones (1974)**

Ces deux auteurs ont conduit une recension des différentes études et théories touchant le climat de travail et en sont arrivés à l'identification de trois approches pour mesurer ce climat : l'approche des attributs organisationnels, l'approche de la perception du climat et l'approche des attributs individuels.

### ***3.1.2.1 L'approche des attributs organisationnels***

Cette approche ne tient pas compte de l'individu. Elle met en relation les résultats du travail et l'évaluation du climat de travail. C'est est une méthode qui consiste à évaluer, de façon objective, l'environnement de l'organisation (taille, structure, environnement physique, style de leadership) et de mettre ces évaluations en relations avec la mesure des résultats de travail (Brunet, 2001). Cependant, plusieurs critiques se rattachent à cette méthode à cause de la pluralité de ses variables à étudier. Ce qui contraint les chercheurs à restreindre leur usage. Cette restriction va occulter l'obtention d'une vision complète de l'état du climat de travail.

### ***3.1.2.2 L'approche de la perception du climat***

Cette approche permet d'inclure les différences individuelles en termes de perceptions et d'attitudes et la recherche sur le climat de travail prend en considération les trois facteurs suivants : l'homme, le travail et son organisation (Tagiuri, 1968). En effet, c'est sur la base des attributs organisationnels déjà évoqués que les auteurs présentent cette approche comme un ensemble d'attributs spécifiques à une organisation particulière et pouvant être induit par la façon dont l'organisation agit avec ses membres et avec son environnement. (Bazinet, 1999).

### ***3.1.2.3 L'approche perceptuelle via les attributs individuels.***

De prime à bord, il faut relever que cette approche ne fait pas consensus auprès des chercheurs. C'est d'ailleurs ce qui justifie que James et Jones (1974) tranchent en concluant que c'est la définition du climat qui devrait en déterminer la mesure. Selon cette approche donc, il s'agit de voir comment l'individu évalue l'écart entre ses besoins et la capacité de l'organisation à y répondre.

Compte tenu de ce que la littérature révèle des réserves émises par de nombreux auteurs sur la première et la troisième approche, notre travail prendra pour fondement, la deuxième approche qui est plus consensuelle. D'après Jeweli et Siegall (1990), le climat de travail est basé sur des perceptions individuelles, visant à cerner les perceptions que les employés et d'autres catégories de personnel d'une organisation ont de la façon dont ils sont traités (Brunet et Savoie, 1999). Par ailleurs, même lorsque les auteurs s'attarderaient à mesurer le climat de travail au niveau d'un groupe, d'un département ou d'une unité, ils utilisent des méthodes cherchant à mesurer comment l'organisation est perçue à l'intérieur du groupe (Roche, 2008).

Avant d'exposer le postulat du climat organisationnel et les facteurs qui l'influence, il est important d'examiner la notion de perception, car celle-ci est l'épicentre du construit de climat organisationnel voire même de l'intelligence émotionnelle.

### **3.1.3 Un aperçu de la notion de perception**

La perception constitue l'une des fonctions psychologiques très importantes dans le fonctionnement psychologique et même physiologique de l'être humain. D'après les philosophes et les premiers psychologues, elle désigne un processus d'ordre supérieur c'est-à-dire complexe.

#### **3.1.3.1- Définition**

Selon Lieury (2008 p. 30, la perception « désigne l'ensemble des mécanismes physiologiques et psychologiques dont la fonction générale est la prise d'information (avec parfois son interprétation) dans l'environnement ou dans l'organisme lui-même ». C'est un processus supérieur, qui commence par la sensation et se poursuit par un traitement psychique de ladite sensation pour permettre à l'individu d'extraire l'information contenu dans l'activité des neurones. La perception « est un processus qui fait intervenir nos connaissances préalables pour rassembler et interpréter les stimuli que nos sens enregistrent » (Naceur, 2007 p. 38). Relativement à notre exemple, il y a perception lorsque l'individu reconnaît qu'il s'agit d'une voiture et que c'est un appareil qui permet de transporter, des personnes et des biens.

Selon Mvessomba (2016), la compréhension de la notion de perception passe par celle de la sensation. L'une est psychologique (perception) et implique un traitement de l'information tandis que l'autre est physiologique (sensation). La sensation est définie comme la transmission au cerveau des informations prises dans son environnement par les organes de sens. Le sujet enregistre les informations provenant de l'environnement grâce à des modalités perceptives. Il s'agit en fait des cinq organes de sens qui sont : la peau, le nez, la langue, l'œil et la langue (Lieury, 1997).

Dans l'ensemble, les mécanismes psycho-physiologiques qui précèdent s'allient à l'expérience pour former la perception. C'est cette perception qui anime les travailleurs dans leur comportement au travail. Il s'agit d'un processus subjectif qui va définir la conception du climat de travail. Ainsi, le climat organisationnel est un processus perceptif. Dans la rubrique suivante, nous allons aborder le postulat de la théorie du climat organisationnel.

#### **3.1.4- Postulat de base du climat organisationnel**

Aujourd'hui, il est généralement admis que le climat renvoie à la perception que les employés ont de leur environnement de travail (James, & Jones, 1980 ; La Follette, & Sims, 1975 ; Payne, Fineman, & Wall, 1976 ; Schneider & Snyder, 1975). Dans les multiples débats

ayant entouré le développement conceptuel du climat, deux attributs lui sont reconnus de manière constante : il est le fruit d'une perception et il est descriptif (Rousseau, 1988). Toutefois, un manque de consensus persiste par rapport à l'unité descriptive à laquelle s'applique le climat organisationnel, ce qui conduit différents analystes à faire une distinction entre climat psychologique, climat global et climat collectif. Puisque l'individu constitue toujours l'unité de mesure et que tous les niveaux de climat possèdent certaines qualités récapitulatives (Al-Shammari, 1992 ; Rousseau, 1988), ces distinctions peuvent être source de confusion. C'est pourquoi, Parker et al. (2003) soutiennent que toutes les études relatives à la perception que les individus ont de leur environnement de travail renvoient au climat psychologique même si, en réalité, une majorité des recherches en parlent en termes de « climat organisationnel » (Parker et al. 2003 ; Patterson et al., 2005 ; Schneider, Bowen, Ehrhart, & Holcombe, 2000). En somme, climat organisationnel, climat de travail et climat psychologique renvoient de manière sémantique à une même réalité. Ce va et vient sémantique a mené à différents regroupements visant à classer les travaux sur le climat en se fondant sur des écoles de pensée, des perspectives théoriques ou étiologiques.

Un premier regroupement permet de distinguer deux écoles de pensée relatives à la conceptualisation du climat : l'école de psychologie de la Gestalt et l'école du fonctionnalisme. Dans le premier cas, l'accent est mis sur la manière dont l'individu perçoit et intègre l'ordre des choses dans le monde. Ainsi, il se comporte en fonction de la façon dont il voit ce monde qui l'entoure. La seconde soutient plutôt que, même si la pensée et le comportement de l'individu restent fonction de l'environnement qui l'entoure, les différences individuelles jouent un rôle important dans l'adaptation de la personne envers cet environnement (Schneider, 1975). En ce sens, l'école du fonctionnalisme reconnaît l'interaction de l'individu avec son environnement et sa contribution au façonnement du climat organisationnel, tandis que l'école de la Gestalt insiste uniquement sur le fait que les individus se comportent en fonction de la manière dont ils perçoivent l'environnement de travail. Ces deux grandes écoles de pensée restent celles qui sous-tendent la plupart des recherches qui portent sur le climat dans les organisations, même si ces études ne s'y réfèrent pas toujours de manière explicite (Brunet, 1983).

Dans un deuxième type de regroupement, les travaux de James et Jones (1974) font la distinction entre des perspectives théoriques qui mettent l'accent sur différentes formes de mesure du climat organisationnel. Selon eux, le climat peut être compris comme 1) une mesure multiple d'attributs organisationnels, 2) une mesure perceptive d'attributs individuels, ou encore 3) une mesure perceptive d'attributs organisationnels. La première mesure s'intéresse à l'ensemble des éléments caractéristiques de l'organisation, la seconde met davantage l'accent

sur l'individu plutôt que sur l'organisation et la dernière reconnaît le climat comme une série de caractéristiques qui sont perçues à propos de l'organisation et/ou des unités qui la composent et qui reflètent la manière dont l'organisation et/ou ses unités influencent les comportements et les perceptions de ses membres (Brunet & Savoie, 1999 ; James & Jones, 1974). Ces perspectives théoriques ouvrent à une compréhension plus explicite de la formation du climat, sans toutefois nous informer des dimensions spécifiques qui devraient alors le composer selon la perspective privilégiée.

Un troisième regroupement fait plutôt une distinction entre différentes perspectives d'analyse utilisées pour comprendre le processus de formation du climat. Moran et Volkwein (1992) distinguent ainsi quatre approches : structurelle, perceptuelle, interactive et culturelle. Les trois premières s'apparentent à plusieurs égards à celles définies par James et Jones (1974).

- L'approche structurelle (ex. : Inkson, Pugh, & Hickson, 1970) suggère ainsi que le climat reflète une manifestation purement objective de la structure organisationnelle ; l'approche perceptuelle (ex. : James, Hater, Gent, & Bruni, 1978) aborde la formation du climat sous l'angle individuel, c'est-à-dire à travers la subjectivité des individus qui la composent ;
- L'approche interactive (ex. : Jackofsky, & Slocum, 1988) sous-tend que ce sont les interactions des individus en réponse à leur environnement de travail qui constitue la base du climat organisationnel (Moran & Volkwein, 1992 ; Verbeke, Volgering, & Hessels, 1998).
- L'approche interactive réconcilie, en quelque sorte, les deux autres, en reconnaissant l'interaction entre l'environnement objectif et son appréhension subjective par des individus qui s'y situent et qui interagissent ensemble. Pour Schneider et Reichers (1983), la position interactionniste est celle qui défendrait le mieux l'étiologie du climat organisationnel.
- Finalement, l'influence culturelle occultée dans les 3 premières approches, suivant Moran et Volkwein (1992), est reprise dans une approche culturelle qui tient compte des valeurs et croyances des individus dans la formation du climat.

De tous les regroupements visant à situer les fondements du climat organisationnel, ce sont ces quatre approches définies par Moran et Volkwein (1992) qui semblent le mieux expliquer comment il se forme, sans toutefois préciser davantage ce qui le constitue.

Quelle que soit la classification ou l'approche utilisée pour traiter du climat organisationnel, le dénominateur théorique commun se résume souvent par l'équation  $C = f(P \times E)$  énoncée par Kurt Lewin (1951). Selon cette équation, le comportement individuel (C) est

fonction de la personnalité (P) en interaction, à des degrés variés, avec l'environnement (E), alors compris comme étant le climat organisationnel (Brunet & Savoie, 1999 ; Glick, 1985). Ainsi, il est théoriquement possible de modifier les comportements des membres d'une organisation en agissant soit sur la personnalité (angle individuel), soit sur l'environnement (angle organisationnel) ou encore sur les deux. Evan (1968) aura d'ailleurs tenté d'opérationnaliser cette formule par un modèle systémique dans lequel « le climat organisationnel est défini comme une perception multidimensionnelle des attributs ou caractères essentiels d'un système organisationnel » (Evan, 1968, p. 110). C'est d'ailleurs cette perception multidimensionnelle du climat à laquelle les travaux de Likert (1967) en se référant à la fois aux causes, composantes et résultantes du climat organisationnel.

### **3.1.5- Les facteurs qui influencent le climat de travail**

Qu'il soit sain ou non, le climat de travail a des répercussions sur plusieurs aspects de l'organisation, à l'instar de la performance des employés, la créativité, la productivité, etc. Il est donc essentiel de mettre en place des conditions qui favoriseront un climat agréable. Cinq facteurs entrent en lice (Migneault et al., 2009) :

#### **➤ La satisfaction en emploi**

L'employé doit retrouver une forme de stimulation dans son travail au quotidien. Ses tâches et ses responsabilités doivent être bien précisées, bien comprises et bien enrichies (Hackman et Oldham, 1975, 1980) (Conger et Kanungo, 1988 ; Gagné et al., 1997 ; Gobert, 2000 ; Kraimer et al., 1999 ; Liden et al., 2000).

#### **➤ Les communications**

Elles doivent être fluides dans toute l'organisation, c'est-à-dire entre les employés et la direction, entre les employés eux-mêmes et entre les différents services. Le partage de l'information, quant aux enjeux qui affectent le travail d'un employé, aide à développer un sentiment d'appartenance envers l'organisation. Un bon esprit d'équipe ainsi qu'une bonne communication au sein des groupes de travail sont très importants. Les employés doivent pouvoir s'aider entre eux en cas de nécessité (Dominique et Croisille, 2006).

#### **➤ Le leadership**

Le supérieur doit développer une bonne relation avec ses employés et faire preuve de respect et d'équité. La vision et les objectifs doivent être clairement établis et transmis aux employés. Le supérieur doit être en mesure de diriger, d'encourager et de supporter ses employés dans leur travail. Il doit pouvoir gérer le changement efficacement afin que les employés aient envie de

le suivre. En outre, la reconnaissance et les encouragements de la part de la direction envers les employés sont très importants pour favoriser un bon climat de travail (Conger et Kanungo, 1988 ; Robbins et al., 2002) ; (Arnold et al., 2000 ; Boudreault, 2000 ; Boudrias, 2004 ; Konczak et al., 2000).

➤ **Les pratiques de gestion des ressources humaines**

Les pratiques de rémunération doivent être divulguées de façon transparente aux employés et doivent être satisfaisantes pour eux. Il est primordial que les employés perçoivent l'équité dans l'attribution des salaires. Les employés doivent également avoir des possibilités de perfectionnement à l'intérieur de l'organisation. Ils doivent avoir un profil de carrière, c'est à dire sentir qu'il est possible pour eux d'évoluer au sein de l'entreprise et que leurs intérêts et aspirations sont pris en compte (Conger et Kanungo, 1988 ; Kanter, 1977 ; Lawler, 1986 ; Matthews et al., 2003 ; Peterson et Zimmerman, 2004 ; Randolph, 1995 ; Spreitzer, 1996).

➤ **Les valeurs organisationnelles**

Les valeurs de l'organisation doivent être connues, comprises et véhiculées par l'organisation. De plus, la direction se doit d'agir conformément à ces valeurs (Laschinger et al., 2004 ; Matthews et al., 2003 ; Peterson et Zimmerman, 2004 ; Randolph, 1995).

### **3.2- LA THÉORIE DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE**

Le milieu professionnel policier est un environnement riche en situations émotionnelles. Comme observé plus haut, de nombreux facteurs font office de stressseurs chez les fonctionnaires de Police. L'organisation du service et le sain fonctionnement d'une équipe ont clairement un rôle essentiel à jouer au niveau de leur santé psychologique au travail. Toutefois, il est également possible de circonscrire les conséquences de leur souffrance psychologique de manière individuelle, notamment grâce à l'intelligence émotionnelle.

L'intelligence émotionnelle est un concept généralement attribué à John Mayer et Peter Salovey dans les années 1990, mais il a été popularisé hors des milieux académiques par le best-seller *Emotional Intelligence* publié par Daniel Goleman (1995). Depuis, l'exploration scientifique à ce sujet est grandissante et plusieurs modèles théoriques ont été développés au cours de multiples recherches (Bulmer Smith et al., 2009). Selon différentes études (Bar-On, 2007 ; Bulmer Smith et al., 2009 ; Codier et al., 2010 ; Codier et al., 2013 ; Rankin, 2013).

Hormis les efforts visant à conceptualiser l'intelligence émotionnelle, des recherches considérables ont été effectuées pour étudier l'intelligence émotionnelle d'une part comme variable critère c'est-à-dire qu'il existe des facteurs qui influencent le développement de divers aspects de l'intelligence émotionnelle (Bar-On et al., 2003 ; Bechara et al., 2000 ; Saarni, 2000

; Topping et al., 2000), et d'autre part comme variable explicative en reliant l'intelligence émotionnelle à de nombreux domaines de la vie expérientielle humaine et aux attributs personnels (Austin et al., 2005 ; Bar-On, 2000 ; Brackett *et al.*, 2004).

Trois typologies de modèles ont à ce jour été identifiées. On retrouve les modèles où l'intelligence émotionnelle est perçue comme une habilité ou aptitude (Charbonneau & Nichol, 2002 ; Mandell & Pherwani, 2003 ; Van Rooy et al., 2005), la seconde comme de « modèles mixtes » qui est une combinaison de capacités (Brackett et al., 2004 ; Cobb & Mayer, 2000 ; Hedlund & Sternberg, 2000 ; Rosete & Ciarrochi, 2005) et enfin un modèle global qui se réfère à l'ensemble des traits de personnalité (Bulmer Smith et al 2009 ; Hedlund et Sternberg, 2000).

### **3.2.1 Les modèles d'aptitude de l'intelligence émotionnelle**

Ces modèles considèrent l'intelligence émotionnelle sur le plan de l'aptitude, à l'instar d'autres types de mesures des performances mentales, comme le QI (Mayer et al., 2000). Autrement dit que l'intelligence émotionnelle peut s'apprendre (Goleman et al., 2003 ; Latour et Hosmer, 2002).

#### **3.2.1.1 Le modèle de Salovey et Mayer**

Salovey et Mayer (1990) définissent l'intelligence émotionnelle comme le sous-ensemble d'intelligences sociales, qui comprennent la capacité à contrôler ses sentiments et ses émotions, à les distinguer et à utiliser ces informations pour orienter la pensée. Ce modèle, souvent appelé *Ability Model*, considère que l'intelligence émotionnelle est une habileté formée de quatre composants : (1) identification correcte des émotions (la perception, identification des siennes et celles d'autrui et expressions) ; (2) utilisation des émotions pour faciliter le raisonnement (assimilation émotionnelle de la pensée ; (3) compréhension de raisonnement face aux émotions (les siennes et celles d'autrui) ; (4) autogestion des émotions (les siennes et celles des autres).

Dans ce modèle, l'intelligence émotionnelle est une habileté qui, pareillement à l'intelligence académique, se développe avec l'âge au cours de la vie, et qui peut être apprise.

#### **3.2.1.2 Le modèle de Wong et Law**

Le modèle des habiletés de Wong et Law (2002) est élaboré à partir des recherches de Mayer et Salovey (1997) et sur la base des critiques énoncées à l'égard de l'intelligence émotionnelle par Davies et al. (1998). Reprenant la définition de Mayer et Salovey (1997), ils



s'accordent avec ces chercheurs et considèrent l'intelligence émotionnelle comme « (...) un ensemble d'habiletés inter reliées utilisées afin de s'accorder avec ses émotions » (p.536).

Le modèle de Wong et Law (2002) comprend quatre volets : la reconnaissance et l'expression de ses émotions, la reconnaissance de celles d'autrui, la régulation de ses émotions et l'utilisation des émotions pour améliorer la performance. Les chercheurs ont choisi ces quatre volets parce que Davis et al. (1998) les considèrent comme étant les plus représentatifs de l'ensemble des échelles suggérées portant sur l'intelligence émotionnelle.

### **3.2.2 Les modèles mixtes de l'intelligence émotionnelle**

Les modèles mixtes joignent à l'intelligence émotionnelle en tant qu'aptitude, certains traits, compétences et comportements (Cobb & Mayer, 2000 ; Zeng & Miller, 2003), et comprennent généralement de vastes gammes de facteurs non cognitifs, comme la personnalité et la motivation (Brackett et al., 2004 ; Van Rooy et al., 2005). Comme modèles mixtes, on peut citer celui de Goleman et de Bar-On.

#### **3.2.2.1 Le modèle de Goleman**

Goleman (1998) définit l'intelligence émotionnelle comme la capacité d'un individu à reconnaître ses sentiments et ceux des autres, à motiver et gérer ses émotions propres et ses relations (Bulmer Smith, 2009). Ce modèle met l'accent sur les facteurs non cognitifs, comme la motivation et les traits de la personnalité (Goleman et al., 2003). Il est le plus répandu et utilisé en dehors des cercles académiques, principalement lors des réflexions organisationnelles et de leadership dans les entreprises (Maury, 2015). Il présente l'intelligence émotionnelle comme un mélange de traits de personnalité et d'habiletés émotionnelles acquises. La compétence émotionnelle est un aspect très important de l'approche de Goleman. L'auteur a adapté le modèle de Salovey et Mayer (1990) pour obtenir une version qui permettrait de comprendre les talents qui ont de l'importance dans la vie professionnelle (Goleman, 1998 : 317). Son adaptation énumère cinq groupes de base de compétences émotionnelles et sociales, qui comprennent des aspects tels que la conscience de soi, l'autorégulation, la motivation, l'empathie et la façon dont les individus traitent les émotions dans leurs relations et interagissent avec autrui. Ces cinq groupes ont ensuite été réduits (Boyatzis et al., 2000) à quatre groupes de composantes nécessaires au bon fonctionnement, à savoir (a) la conscience de soi, (b) l'autogestion (c) la conscience sociale et (d) la gestion des relations (Boyatzis et al., 2000 ; Goleman et al., 2003). Goleman explique par ailleurs que les compétences émotionnelles se

développent et qu'il y a un circuit neurologique qui permet d'expliquer d'où viennent les émotions et/ou les prédispositions émotionnelles de certains individus (Maud, 2011).

### **3.2.2.2 Le modèle de Reuven Bar-On**

Pour Bar-On, l'intelligence émotionnelle et sociale peut être non seulement acquise par l'enseignement et l'apprentissage, elle apparaît globalement comme un ensemble multifactoriel d'aptitudes émotionnelles, personnelles et sociales interconnectées, qui influencent l'aptitude générale des individus à faire face activement et efficacement aux exigences et aux pressions quotidiennes (Bar-On, 2000, 2005). Bar-On (2005) définit l'intelligence émotionnelle comme un ensemble de compétences émotionnelles et sociales interconnectées, d'aptitudes et de facilitateurs qui déterminent l'efficacité avec laquelle une personne se comprend et s'exprime, comprend les autres et agit avec eux, et fait face aux exigences quotidiennes. Ces composantes du fonctionnement émotionnel permettent aux individus de ressentir et d'exprimer des émotions positives et de rester optimistes.

Bar-On définit 5 composantes de l'intelligence émotionnelle qui sont en relations :

1. Intra personnelle (être conscient de soi)
2. Interpersonnelle (avoir conscience des autres)
3. Gestions et contrôle du stress
4. Adaptabilité (gestion du changement)
5. Humeur générale (auto-motivation)

### **3.2.3 Les modèles des traits d'intelligence émotionnelle**

Contrairement aux recherches exposées jusqu'à présent, Petrides et Furnham (2001) considèrent que l'intelligence émotionnelle est un trait de personnalité. En effet, les traits ont des facteurs biologiques héréditaires qui expliquent leurs différences ; ils résument le comportement habituel d'un individu, décrivent comment il est de façon générale et prédisent des comportements quotidiens et des caractéristiques de l'environnement personnel (Allport, et al, 2000). Ces auteurs postulent donc que l'intelligence émotionnelle est liée à un ensemble de plusieurs traits ou prédispositions affectives et qu'elle est caractérisée par des dispositions émotionnelles stables et permanentes distinctes des habiletés cognitives. Ainsi, chaque individu diffère dans sa façon de capter, traiter et utiliser les informations à caractère affectif, que ce soit de nature intra personnelle c'est-à-dire la gestion de ses propres émotions, ou interpersonnelle c'est-à-dire la gestion des émotions d'autrui (Petrides, 2009). Il faut relever que Salovey et

Mayer dans leurs premières études parlaient aussi de l'intelligence émotionnelle en termes des traits de personnalité, comme la sympathie et l'extraversion (Hedlund & Sternberg, 2000 : 148).

Malgré certaines différences, la littérature indique que tous les modèles généraux d'intelligence émotionnelle présentent certains points communs :

- Tous ces modèles comportent une composante interpersonnelle ainsi qu'une composante sociale ou interpersonnelle (Goleman et al., 2003 ; Bar-On, 2006).
- Ils abordent tous la question de la capacité à percevoir et à comprendre ses propres émotions (Bar-On, 2006 ; Boyatzis et al., 2000 ; Livingstone et al., 2002 ; Mayer et al., 2000).
- Tous ces modèles, mettent l'accent sur l'autogestion émotionnelle ou la régulation de ses émotions (Bar-On, 2006).
- La plupart des modèles d'intelligence émotionnelle comportent également une composante liée à l'empathie, la capacité à comprendre les sentiments ressentis par autrui (Salovey & Mayer, 1990).
- La plupart des conceptualisations de l'intelligence émotionnelle se fonde sur l'aptitude à faire face aux problèmes personnels et interpersonnels, et à faire face aux exigences et aux changements situationnels (Bar-On, 2006 ; Goleman, 2004).
- La plupart des descriptions de l'intelligence émotionnelle est l'aptitude à produire des effets positifs et à s'automotiver (Lane, 2000).

Dans ce chapitre, un effort a été fait pour adapter deux modèles théoriques à l'explication de l'intelligence émotionnelle. Il s'agit de la théorie du climat organisationnel de John et James (1974) ainsi que celle de trait d'intelligence émotionnelle de Petrides et Furnham (2001). Le recours au modèle de John et James (1974) a permis, de montrer sur le plan théorique que le climat au travail est fonction des attributs organisationnels (Taille, structure, environnement physique et style de leadership) ; des attributs individuels (l'homme, le travail et l'organisation) et de l'auto-perception du climat de travail de l'employé. Considérant la théorie des traits d'intelligence émotionnelle, le comportement au travail dépend des prédispositions affectives (innées et/ou acquises) stables et permanentes ainsi que la capacité de l'individu à autoréguler ses émotions et satisfaire ses besoins. Cette relation entre le climat organisationnel et l'intelligence émotionnelle au travail amène à poser les fondements de la deuxième partie de ce travail consacrée au cadre opératoire

## **DEUXIEME PARTIE: CADRE OPERATOIRE**

---

Cette seconde partie intitulée cadre opératoire, porte sur les aspects méthodologiques de l'étude. La relation entre le climat psychologique de travail et l'intelligence émotionnelle est ainsi abordée sur le plan méthodologique. Ce cadre opératoire qui va du recrutement des participants à l'explication des résultats est structuré en trois chapitres. D'abord, le chapitre quatre consacré à la présentation de la méthodologie de la recherche. Ensuite, le chapitre cinq à la présentation des données et l'analyse des résultats. Enfin, le chapitre six réservé à la synthèse et à la discussion des résultats.

## **CHAPITRE 4 : APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

---

Ce chapitre présente l'ensemble des procédures méthodologiques utilisées pour collecter et analyser les données. Il s'agit : du choix et de la présentation des sites de collecte des données ; du choix des participants ; des variables qui ont permis la formulation des hypothèses ; ainsi que l'élaboration, le prétest et la validation du questionnaire. Le plan de recherche y est également présenté tout comme l'outil de traitement statistique utilisé pour analyser les données et les difficultés rencontrées.

### **4.1. SITES ET PARTICIPANTS DE L'ETUDE**

Il est question de présenter dans cette articulation les sites sur lesquels les données ont été collectées. Il s'agit de la Délégation Générale à la Sûreté Nationale (DGSN) dont le siège se trouve à Yaoundé dans la Région du Centre, Département du Mfoundi. Plus précisément du Commissariat Central N°1 de la ville de Yaoundé et ses Commissariats des 1er, 2e et 3e Arrondissements, du Groupement Spécial des Opérations (GSO) et du Groupement Mobile des Intervention N°1 de la ville de Yaoundé (GMI N°1).

#### **4-1-1- Présentation des différents sites de recherche**

Conformément au Décret N°2012/540 du 19 novembre 2012 portant organisation de la DGSN encore appelée Sûreté Nationale, la DGSN est un Corps de Commandement et d'Administration placé sous l'autorité du Président de la République. Son action s'étend sur l'ensemble du territoire national. Elle a pour mission fondamentale d'assurer le respect et la protection des institutions, des libertés publiques, des personnes et des biens. Elle assure le respect de l'exécution des lois et règlements, tout en concourant à l'exercice de la Police Administrative et de la Police Judiciaire en collaboration avec les autres forces de défense nationale. La Sûreté Nationale relève de l'autorité directe du Président de la République, mais exécute les missions qui lui sont confiées par les autorités gouvernementales dans le cadre de leurs compétences respectives. En matière de défense et en situation opérationnelle, elle est mise en œuvre par le Président de la République et coopère étroitement avec les Ministères chargés de la défense et de l'Administration Territoriale. Dans ce cas, ses unités peuvent être mises à la disposition des commandements opérationnels spécialement constitués. Elle a des unités réparties sur l'ensemble du territoire, parmi lesquelles le commissariat Central N°1 de la ville de Yaoundé, le GSO et le GMI.

### ❖ ***Commissariat Central N°1 de la ville de Yaoundé***

Le Commissariat Central N°1 de la ville de Yaoundé assure la Coordination, l'animation et le commandement des Commissariats d'Arrondissement implantés dans la même agglomération. Un commissariat de sécurité publique est implanté dans chaque agglomération urbaine comptant au moins 10 000 habitants. Au-delà de 50 000 habitants, il peut être créé un Commissariat Central et des Commissariats d'arrondissement. Le Commissariat Central N°1 de la ville de Yaoundé regroupe les Commissariats de Sécurité Publique des 1ers, 2e, 3e, 5e, 6e, 10e, 17e et 18e arrondissements de la ville de Yaoundé. Le Commissariat de Sécurité publique s'étend au périmètre de la circonscription. Il est placé sous la direction des magistrats du Parquet pour l'exercice de la Police Judiciaire tel que défini par les règlements particuliers. Il est également à la disposition des Chefs de Circonscription administrative pour le maintien de l'ordre, de la tranquillité, de la sécurité et de la salubrité publique dans la ville où il est implanté. Il œuvre aussi pour la défense des points sensibles et des installations d'intérêt national, l'information en matière politique, économique et sociale

### ❖ ***Groupement Spécial d'Opérations***

Le Groupement Spécial d'Opérations (GSO) est une unité de la DGSN qui se démarque par son côté hautement opérationnel. Il comprend une compagnie d'Intervention et de Protection, une compagnie de Surveillance et de Filature, une compagnie technique chargée de la formation, du fichier, de la logistique et de la maintenance. Sa mise en mouvement relève du Chef de Corps de la Sûreté Nationale. Le GSO est chargé entre autres des opérations coup de poing, commando et anti-commando contre des individus dangereux ou des bandes organisées de malfaiteurs ; de la sécurité de certains convois particulièrement importants nécessitant la mise en œuvre des moyens techniques spéciaux ; des interventions contre la piraterie aérienne et toutes actions terroristes ou de crimes organisés ; de l'enlèvement, de la neutralisation ou de la destruction des objets et engins piégés ou suspects.

### ❖ ***Groupement Mobile d'Intervention***

Le Groupement Mobile d'Intervention (GMI) comprend cinq compagnies constituées chacune de quatre sections. C'est une unité d'intervention de Police implantée au Chef-lieu de la Région. En temps « normal », il est chargé entre autres de renforcer l'action des autres Forces et Unités territoriales de Police pour le maintien de l'ordre préventif, la protection civile et la surveillance des frontières sur toute l'étendue de la Région ; des activités sportives et récréatives ; de la sécurisation, le cas échéant des établissements scolaires et universitaires. En temps de « crise », le GMI assure plusieurs missions parmi lesquelles l'intervention dans le maintien de

l'ordre actif ou renforcé seul ou conjointement avec les autres Forces civiles ou militaires sur réquisition du gouverneur ; la participation aux actions de combat avec les unités de Corps de bataille, d'assurer la protection des points sensibles, de prendre contact avec les populations et d'organiser la résistance intérieure.

De manière générale la DGSN est la structure qui s'occupe des forces de police et assure le commandement des unités qui s'y rattachent. Dans la hiérarchie décroissante de cette structure, on a quatre cadres : le cadre des Commissaires de Police, le cadre des Officiers de Police, le cadre des Inspecteurs de Police et le cadre des Gardiens de la Paix. On y accède par voie de concours et nul ne peut avoir sous ses ordres un fonctionnaire de cadre supérieur. Les participants ont été choisis parmi les policiers du commissariat Central N°1 de la ville de Yaoundé, du GSO et du GMI. Ce choix se justifie par le fait que ces unités sont très opérationnelles. Les policiers qui y travaillent font donc face à des situations stimulant diverses émotions intenses. En conséquence, leur intelligence émotionnelle est en permanence mise à l'épreuve.

#### **4.1.2. Participants**

L'étude a été menée auprès des fonctionnaires de Police sans distinction de fonctions ou de grades. Pour sélectionner ces participants, la recherche a recouru à la technique d'échantillonnage par commodité. Même s'il était possible d'avoir le nombre exact de policiers dans les différentes unités de police, il reste difficile de faire recourt à une technique d'échantillonnage probabiliste. Cela est dû au fait que plusieurs policiers sont permanemment en mission, contraignant à travailler uniquement avec ceux qui sont disponibles. Autrement dit appliquer une technique non probabiliste. C'est la raison pour laquelle les participants ont été recrutés à travers l'échantillonnage par commodité. Ainsi, les données ont été recueillies auprès des participants disponibles et ayant consenti à participer à l'étude. Les critères d'inclusion étaient les suivants : être Fonctionnaire de Police en service et en activité à Yaoundé, régulièrement affectés au GSO, au GMI N°1, au Commissariat Central N°1 de la ville de Yaoundé et les commissariats de sécurité concernés par l'étude. Comme critère d'exclusion, on a : ne pas être en service dans l'une de ces unités et être en mission au moment de l'étude.

120 fonctionnaires de la DGSN âgés entre 24 et 56 ans ( $M_{age} = 38.89$  ;  $ET_{age} = 8.08$ ), dont 29 policières ont pu être recrutés. Ces participants avaient en moyenne 15.35 années d'expérience. Ils avaient également en moyenne quatre enfants environs. La majorité d'entre eux (34%) ont achevé leurs études secondaires et 37,7% des participants relèvent du cadre des officiers de Police. Les participants sont pour l'essentiel mariés (62,3%) et 37,3 % de

l'échantillon sont originaires du Centre. Les détails concernant les caractéristiques de cet échantillon sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 2

*Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon*

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>
Âge	120	24	56	38.89	8.08
Nombre d'enfants	120	1	8	3.69	1.93
Expérience professionnelle	120	3	34	15.35	7.714
	<b>Sous-catégorie</b>	<b>N</b>	<b>Fréquence</b>		
Sexe	Masculin	87	77.4 %		
	Féminin	29	22.6 %		
Diplôme	CEP	11	3.8 %		
	BEPC	20	18.9 %		
	PROB	18	15.1 %		
	BAC	36	34.0 %		
	LICENCE	18	17.0 %		
	MASTER	17	11.3 %		
Région d'origine	Adamaoua	6	3.9 %		
	Centre	38	37.3 %		
	Est	6	3.9 %		
	Extrême nord	16	15.7 %		
	Littoral	6	3.9 %		
	Nord	6	3.9 %		
	Nord-Ouest	6	3.9 %		



	Ouest	6	3.9 %
	Sud	20	19.6 %
	Sud-Ouest	6	3.9 %
Statut matrimonial	Marié	66	62.3 %
	Concubinage	18	15.1 %
	Relation simple	21	11.3 %
	Célibataire	17	11.3 %
Cadre	Commissaire	26	24.5 %
	Officier	45	37.7 %
	Inspecteur	23	18.9 %
	Gardien de la paix	26	18.9 %

## 4.2. VARIABLES DE L'ETUDE

Cette recherche présente deux types de variables : une variable indépendante et une variable dépendante.

### 4-2-1- Variable indépendante (VI)

Dans le cadre de cette étude, la variable indépendante est le climat organisationnel de travail. D'après la littérature ce concept a cinq facteurs (Gagnon et al., 2009 ; Parker, 2003).

Le premier facteur renvoie à la perception de la tâche. Il s'agit des caractéristiques perçues de la tâche, c'est-à-dire la perception que les membres de l'organisation ont de la nature de leur emploi. Il a trois modalités : l'importance (la personne sent que son travail apporte une contribution significative et qu'il est important), l'autonomie (la personne a toute la liberté nécessaire pour décider de comment faire son travail de la meilleure façon possible) et le défi (la personne est en mesure d'utiliser pleinement ses connaissances et de développer ses compétences dans le cadre de son travail).

Le deuxième facteur c'est la perception du rôle. Il s'agit des caractéristiques perçues du rôle correspondant à la perception que les membres de l'organisation ont de leur rôle au travail.

Il a trois modalités : la clarté (aucune confusion par rapport aux buts, rôles, responsabilités ou à la structure décisionnelle), l'absence de conflit (aucun conflit en raison des priorités contradictoires, de la quantité de règles ou du nombre de personnes qui ont autorité sur le travail) et l'équilibre de la charge de travail (les personnes ne sentent pas que leur charge de travail est excessive et elles arrivent à faire face à la pression au travail).

Le troisième facteur se réfère à la perception du leadership. Ce sont les caractéristiques perçues du leader, correspondant à la perception que les membres de l'organisation ont de leur supérieur immédiat. Il a trois modalités : la confiance/Soutien (le supérieur traite les personnes avec respect et, ainsi, elles peuvent faire confiance à ses rétroactions et au soutien qu'il leur accorde), l'importance accordée aux buts (le supérieur établit des normes élevées, ainsi que des objectifs d'amélioration précis et clairement communiqués) et la facilitation du travail (le travail est facilité (formation, mobilisation des ressources) et les comportements du supérieur peuvent servir d'exemple).

Le quatrième facteur renvoie à la perception de l'équipe de travail. Ce sont les caractéristiques perçues de l'équipe, qui correspond à la perception que les membres de l'organisation ont de leur équipe de travail. Il a trois modalités : la chaleur humaine (bonnes relations interpersonnelles entre les membres de l'équipe), la fierté (motivation élevée associée au sentiment d'appartenir à une équipe) et la coopération (confiance, collaboration et absence de conflit entre les membres de l'équipe).

Le dernier facteur concerne la perception de l'organisation. Il s'agit des caractéristiques perçues de l'organisation, correspondant à la perception que les membres ont de l'organisation dans son ensemble. Il a trois modalités : l'innovation (encourage la remise en question du statu quo en invitant les personnes à trouver de nouvelles façons de résoudre les problèmes), la justice (équité dans les décisions qui affectent directement le travail des membres de l'organisation) et le soutien (l'organisation joue un rôle positif en se souciant réellement du bien-être de ses membres).

#### **4-2-2- Variable dépendante (VD)**

La variable dépendante de cette étude c'est l'intelligence émotionnelle au travail. Conformément au modèle du trait d'intelligence émotionnelle (Petrides, 2009 ; Petrides & et Furnham, 2003), elle a quatre dimensions :

- L'émotionnalité : capacité à percevoir et exprimer les émotions et utiliser ces aptitudes pour développer et maintenir des relations intimes avec des personnes importantes.

- L'auto-contrôle/régulation : capacité à contrôler et réguler ses émotions au-delà des pressions et des désirs ; faculté à contrôler l'influx émotionnel, la pression externe et le stress.
- La sociabilité : capacité à développer et maintenir de bonnes interactions sociales et faire face à l'influence sociale. Faculté à faire preuve d'écoute et communiquer clairement et sereinement avec des personnes de background différent.
- Le bien être : sensation positive, la joie, le bonheur, sentiment d'accomplissement.

### 4-3- PLAN DE RECHERCHE

Les variables présentées précédemment, ont permis de bâtir le plan de recherche. Pour montrer la logique qui a sous-tendu la formulation des hypothèses un plan de recherche représenté dans le tableau ci-dessous a été élaboré.

Tableau 3

*Plan de recherche*

	IE	PT	PR	PL	PEg	Porg
IE						
PT	PT x IE					
PR	PR x IE	PR x PT				
PL	PL x IE	PL x PT	PL x PR			
PEq	PEq x IE	PEq x PT	PEq x PR	PEq x PL		
POrg	POrg x IE	POrg x PT	POrg x PR	POrg x PL	POrg x PEq	

*Note.* IE = intelligence émotionnelle ; PT = perception de la tâche ; PR = perception du rôle ; PL = perception du leadership ; PEg = perception de l'équipe ; Porg = perception de l'organisation.

Le plan de recherche ci-dessus présente les croisements pertinents et non pertinents. Les croisements non pertinents sont ceux qui ne permettent pas de formuler les hypothèses, tandis que les croisements pertinents sont ceux qui ont favorisé la formulation de nos hypothèses et sont présentés comme suit :

- Croisement 1 (IE x PT) : IE et Perception de la Tâche ;
- Croisement 2 (IE x PR) : IE et Perception du Rôle ;

- Croisement 3 (IE x PEq) : IE et Perception de l'Equipe de travail ;
- Croisement 4 (IE x PL) : IE et Perception du leadership ;
- Croisement 5 (IE x POrg) : IE et Perception de l'Organisation dans son ensemble.

Ces croisements sont pertinents parce qu'ils lient la variable indépendante à la variable dépendante et permettent de formuler nos hypothèses.

#### **4-4- Hypothèses de l'étude**

En accord avec le plan de recherche et des considérations théoriques précédentes mettant en évidence les effets du climat psychologique de travail sur les employés et les facteurs de l'intelligence émotionnelle (Gagnon et al., 2009 ; Laborde et al., 2015 ; Laborde et al., 2017 ; Parker, 2003 ; Pedrides, 2009 ; Petrides & Furham, 2003 ; Roy, 2009), l'hypothèse générale et cinq hypothèses spécifiques de recherche ont été formulées.

##### ***4-4-1-Hypothèse générale de l'étude***

L'hypothèse générale est la suivante : le climat psychologique de travail influence l'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de Police. Autrement dit, le climat psychologique de travail prédit l'intelligence émotionnelle des Fonctionnaires de Police.

La théorie du Climat organisationnel de Parker a permis d'opérationnaliser le climat psychologique de travail en cinq dimensions :

- Perception de la tâche
- Perception du rôle
- Perception de l'équipe de travail
- Perception du leadership
- Perception de l'organisation

##### ***4-4-2- Hypothèses spécifiques (HS)***

HS1 : La perception de la tâche influence l'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de police. En d'autres termes, le degré de perception des caractéristiques de la tâche prédit le degré d'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de police. Concrètement, les fonctionnaires de police qui trouvent leur travail important, autonome et/ou impliquant des challenges à leur hauteur sont aussi ceux qui sont émotionnellement intelligents.

HS2 : La perception du rôle influence l'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de police. En d'autres termes, le degré de perception des caractéristiques du rôle prédit le degré d'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de police. Concrètement, les

fonctionnaires de police qui trouvent que leur rôle est clair, n'implique pas de conflit de rôles et/ou avec une charge de travail équilibrée, sont aussi ceux qui sont émotionnellement intelligents.

HS3 : La perception du leadership influence l'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de Police. En d'autres termes, le degré de perception des caractéristiques du superviseur prédit le degré d'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de police. Concrètement, les fonctionnaires de police qui trouvent que leur superviseur les traite avec respect, définit des objectifs précis, leur communique clairement et/ou facilite le travail tout en servant de modèle, sont aussi ceux qui sont émotionnellement intelligents.

HS4 : La perception de l'équipe de travail influence l'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de Police. En d'autres termes, le degré de perception des caractéristiques de l'équipe de travail prédit le degré d'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de police. Concrètement, les fonctionnaires de police qui trouvent que, de bonnes relations, un sentiment d'appartenance et/ou une coopération sereine règne entre les membres de leur équipe, sont aussi ceux qui sont émotionnellement intelligents.

HS5 : La perception de l'organisation influence l'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de Police au travail. En d'autres termes, le degré de perception des caractéristiques de l'organisation prédit le degré d'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de police. Pratiquement, les fonctionnaires de police qui trouvent que, leur organisation encourage l'innovation, promeut la justice et/ou se soucie du bien-être de ses membres, sont aussi ceux qui sont émotionnellement intelligents.

#### **4.5. COLLECTE DES DONNEES**

Cette articulation présente l'instrument qui a permis de collecter les données de la recherche. Il s'agit de la logique de son choix, de son élaboration, de sa validation et de sa passation.

##### **4.5.1. Choix de l'instrument de collecte des données**

Dans cette recherche, le questionnaire exploité est en référence aux travaux antérieurs qui ont utilisé cet outil pour collecter les données afin d'étudier soit le climat psychologique de travail (Kumarasamy et al., 2016 ; Maillet et al., 2016 ; McCutcheon, 2018) soit l'intelligence émotionnelle (Haralur et al., 2019 ; Kahraman & Hiçdurmaz 2016 ; Tachom Waffo et al., 2021). En plus, le choix de ce questionnaire s'explique par de nombreux avantages qu'il présente. Il est l'instrument de collecte des données par excellence en psychologie du travail et des

organisations. En effet, pour Delhomme et Meyer (1997), le questionnaire est la technique la plus coutumière en psychologie. C'est un instrument avec des avantages tels que l'anonymat des participants, la possibilité d'aborder à la fois plusieurs comportements et la facilité de traitement des informations recueillies. Le questionnaire s'impose pour ses vertus pragmatiques comme la rapidité d'administration et l'accès quasi immédiat aux calculs. Il permet de recueillir des informations auprès d'un grand nombre de participants et facilite le traitement statistique.

#### **4.5.2. Elaboration du questionnaire**

Outre les parties introductives et les caractéristiques sociodémographiques des participants, le questionnaire mesure le climat organisationnel de travail (variable indépendante) et l'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de police (variable dépendante).

##### ***4.5.2.1. Echelle du climat organisationnel de travail***

Cette étude a fait recours à l'échelle du climat organisationnel de travail développée par Jones et James (1979), adaptée par Parker et al. (2003) et traduit par Gagnon et al. (2007). Cette échelle a 60 items, organisés en cinq dimensions et 15 sous-dimensions. Chaque dimension a trois sous-dimensions et chacune de ces sous dimensions à quatre items. Les items sont présentés aux participants accompagnés d'un dispositif de réponse de type Likert à cinq points allant de : « pas du tout d'accord » (1) à « tout à fait d'accord » (5) (Gagnon et al., 2009) :

- Dimension perception de la tâche : Importance (item 6- 21- 36- 51), Défi (item 5- 20- 35- 50) et Autonomie (item 4- 19- 34- 49) ;
- Dimension perception du rôle : Clarté (item 2- 46-16-31), Conflit (item 1- 32- 47-17) et charge de travail (item 3- 18- 33- 48) ;
- Dimension perception du leadership : Centration sur les buts (item 7- 22- 37- 52), Confiance et le soutien (item 9- 24- 39- 54) et Facilitation du travail (item 8- 23- 38- 53) ;
- Dimension perception de l'équipe de travail : Coopération (item 10- 25- 40- 55), Fierté (item 11- 26- 56-41) et Qualité des relations (item 12- 27- 42- 57) ;
- Dimension perception de l'organisation : Innovation (item 13- 28- 43- 58), Justice (item 15- 30- 45- 60) et Soutien (item 14- 29- 44- 59).

Sur l'ensemble des 60 items, les items 3, 14, 18, 32, 40, 47 sont des items inversés. L'échelle complète est placée en annexe.

#### ***4.5.2.2. Echelle de l'intelligence émotionnelle***

L'échelle de l'intelligence émotionnelle de cette étude est le Questionnaire du Trait d'Intelligence Émotionnelle version courte (TEIQue-SF), conçue par Petrides et Furnham, (2003) et adaptée par Mikolajczak et al. (2007). Le TEIQue-SF est la version réduite du TEIQue. Il évalue le trait d'intelligence émotionnelle chez un individu à l'aide d'une échelle auto-reportée de 30 items. Contrairement à la version longue de 153 items, qui est multidimensionnelle, cette version réduite mesure principalement le trait d'intelligence émotionnelle comme un construit unidimensionnel. Les items sont présentés aux participants accompagnés d'un dispositif de réponse de type Likert à sept points allant de « pas du tout d'accord » (1) à « tout à fait d'accord » (7). Toutefois, le TEIQue-SF contient des items correspondant aux quatre dimensions :

- Émotionnalité: item 1, 2, 8, 13, 16, 17, 23, 28.
- Autocontrôle/régulation: item 4, 7, 15, 19, 22, 30.
- Sociabilité: item 6, 10, 11, 21, 25, 26.
- Bien-être: item 5, 9, 12, 20, 24, 27.

Parmi les 30 items, les items 3, 14, 18 et 29 n'appartiennent à aucune dimension mais contribuent à la stabilité de la structure factorielle (Petrides & Furnham, 2003). Les items inversés de l'échelle sont les items suivants : 2, 4, 5, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 16, 18, 22, 25, 26, 28. L'échelle complète est placée en annexe.

#### ***4.5.2.3. Les caractéristiques sociodémographiques des participants***

Cette partie du questionnaire fait référence à un certain nombre de facteurs à prendre en compte dans l'explication du climat psychologique de travail et de l'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de police. Sur la base des travaux précédents (Abdullah, 2006 ; Dusseldorp et al. 2009 ; Haralur et al., 2019 ; Hopkins & Bilimoria, 2008 ; Roy, 2009 ; Selvaraju et al., 2017 ; Shukla & Srivastava, 2016 ; Tachom Waffo et al., accepté), les facteurs suivants ont été retenus : le sexe, l'âge, le type de relation intime, le nombre d'enfants, le niveau d'éducation, le cadre professionnel et l'expérience professionnelle.

### **4.6. PRETEST ET VALIDATION DU QUESTIONNAIRE**

Un pré-test du questionnaire de l'étude a été mené auprès de 20 fonctionnaires de police ayant des caractéristiques similaires à celles de la population de l'étude (des policiers en service au commissariat central N° 2 et chargés d'intervention). Ce pré-test a eu lieu le 15 février 2019. A son terme, on s'est rendu compte que les participants ont répondu à toutes les questions et

respectaient les consignes assignées à chaque rubrique. Dans l'ensemble ils ont souligné que le texte était rédigé dans un langage qui leur est familier.

Pour tester la cohérence interne entre les items, nous avons recouru au calcul de l'Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) et l'Omega de McDonald ( $\omega$ ). L'analyse de la cohérence interne est une condition nécessaire de l'homogénéité de l'échelle. Nous avons combiné les deux indices, parce que l'Alpha de Cronbach qui est utilisé seul dans la majorité des travaux s'accompagne souvent des biais auxquels l'Omega n'est pas sensible (Hayes & Coutts, 2020). Le calcul de ces deux indices effectués à partir du logiciel Jamovi 1.8.1. Une valeur inférieure à .5 est inacceptable, une valeur égale ou supérieure à .7 est bonne et une valeur trop proche de 1 révèle une pauvreté dans le choix des items. Les résultats des tests de fiabilité alpha de Cronbach de chaque échelle sont contenus dans les tableaux qui suivent.

Tableau 4  
*Score de consistance interne de la perception de la tâche*

	<b>Item</b>	<b>Cronbach's <math>\alpha</math></b>	<b>McDonald's <math>\omega</math></b>
6	Plusieurs personnes, à l'extérieur de notre organisation, sont affectées par la façon dont je fais mon travail.	0.746	0.767
21	Je sens que mon travail est important au fonctionnement de mon équipe de travail.	0.471	0.657
51	Je pense que mon travail est très important.	0.435	0.489
36	Je sens que mon travail apporte une contribution significative	0.374	0.582
	<b>Importance de la tâche</b>	<b>0.586</b>	<b>0.681</b>
19	Le contrôle est instauré de façon telle que je peux prendre des décisions à l'intérieur de ma propre zone de travail	0.683	0.783
49	J'ai la liberté de compléter les tâches assignées sans être supervisé(e) à l'excès	0.603	0.703
	<b>Autonomie au travail</b>	<b>0.781</b>	<b>0.782</b>
35	Mon travail met à l'épreuve mes capacités	0.406	0.406



5	Mon travail exige un grand éventail de compétences	0.475	0.476
20	Beaucoup de talents et d'efforts sont requis pour bien faire mon travail	0.530	0.533
<b>Défi</b>		<b>0.575</b>	<b>0.581</b>
<i>Dimension perception de la tâche</i>		<i><b>0.743</b></i>	<i><b>0.767</b></i>

Le tableau 4 montre que l'alpha de Cronbach et l'Omega de McDonald pour la dimension perception de la tâche sont respectivement de .743 et .767. Ces valeurs montrent que cette dimension présente une bonne cohérence interne. Pour atteindre cette consistance, nous avons supprimé les items 4, 34 et 50 qui tiraient ces valeurs en dessous des seuils acceptables. Pour ce qui est des sous-dimensions, les valeurs ne révèlent pas toutes une bonne consistance interne. Ce n'est pas totalement le cas pour ses sous-dimensions qui présentent des valeurs oscillantes entre l'acceptable et bonne : Importance de la tâche ( $\alpha = .586$  ;  $\omega = .681$ ), Autonomie au travail ( $\alpha = .781$  ;  $\omega = .782$ ) et Défi ( $\alpha = .575$  ;  $\omega = .581$ ).

Tableau 5

*Score de consistance interne de la perception du rôle*

	<b>Item</b>	<b>Cronbach's <math>\alpha</math></b>	<b>McDonald's <math>\omega</math></b>
16	Les buts et les objectifs de mon équipe de travail sont définis clairement	0.509	0.510
31	Les responsabilités inhérentes à mon travail sont clairement définies.	0.748	0.770
46	Je sais ce que l'on attend de moi dans cet établissement.	0.453	0.461
<b>Clarté du rôle</b>		<b>0.679</b>	<b>0.716</b>
32	Il y a trop de personnes qui me disent quoi faire.	-0.00878	0.368
47	On me tient responsable de choses sur lesquelles je n'ai aucun contrôle.	0.45711	0.470

1	Souvent, ce n'est pas clair sur qui a l'autorité pour prendre les décisions relatives à mon travail.	0.44983	0.580
17	Dans mon travail, je dois faire des choses à l'encontre de mon jugement.	0.14292	0.455
<b>Conflit de rôle</b>		<b>0.347</b>	<b>0.494</b>
3	La quantité de la tâche à accomplir dépasse ce qu'il me soit possible de faire.	0.694	0.698
18	La quantité de travail à faire m'empêche de faire du bon travail.	0.624	0.641
33	Je suis constamment sous trop de pression à mon travail.	0.752	0.796
48	J'ai trop de travail à faire.	0.756	0.799
<b>Charge de travail</b>		<b>0.765</b>	<b>0.784</b>
<i>Dimension perception du rôle</i>		<i>0.744</i>	<i>0.757</i>

Le tableau 5 montre que l'alpha de Cronbach et l'Omega de McDonald pour la dimension perception du rôle sont respectivement de .744 et .757. Ces valeurs montrent que cette dimension présente une bonne cohérence interne. Ce n'est pas totalement le cas pour ses sous-dimensions qui présentent des valeurs oscillantes entre inacceptable et bonne : Clarté du rôle ( $\alpha = .679$  ;  $\omega = .716$ ), Conflit de rôle ( $\alpha = .347$  ;  $\omega = .494$ ) et Charge de travail ( $\alpha = .765$  ;  $\omega = .784$ ).

Tableau 6

*Score de consistance interne de la perception du leadership*

	<b>Item</b>	<b>Cronbach's <math>\alpha</math></b>	<b>McDonald's <math>\omega</math></b>
9	Mon(ma) superviseur(e) traite son personnel avec respect.	0.748	0.756

39	Mon(ma) superviseur(e) s'empresse de reconnaître et de récompenser le bon rendement.	0.744	0.758
24	Mon(rna) superviseur(e) est disposé(e) à m'écouter lorsque j'ai des problèmes,	0.655	0.673
54	Je peux faire confiance à mon (ma)superviseur(e).	0.681	0.709
<b>Confiance et soutien</b>		<b>0.765</b>	<b>0.772</b>
37	Mon(ma) superviseur(e) souligne l'importance des objectifs de travail.	0.627	0.691
52	Mon équipe de travail a des objectifs d'amélioration précis et mesurables,	0.696	0.711
7	Mon(ma) superviseur(e) souligne l'importance d'un rendement de haute qualité.	0.755	0.761
22	Mon(rna) superviseur(e) me fixe des objectifs précis (par exemple: échéances, normes de qualité, etc.).	0.650	0.708
<b>Centration sur les buts</b>		<b>0.743</b>	<b>0.755</b>
8	Mon(ma) superviseur(e) m'indique comment améliorer mon rendement.	0.699	0.704
53	Mon(ma) superviseur(e) m'aide à résoudre les problèmes liés au travail.	0.684	0.694
23	Mon(ma) superviseur(e) me donne l'aide dont j'ai besoin pour compléter mon travail à temps.	0.775	0.777
38	Mon(ma) superviseur(e) donne le bon exemple en travaillant fort.	0.706	0.723
<b>Facilitation du travail</b>		<b>0.772</b>	<b>0.778</b>
<b>Dimension perception du leadership</b>		<b>0.917</b>	<b>0.920</b>

Le tableau 6 montre que l'alpha de Cronbach et l'Omega de McDonald pour la dimension perception du leadership sont respectivement de .917 et .920. Ces valeurs montrent que cette dimension présente une bonne cohérence interne. C'est le cas pour ses sous-

dimensions qui présentent des valeurs également bonnes : Confiance et soutien ( $\alpha = .765$  ;  $\omega = .772$ ), Centration sur les buts ( $\alpha = .743$  ;  $\omega = .755$ ) et Facilitation du travail ( $\alpha = .772$  ;  $\omega = .778$ ).

Tableau 7

*Score de consistance interne de la perception de l'équipe de travail*

	<b>Item</b>	<b>Cronbach's <math>\alpha</math></b>	<b>McDonald's <math>\omega</math></b>
12	Il règne une atmosphère amicale au sein de cette équipe de travail	0.457	0.636
42	Les personnes de l'équipe se soucient les unes des autres.	0.756	0.787
27	Le climat de travail au sein de l'équipe est détendu et convivial.	0.297	0.634
57	On sent une chaleur entre les personnes de mon équipe de travail.	0.426	0.589
	<b>Qualité des relations</b>	<b>0.562</b>	<b>0.698</b>
11	il y a un sentiment de fierté dans mon équipe de travail.	0.533	0.548
26	La plupart des personnes de mon équipe de travail ne voudraient pas changer d'équipe.	0.752	0.772
41	Les personnes de mon équipe de travail sont fières de leur travail.	0.496	0.631
56	Le moral est bon au sein de l'équipe de travail.	0.541	0.665
	<b>Fierté</b>	<b>0.656</b>	<b>0.701</b>

10	Les personnes de mon équipe de travail se font confiance.	0.324	0.545
25	Il y a un sentiment de coopération entre les personnes de mon équipe de travail,	0.244	0.505
40	Il y a friction (désaccord) entre les personnes de mon équipe de travail.	0.692	0.697
55	Les personnes de mon équipe de travail coopèrent pour accomplir le travail.	0.417	0.521
<b>Coopération</b>		<b>0.518</b>	<b>0.595</b>
<i>Dimension perception de l'équipe de travail</i>		<i>0.807</i>	<i>0.838</i>

Le tableau 7 montre que l'alpha de Cronbach et l'Omega de McDonald pour la dimension perception de l'équipe de travail sont respectivement de .807 et .838. Ces valeurs montrent que cette dimension présente une très bonne cohérence interne. Ce n'est pas le cas pour ses sous-dimensions qui présentent des valeurs oscillantes entre acceptable et bonne : Qualité des relations ( $\alpha = .562$  ;  $\omega = .698$ ), Fierté ( $\alpha = .656$  ;  $\omega = .701$ ) et Coopération ( $\alpha = .518$  ;  $\omega = .595$ ).

Tableau 8

*Score de consistance interne de la perception de l'organisation*

	<b>Item</b>	<b>Cronbach's <math>\alpha</math></b>	<b>McDonald's <math>\omega</math></b>
28	On m'encourage à essayer de nouvelles façons de faire mon travail.	0.618	0.628
58	Cette organisation m'encourage à trouver de nouvelles façons pour régler de vieux problèmes.	0.764	0.804
13	On m'encourage à développer mes idées.	0.764	0.786
43	Cette organisation m'encourage à perfectionner les méthodes de mon patron.	0.722	0.740

	<b>Innovation</b>	<b>0.774</b>	<b>0.799</b>
30	Avant que l'on prenne une décision par rapport à mon travail, on prend d'entendre toutes mes préoccupations.	0.575	0.620
60	Je peux obtenir des informations supplémentaires lorsque les décisions relatives à mon travail ne sont pas claires.	0.722	0.730
15	Les décisions relatives à mon travail sont prises de façon équitable	0.636	0.660
45	Des informations précises et complètes sont recueillies avant que des décisions soient prises relativement à mon travail.	0.594	0.637
	<b>Justice</b>	<b>0.701</b>	<b>0.708</b>
14	L'organisation se soucie très peu de moi.	0.780	0.800
44	Cette organisation se soucie de ma satisfaction générale au travail.	0.437	0.572
29	Cette organisation a vraiment mon bien-être à cœur.	0.549	0.622
59	Mes opinions sont importantes pour cette organisation.	0.541	0.677
	<b>Soutien</b>	<b>0.662</b>	<b>0.720</b>
	<b><i>Dimension perception de l'organisation</i></b>	<b><i>0.888</i></b>	<b><i>0.895</i></b>

Le tableau 8 montre que l'alpha de Cronbach et l'Omega de McDonald pour la dimension perception de l'organisation sont respectivement de .888 et .895. Ces valeurs montrent que cette dimension présente une très bonne cohérence interne. Ce n'est pas le cas pour ses sous-dimensions qui présentent des valeurs oscillantes entre moyenne et bonne : Innovation ( $\alpha = .774$  ;  $\omega = .799$ ), Justice ( $\alpha = .701$  ;  $\omega = .708$ ) et Soutien ( $\alpha = .662$  ;  $\omega = .720$ ).

Tableau 9

*Score de consistance interne de l'intelligence émotionnelle*

	<b>Item</b>	<b>Cronbach's <math>\alpha</math></b>	<b>McDonald's <math>\omega</math></b>
1	Exprimer mes émotions avec des mots n'est pas un problème pour moi.	0.415	0.446
2	Je trouve souvent difficile de voir les choses du point de vue d'une autre personne.	0.352	0.415
8	Souvent, je n'arrive pas à discerner quelle émotion je ressens exactement	0.291	0.390
13	Ceux qui me sont proches se plaignent souvent du fait que je ne les traite pas comme il faut.	0.357	0.437
16	Je trouve souvent difficile de montrer de l'affection à ceux qui me sont proches	0.205	0.299
17	Je suis habituellement capable de me « mettre dans la peau des gens » et de ressentir leurs émotions	0.415	0.458
23	Je prends souvent le temps de réfléchir à ce que je ressens.	0.372	0.431
28	Je trouve difficile de me lier tout à fait, même avec ceux qui me sont proches	0.342	0.386
	<b>Emotionnalité</b>	<b>0.380</b>	<b>0.427</b>
4	D'habitude, je trouve difficile de réguler mes émotions.	0.449	0.525
7	J'ai tendance à changer d'avis fréquemment.	0.432	0.518
15	Globalement, je suis capable de gérer le stress.	0.543	0.587
19	Je suis la plupart du temps capable de trouver des moyens pour contrôler mes émotions quand je le souhaite.	0.426	0.501
22	J'ai tendance à m'impliquer dans des choses dont je voudrais ensuite pouvoir me sortir.	0.569	0.585
30	Les autres m'admirent d'être quelqu'un de détendu	0.525	0.566
	<b>Autocontrôle</b>	<b>0.540</b>	<b>0.568</b>

5	Je ne trouve généralement pas la vie agréable.	0.0961	0.562
9	Je pense avoir un certain nombre de bonnes qualités	0.1382	0.487
12	Dans l'ensemble, j'ai une perspective sombre sur la plupart des choses.	0.1542	0.551
24	Je crois que je suis plein(e) de ressources personnelles.	0.0251	0.443
27	Je crois qu'en général, dans ma vie, les choses se dérouleront bien.	-0.0798	0.360
<b>Bien-être</b>		<b>0.545</b>	<b>0.598</b>
6	Je m'y prends efficacement avec les gens.	-0.166	0.05139
10	Il m'est habituellement difficile de défendre mes droits.	-0.295	0.03989
11	Je suis habituellement capable d'influencer la manière dont les autres se sentent.	-0.248	0.00363
21	Je me décrirais comme un(e) bon(ne) négociateur/négotiatrice	-0.514	-0.12996
25	J'ai tendance à me laisser faire, même si je sais que j'ai raison.	-0.336	-0.01165
26	Apparemment, je n'ai aucun pouvoir du tout sur les sentiments des autres.	-0.211	0.05926
<b>Sociabilité</b>		<b>-0.365</b>	<b>-0.0636</b>
<b>Intelligence émotionnelle</b>		<b>0.820</b>	<b>0.840</b>

Le tableau 9 montre que l'alpha de Cronbach et l'Omega de McDonald pour la dimension de l'intelligence émotionnelle sont respectivement de .820 et .840. Ces valeurs montrent que cette dimension présente une très bonne cohérence interne. Pour atteindre cette consistance, nous avons supprimé l'item 20 qui tirait cette valeur en dessous du seuil acceptable. Pour ce qui est des sous-dimensions, toutes les valeurs ne révèlent pas une bonne consistance interne. Elles sont même inacceptables : Emotionnalité ( $\alpha = .380$  ;  $\omega = .427$ ), Autocontrôle ( $\alpha = .540$  ;  $\omega = .568$ ), Bien-être ( $\alpha = .545$  ;  $\omega = .598$ ) et Sociabilité ( $\alpha = -.365$  ;  $\omega = -.0636$ ).



#### **4.7. PROCEDURE DE COLLECTE DES DONNEES**

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de procéder à une auto administration directe qui consistait à ce que le participant disponible, entre en possession du questionnaire et le renseigne lui-même. Pour collecter les données, nous nous sommes rendus dans les locaux du GSO, du GMI N°1 et du Commissariat Central N°1 de la ville de Yaoundé, aux heures de pause. Nous avons choisi ce moment pour augmenter les probabilités d'avoir plus de participants disponibles. Il s'agissait exactement des intervalles 12h-13h, au cours de l'espace de passation de consignes entre les équipes descendantes et montantes, après obtention de l'accord préalable des chefs de ces unités de police. Nous abordions les participants de manière individuelle pour ceux qui était seul ou de manière collective pour ceux qui était en groupe. Après une brève introduction qui résumait l'objectif de l'enquête, nous rappelions aux participants que leur contribution était volontaire, confidentiel et anonyme. Nous répondions à toutes leurs questions et requérions leur consentement de manière verbale. Certains d'entre eux acceptaient de remplir notre questionnaire. D'autres par contre refusaient tout simplement de le faire. Le questionnaire était administré aux participants de manière collective pour ceux en groupe et individuelle pour ceux qui étaient seuls. Dans tous les cas, nous remettons à chaque participant un questionnaire, et un crayon à bille pour le remplissage. Les participants remplissaient le questionnaire assis et nous prenions la peine d'apporter des précisions à ceux qui avaient des difficultés de compréhension. Pour maximiser le taux de réponses, nous insistions qu'ils répondent à toutes les questions.

#### **4.8. DIFFICULTES RENCONTREES**

Les principales difficultés rencontrées lors de la collecte des données concernaient l'accessibilité aux participants. Plusieurs participants étaient indisponibles, certains déclinaient de répondre au questionnaire par peur des représailles de leurs chefs d'unité ou de l'administration ; d'autres encore craignaient la stigmatisation ou qu'il s'agisse d'une forme de sondage de la part de l'administration malgré les garanties d'anonymat et le caractère académique de l'exercice.

#### **4.9. OUTILS DE TRAITEMENT STATISTIQUE DES DONNEES**

Après la collecte des données, nous avons utilisé le logiciel *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) version 23 pour le traitement statistique. Parmi la multitude d'outils d'analyse inférentielle à notre portée (l'analyse des corrélations, le khi deux, la régression, le « *t* » de student, le « *z* » test...), nous avons choisi les corrélations et les régressions, car ce sont

les outils statistiques appropriés pour étudier le lien entre des variables comme c'est le cas dans cette étude. L'analyse corrélacionnelle permet de vérifier le lien linéaire entre deux variables quantitatives qui sont ici le climat psychologique de travail (X) et l'intelligence émotionnelle (Y). Le coefficient de corrélation notée  $r$ , a été développé par Pearson et sa valeur oscille entre  $-1$  et  $+1$ . Un signe positif indique que les deux variables évoluent dans le même sens. Dans ce cas, la relation est dite directe et l'augmentation ou la diminution des scores d'une variable s'accompagne respectivement de l'augmentation ou de la diminution des scores de l'autre variable. Un signe négatif est synonyme d'une variation en sens opposé. Dans ce cas, le lien est dit indirect et les scores d'une variable augmentent pendant que ceux de l'autre variable diminuent. Cette analyse de corrélation est une condition d'application indispensable de l'analyse de régression.

Les régressions ont pour objectif d'établir la linéarité entre les variables. Il s'agit de la capacité à prédire le degré d'intelligence émotionnelle à partir du niveau de climat psychologique au travail. Les régressions permettent ainsi d'identifier le poids factoriel du climat psychologique de travail sur l'intelligence émotionnelle. Enfin, elles permettent d'identifier laquelle des dimensions du climat psychologique de travail est la plus importante chez les individus, contribuant le plus à l'intelligence émotionnelle.

Dans ce chapitre il était question de présenter les procédures méthodologiques qui ont permis de collecter et d'analyser les données de la présente recherche. Le choix du site s'est porté sur la ville de Yaoundé à cause de son accessibilité et les populations de l'étude du fait de leur appartenance à des unités opérationnelles et leur proximité de la population. Ces deux facteurs mettant le Fonctionnaire de Police dans des situations de gestion de ses émotions pouvant influencer positivement ou non son rendement. Malgré la difficulté d'accès aux populations, le choix de l'auto-administration directe des questionnaires a permis de collecter nos données et de les rendre effectives. Les corrélations et les régressions ont été choisies comme outils statistiques parce qu'elles sont appropriées pour étudier le lien entre des variables ou le degré linéarité entre les variables c'est-à-dire entre le climat organisationnel et l'intelligence émotionnelle. Cette linéarité établie à travers les croisements pertinents nous a permis de formuler les hypothèses. Préalablement, le calcul d'Alpha de Cronbach a déterminé une cohérence interne au sein des différentes dimensions de ces deux variables.

## CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

---

L'objet de ce chapitre cinq est de présenter une synthèse des données que nous avons collectées. Cette synthèse inclut la description des données à partir des indices de tendance centrale et de dispersion. Elle tient aussi compte de l'inférence à partir des tests d'hypothèses présentés au chapitre précédent. L'ensemble de ces opérations permettent l'analyse de nos résultats. Cette analyse a été structurée en deux grandes parties. Pour chaque point dans les deux grandes parties, nous avons fait les analyses descriptives et inférentielles. La première porte sur l'analyse de nos résultats relatifs aux facteurs secondaires et la seconde sur ceux relatifs aux facteurs principaux.

### 5.1- ANALYSE DES FACTEURS SECONDAIRES

Les facteurs secondaires sont des facteurs sur lesquels nous n'avons pas formulé d'hypothèses, mais qui peuvent avoir des effets sur le climat psychologique de travail et l'intelligence émotionnelle. Il s'agit en outre des étiquettes ou encore des variables sociodémographiques : le sexe, l'âge, le type de relation intime, le nombre d'enfants, le niveau d'éducation, le cadre professionnel et l'expérience professionnelle. Nous avons examiné les relations qu'elles entretiennent avec le climat psychologique de travail dans un premier temps et avec l'intelligence émotionnelle dans un second temps.

#### 5.1.1- Facteurs sociodémographiques et climat psychologique de travail

Nous analysons la relation entre chacune des sept variables sociodémographiques et le climat psychologique de travail.

##### ❖ *Sexe et Climat psychologique de travail*

L'analyse des résultats (tableau 10) montrent que les hommes et les femmes de la police camerounaise ont sensiblement la même perception du climat psychologique de travail. C'est-à-dire une perception positive de leur environnement de travail (perception de la tâche  $M_{masc} = 3.87$  et  $M_{fem} = 3.69$ ; perception du leadership  $M_{masc} = 3.88$  et  $M_{fem} = 3.73$  ; perception de l'équipe  $M_{masc} = 3.53$  et  $M_{fem} = 3.47$ ; perception de l'organisation  $M_{masc} = 3.55$  et  $M_{fem} = 3.55$ ) à l'exception de la perception du rôle où, contrairement aux hommes, les femmes tendent à avoir une perception défavorable de leurs fonctions ( $M_{masc} = 3.41$  et  $M_{fem} = 2.82$ ).

**Tableau 10***Statistiques descriptives sur le sexe et le climat psychologique de travail*

	Sex	N	Mean	SD
Tâche	Masculin	82	3.87	0.752
	Féminin	38	3.69	0.270
Importance	Masculin	82	3.97	0.800
	Féminin	38	3.96	0.647
Autonomie	Masculin	82	3.27	0.826
	Féminin	38	2.79	1.081
Défi	Masculin	82	3.96	0.854
	Féminin	38	3.92	0.469
Rôle	Masculin	82	3.82	0.486
	Féminin	38	2.82	0.447
Clarté	Masculin	82	4.04	0.601
	Féminin	38	3.47	1.224
Conflit	Masculin	82	3.46	0.742
	Féminin	38	3.25	0.707
Charge - Travail	Masculin	82	3.02	0.938
	Féminin	38	1.75	0.798
Leadership	Masculin	82	3.88	0.805
	Féminin	38	3.73	0.720
Soutien - Confiance	Masculin	82	3.80	0.934
	Féminin	38	4.01	1.194
Centration - Buts	Masculin	82	3.99	0.838
	Féminin	38	3.88	0.617
Facilitation - Travail	Masculin	82	3.85	0.855
	Féminin	38	3.39	0.977
Equipe - Travail	Masculin	82	3.53	0.670
	Féminin	38	3.37	0.682
Qualité des relations	Masculin	82	3.63	0.818
	Féminin	38	3.21	0.611
Fierté	Masculin	82	3.23	0.845
	Féminin	38	3.25	0.826
Coopération	Masculin	82	3.68	0.740
	Féminin	38	3.42	0.733

ORGANISATION	Masculin	82	3.55	0.789
	Féminin	38	3.35	0.448
Innovation	Masculin	82	3.59	0.794
	Féminin	38	4.00	0.426
Justice	Masculin	82	3.57	0.873
	Féminin	38	3.07	0.736
Soutien	Masculin	82	3.49	0.921
	Féminin	38	2.92	1.193

**Tableau 11**

*Comparaison du degré de climat psychologique au travail en fonction du sexe*

<b>Dependent Variable</b>	<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Tâche	0.27798	1	0.27798	0.60524	0.440
Importance	0.00216	1	0.00216	0.00364	0.952
Autonomie	2.14497	1	2.14497	2.72394	0.105
Défi	0.02029	1	0.02029	0.03273	0.857
<i>Rôle</i>	<i>3.30483</i>	<i>1</i>	<i>3.30483</i>	<i>14.47168</i>	<i>&lt; .001</i>
<i>Clarté</i>	<i>2.99944</i>	<i>1</i>	<i>2.99944</i>	<i>4.94685</i>	<i>0.031</i>
Conflit	0.82479	1	0.82479	0.76920	0.385
<i>Charge Travail</i>	<i>14.98025</i>	<i>1</i>	<i>14.98025</i>	<i>18.10183</i>	<i>&lt; .001</i>
Leadership	0.19468	1	0.19468	0.31368	0.578
Soutien Confiance	0.42954	1	0.42954	0.43310	0.513
Centration Buts	0.11813	1	0.11813	0.19716	0.659
Facilitation Travail	1.95296	1	1.95296	2.50723	0.380
Equipe - Travail	0.24894	1	0.24894	0.55055	0.461
Qualité des relations	1.68317	1	1.68317	2.78107	0.102
Fierté	0.00383	1	0.00383	0.00543	0.942
Coopération	0.62832	1	0.62832	1.15175	0.288
Organisation	0.35198	1	0.35198	0.66229	0.420
Innovation	1.54936	1	1.54936	2.90296	0.095
Justice	2.29879	1	2.29879	3.21562	0.079
Soutien	3.07137	1	3.07137	3.15882	0.082

Ces résultats sont confirmés par l'analyse inférentielle (tableau 11) qui soutient que les hommes ont une perception plus favorable de leur rôle au sein de la police  $F(1.159) = 14.47, p < .001$ . Plus précisément, les policiers trouvent leurs buts ou leurs responsabilités plus claires que les policières  $F(1.159) = 4.95, p = .03$ . En plus, ils font face à la pression du travail et ne sentent pas la charge du travail, ce qui n'est pas le cas pour les policières  $F(1.159) = 18.10, p < .001$ . Dans l'ensemble, même si pour quatre des cinq dimensions du climat de travail on observe une indifférence entre les hommes et les femmes, on peut relever qu'ils se distinguent sur la perception du rôle.

#### ❖ *Age et Climat psychologique de travail*

Tableau 12

*Statistiques descriptives et corrélation entre l'âge et le climat psychologique de travail*

	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>Age</b>
Age	120	38.89	8.081	
Tache	120	3.73	0.706	0.243
Importance	120	3.82	0.802	0.064
Autonomie	120	3.31	1.854	0.577**
Défi	120	4.00	1.101	0.133
Rôle	120	3.42	0.585	0.110
Clarté	120	3.80	0.942	-0.227
Conflit	120	3.52	0.757	0.126
Charge -Travail	120	3.14	1.104	0.217
Leadership	120	3.84	0.888	0.114
Soutien - Confiance	120	3.81	1.013	0.018
Centration - Buts	120	3.95	0.873	0.159
Facilitation - Travail	120	3.77	1.013	0.130
Equipe - Travail	120	3.57	0.694	0.052
Qualité des relations	120	3.65	0.834	0.187
Fierté	120	3.35	0.895	-0.019
Coopération	120	3.63	0.752	0.033
Organisation	120	3.31	0.868	0.245
Innovation	120	3.42	1.018	0.044
Justice	120	3.28	0.941	0.200
Soutien	120	3.21	0.982	0.348*

*Note.* \*\* $p < .001$  ; \* $p < .05$

Dans l'ensemble, il ressort du tableau 12 que l'âge n'a pas de lien avec les différentes dimensions du climat psychologique au travail : perception de la tâche  $r(120) = .243, p>.05$  ; perception du rôle  $r(120) = .110, p>.05$  ; perception du leadership  $r(120) = .114, p>.05$  ; perception de l'équipe de travail  $r(120) = .052, p>.05$  et perception de l'organisation  $r(120) = .245, p>.05$ . Cependant, on peut observer que l'âge est corrélé avec deux sous dimensions. La première c'est l'autonomie de la tâche, où l'on observe une corrélation forte et positive  $r(120) = .577, p<.01$ . C'est-à-dire que plus l'âge augmente chez nos forces de police, plus elles sentent qu'elles ont la liberté nécessaire pour décider comment faire leur travail. La seconde c'est le soutien avec un coefficient de corrélation similaire au précédent  $r(120) = .348, p<.01$ . En d'autres termes, plus les policiers prennent de l'âge plus ils perçoivent que l'organisation contribue réellement à leur satisfaction et se soucie de leur bien-être.

❖ *Type de relation intime et Climat Organisationnel*

Tableau 13

*Analyse multivariée entre le type de relation intime et le climat psychologique de travail*

	<b>Dependent Variable</b>	<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Typ_Rel	Tâche	0.311	3	0.104	0.217	0.884
	Importance	2.115	3	0.705	1.229	0.309
	Autonomie	6.798	3	2.266	3.127	0.034
	Défi	0.454	3	0.151	0.238	0.870
	Rôle	0.860	3	0.287	0.997	0.402
	Clarté	1.692	3	0.564	0.857	0.470
	Conflit	2.689	3	0.896	1.741	0.171
	Charge -Travail	3.807	3	1.269	1.165	0.333
	Leadership	1.105	3	0.368	0.587	0.626
	Soutien-Confiance	1.684	3	0.561	0.558	0.645
	Centration - Buts	2.989	3	0.996	1.763	0.166
	Facilitation - Travail	1.214	3	0.405	0.490	0.691
	Equipe -Travail	2.555	3	0.852	2.011	0.125

<b>Dependent Variable</b>	<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Qualité des relations	4.004	3	1.335	2.291	0.090
Fierté	5.032	3	1.677	2.650	0.059
Coopération	1.867	3	0.622	1.147	0.339
Organisation	2.568	3	0.856	1.685	0.182
Innovation	2.675	3	0.892	1.674	0.185
Justice	3.471	3	1.157	1.606	0.200
Soutien	7.351	3	2.450	2.649	0.059

L'analyse du lien entre le type de relation intime et le climat psychologique au travail montre que, quel que soit le type de relation intime, les forces de police ont dans l'ensemble une perception positive du climat psychologique de travail (Tableau 13) : Perception de la tâche ( $M_{\text{marié}} = 3.81$ ;  $M_{\text{concubinage}} = 3.97$ ;  $M_{\text{relation simple}} = 3.68$ ;  $M_{\text{célibataire}} = 3.86$ ), Perception du rôle ( $M_{\text{marié}} = 3.29$ ;  $M_{\text{concubinage}} = 3.14$ ;  $M_{\text{relation simple}} = 3.58$ ;  $M_{\text{célibataire}} = 3.12$ ), Perception du leadership ( $M_{\text{marié}} = 3.79$ ;  $M_{\text{concubinage}} = 3.94$ ;  $M_{\text{relation simple}} = 3.66$ ;  $M_{\text{célibataire}} = 4.19$ ), Perception de l'équipe ( $M_{\text{marié}} = 3.44$ ;  $M_{\text{concubinage}} = 3.41$ ;  $M_{\text{relation simple}} = 3.28$ ;  $M_{\text{célibataire}} = 4.09$ ), Perception de l'organisation ( $M_{\text{marié}} = 3.48$ ;  $M_{\text{concubinage}} = 3.31$ ;  $M_{\text{relation simple}} = 3.30$ ;  $M_{\text{célibataire}} = 4.08$ ).

Tableau 14

*Statistiques descriptives entre le type de relation intime et le climat psychologique de travail*

	<b>Typ_Rel</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>
TACHE	Marié	3.81	0.7942
	Concubinage	3.97	0.4629
	Relation simple	3.68	0.4207
	Célibataire	3.86	0.4053
Importance	Marié	3.83	0.8738
	Concubinage	4.31	0.2912
	Relation simple	4.25	0.6708
	Célibataire	4.03	0.4105
Autonomie	Marié	3.36	0.7318
	Concubinage	2.50	0.9063

Note. \* $p < .05$



	Relation simple	2.67	1.3102
	Célibataire	3.44	0.8986
Defi	Marié	3.97	0.9116
	Concubinage	3.75	0.7319
	Relation simple	4.08	0.3416
	Célibataire	4.00	0.2236
ROLE	Marié	3.29	0.5750
	Concubinage	3.14	0.5552
	Relation simple	3.58	0.3795
	Célibataire	3.12	0.3560
Clarté	Marié	3.84	0.8725
	Concubinage	3.75	0.9554
	Relation simple	4.33	0.5164
	Célibataire	4.11	0.1721
Conflit	Marié	3.37	0.8194
	Concubinage	3.40	0.4381
	Relation simple	4.00	0.0000
	Célibataire	3.11	0.6926
Charge_Travail	Marié	2.89	0.9902
	Concubinage	2.17	1.1902
	Relation simple	2.83	1.4376
	Célibataire	2.50	0.5916
LEADERSHIP	Marié	3.79	0.9043
	Concubinage	3.94	0.6950
	Relation simple	3.66	0.4634
	Célibataire	4.19	0.1552
Soutien_Confiance	Marié	3.77	1.0806
	Concubinage	3.71	1.0437
	Relation simple	4.08	0.9037
	Célibataire	4.25	0.2236
Centration_Buts	Marié	3.91	0.8835
	Concubinage	4.38	0.2315
	Relation simple	3.50	0.6708
	Célibataire	4.17	0.1291
Facilitation_Travail	Marié	3.69	0.9914
	Concubinage	3.69	1.0243
	Relation simple	3.67	0.5627
	Célibataire	4.17	0.1291
EQUIPE_TRAVAIL	Marié	3.44	0.7555

	Concubinage	3.41	0.2875
	Relation simple	3.28	0.6129
	Célibataire	4.09	0.0813
Qualité des relations	Marié	3.56	0.8432
	Concubinage	3.13	0.7676
	Relation simple	3.33	0.5164
	Célibataire	4.17	0.2582
Fierté	Marié	3.15	0.9030
	Concubinage	3.00	0.5000
	Relation simple	3.17	0.7853
	Célibataire	4.08	0.1291
Coopération	Marié	3.58	0.8447
	Concubinage	3.75	0.5000
	Relation simple	3.25	0.5916
	Célibataire	4.00	0.2236

Cependant, on peut également observer que pour certaines sous dimensions, quelques catégories de relations intimes enregistrent une perception négative, notamment l'autonomie ( $M_{concubinage} = 2.50$ ;  $M_{relation\ simple} = 2.67$ ), la charge de travail ( $M_{marié} = 2.89$ ;  $M_{concubinage} = 2.17$ ;  $M_{relation\ simple} = 2.83$ ;  $M_{célibataire} = 2.50$ ) et le soutien ( $M_{concubinage} = 2.69$ ;  $M_{relation\ simple} = 2.92$ ). Par contre, l'analyse inférentielle (tableau 14) montre que seules les différences observées au niveau de l'autonomie sont attribuables au type de relation intime  $F(3.117) = 3.127$ ,  $p = .03$ . Pour le reste, les différences observées sont non significatives, c'est-à-dire due au hasard ou à d'autres facteurs.

❖ *Nombre d'enfants et Climat psychologique au travail*

Tableau 15

*Statistiques descriptives et corrélation entre le nombre d'enfants et le climat psychologique de travail*

	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>Nb_Enft</b>
Nb_Enft	120	3.69	1.93	
Tâche	120	3.73	0.706	.168
Importance	120	3.82	0.802	.124
Autonomie	120	3.31	1.854	.326*
Défi	120	4.00	1.101	-.126
Rôle	120	3.42	0.585	.060
Clarté	120	3.80	0.942	-.202
Conflit	120	3.52	0.757	-.058
Charge - Travail	120	3.14	1.104	.211
Leadership	120	3.84	0.888	.178
Soutien - Confiance	120	3.81	1.013	.056
Centration - Buts	120	3.95	0.873	.213
Facilitation -Travail	120	3.77	1.013	.164
Equipe -Travail	120	3.57	0.694	-.004
Qualité des relations	120	3.65	0.834	-.057
Fierté	120	3.35	0.895	-.147
Coopération	120	3.63	0.752	.156
Organisation	120	3.31	0.868	-.060
Innovation	120	3.42	1.018	-.440
Justice	120	3.28	0.941	.106
Soutien	120	3.21	0.982	.079

*Note.* \* $p < .05$

Dans l'ensemble, il ressort du Tableau 15 que le nombre d'enfants n'a pas de lien avec les différentes dimensions du climat psychologique au travail : perception de la tâche  $r(120) = .168$ ,  $p > .05$  ; perception du rôle  $r(120) = .060$ ,  $p > .05$  ; perception du leadership  $r(120) = .178$ ,  $p > .05$  ; perception de l'équipe de travail  $r(120) = -.004$ ,  $p > .05$  et perception de l'organisation  $r(120) = -.060$ ,  $p > .05$ . Cependant, on peut observer que le nombre d'enfants est corrélé positivement avec l'autonomie de la tâche  $r(120) = .326$ ,  $p < .05$ . C'est-à-dire que ceux/celles qui ont plus

d'enfants sont aussi ceux/celles qui sentent qu'ils/elles ont l'autorité nécessaire pour décider eux-mêmes de la meilleure façon pour faire leur travail.

❖ *Niveau d'éducation et Climat Organisationnel*

Tableau 16

*Statistiques descriptives entre le niveau d'éducation et le climat psychologique de travail*

	<b>Niv_Edu</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>
Tâche	CEP	4.67	0.000
	BEPC	3.78	0.166
	PROB	3.19	1.431
	BAC	3.75	0.328
	LICENCE	4.25	0.241
	MASTER	4.07	0.152
Importance	CEP	4.75	0.000
	BEPC	3.90	0.357
	PROB	3.31	1.504
	BAC	3.98	0.567
	LICENCE	4.19	0.464
	MASTER	4.33	0.129
Autonomie	CEP	3.75	0.000
	BEPC	3.60	0.792
	PROB	2.44	0.395
	BAC	3.01	1.127
	LICENCE	3.61	0.435
	MASTER	3.00	0.806
	Défi	CEP	4.75
BEPC	3.80	0.307	
PROB	3.63	1.653	
BAC	3.75	0.383	
LICENCE	4.61	0.377	

	MASTER	4.00	0.447
Rôle	CEP	2.80	0.000
	BEPC	3.55	0.305
	PROB	3.36	0.585
	BAC	3.00	0.532
	LICENCE	3.46	0.625
	MASTER	3.44	0.375

L'analyse du lien entre le niveau d'éducation et le climat organisationnel au travail (Tableau 16) montre qu'à l'exception de la perception du rôle où l'on peut remarquer une perception défavorable chez ceux qui ont un niveau CEP ( $M_{CEP} = 2.80$ ;  $M_{BEPC} = 3.55$ ;  $M_{PROBATOIRE} = 3.36$ ;  $M_{BAC} = 3$ ;  $M_{LICENCE} = 3.46$ ;  $M_{MASTER} = 3.44$ ); il y a une perception positive de l'environnement de travail quel que soit le niveau d'éducation : Perception de la tâche ( $M_{CEP} = 4.67$ ;  $M_{BEPC} = 3.78$ ;  $M_{PROBATOIRE} = 3.19$ ;  $M_{BAC} = 3.75$ ;  $M_{LICENCE} = 4.25$ ;  $M_{MASTER} = 4.07$ ), Perception du leadership ( $M_{CEP} = 4.33$ ;  $M_{BEPC} = 3.95$ ;  $M_{PROBATOIRE} = 3.69$ ;  $M_{BAC} = 3.60$ ;  $M_{LICENCE} = 4.40$ ;  $M_{MASTER} = 3.64$ ), Perception de l'équipe ( $M_{CEP} = 3.56$ ;  $M_{BEPC} = 3.55$ ;  $M_{PROBATOIRE} = 3.07$ ;  $M_{BAC} = 3.41$ ;  $M_{LICENCE} = 4.12$ ;  $M_{MASTER} = 3.27$ ), Perception de l'organisation ( $M_{CEP} = 4$ ;  $M_{BEPC} = 3.38$ ;  $M_{PROBATOIRE} = 3.06$ ;  $M_{BAC} = 3.43$ ;  $M_{LICENCE} = 3.98$ ;  $M_{MASTER} = 3.64$ ). D'une dimension à l'autre, l'on remarque que ceux qui ont les niveaux licence et cep sont ceux qui ont les plus grands scores. L'analyse inférentielle (Tableau 16) a confirmé les effets du niveau d'éducation sur le climat psychologique du travail au niveau de la perception de la tâche  $F(5.115) = 3.707$ ,  $p = .007$ , perception du rôle  $F(5.115) = 2.436$ ,  $p = .048$  et perception de l'équipe du travail  $F(5.115) = 2.84$ ,  $p = .024$ . Par contre, aucun effet n'a été observé pour les deux autres dimensions. Mais on a observé que certaines sous dimensions appartenant à ces dernières ont des effets significatifs : la facilitation du travail  $F(5.115) = 2.365$ ,  $p = .054$  et l'innovation  $F(5.115) = 2.837$ ,  $p = .026$ .

Tableau 17

*Analyse Multivariée entre le niveau d'éducation et le climat psychologique de travail*

	Dependent Variable	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Niveau d'éducation	Tâche	6.70	5	1.341	3.707	0.007

	<b>Niv_Edu</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>
Leadership	CEP	4.33	0.000
	BEPC	3.95	0.872
	PROB	3.69	1.403
	BAC	3.60	0.493
	LICENCE	4.40	0.360
	MASTER	3.64	0.479
Soutien - Confiance	CEP	4.25	0.000
	BEPC	3.95	1.072
	PROB	3.88	1.482
	BAC	3.62	0.869
	LICENCE	4.47	0.423
	MASTER	3.25	0.894
Centration - Buts	CEP	4.50	0.000
	BEPC	4.00	0.441
	PROB	3.50	1.547
	BAC	3.94	0.628
	LICENCE	4.33	0.395
	MASTER	3.83	0.342
Facilitation - Travail	CEP	4.25	0.000
	BEPC	3.90	1.162
	PROB	3.69	1.201
	BAC	3.28	0.742
	LICENCE	4.38	0.373
	MASTER	3.83	0.342
Equipe - Travail	CEP	3.56	0.000
	BEPC	3.55	0.559
	PROB	3.07	0.834
	BAC	3.41	0.640
	LICENCE	4.12	0.369
	MASTER	3.27	0.650
Qualité des relations	CEP	4.00	0.000
	BEPC	3.45	0.675
	PROB	2.75	0.824
	BAC	3.56	0.820
	LICENCE	4.22	0.475
	MASTER	3.50	0.387
Fierté	CEP	2.33	0.000
	BEPC	3.40	0.658
	PROB	2.63	1.157

Coopération	BAC	3.14	0.796
	LICENCE	3.97	0.195
	MASTER	3.25	0.592
	CEP	4.00	0.000
	BEPC	3.70	0.587
	PROB	3.69	0.832
	BAC	3.39	0.608
	LICENCE	4.19	0.570
	MASTER	3.08	1.057

<b>Dependent Variable</b>	<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Importance	5.97	5	1.194	2.313	0.059
Autonomie	9.20	5	1.840	2.613	0.036
Défi	7.02	5	1.404	2.680	0.033
Rôle	3.08	5	0.615	2.436	0.048
Clarté	9.17	5	1.835	3.485	0.009
Conflit	2.27	5	0.454	0.833	0.533
Charge -Travail	13.44	5	2.687	2.887	0.024
Leadership	4.88	5	0.977	1.702	0.153
Soutien - Confiance	7.02	5	1.404	1.500	0.208
Centration - Buts	3.65	5	0.729	1.268	0.293
Facilitation -Travail	8.38	5	1.676	2.365	0.054
Equipe -Travail	5.46	5	1.092	2.874	0.024
Qualité_des_relations	9.70	5	1.940	3.990	0.004
Fierté	9.93	5	1.987	3.577	0.008
Coopération	6.05	5	1.210	2.538	0.041
Organisation	4.41	5	0.883	1.800	0.131
Innovation	6.67	5	1.334	2.837	0.026
Justice	6.08	5	1.217	1.750	0.142
Soutien	6.73	5	1.346	1.377	0.250

❖ *Cadre professionnel et Climat Organisationnel*

Tableau 18

*Statistiques descriptives entre le cadre professionnel et le climat psychologique de travail*

	<b>Cadre</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>
Tâche	Commissaire	4.12	0.281
	Officier	3.96	0.389
	Inspecteur	3.78	0.227
	Gardien de la paix	3.23	1.265
Importance	Commissaire	4.13	0.618
	Officier	4.00	0.397
	Inspecteur	3.92	0.377
	Gardien de la paix	3.75	1.509
Autonomie	Commissaire	3.23	0.599
	Officier	3.58	0.761
	Inspecteur	3.52	0.362
	Gardien de la paix	1.90	0.756
Défi	Commissaire	4.27	0.544
	Officier	4.00	0.459
	Inspecteur	3.95	0.307
	Gardien de la paix	3.45	1.466
Rôle	Commissaire	3.27	0.730
	Officier	3.19	0.404
	Inspecteur	3.61	0.292
	Gardien de la paix	3.14	0.603
Clarté	Commissaire	3.90	1.117
	Officier	3.83	0.795
	Inspecteur	3.80	0.477
	Gardien de la paix	4.20	0.652
Conflit	Commissaire	3.44	0.896
	Officier	3.25	0.547
	Inspecteur	4.02	0.501
	Gardien de la paix	3.10	0.756
Charge –Travail	Commissaire	2.58	1.179
	Officier	2.67	0.743



	Inspecteur	3.45	0.654
	Gardien de la paix	2.35	1.459
Organisation	Commissaire	3.71	0.630
	Officier	3.76	0.482
	Inspecteur	3.55	0.560
	Gardien de la paix	2.68	0.866
Innovation	Commissaire	3.94	0.596
	Officier	3.88	0.541
	Inspecteur	3.70	0.511
	Gardien de la paix	2.95	1.033
Justice	Commissaire	3.52	0.904
	Officier	3.69	0.605
	Inspecteur	3.55	0.823
	Gardien de la paix	2.80	1.072
Soutien	Commissaire	3.67	0.761
	Officier	3.73	0.807
	Inspecteur	3.40	0.615
	Gardien de la paix	2.20	1.183

L'analyse des résultats sur le lien entre le cadre professionnel et le climat psychologique au travail (Tableau 18) montre qu'à l'exception de la perception de l'organisation ( $M_{\text{commissaire}} = 3.71$ ;  $M_{\text{officier}} = 3.76$ ;  $M_{\text{inspecteur}} = 3.55$ ;  $M_{\text{gardien de la paix}} = 2.68$ ) et de la perception de l'équipe de travail ( $M_{\text{commissaire}} = 3.43$ ;  $M_{\text{officier}} = 3.68$ ;  $M_{\text{inspecteur}} = 3.80$ ;  $M_{\text{gardien de la paix}} = 2.89$ ) où l'on peut noter une perception défavorable de la part des gardiens de la paix ; il y a une perception positive de l'environnement de travail quel que soit le cadre professionnel :

Tableau 19

*Analyse Multivariée entre le cadre professionnel et le climat psychologique de travail*

	<b>Dependent Variable</b>	<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Cadre	TACHE	5.023	3	1.674	4.392	0.008
	Importance	0.883	3	0.294	0.491	0.690
	Autonomie	20.657	3	6.886	15.586	<.001
	Defi	3.874	3	1.291	2.280	0.091
	ROLE	1.421	3	0.474	1.715	0.176
	Clarté	1.081	3	0.360	0.538	0.659
	Conflit	5.166	3	1.722	3.709	0.018
	Charge -Travail	7.012	3	2.337	2.283	0.091
	LEADERSHIP	2.883	3	0.961	1.626	0.195
	Soutien_Confiance	1.339	3	0.446	0.440	0.725
	Centration_Buts	6.119	3	2.040	4.070	0.012
	Facilitation_Travail	2.935	3	0.978	1.237	0.306
	EQUIPE_TRAVAIL	5.302	3	1.767	4.809	0.005
	Qualité_des_relations	11.632	3	3.877	9.083	<.001
	Fierté	9.966	3	3.322	6.242	0.001
	Coopération	2.899	3	0.966	1.853	0.150
	ORGANISATION	8.700	3	2.900	7.576	<.001
	Innovation	6.987	3	2.329	5.239	0.003
	Justice	5.554	3	1.851	2.732	0.054
	Soutien	17.359	3	5.786	8.030	<.001

*Note.* \*\*p< .001 ; \*p< .05

Perception de la tâche ( $M_{\text{commissaire}} = 4.12$ ;  $M_{\text{officier}} = 3.96$ ;  $M_{\text{inspecteur}} = 3.78$  ;  $M_{\text{gardien de la paix}} = 3.23$ ), perception du rôle ( $M_{\text{commissaire}} = 3.27$ ;  $M_{\text{officier}} = 3.19$ ;  $M_{\text{inspecteur}} = 3.61$  ;  $M_{\text{gardien de la paix}} = 3.14$ ), perception du leadership ( $M_{\text{commissaire}} = 3.82$ ;  $M_{\text{officier}} = 4.08$ ;  $M_{\text{inspecteur}} = 3.83$  ;  $M_{\text{gardien de la paix}} = 3.43$ ). Sur les cinq dimensions, l'on observe que les scores les plus élevés varient entre les trois premiers cadres professionnels. Toutefois, l'analyse inférentielle (Tableau 19) montre

que les effets du cadre professionnel sont significatives uniquement sur la perception de la tâche  $F(3.117) = 4.392, p = .008$ , la perception de l'équipe du travail  $F(3.117) = 4.809, p = .005$  et la perception de l'organisation  $F(3.117) = 7.576, p < .001$ . Pour les deux dimensions non significatives, deux sous dimensions s'y rapportant se sont avérés être sensibles au cadre professionnel. Il s'agit du conflit de rôle  $F(3.117) = 3.709, p = .018$  et la centration sur les buts  $F(3.117) = 4.070, p = .012$ .

❖ *Expérience professionnelle et Climat psychologique de travail*

Tableau 20

*Statistiques descriptives et corrélation entre l'expérience professionnelle et le climat psychologique de travail*

	N	Mean	SD	Exp_Pro
Exp_Pro	120	15.4	7.71	
TACHE	120	3.73	0.706	.265
Importance	120	3.82	0.802	-.008
Autonomie	120	3.31	1.854	.641**
Défi	120	4.00	1.101	.115
ROLE	120	3.42	0.585	-.117
Clarté	120	3.80	0.942	-.305*
Conflit	120	3.52	0.757	-.130
Charge_Travail	120	3.14	1.104	.066
LEADERSHIP	120	3.84	0.888	.094
Soutien_Confiance	120	3.81	1.013	-.120
Centration_Buts	120	3.95	0.873	.221
Facilitation_Travail	120	3.77	1.013	.112
EQUIPE_TRAVAIL	120	3.57	0.694	.011
Qualité_des_relations	120	3.65	0.834	.217
Fierté	120	3.35	0.895	.001
Coopération	120	3.63	0.752	-.128
ORGANISATION	120	3.31	0.868	.193

Innovation	120	3.42	1.018	.089
Justice	120	3.28	0.941	.137
Soutien	120	3.21	0.982	.254

*Note.* \*\* $p < .001$  ; \* $p < .05$

L'examen du tableau 20 montre d'entrée de jeu que l'expérience professionnelle moyenne est de 15.4 ans avec un écart-type de 7.71 ans. Ce qui veut dire que notre échantillon est constitué majoritairement des policiers experts et novices. Il y ressort aussi que l'expérience professionnelle n'a pas de lien avec les différentes dimensions du climat psychologique au travail : perception de la tâche  $r(120) = .265, p > .05$  ; perception du rôle  $r(120) = -.117, p > .05$  ; perception du leadership  $r(120) = .094, p > .05$  ; perception de l'équipe de travail  $r(120) = .011, p > .05$  et perception de l'organisation  $r(120) = .193, p > .05$ . Cependant, on peut observer que l'expérience professionnelle est liée à deux sous dimensions. La première c'est l'autonomie de la tâche, avec laquelle elle est positivement et fortement corrélée  $r(120) = .641, p < .001$ . C'est-à-dire que ceux/celles qui ont plus d'année dans les forces de police sont aussi ceux/celles qui sentent qu'ils/elles ont l'autorité nécessaire pour décider eux-mêmes de la meilleure façon pour faire leur travail. La seconde c'est la clarté du rôle, qui entretient une corrélation moyenne et négative avec l'expérience professionnelle  $r(120) = -.305, p = .03$ . Autrement dit, ceux/celles qui ont mis plus de temps dans les forces de police, sont aussi ceux/celles qui ont du mal à identifier clairement leur rôle et celui des autres.

### 5.1.2- Facteurs sociodémographiques et Intelligence Émotionnelle

Nous analysons la relation entre chacune des sept variables sociodémographiques et l'intelligence émotionnelle au travail.

#### ❖ *Sexe et Intelligence émotionnelle*

Tableau 21

*Comparaison du score d'intelligence émotionnelle en fonction du sexe*

	Group	N	Mean	SD	T
IE	Masculin	82	5.14	0.628	-0.912
	Féminin	38	5.36	0.798	

*Note.* \*\* $p < .001$  ; \* $p < .05$

L'analyse du tableau 21 montre que les policiers et les policières sont émotionnellement intelligents ( $M_{masc} = 5.14$ ;  $M_{fem} = 5.36$ ). Leurs scores sont sensiblement similaires. Ce qui justifie pourquoi nous n'avons pas observé d'effet du sexe sur l'intelligence émotionnelle  $T(118) = -0.912, p = .366$ .

#### ❖ *Age et Intelligence émotionnelle*

Tableau 22

Corrélation entre l'âge et l'intelligence émotionnelle

	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>Age</b>
Age	120	38.89	8.081	*****
IE	120	5.14	0.871	-.058

Note. \*\* $p < .001$  ; \* $p < .05$

Le tableau 22 montre qu'il n'y a pas de relation entre l'âge et l'intelligence émotionnelle au sein de notre échantillon  $r(120) = -.058, p = .687$ .

#### ❖ *Type de relation intime et Intelligence émotionnelle*

L'analyse des résultats entre le type de relation intime et l'intelligence émotionnelle (tableau 23) montre que les représentants des forces de police sont émotionnellement intelligents quel que soit leur catégorie en matière de relation amoureuse ( $M_{marié} = 5.06$ ;  $M_{concubinage} = 5.21$  ;  $M_{relation\ simple} = 5.28$ ;  $M_{célibataire} = 5.70$ ). Toutefois, leurs différents degrés d'intelligence émotionnelle ne peut pas s'expliquer par le type de relation intime  $F(3.117) = 1.06, p = .401$ .

Tableau 23

*Comparaison du score d'intelligence émotionnelle en fonction du type de relation intime*

	<b>Typ_Rel</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>F</b>
IE	Marié	5.06	0.473	1.06
	Concubinage	5.21	0.366	
	Relation simple	5.28	0.252	
	Célibataire	5.70	1.534	

Note. \*\* $p < .001$  ; \* $p < .05$

#### ❖ *Nombre d'enfants et Intelligence émotionnelle*

Tableau 24

*Corrélation entre le nombre d'enfants et l'intelligence émotionnelle*

	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>Nb_Enf</b>
Nb_Enf	120	3.69	1.929	****
IE	120	5.14	0.871	-.010

Note. \*\* $p < .001$  ; \* $p < .05$

Le tableau 24 montre que les participants de cette étude avaient en moyenne 3.69 enfants. Il en ressort aussi que le nombre d'enfants n'est pas corrélé à l'intelligence émotionnelle  $r(120) = -.010, p = .946$ .

#### ❖ *Niveau d'éducation et Intelligence émotionnelle*

Le tableau 25 montre que les représentants des forces de police sont émotionnellement intelligents quel que soit leur niveau d'éducation ( $M_{CEP} = 4.86$ ;  $M_{BEPC} = 5.16$  ;  $M_{PROBATOIRE} = 5.55$ ;  $M_{BAC} = 5.21$  ;  $M_{LICENCE} = 5.11$  ;  $M_{MASTER} = 5.03$ ). Même si l'on peut remarquer que ceux qui ont le niveau CEP ont le score le moins élevé, ces différences ne sont pas l'œuvre du niveau d'éducation  $F(5.115) = 0.532, p = .751$ .

Tableau 25

*Comparaison du score d'intelligence émotionnelle en fonction du niveau d'éducation*

	<b>Niv_Edu</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>F</b>
IE	CEP	4.86	0.000	0.532
	BEPC	5.16	0.307	
	PROB	5.55	1.003	
	BAC	5.21	0.749	
	LICENCE	5.11	0.618	
	MASTER	5.03	0.659	

Note. \*\* $p < .001$  ; \* $p < .05$

❖ *Cadre professionnel et Intelligence émotionnelle*

Tableau 26

*Comparaison du score d'intelligence émotionnelle en fonction du cadre professionnel*

	<b>Cadre</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>F</b>
IE	Commissaire	5.23	0.580	0.588
	Officier	5.04	0.776	
	Inspecteur	5.37	0.689	
	Gardien de la paix	5.24	0.435	

Note. \*\* $p < .001$  ; \* $p < .05$

Le tableau 26 montre que les représentants des forces de police sont émotionnellement intelligents quel que soit leur cadre professionnel ( $M_{\text{commissaire}} = 5.23$ ;  $M_{\text{officier}} = 5.04$ ;  $M_{\text{inspecteur}} = 5.37$ ;  $M_{\text{gardien de la paix}} = 5.24$ ). Toutefois, leurs différents degrés d'intelligence émotionnelle ne peut pas s'expliquer par le cadre professionnel de relation intime  $F(3.117) = 0.588$ ,  $p = .626$ .

## ❖ *Expérience professionnelle et Intelligence émotionnelle*

Tableau 27

*Corrélation entre l'expérience professionnelle et l'intelligence émotionnelle*

	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>Exp_Pro</b>
Exp_Pro	15.35	7.714	****
IE	5.14	0.871	-.176

*Note.* \*\* $p < .001$  ; \* $p < .05$

Le tableau 27 montre qu'il n'y a pas de relation entre le nombre d'années passées dans la police et l'intelligence émotionnelle au sein de notre échantillon  $r(120) = -.176, p = .227$ .

### **5.2- ANALYSE DES FACTEURS PRINCIPAUX**

Les facteurs principaux sont des facteurs à partir desquels nous avons formulé nos cinq hypothèses de recherche : Perception de la tâche, perception du rôle, perception du leadership, perception de l'équipe de travail et perception de l'organisation. Nous allons examiner les relations qu'ils entretiennent avec le climat et l'intelligence émotionnelle.

#### **5.2.1- Perception de la tâche et Intelligence Émotionnelle**

L'ensemble des données obtenues (Tableau 28, 29) montrent que les représentants des forces de police ont un score élevé d'intelligence émotionnelle ( $M_{IE} = 5.14$ ). En d'autres termes, ils/elles possèdent les compétences pour percevoir, comprendre, gérer et utiliser leurs émotions et celles des autres. Il ressort également (tableau 28) qu'ils/elles trouvent que leur emploi dans l'ensemble est utile ( $M_{t\grave{a}che} = 3.73$ ) et se caractérisent par une importance reconnue ( $M_{importance} = 3.82$ ), un degré d'autonomie approprié ( $M_{autonomie} = 3.31$ ) et enfin une stimulation pleine de leurs connaissances ( $M_{d\acute{e}fi} = 4$ ). Pour ce qui est de la relation entre la perception de la tâche et l'intelligence émotionnelle, on peut observer que les policiers qui traitent efficacement une information émotionnelle sont aussi ceux/celles qui trouvent que leur tâche est utile  $r(120) = .391, p < .001$ . Cette relation est pertinente uniquement sur la perception de l'importance de la tâche. C'est-à-dire que les policiers qui sentent que leur travail est important pour le fonctionnement de la DGSN sont aussi ceux/celles qui régulent mieux les émotions  $r(120) = .436, p < .001$ .



Tableau 28

*Statistiques descriptives et corrélation entre la perception de la tâche et l'intelligence émotionnelle*

	Mean	SD	IE	TACHE	Importance	Autonomie	Défi
IE	5.14	0.871	****				
TACHE	3.73	0.706	.391**	****			
Importance	3.82	0.802	.436**	.796**	****		
Autonomie	3.31	1.854	.141	.338**	.128	****	
Défi	4.00	1.101	.000	.437**	.187	.238*	****

Note. \*\* $p < .001$  ; \* $p < .05$

L'analyse de régression (tableau 28) a permis de confirmer l'effet de la perception de la tâche, particulièrement celle de l'importance de la tâche sur l'intelligence émotionnelle. En effet, elles expliquent respectivement 15.5% ( $F(4.116) = 20.9, p < .001$ ) et 18.3% ( $F(4.116) = 27.2, p < .001$ ) de variance de l'intelligence émotionnelle. Une augmentation d'un degré sur la perception de la tâche et spécifiquement sur l'importance de la tâche augmentent le niveau d'intelligence émotionnelle de 47.8% ( $\beta = .478, t(119) = 4.57, p < .001$ ) et 47% ( $\beta = .470, t(119) = 5.22, p < .001$ ) respectivement. Ces résultats signifient que le fait pour un policier de trouver que son travail est judicieux pour la DGSN et spécifiquement que son emploi apporte une contribution significative prédit l'aptitude à comprendre la significativité des émotions et à leur utiliser adéquatement dans son travail. Par ailleurs, une régression multiple a permis de voir que, parmi les trois caractéristiques de la perception de la tâche, l'importance de la tâche est le meilleur prédicteur de l'intelligence émotionnelle  $\beta = .476, t(119) = 5.19, p < .001, R^2_{adjusted} = .187, p < .001$ .

Tableau 29

*Régression linéaire entre la perception de la tâche et l'intelligence émotionnelle*

Predictor	Estimate	T	R	Adjusted R <sup>2</sup>	F
TACHE	.478	4.57**	.391	.145	20.9**
Autonomie	.066	1.54	.141	.016	2.36
Importance	.470	5.22**	.436	.183	27.2**
Défi	.001	0.001	.001	.0001	0.0005

Note. \*\* $p < .001$  ; \* $p < .05$

### 5.2.2- Perception du rôle et Intelligence Émotionnelle

Tableau 30

*Statistiques descriptives et corrélation entre la perception du rôle et l'intelligence émotionnelle*

	Mean	SD	IE	ROLE	Clarté	Conflit	Charge - Travail
IE	5.14	0.871	*****				
ROLE	3.42	0.585	.001	*****			
Clarté	3.80	0.942	.356**	.560**	*****		
Conflit	3.52	0.757	-.126	.747**	.230*	*****	
Charge_Travail	3.14	1.104	-.138	.762**	.071	.442**	*****

Note. \*\* $p < .001$  ; \* $p < .05$

Il ressort du tableau 30 que les policiers trouvent que le rôle qui leur est assigné au sein de la DGSN est claire ( $M_{clarté} = 3.80$ ), dépourvu de conflits ( $M_{conflit} = 3.52$ ) et s'accompagne d'une charge de travail équilibrée ( $M_{charge\ de\ travail} = 3.14$ ) : ils/elles ont une perception favorable de leur rôle professionnel ( $M_{role} = 3.42$ ). Toutefois, cette dimension du climat psychologique du travail et deux de ses caractéristiques (le conflit et la charge de travail) ne sont pas corrélées à l'intelligence émotionnelle. Par contre, sa caractéristique clarté du rôle est liée à l'intelligence émotionnelle  $r(120) = .356$ ,  $p < .001$ . Ainsi, seul ceux/celles qui ne perçoivent aucune confusion par rapport aux buts, rôles, responsabilités ou à la structure décisionnelle sont émotionnellement intelligents.

Tableau 31

*Régression linéaire entre la perception du rôle et l'intelligence émotionnelle*

Predictor	Estimate	T	R	Adjusted R <sup>2</sup>	F
Rôle	.0002	0.012	.002	-.009	0.0001
Clarté	.327	4.10**	.356	.119	16.8**
Conflit	-.149	-1.37	.126	.007	1.87
Charge_travail	-.109	-1.50	.138	.011	2.24

Note. \*\* $p < .001$  ; \* $p < .05$

Le tableau 31 va dans le sens du résultat précédent en infirmant l'effet de la perception du rôle l'intelligence émotionnelle  $\beta = .0002$ ,  $t(119) = 0.012$ ,  $p = .991$ . Il en est de même pour ses caractéristiques, en l'exception de la clarté du rôle explique 12.7% ( $F(4.116) = 16.8$ ,  $p < .001$ ) de variance de l'intelligence émotionnelle. Une augmentation d'un degré sur la perception de la clarté du rôle augmente le niveau d'intelligence émotionnelle de 32.7% ( $\beta = .327$ ,  $t(119) = 4.10$ ,  $p < .001$ ). Cela signifie qu'avoir un travail dont les responsabilités sont clairement définies prédit un bon niveau d'intelligence émotionnelle au sein de la DGSN. Cette caractéristique perçue du rôle est aussi celle qui a le plus d'effet sur l'intelligence émotionnelle lorsque toutes les caractéristiques du rôle sont présentes  $\beta = .368$ ,  $t(119) = 4.595$ ,  $p < .001$ ,  $R^2_{adjusted} = .155$ ,  $p < .001$ .

### 5.2.3- Perception du leadership et Intelligence Émotionnelle

Les résultats sur la relation entre la perception du leadership et l'intelligence émotionnelle (Tableau 32) montre d'abord que les représentants des forces de l'ordre trouvent dans l'ensemble que le leadership à la DGSN au Cameroun est adéquat ( $M_{leadership} = 3.84$ ). Plus spécifiquement, ils/elles trouvent que le leader les traite avec respect ( $M_{soutien\_confiance} = 3.81$ ), qu'il souligne l'importance des buts du travail ( $M_{centration\_buts} = 3.95$ ) et qu'il leur montre comment améliorer leur performance ( $M_{facilitation\ travail} = 3.77$ ). Ces résultats soutiennent aussi que ceux/celles qui sont aptes à réguler les émotions pour favoriser un développement intellectuel et le bien-être émotionnel, font confiance au leader et comptent sur son soutien  $r(120) = .494$ ,  $p < .001$ , trouvent qu'il établit des buts et objectifs d'amélioration claires  $r(120) = .508$ ,  $p < .001$ , qu'il leur facilite le travail en démontrant l'exemple  $r(120) = .497$ ,  $p < .001$  et au final donc perçoivent positivement le leadership  $r(120) = .542$ ,  $p < .001$ .

L'analyse de régression (Tableau 33) précise les résultats que nous venons de présenter. En effet, elle montre que la confiance et le soutien du leader, sa capacité à être focaliser sur les buts et à faciliter le travail rendent compte respectivement de 24.4% ( $F(4.116) = 37.4$ ,  $p < .001$ ), 25.8% ( $F(4.116) = 40.4$ ,  $p < .001$ ) et 24.7% ( $F(4.116) = 38.2$ ,  $p < .001$ ) de variance de l'intelligence émotionnelle. Une augmentation d'un degré sur chacune de ces caractéristiques de la perception du leadership augmente respectivement le niveau d'intelligence émotionnelle de 42.6% ( $\beta = .426$ ,  $t(119) = 6.12$ ,  $p < .001$ ), 50.3% ( $\beta = .503$ ,  $t(119) = 6.36$ ,  $p < .001$ ) et 42.5% ( $\beta = .425$ ,  $t(119) = 6.18$ ,  $p < .001$ ). C'est donc logiquement que la perception du leadership explique l'intelligence émotionnelle. Autrement dit, le degré avec lequel les policiers de la DGSN trouvent que le leader reconnaît et récompense le bon travail ; définit des objectifs d'amélioration qui sont mesurables ; aide à résoudre les problèmes liés au travail, et donc

exprime leur satisfaction du leadership, prédit leur degré d'intelligence émotionnelle. Il faut relever que la caractéristique selon laquelle le leader met l'accent sur les buts du travail est le principal levier de l'intelligence émotionnelle parmi les trois caractéristiques de la perception du leadership  $\beta = .276$ ,  $t(119) = 2.124$ ,  $p = .036$ ,  $R^2_{adjusted} = .281$ ,  $p < .001$ .

Tableau 32

*Statistiques descriptives et corrélation entre la perception du leadership et l'intelligence émotionnelle*

	Mean	SD	IE	LEADERSHIP	Soutien_ Confiance	Centration_ Buts	Facilitation_ Travail
IE	5.14	0.871	****				
LEADERSHIP	3.84	0.888	.542**	****			
Soutien_Confiance	3.81	1.013	.494**	.903**	****		
Centration_Buts	3.95	0.873	.508**	.900**	.688**	****	
Facilitation_Travail	3.77	1.013	.497**	.949**	.808**	.799**	****

*Note.* \*\* $p < .001$  ; \* $p < .05$

Tableau 33

*Régression linéaire entre la perception du leadership et l'intelligence émotionnelle*

Predictor	Estimate	t	R	Adjusted R <sup>2</sup>	F
LEADERSHIP	.529	6.94**	.524	.287	48.1**
Soutien_Confiance	.426	6.12**	.494	.237	37.4**
Centration_Buts	.503	6.36**	.508	.252	40.4**
Facilitation_Travail	.425	6.18**	.497	.241	38.2**

*Note.* \*\* $p < .001$  ; \* $p < .05$

#### 5.2.4- Perception de l'équipe de travail et Intelligence Émotionnelle

Les résultats du tableau 34 permettent de constater que nos participants sont dans l'ensemble satisfaits des équipes de travail dans lequel ils/elles sont assignés ( $M_{équipe\_travail} = 3.57$ ) : ils/elles trouvent que la qualité des relations est bonne ( $M_{qualité\_relations} = 3.65$ ), le niveau de coopération élevé ( $M_{coopération} = 3.63$ ) et sont fiers d'y appartenir ( $M_{fierté} = 3.35$ ). Pour ce qui est de la relation entre la perception de l'équipe de travail et l'intelligence émotionnelle, on peut

observer que les policiers qui sont aptes à réguler leurs émotions en fonction de la situation sont aussi ceux/celles qui trouvent que l'équipe est caractérisée par des relations humaines de qualité  $r(120) = .359, p < .001$ , qui sont fiers d'appartenir à leur équipe de travail  $r(120) = .323, p < .001$ , qui expérimentent un degré élevé de coopération au sein de l'équipe  $r(120) = .393, p < .001$  et sont heureux du fonctionnement de leur équipe à la DGSN  $r(120) = .416, p < .001$ .

Tableau 34

*Statistiques descriptives et corrélation entre la perception de l'équipe de travail et l'intelligence émotionnelle*

	Mean	SD	IE	EQUIPE_TRA VAIL	Qualité_des_relations	Fierté	Coopération
IE	5.14	0.871	****				
EQUIPE_TRA VAIL	3.57	0.694	.416**	****			
Qualité_des_relations	3.65	0.834	.359**	.849**	****		
Fierté	3.35	0.895	.323**	.851**	.597**	****	
Coopération	3.63	0.752	.393**	.832**	.543**	.598**	****

Note. \*\* $p < .001$  ; \* $p < .05$

Tableau 35

*Régression linéaire entre la perception de l'équipe de travail et l'intelligence émotionnelle*

Predictor	Estimate	t	R	Adjusted R <sup>2</sup>	F
EQUIPE_TRA VAIL	.520	4.92**	.416	.166	24.3**
Qualité_des_relations	.375	4.14**	.359	.129	17.1**
Fierté	.314	3.68**	.323	.097	13.5**
Coopération	.451	4.61**	.393	.147	21.2**

Note. \*\* $p < .001$  ; \* $p < .05$

Le tableau 36 confirme l'effet de la perception de l'équipe de travail, particulièrement celle de la qualité des relations, de la fierté et de la coopération sur l'intelligence émotionnelle. En effet, elles expliquent respectivement 17.3% ( $F(4.116) = 24.3, p < .001$ ), 12.9% ( $F(4.116) = 17.1, p < .001$ ), 10.5% ( $F(4.116) = 13.5, p < .001$ ) et 15.5% ( $F(4.116) = 21.2, p < .001$ ) de variance de l'intelligence émotionnelle. Une augmentation d'un degré sur la perception de l'équipe de travail, de la qualité des relations, de la fierté et de la coopération augmentent le niveau d'intelligence émotionnelle de 52% ( $\beta = .520, t(119) = 4.92, p < .001$ ), 37.5% ( $\beta = .375, t(119) = 4.14, p < .001$ ), 31.4% ( $\beta = .314, t(119) = 3.68, p < .001$ ) et 45.1% ( $\beta = .451, t(119) =$

4.61,  $p < .001$ ) respectivement. Ces résultats signifient que le fait pour un policier de trouver que son équipe de travail est propice à un fonctionnement harmonieux à la DGSN augmente ses compétences d'intelligence humide. Par ailleurs, une régression multiple a permis de voir que, parmi les trois caractéristiques de la perception de l'équipe de travail, la coopération au sein de l'équipe est le meilleur prédicteur de l'intelligence émotionnelle  $\beta = .295$ ,  $t(119) = 2.321$ ,  $p = .022$ ,  $R^2_{adjusted} = .165$ ,  $p < .001$ .

### 5.2.5- Perception de l'organisation et Intelligence Émotionnelle

Tableau 36

*Statistiques descriptives et corrélation entre la perception de l'organisation et l'intelligence émotionnelle*

	Mean	SD	IE	ORGANISATION	Innovation	Justice	Soutien
IE	5.14	0.871	****				
ORGANISATION	3.31	0.868	.290**	****			
Innovation	3.42	1.018	.301**	.897**	****		
Justice	3.28	0.941	.235*	.884**	.679**	****	
Soutien	3.21	0.982	.235*	.888**	.695**	.691**	****

*Note.* \*\* $p < .001$  ; \* $p < .05$

Les résultats sur la relation entre la perception de l'organisation et l'intelligence émotionnelle (Tableau 37) montre d'abord que les représentants des forces de l'ordre trouvent dans l'ensemble que la DGSN est une organisation dynamique, propice à un développement harmonieux ( $M_{organisation} = 3.31$ ). Plus spécifiquement, ils/elles trouvent qu'elle innove dans ses méthodes ( $M_{innovation} = 3.42$ ), garantit l'équité entre les membres ( $M_{justice} = 3.28$ ) et les soutient ( $M_{soutien} = 3.21$ ). Ces résultats attestent aussi que ceux/celles qui perçoivent, comprennent, régulent et utilisent efficacement les émotions, trouvent également que la DGSN encourage la remise en question du statu quo en invitant les personnes à trouver de nouvelles façons de résoudre les problèmes  $r(120) = .301$ ,  $p < .001$  ; promeut l'équité dans les décisions qui affectent directement le travail des membres de l'organisation  $r(120) = .235$ ,  $p < .001$  et joue un rôle positif en se souciant réellement du bien-être de ses membres  $r(120) = .235$ ,  $p < .001$ .

Tableau 37

*Régression linéaire entre la perception de l'organisation et l'intelligence émotionnelle*

Predictor	Estimate	t	R	Adjusted R <sup>2</sup>	F
ORGANISATION	.288	3.26**	.290	.076	10.6**
Innovation	.255	3.40**	.301	.091	11.5**
Justice	.217	2.61**	.235	.047	6.79**
Soutien	.207	2.60*	.235	.047	6.76*

Note. \*\* $p < .001$  ; \* $p < .05$

L'analyse de régression (Tableau 38) confirme et précise l'effet de la perception de l'organisation sur l'intelligence émotionnelle. En effet, elle montre que le fait que la DGSN se caractérise par l'innovation, la justice et le soutien expliquent respectivement 10.1% ( $F(4.116) = 11.5, p < .001$ ), 5.5% ( $F(4.116) = 6.79, p < .001$ ) et 4.7% ( $F(4.116) = 6.76, p < .001$ ) de variance de l'intelligence émotionnelle. Une augmentation d'un degré sur chacune de ces caractéristiques de la perception de l'organisation augmente respectivement le niveau d'intelligence émotionnelle de 25.5% ( $\beta = .255, t(119) = 3.40, p < .001$ ), 21.7% ( $\beta = .217, t(119) = 2.61, p < .001$ ) et 20.7% ( $\beta = .207, t(119) = 2.60, p < .01$ ). Il est donc évident que la perception de l'organisation explique l'intelligence émotionnelle. Autrement dit, le degré avec lequel les policiers de la DGSN qui trouvent qu'elle est une structure qui encourage l'essai de nouvelle manière de faire son travail, où les différentes parties sont entendues avant de prendre une décision et de la satisfaction général au travail, prédit leur degré d'intelligence émotionnelle.

Dans l'ensemble, une synthèse et une analyse des résultats ont été présentées. Ces résultats ont fait l'objet des analyses descriptives et inférentielles. Ils étaient organisés en deux grandes parties. Dans la première nous avons présenté ceux relatifs aux sept facteurs secondaires de cette étude (le sexe, l'âge, le type de relation intime, le nombre d'enfants, le niveau d'éducation, le cadre professionnel et l'expérience professionnelle) en lien avec le climat psychologique d'une part et l'intelligence émotionnelle d'autre part. Plusieurs de ces variables sociodémographiques se sont avérées être significativement liées avec le climat psychologique de travail, tandis qu'aucune d'elles ne l'étaient avec l'intelligence émotionnelle. Dans la seconde partie, la relation entre le climat psychologique de travail et l'intelligence émotionnelle a été explorée. De la synthèse des résultats, il est possible de dire que quatre des cinq dimensions du climat psychologique de travail (perception de la tâche, perception du leadership,

perception de l'équipe de travail et perception de l'organisation) sont des prédicteurs de l'intelligence émotionnelle. Parmi elles, la perception du leadership est le meilleur prédicteur de l'intelligence émotionnelle  $\beta = .737$ ,  $t(119) = 4.938$ ,  $p < .001$ ,  $R^2_{adjusted} = .353$ ,  $p < .001$ . L'explication et les implications de ces résultats seront abordées dans le chapitre suivant.



## CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RESULTATS

---

L'objet de ce sixième chapitre est de discuter les résultats obtenus. Cette discussion inclut l'explication de nos résultats, son positionnement par rapport à la littérature, ses implications pratiques et théoriques et enfin les faiblesses et les forces de l'étude. Ce chapitre est structuré en trois grandes parties. La première porte sur la discussion des résultats issus de l'analyse des facteurs secondaires ; la deuxième sur la discussion des résultats issus de l'analyse des facteurs principaux et la dernière partie sur un examen des limites et des atouts de l'étude.

### 6.1- DISCUSSION DES RESULTATS POUR LES FACTEURS SECONDAIRES

Cette étude avait sept facteurs secondaires (le genre, l'âge, le type de relation intime, le nombre d'enfants, le niveau d'éducation, le cadre professionnel et l'expérience professionnelle) mis en relation avec le climat psychologique de travail d'une part et avec l'intelligence émotionnelle d'autre part. Chacun des résultats obtenus à la suite de cette mise en relation, sera expliqué, positionné par rapport à la littérature existante, tout en ressortant ses implications théoriques et pratiques. Cette sous partie a deux axes de discussion : l'un relatif aux résultats entre les facteurs sociodémographiques et le climat psychologique au travail et l'autre en rapport aux résultats entre les facteurs sociodémographiques et l'intelligence émotionnelle.

#### 6.1.1- Facteurs sociodémographiques et climat organisationnel de travail

Nous discutons ici des résultats issus de la relation entre chacune des sept variables sociodémographiques de l'étude et le climat psychologique de travail.

##### ❖ *Le sexe et Climat organisationnel de travail*

Les données sur la relation entre le sexe et le climat psychologique de travail soutiennent que les hommes ont une perception plus favorable de leur rôle au sein de la police. Plus précisément, les policiers trouvent leurs buts ou leurs responsabilités plus claires que les policières. En plus, ils font face à la pression de travail et ne sentent pas la charge de travail, ce qui n'est pas le cas pour le genre féminin. Cependant, pour les dimensions perception de la tâche, perception du leadership, perception de l'équipe et perception de l'organisation, il y a une indifférence entre les hommes et les femmes.

Les résultats sur la relation entre le sexe et le climat psychologique de travail sont donc contrastés. Ils sont en accord avec le travail de Roy (2009) qui montre qu'il n'y a pas de relation

entre le climat organisationnel au travail et le genre des employés d'assurance au Québec. Les personnes de genre masculin et féminin, subissant la même formation et évoluant dans le même environnement, elles sont prédisposées à avoir une perception similaire des conditions dans lesquelles elles travaillent. Nos résultats sont également en accord avec ceux obtenus auprès des employés de compagnies industrielles par Selvaraju et al. (2017). Ces derniers ont montré que les hommes avaient une perception élevée du climat psychologique de travail, particulièrement la perception du rôle. On peut ainsi avancer que les multiples apprentissages au sein desquels un homme est socialisé peuvent justifier cette différence. Un homme dans la culture africaine est éduqué comme le sexe fort qui doit pouvoir s'ajuster à différentes situations. Cette perception positive du rôle peut ainsi trouver une explication dans cette socialisation.

#### ❖ *Age et Climat organisationnel de travail*

La relation entre l'âge et le climat psychologique de travail a fait l'objet d'examen dans cette étude. Les résultats ont montré que l'âge n'a pas de lien avec les dimensions du climat psychologique au travail. Cependant, l'âge est corrélé avec deux sous dimensions. La première c'est l'autonomie de la tâche, c'est-à-dire que plus l'âge augmente chez nos forces de police, plus elles sentent qu'elles ont la liberté nécessaire pour décider comment faire leur travail. La seconde c'est le soutien, c'est-à-dire que plus les policiers prennent de l'âge plus ils perçoivent que l'organisation contribue réellement à leur satisfaction et se soucie de leur bien-être.

Ces résultats sont conformes avec ceux de Selvaraju et al. (2017) qui ont montré également que le climat psychologique de travail évolue avec l'âge. Il est possible qu'avec l'âge, les employés de la DGSN ressentent plus de liberté dans leur travail. Il est également possible que la culture africaine qui fait de la promotion du respect des aînés conduit l'entourage à prêter plus d'attention aux aînés. Nos travaux confortent aussi d'un autre côté ceux de Roy (2009), qui mettent en évidence l'absence de relation entre l'âge et le climat psychologique de travail chez des employés d'assurance au Québec.

#### ❖ *Type de relation intime et Climat organisationnel*

Une autre variable étiquette de cette étude était le type de relation intime entretenue par les policiers. L'analyse des données a montré que cette variable n'est pas un facteur significatif du climat organisationnel. Par contre, la sous dimension autonomie a été concluante. Les différences observées au niveau de cette caractéristique de la tâche sont attribuables au type de relation

intime. En l'occurrence, les célibataires perçoivent plus d'autonomie dans les tâches que les autres catégories.

Une possibilité d'explication de ce résultat global qui est non concluant sur l'ensemble des cinq dimensions vient du fait que la relation intime ne prédispose pas à des mécanismes particuliers d'évaluation du cadre de travail. Le fait d'être marié même si cela est un statut officiel s'accompagne très souvent des implications que l'on retrouve aussi dans les statuts concubinage et relation simple. La différence peut-être plutôt être observé avec le statut célibataire. Il est ainsi possible que cela justifie pourquoi les personnes de cette catégorie perçoivent plus d'autonomie que les autres catégories. Le fait d'être seul, leurs consacrent plus de temps et d'énergie à investir dans leur travail. Cette hypothèse reste tout de même à vérifier.

#### ❖ *Nombre d'enfants et Climat organisationnel au travail*

L'exploration du lien entre le nombre d'enfants et le climat psychologique au travail s'est avérée aussi non concluant. Cependant, on peut observer que le nombre d'enfants est corrélé positivement avec l'autonomie de la tâche. C'est-à-dire que ceux qui ont plus d'enfants sont également ceux qui sentent qu'ils ont l'autorité nécessaire pour décider eux-mêmes de la meilleure façon de faire leur travail.

Le fait que le nombre d'enfant n'ait pas un effet sur l'évaluation qu'un individu fait de son travail est surprenant. Avoir un enfant s'accompagne très souvent d'un changement de style de vie en renforçant dans la majorité des cas, le sens de la responsabilité. On pouvait s'attendre à observer cette modification sur le climat psychologique des parents de notre étude. Cela s'est avéré uniquement sur la sous dimension autonomie de la tâche. Pour l'ensemble des cinq dimensions, il n'y avait pas de relation. En analysant les données, il ressort que la plupart de nos participants avaient au moins un enfant. Ils ont donc développé un sens de la responsabilité qui affecte à un degré similaire la perception de leur travail, quel que soit le nombre d'enfant.

#### ❖ *Niveau d'éducation et Climat organisationnel*

Dans l'exploration de la relation entre le niveau d'éducation et le climat psychologique du travail, les données ont soutenu cette relation à plusieurs niveaux. L'analyse inférentielle a confirmé les effets du niveau d'éducation sur le climat psychologique du travail au niveau de la perception de la tâche, du rôle et de l'équipe du travail. Par contre, aucun effet n'a été observé pour les deux autres dimensions (leadership et organisation). Mais on a observé que certaines sous dimensions appartenant à ces dernières ont des effets significatifs : la facilitation du travail et l'innovation.

Ces résultats montrent que le niveau de formation d'un individu constitue un filtre à prendre en compte lorsqu'il évalue son travail. D'une part ces résultats vont dans le même sens que ceux de Selvaraju et al. (2017), notamment pour les dimensions perception du rôle, perception de l'équipe du travail et les sous dimensions facilitation du travail et innovation. Ces auteurs ont montré que les employés avec un diplôme universitaire du premier cycle évaluent le climat psychologique de travail plus positivement que ceux qui ont un diplôme de deuxième ou troisième cycle. Ce travail complète également la présente étude en montrant, à partir de la dimension perception de la tâche, que les employés n'ayant pas un diplôme enseignement secondaire ont une perception plus positive que les autres. On peut conclure que plus les employés ont été formés plus ils surmontent plus facilement les manquements dans leur travail.

#### ❖ *Cadre professionnel et Climat Organisationnel*

L'analyse des données sur la relation entre le cadre professionnel et le climat psychologique de travail ont montré que le cadre professionnel a des effets significatifs uniquement sur la perception de la tâche, la perception de l'équipe du travail et la perception de l'organisation. Pour les deux dimensions non significatives, deux sous dimensions s'y rapportant se sont avérées être sensibles au cadre professionnel. Il s'agit du conflit de rôle et la concentration sur les buts. Dans l'ensemble, les officiers de Police ont la perception la plus positive de leur travail.

Le cadre professionnel au sein de la police Camerounaise s'accompagne d'une différence dans le travail à faire et même dans le traitement qui en résulte. Plus encore, il y a une formation spécifique qui conduit à chaque cadre. Ces différences peuvent justifier le fait que le climat psychologique de travail varie sur plusieurs points entre les différents cadres. Le fait que ce soit les officiers de Police qui aient les évaluations les plus positives peuvent se justifier par le fait qu'ils appartiennent au cadre d'élaboration qui précède directement le cadre suprême de Commissaire de Police, qui est le cadre de conception et de commandement. Il est donc possible que les officiers mobilisent des ressources pour se satisfaire de leur travail, afin d'intégrer le cadre le plus élevé. Selvaraju et al. (2017) ont également montré que les cadres moyens sont ceux qui sont les plus satisfaits de leur climat organisationnel.

#### ❖ *Expérience professionnelle et Climat organisationnel de travail*

La relation entre l'expérience professionnelle et le climat psychologique de travail a été examinée. Il en ressort que l'expérience professionnelle n'a pas de lien avec les différentes dimensions du climat psychologique au travail (perception de la tâche, perception du rôle,

perception du leadership, perception de l'équipe de travail et perception de l'organisation). Cependant, on peut observer que l'expérience professionnelle est liée à deux sous dimensions. La première c'est l'autonomie de la tâche, avec laquelle elle est positivement et fortement corrélée. C'est-à-dire que ceux qui ont plus d'année dans les forces de police sont aussi ceux qui sentent qu'ils ont l'autorité nécessaire pour décider eux-mêmes de la meilleure façon pour faire leur travail. La seconde c'est la clarté du rôle, qui entretient une corrélation moyenne et négative avec l'expérience professionnelle. Autrement dit, ceux qui ont mis plus de temps dans les forces de police, sont aussi ceux qui ont du mal à identifier clairement leur rôle et celui des autres.

Nos résultats globaux s'opposent à ceux de Selvaraju et al. (2017), qui ont montré que l'expérience était liée au climat organisationnel. Dans leurs travaux, une expérience professionnelle moyenne de quatre ans est associée à une perception positive du climat organisationnel. Cela est cependant en accord avec le résultat sur l'autonomie de la tâche. L'expérience accumulée à faire le travail permet à l'individu de mobiliser les ressources nécessaires pour faire librement le travail. L'autre résultat d'exception observé sur la clarté du rôle est en droite ligne avec celui de Roch (2008) auprès des infirmières. Ses résultats montrent que le nombre d'années accumulées dans le poste actuel est négativement associé à la dimension Rôle.

### **6.1.2- Facteurs sociodémographiques et Intelligence Émotionnelle**

Il s'agit ici de discuter des résultats issus de la relation entre chacune des sept variables sociodémographiques de l'étude et l'intelligence émotionnelle.

#### **❖ Sexe et Intelligence émotionnelle**

L'exploration de la relation entre le sexe et l'intelligence émotionnelle a montré qu'il n'y a pas de lien entre ces deux variables chez les Policiers. Leur degré d'intelligence émotionnelle ne subit pas une influence significative en fonction de leur sexe. Ces résultats sont conformes avec quelques précédents travaux (Abdullah, 2006 ; Haralur et al., 2019 ; Hopkins & Bilimoria, 2008 ; Kahraman & Hiçdurmaz 2016). En marge de ce que ces résultats nous rappellent que l'intelligence émotionnelle est une compétence acquise qui peut être développée par toute personne indépendamment du sexe, le fait que la formation dans les centres d'instructions et académies de police se fait sans discrimination de sexe pourrait prédisposer ces résultats.

Nos résultats s'opposent cependant à plusieurs autres recherches (Dusseldorp et al. 2009 ; Kahraman & Hiçdurmaz 2016 ; Shukla & Srivastava, 2016) qui soutiennent que les filles et

les garçons n'ont pas un même niveau d'intelligence émotionnelle. En effet, les femmes ont tendance à être plus émotionnellement intelligentes que les garçons. La différence s'établit en termes de socialisation. La grande prédisposition neuronale à traiter les informations émotionnelles peuvent justifier cette supériorité féminine (Haralur et al., 2019). La littérature montre également que les femmes ont plus d'aptitudes dans le domaine émotionnel, incluant l'aptitude à lire les expressions faciales, les signaux non verbaux et une bonne mémoire émotionnelle (Bloise & Johnson, 2007). Nos résultats sont certes en contradictions avec ceux-là, mais une investigation plus approfondie est nécessaire.

#### ❖ *Âge et Intelligence émotionnelle*

Les résultats ont aussi montré qu'il n'y a pas de relation entre l'âge et l'intelligence émotionnelle au sein de notre échantillon. L'analyse des corrélations met en évidence une relation non significative entre ces deux variables. Ces résultats soutiennent que l'intelligence émotionnelle peut être développée à tout âge. Plusieurs recherches sont en cohérence avec nos résultats, en montrant que les différences d'intelligence émotionnelle en fonction de l'âge ne sont pas significatives (Dusseldorp et al. 2009 ; Kahraman & Hic durmaz 2016 ; Kaya & Keci 2004). Cependant, il existe des travaux contradictoires qui montrent que l'intelligence émotionnelle augmente avec l'âge (Rankin 2013, Shukla & Srivastava, 2016).

#### ❖ *Type de relation intime et Intelligence émotionnelle*

L'analyse de la relation entre le type de relation intime et l'intelligence émotionnelle s'est avérée non significative. Les différents degrés d'intelligence émotionnelle des policiers ne peuvent s'expliquer par le type de relation intime. Ngah Essomba (2022) a obtenu des conclusions identiques auprès des amants camerounais. Par contre, Shukla et Srivastava (2016) ont obtenu des conclusions contradictoires. Leurs travaux ont montré que les mariés avaient un niveau d'intelligence émotionnelle plus élevé que les célibataires. Ces résultats sont confortés par Haralur et al. (2019) qui montrent qu'avoir une relation intime augmente le niveau d'intelligence émotionnelle.

#### ❖ *Nombre d'enfants et Intelligence émotionnelle*

L'analyse des données s'est également orientée sur l'examen du lien entre le nombre d'enfants et le niveau d'intelligence émotionnelle. Il en ressort aussi que le nombre d'enfants n'est pas corrélé à l'intelligence émotionnelle de nos participants. Au regard des stimulations qu'engendrent l'attention que les parents accordent aux enfants, il est surprenant de voir que

cela n'a pas un effet sur leur intelligence émotionnelle. En effet, prendre soin des enfants implique de nombreuses stimulations sur plusieurs formes : l'expression faciale, la prosodie, le langage corporel, etc. Ces aptitudes qui vont être renforcées relèvent de l'intelligence émotionnelle. Il semble que dans notre étude, ce lien ne soit pas significatif dû au fait que le nombre d'enfant moyen était de 3. On peut conclure que les participants avaient une expérience similaire dans ce domaine.

#### ❖ *Niveau d'éducation et Intelligence émotionnelle*

L'analyse de la relation entre le niveau d'éducation et l'intelligence émotionnelle montre que les différences observées entre les policiers ayant différents niveaux d'étude ne sont pas significatives. Ces différences ne sont pas l'œuvre du niveau d'éducation. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que la formation des forces de police incluant des compétences relatives à l'intelligence émotionnelle indépendamment du niveau d'éducation. Autrement dit, les policiers sont formés à pouvoir comprendre rapidement les différentes émotions de la population et ramener l'ordre sans amplifier les émotions négatives de la population. On peut observer par ailleurs que les participants interrogés avaient déjà au moins cinq ans d'expérience. Pendant ces années de pratique, les différences d'intelligence émotionnelle qui pouvaient subsister au-delà de la formation, dues au niveau d'étude, ont probablement été mises à niveau. Nos résultats sont cependant en contradiction avec plusieurs recherches qui montrent que le niveau d'intelligence émotionnelle augmente avec le niveau d'éducation (Haralur et al., 2019 ; Kahraman & Hic durmaz 2016 ; Shukla & Srivastava, 2016).

#### ❖ *Cadre professionnel et Intelligence émotionnelle*

La relation entre le cadre professionnel et l'intelligence émotionnelle est également non significative. Les différences d'intelligence émotionnelle observées ne peuvent pas s'expliquer par le cadre professionnel. Autrement dit, des gardiens de la paix aux commissaires en passant par les Inspecteurs et les officiers, le niveau d'intelligence émotionnelle est le même. Cela peut s'expliquer par le fait que sur un plan opérationnel, impliquant l'interaction humaine, la formation des différents cadres est la même.

#### ❖ *Expérience professionnelle et Intelligence émotionnelle*

L'exploration de la relation entre l'expérience professionnelle et l'intelligence émotionnelles des policiers de la DGSN a été également entreprise. Les résultats ont montré

qu'il n'y a pas de relation entre le nombre d'années passées dans la police et l'intelligence émotionnelle.

Nos résultats sont en contradiction avec la littérature. Les travaux montrent que l'intelligence émotionnelle augmente avec l'expérience professionnelle (Shukla & Srivastava, 2016). Kahraman et Hic durmaz (2016) ont montré que l'expérience professionnelle est un facteur important de l'intelligence émotionnelle chez les infirmiers. Avec l'augmentation du nombre d'année dans la profession, les infirmiers se développent personnellement et professionnellement. Les aspects positifs de ce développement contribuent aux compétences d'intelligence émotionnelle. Notre recherche qui contraste avec ces résultats porte sur les forces de polices. Des études ultérieures sont donc requises pour examiner en profondeur cette relation.

## **6.2- DISCUSSION DES RESULTATS POUR LES FACTEURS PRINCIPAUX**

Cette étude avait cinq facteurs principaux (le sexe, l'âge, le type de relation intime, le nombre d'enfants, le niveau d'éducation, le cadre professionnel et l'expérience professionnelle) mis en relation avec l'intelligence émotionnelle. Chacun des résultats obtenus à la suite de cette mise en relation, sera expliqué, positionné par rapport à la littérature existante, tout en ressortant ses implications théoriques et pratiques. Cette sous rubrique à cinq axes correspondant à nos cinq facteurs principaux : perception de la tâche, perception du rôle, perception du leadership, perception de l'équipe et perception de l'organisation.

### **6.2.1- Perception de la tâche et Intelligence Émotionnelle**

L'objectif spécifique de l'étude liée à ce facteur principal (objectif spécifique 1) était d'étudier la relation entre la perception de la tâche et l'intelligence émotionnelle. L'hypothèse de recherche y afférente (hypothèse de recherche 1) stipulait que la perception de la tâche détermine l'intelligence émotionnelle des policiers de la DGSN. Autrement dit, la manière donc un policier perçoit son travail détermine son degré d'intelligence émotionnelle. Cette hypothèse avait trois sous hypothèses spécifiques. La première stipulait que l'autonomie dans la réalisation de la tâche détermine l'intelligence émotionnelle. La deuxième postulait que l'importance de la tâche détermine l'intelligence émotionnelle et la troisième qui soutenait qu'une tâche avec des challenges à la hauteur des compétences détermine le niveau d'intelligence émotionnelle. Dans l'ensemble, les résultats obtenus ont confirmé la première hypothèse de recherche, et particulièrement la deuxième sous hypothèse spécifique.



Ces résultats montrent que les policiers qui sentent que leur travail est important pour le fonctionnement de la DGSN, que la contribution qu'il apporte est significative sont aussi ceux qui traitent efficacement une information émotionnelle. Plus encore, à partir du degré avec lequel ils perçoivent l'utilité de leur travail, on peut déduire leur niveau d'intelligence émotionnelle. Une tâche utile est donc un déterminant pertinent de l'intelligence émotionnelle. Chez les policiers, plus leur travail a un intérêt pour la DGSN et pour la population, plus leur intelligence émotionnelle et partant leur aptitude à interagir de manière fonctionnelle avec les émotions pour un bien-être est renforcée. De tels résultats ont plusieurs possibilités d'explications dans la littérature.

Les principales possibilités de ce résultat sont relatives aux théories du climat organisationnel de travail et de l'intelligence émotionnelle. Le climat de travail est considéré comme une perception partagée qu'entretiennent les policiers de la façon dont ils sont traités et gérés au sein de la DGSN ou encore au sein d'une unité opérationnelle que sont les commissariats (Brunet & Savoie, 1999). Il s'agit là de la conception perceptuelle du climat de travail, qui, quoi que récente comparativement aux approches structurelle et culturelle, est une approche privilégiée dans la littérature actuelle. Elle est adaptée pour rendre compte des données que nous avons recueillies auprès des fonctionnaires de Police, dans la mesure où elles portent principalement sur l'acteur et ses réactions en regard de sa compréhension de son environnement travail. En accord avec Migneault et al. (2009), le climat de travail renvoie donc à une représentation cognitive individualisée et organisée de la DGSN ou du commissariat, des processus et des événements qui composent l'environnement de travail y afférent. Cette représentation résulte des perceptions des individus à l'égard du contexte dans lequel ils évoluent.

Le climat, comme déterminant propre à l'environnement de travail, entrera donc en interaction avec le policier, cette interaction modifie sa perception et influencera sur sa conduite. Gagnon (2008) ajoute qu'au regard de ce postulat, les recensions sur les travaux tendent à confirmer la primauté du climat comme inducteur environnemental des conduites et résultantes individuelles au travail. En d'autres termes, le climat de travail à travers ses éléments constitutifs façonne les processus mentaux et les comportements au travail. Ainsi, le fonctionnaire de la DGSN réagirait en fonction de son évaluation du climat de travail en adoptant des conduites personnelles stratégiques de protection ou de promotion de cet environnement de travail. Il ressort une adéquation entre ce climat et les conduites du travailleur face aux attentes du milieu et aux réalités de cet environnement, ce qui concoure au maintien de la santé et l'efficacité du fonctionnaire de la DGSN. Le modèle employé dans cette étude

(Jones & James, 1979) met en évidence cinq caractéristiques du climat psychologique de travail. Les résultats ont confirmé l'hypothèse spécifique 1, qui insiste sur la tâche, première caractéristique de ce modèle. La perception que les policiers de la DGSN ont de la tâche qui est la leur contribue à leur degré d'intelligence émotionnelle.

L'intelligence émotionnelle désigne une compétence générique qui regroupe la capacité à percevoir, évaluer, comprendre, exprimer, gérer ses émotions et celles des autres, et recourir aux sentiments qui facilitent la pensée dans l'optique de favoriser un développement émotionnel et intellectuel harmonieux (Mayer et al., 2000). Ce modèle théorique insiste sur la manière dont un individu traite une information émotionnelle pour en tirer des avantages sur le plan décisionnel. Elle postule que ce versant de la personnalité se construit entre autres à partir des expériences de l'individu. Cela permet de comprendre pourquoi le climat psychologique de travail contribue au développement de cette compétence. Le modèle soutient également que l'intelligence émotionnelle est caractérisée par l'expression, la perception, la compréhension, l'utilisation et la gestion efficace de l'information émotionnelle et par des comportements sociaux et relationnels fonctionnels (Petrides & Furnham, 2003). Ce qui met en évidence qu'une fois cette compétence développée, elle aidera le fonctionnaire de la DGSN à percevoir le climat de travail comme favorable. Schulte et al. (2006) ont relié la qualité du climat psychologique de travail à une aptitude de l'intelligence émotionnelle (bien-être). Ils montrent qu'un bon climat psychologique de travail est directement lié à une perception positive des rapports entretenus avec les collègues, défavorisant ainsi l'apparition de la détresse psychologique. Les résultats de Klem et Schlechter (2008) montre également cette relation positive et significative existe entre le climat psychologique et le degré d'intelligence émotionnelle des travailleurs civiles.

La tâche se caractérisant par son importance a induit un traitement cognitif fonctionnel, qui à en croire (Mayer et al., 2000) lié à un traitement efficace de l'information émotionnelle. Justifiant la relation que nous avons observée entre la perception positive de la tâche et l'intelligence émotionnelle des policiers. Une tâche enrichie par son degré d'autonomie offre la possibilité à l'individu d'avoir un impact substantiel sur la vie ou sur le travail des autres. Cette caractéristique de la tâche a favorisé chez les policiers, une plus grande habilitation psychologique, suscitant des aptitudes contenues dans l'intelligence émotionnelle (Migneault et al., 2009). On doit également relever l'intelligence émotionnelle met en évidence un ensemble de compétences. Parmi elles : la capacité à rester positif et envisager la vie du bon côté, la capacité à adapter les émotions et les pensées aux situations nouvelles, la capacité à harmoniser les émotions et les pensées avec la réalité objective (Bar-On, 2012 ; Petrides &

Furnham, 2003). Ces aptitudes diluent les perceptions négatives de la tâche. De plus, l'IE permet de gérer efficacement les émotions qui accompagnent une tâche inappropriée, ce qui enrichit le climat psychologique de travail.

Au final, il faut relever que l'autonomie est la principale caractéristique de la tâche qui définit le climat organisationnel de travail à la DGSN et contribue à l'intelligence émotionnelle. L'autonomie se définit comme la liberté d'agir à partir de ses connaissances, ainsi que le droit de prendre des initiatives appropriées allant au-delà de la pratique habituelle, et ce, dans l'intérêt fondamental des citoyens. Lorsque les policiers profitent d'un degré d'autonomie satisfaisant dans l'exécution de leur travail, le maintien d'un climat psychologique positif serait alors favorisé. Ces professionnels seraient plus émotionnellement intelligents lorsqu'ils perçoivent que leurs expertises et leurs compétences sont respectées et qu'ils ont la liberté de travailler de façon autonome dans le plein exercice de leurs fonctions. Le fait d'accorder une certaine marge de manœuvre dans la prise de décision contribuerait à l'épanouissement des policiers. Un niveau d'autonomie satisfaisant à l'égard des décisions liées à l'exercice des responsabilités professionnelles serait alors un facteur crucial pour promouvoir l'intelligence émotionnelle et éviter les émotions dysfonctionnelles. Dans le même ordre d'idées, les policiers qui expriment une gestion inefficace d'émotions seraient ceux qui ne profitent pas d'une marge de manœuvre suffisante pour décider comment faire leur travail adéquatement.

### **6.2.2- Perception du rôle et Intelligence Émotionnelle**

L'objectif spécifique lié à l'étude de ce facteur principal (objectif spécifique 2) était d'étudier la relation entre la perception du rôle et l'intelligence émotionnelle. L'hypothèse de recherche y afférente (hypothèse de recherche 2) stipulait que la perception du rôle détermine l'intelligence émotionnelle des policiers de la DGSN. Autrement dit, la manière donc un policier perçoit le rôle qui lui est attribué détermine son degré d'intelligence émotionnelle. Cette hypothèse avait trois sous hypothèses spécifiques. La première stipulait que la clarté du rôle améliore le niveau d'intelligence émotionnelle. La deuxième formulait que l'absence de conflit lié au rôle améliore le niveau d'intelligence émotionnelle et la troisième qui soutenait qu'une charge de travail équilibré améliore également le niveau d'intelligence émotionnelle. Dans l'ensemble, les résultats obtenus ont infirmé cette hypothèse de recherche, ainsi que la deuxième et troisième sous hypothèses spécifiques.

Ces résultats montrent que la manière donc les policiers perçoivent leurs rôles n'a pas de lien avec leur niveau d'intelligence émotionnelle. Que leurs rôles n'impliquent pas de conflit ou que la charge de travail soit ou pas équilibré, cela n'a pas de répercussions sur leurs capacités

à manager les émotions. Cependant, lorsque le rôle est clair, il affecte l'intelligence émotionnelle. Car, bien que la perception du rôle ait donné des résultats non significatifs, la première sous hypothèse spécifique a été confirmée. Ce qui montre qu'un rôle sans ambiguïté concoure à améliorer le niveau d'intelligence émotionnelle des policiers. Il semble toutefois que cette caractéristique ne soit pas suffisante pour montrer que la conception que nos participants ont de leurs rôles au sein de la DGSN soit liée à leurs aptitudes d'intelligence émotionnelle.

Lorsqu'un policier dispose d'une information explicite pour occuper efficacement son rôle, celui-ci évaluera plus positivement la qualité du climat de travail et traitera plus efficacement ses émotions (Maillet et al., 2016). Les aptitudes qui constituent l'intelligence émotionnelle sont ainsi liées à un rôle sans ambiguïté, accompagné d'informations claires et consistantes pour exercer son travail. En accord avec Migneault et al. (2009), la clarté du rôle s'accompagne d'une habilitation psychologique élevée. En effet, plus le rôle d'un individu est clairement défini, plus il est susceptible de saisir la valeur de son travail et de considérer qu'il peut avoir un impact au sein de l'organisation. Il en résulte une satisfaction du fonctionnaire de la DGSN favorable à l'intelligence émotionnelle. Cependant, chez ces policiers, cette clarté est sans doute importante pour l'intelligence émotionnelle, mais insuffisante pour rendre compte de la perception globale de leur rôle au sein de la DGSN.

Dans l'approche perceptuelle du climat de travail, le rôle comme les autres caractéristiques du climat représentent le résultat d'un processus d'abstraction selon lequel les individus retiennent du rôle réel qui leur est attribué, seulement les éléments les plus significatifs pour eux et ils interprètent ce rôle en fonction de leur signification attribuée à ces éléments (James & Sells, 1981). Tout en reconnaissant la place des processus organisationnels et structurels dits objectifs, cette approche souligne la primauté des processus psychologiques par lesquels l'individu s'approprie le rôle. Ce cadre conceptuel permet par ailleurs d'investiguer les conduites découlant de ces perceptions, ces dernières primant dans la prédiction des conduites humaines au travail (Gordon, 1983 ; Hellriegel & Slocum, 1974). Il est donc possible que la perception que les Policiers ont du rôle ne soit pas pour le moment suffisante pour être connecté à leur intelligence émotionnelle et vice versa. Ces résultats contrastent avec les contenus des théories du climat de travail et de l'intelligence émotionnelle. Cela d'autant plus que dans l'ensemble ces policiers avaient une perception positive du rôle et ses caractéristiques, ainsi qu'un degré élevé d'intelligence émotionnelle.

### **6.2.3- Perception du leadership et Intelligence Émotionnelle**

L'objectif spécifique de l'étude liée à ce facteur principal (objectif spécifique 3) était d'étudier la relation entre la perception du leadership et l'intelligence émotionnelle. L'hypothèse de recherche y afférente (hypothèse de recherche 3) stipulait que la perception du leadership détermine l'intelligence émotionnelle des policiers de la DGSN. Autrement dit, la manière donc un policier perçoit le leadership au sein de la DGSN détermine son degré d'intelligence émotionnelle. Cette hypothèse avait trois sous hypothèses spécifiques. La première stipulait que la confiance et le soutien du leader améliore l'intelligence émotionnelle. La deuxième disait qu'un leadership axé sur la centration des buts améliore l'intelligence émotionnelle et la troisième soutenait qu'un leadership qui facilite le travail améliore aussi le niveau d'intelligence émotionnelle. Dans l'ensemble, les résultats obtenus ont confirmé cette hypothèse de recherche, et les différentes sous hypothèses spécifiques.

Ces résultats montrent que les policiers qui apprécient le leadership mis en place au sein de la DGSN, c'est-à-dire font confiance au leader et compte sur son soutien, trouvent qu'il établit des buts et objectifs d'amélioration claires et leur facilite le travail en démontrant l'exemple, sont aptes à réguler les émotions pour favoriser un développement intellectuel et le bien-être émotionnel. Plus encore, à partir du degré avec lequel ils perçoivent le leadership, on peut déduire leur niveau d'intelligence émotionnelle. Le style de leadership est donc une donnée importante pour garantir l'intelligence émotionnelle au travail. Chez les Policiers, plus le leadership leur sied, plus leur intelligence émotionnelle est renforcée. La caractéristique la plus importante de ce leadership étant la centration sur les buts. Ainsi, dès lors que le management à la DGSN fait un effort pour définir les objectifs inhérents à chaque activité et les clarifient à la hauteur des agents, il contribue ainsi au développement de leur savoir émotionnel.

La perception des policiers à l'égard de la qualité du leadership est très déterminante pour favoriser leur habilitation psychologique (Robbins et al., 2002), indispensable à l'intelligence émotionnelle. En ce qui concerne la sécurité et le maintien de l'ordre, le leadership est assuré incontestablement par le Délégué Général. A un niveau un peu plus opérationnel, il est généralement assuré par les délégués régionaux, les chefs des commissariats et des chefs des unités opérationnelles qui planifient, coordonnent et contrôlent les programmes et les activités ayant trait à la sécurité publique afin d'assurer des services de qualité optimale en fonction des besoins des usagers. Le commissaire considéré comme le leader le plus opérationnel de par sa proximité au quotidien avec la population, s'assure également de l'application des politiques et procédés tactico-administratifs mis à la disposition des services aux usagers. Il assume également la gestion des ressources humaines, matérielles, financières

et informationnelles sous sa responsabilité. Selon le modèle du climat psychologique de travail de Gagnon et al. (2015), une perception, qu'elle soit favorable ou défavorable vis-à-vis de la qualité de ce leadership se construirait à partir de trois indicateurs : le degré de confiance qu'entretiennent les policiers envers leur chef, les efforts déployés par ledit en vue d'assurer le partage des informations nécessaires à la réalisation des objectifs prioritaires des policiers et le sentiment d'être en mesure de s'appuyer sur le commissaire ou le délégué pour réussir dans des circonstances difficiles. En ce sens, vu que les résultats ont montré un climat de travail est positif, le personnel de la DGSN est régulièrement informé par sa hiérarchie des buts de leur travail et des objectifs d'amélioration. Le commissaire offre suffisamment de soutien, de reconnaissance, d'encouragement et de rétroaction aux policiers qu'il supervise. De plus, il oriente et récompense l'atteinte des objectifs de travail, tout en cultivant des relations positives avec les membres de l'équipe. En retour, ce style de leadership favorise l'intelligence émotionnelle.

Toutefois, au regard de la réalité actuelle du secteur de la sécurité et du maintien de l'ordre au Cameroun, les chefs semblent éprouver des difficultés à satisfaire les exigences qui leur incombent pour assurer un leadership positif : la nécessité de demeurer disponibles pour répondre aux besoins et aux demandes de leurs collaborateurs ; et, l'obligation d'investir suffisamment de temps pour accomplir leurs propres tâches et responsabilités de façon efficace et en temps opportun. Cette difficulté pourrait être expliquée par le fait que n'ayant pas assez de fond pour payer plus de policiers l'Etat limite les recrutements et le fait face à un manque de personnel. Il s'en suit que plusieurs tâches et des responsabilités sont donc léguées à ces leaders. Par conséquent, leur charge de travail est devenue écrasante (Baumann et al., 2001) en raison de l'augmentation du nombre de zones d'intervention, et conséquemment d'employés qu'ils devaient gérer. Cela peut compromettre le bon fonctionnement des unités de services et l'intelligence émotionnelle des policiers et par voie de conséquence le service rendu aux usagers. Dans ces circonstances, la création et le maintien d'un climat de travail sain ainsi que le renforcement de l'intelligence émotionnelle deviennent de plus en plus difficiles à atteindre. En outre, il n'est pas étonnant d'apprendre que le manque de leadership et de soutien sont des raisons souvent citées par les policiers pour justifier leur détresse, insatisfaction au travail. On voit que la liaison statistique observée se justifie empiriquement. Ainsi, l'influence du climat de travail sur l'intelligence émotionnelle est réciproque.

L'intelligence émotionnelle est un facteur du leadership au travail (Zeidner et al., 2004). En étant capable d'identifier les émotions de ses collaborateurs, le leader évalue mieux si ces émotions reflètent la vision qu'il partage. Le leader peut utiliser les émotions de ses

collaborateurs comme des signaux pour les orienter vers des tâches qui nécessitent une attention immédiate ou mieux ajuster pour eux. Les émotions sont donc pour un leader émotionnellement intelligent, un moyen d'améliorer le climat de travail, en s'y appuyant pour prioriser les demandes. Pour ce qui concerne les agents de Police, on peut dire avec George (2000) que les commissaires, les directeurs ou encore les délégués sont ceux qui anticipent mieux les réactions des collaborateurs dans différentes circonstances. Vu leur degré élevé d'intelligence émotionnelle, les leaders de la DGSN stimulent et suscite de l'enthousiasme et de l'optimisme dans l'environnement de travail et sont capables également de maintenir une atmosphère de coopération et de confiance via le développement des relations interpersonnelles de qualité. De plus, à en croire Zeidner et al. (2004), ces leaders de la DGSN du fait de leur intelligence émotionnelle peuvent insuffler aux autres une appréciation de l'importance du travail qu'ils opèrent sur le terrain et de l'optimisme quant à la contribution personnel de chaque policier. De telles perceptions ne peuvent qu'émerger dans un climat psychologique de travail favorable, renforçant la corrélation observée entre nos deux variables.

#### **6.2.4- Perception de l'équipe de travail et Intelligence Émotionnelle**

L'objectif spécifique de l'étude liée à ce facteur principal (objectif spécifique 4) était d'étudier la relation entre la perception de l'équipe de travail et l'intelligence émotionnelle. L'hypothèse de recherche y afférente (hypothèse de recherche 4) stipulait que la perception de l'équipe de travail détermine l'intelligence émotionnelle des policiers de la DGSN. Autrement dit, la manière donc un policier perçoit son équipe de travail au sein de la DGSN détermine son degré d'intelligence émotionnelle. Cette hypothèse avait trois sous hypothèses spécifiques. La première stipulait qu'une équipe de travail avec des interactions de qualité améliore l'intelligence émotionnelle. La deuxième postulait qu'une équipe de travail à laquelle l'on est fier d'appartenir améliore l'intelligence émotionnelle et la troisième soutenait que la coopération au sein d'une équipe de travail améliore aussi le niveau d'intelligence émotionnelle. Dans l'ensemble, les résultats obtenus ont confirmé cette hypothèse de recherche, et les différentes sous hypothèses spécifiques.

Ces résultats montrent que les policiers de la DGSN qui apprécient leur équipe de travail, c'est-à-dire qui trouvent que l'équipe est caractérisée par des relations humaines de qualité, qui sont fiers d'appartenir à cette équipe de travail et qui expérimentent un degré élevé de coopération au sein de l'équipe sont aptes à réguler leurs émotions en fonction de la situation. Plus encore, à partir du degré avec lequel ils apprécient cette équipe de travail, on peut déduire leur niveau d'intelligence émotionnelle. La caractéristique d'une équipe de travail est donc une

donnée importante pour l'intelligence émotionnelle au travail. Chez les fonctionnaires de Police, plus cette équipe remplit une fonction d'appartenance, plus l'intelligence émotionnelle de ses membres est améliorée. La caractéristique la plus importante de cette équipe étant la coopération. Ainsi, dès lors que les membres au sein d'une équipe à la DGSN interagissent pour la résolution d'un problème qui leur est soumis, cela contribue ainsi au développement de leurs compétences d'intelligence émotionnelle.

Tout d'abord, les personnes émotionnellement intelligentes réussissent probablement mieux à communiquer leurs idées, buts ou intentions de manière intéressante et péremptoire, permettant ainsi aux collègues de se sentir bien dans l'environnement de travail (Goleman, 1998). L'intelligence émotionnelle est donc liée aux aptitudes sociales nécessaires dans une équipe de travail. Les policiers avec une intelligence émotionnelle élevée, font partie de la catégorie de personnes à l'aise dans des projets impliquant un degré élevé de relations humaines (Sjoberg, 2001). Nos résultats ont montré que c'était le cas dans notre échantillon, car les trois caractéristiques d'un climat de travail favorable sont en effet perçues. Le niveau élevé d'intelligence émotionnelle dans une équipe de travail affecte les relations entre les collègues, ce qui en retour améliore le climat de travail au sein de l'organisation. Dans une équipe de travail, l'intelligence émotionnelle peut-être également utile pour le climat de travail, à travers le développement du groupe. Grâce aux relations interpersonnelles qui se créent, les policiers sont en mesure de s'offrir un soutien mutuel, s'entraider et collaborer quand une situation l'exige (Bar-On, 1997).

Une équipe de travail au sein des forces de sécurité et de maintien de l'ordre correspond à une unité. Il s'agit le plus souvent d'un groupe composé de personnes aux compétences variées, mais complémentaires, qui travaillent de façon collective en vue de poursuivre des objectifs communs, pour lesquels elles sont mutuellement responsables, même s'il y a toujours un chef. Elles sont liées par des interrelations, elles ont conscience d'une appartenance au groupe et elles poursuivent un but commun. Ce travail suppose un investissement collectif, mais aussi une répartition des tâches entre les membres et la convergence de leurs efforts. Afin que la qualité de l'unité soit perçue favorablement, celle-là devrait stimuler des relations empathiques, remplies de chaleur humaine et de soutien mutuel. Les membres devraient ressentir un sentiment et une fierté d'appartenance à l'équipe et démontrer un esprit d'entraide et de collaboration. En effet, ces caractéristiques coïncident entièrement avec les aptitudes de l'intelligence émotionnelles (Bar-On, 1997). Les quelques travaux de recherche y afférentes (Joiner et Barham, 2004 ; Siegall et Gardner, 2000) indiquent principalement que la qualité des



relations interpersonnelles est susceptible de favoriser l'émergence de l'habilitation psychologique, justifiant la relation du climat de travail à l'intelligence émotionnelle.

### **6.2.5- Perception de l'organisation et Intelligence Émotionnelle**

L'objectif spécifique de l'étude lié à ce facteur principal (objectif spécifique 5) était d'étudier la relation entre la perception de l'organisation et l'intelligence émotionnelle. L'hypothèse de recherche y afférente (hypothèse de recherche 5) stipulait que la perception de l'organisation détermine l'intelligence émotionnelle des policiers de la DGSN. Autrement dit, la manière donc un policier perçoit la DGSN détermine son degré d'intelligence émotionnelle. Cette hypothèse avait trois sous hypothèses spécifiques. La première stipulait que lorsqu'une organisation encourage l'innovation, cela améliore l'intelligence émotionnelle. La deuxième postulait qu'une organisation qui promeut la justice renforce l'intelligence émotionnelle de ses membres et la troisième soutenait qu'une organisation qui soutien ses membres améliore aussi le niveau d'intelligence émotionnelle de ces derniers. Dans l'ensemble, les résultats obtenus ont confirmé cette hypothèse de recherche, et les différentes sous hypothèses spécifiques.

Ces résultats montrent que les policiers qui valorisent la DGSN, c'est-à-dire qui trouvent qu'elle encourage la remise en question du statu quo en invitant les personnes à trouver de nouvelles façons de résoudre les problèmes, qu'elle promeut l'équité dans les décisions qui affectent directement le travail des agents et qu'elle joue un rôle positif en se souciant réellement du bien-être des agents, perçoivent, comprennent, régulent et utilisent efficacement les émotions. Plus encore, à partir du degré avec lequel ils apprécient la DGSN, on peut prédire leur niveau d'intelligence émotionnelle. Le type d'organisation est donc une variable à prendre en compte pour garantir l'intelligence émotionnelle au travail. Chez les représentants des forces de l'ordre, plus la DGSN répond à leur besoin, plus leur intelligence émotionnelle est renforcée. L'innovation promue par la DGSN, est par ailleurs sa caractéristique la plus importante. Ainsi, dès lors qu'elle est une structure qui encourage l'essai de nouvelle manière de faire son travail, elle améliore en même temps le degré d'intelligence émotionnelle de ses membres.

Une organisation favorable à un climat de travail positif se caractérise par trois éléments : l'ouverture aux idées innovatrices et aux nouvelles initiatives, l'importance accordée à la justice procédurale et la qualité du soutien organisationnel (Gagnon et al. 2008). La DGSN a été évaluée comme une organisation avec un climat psychologique positif. En d'autres termes, les policiers s'y sentent encouragés à innover et ont un sentiment de justice vis-à-vis des décisions qui touchent directement leur travail et leur rôle. De plus, ils estiment que l'organisation cherche à favoriser leur satisfaction et leur qualité de vie au travail en leur offrant

du soutien. C'est donc dire qu'ils sont émotionnellement intelligents (Bar-On, 1997 ; Salovey & Mayer, 1990).

Au regard de la conjoncture actuelle, les établissements de sécurité publique et de maintien de l'ordre évoluent dans un environnement dynamique. Cet environnement est imprégné de transformations fréquentes et de contraintes de plus en plus nombreuses et complexes. Ainsi, ils doivent sans cesse s'adapter aux multiples changements et se mesurer aux enjeux qui en découlent, tout en assurant aux usagers des services sécuritaires de qualité. Afin de remplir adéquatement ces obligations, la création d'un environnement de travail au sein duquel l'innovation est encouragée et soutenue serait particulièrement favorable (Maillet et al., 2016). Les résultats de cette recherche montrent que c'est le cas au sein de la DGSN. En effet, la culture d'innovation y est fortement ancrée, les policiers ont une attitude positive quant à l'innovation et aux changements, ils exprimeraient ouvertement leurs idées et leurs points de vue afin d'arriver à des décisions collectives et ils seraient encouragés à proposer et à adopter des pratiques innovantes et propices à l'amélioration de l'organisation dans son ensemble. De plus, l'existence d'une culture où les employés se sentent encouragés à innover joue un rôle déterminant dans la création et le maintien d'un climat psychologique sain, la satisfaction au travail (Baumann et al., 2001) et donc de l'intelligence émotionnelle.

Dans un raisonnement analogique, on peut comprendre que les policiers se sentent souvent frustrés parce qu'ils ont l'impression que leurs idées ne sont pas valorisées et que leur influence dans les processus décisionnels est minime. Cela est préoccupant puisque l'intelligence émotionnelle est liée à la satisfaction des employés, qui est fortement colorée par la perception qu'ils ont de la prise en compte de leurs idées par l'organisation (Zeidner et al., 2004). En fait, cette perception se fonde sur la justice procédurale. C'est une autre caractéristique que l'organisation ayant une influence sur l'intelligence émotionnelle. La justice procédurale réfère essentiellement à une culture et à des pratiques de gestion participative, accordant ainsi la possibilité aux employés de la DGSN de présenter leurs points de vue et de fournir des renseignements et des suggestions aux personnes qui prennent les décisions ou qui établissent les règles et les procédures à l'égard de leur travail au sein de la DGSN. La justice procédurale suppose donc que les décisions relatives au travail des employés seraient prises en collaboration avec ceux-là et non exclusivement par les décideurs et les administrateurs de l'organisation. Ces pratiques stimuleraient ainsi chez les employés la perception d'être soutenus et pleinement considérés pour leurs contributions et d'être traités avec équité, renforçant ainsi leur intelligence émotionnelle (Bar-On, 1997).

Dans le contexte actuel de la profession d'Homme en tenue au Cameroun, les organisations ont certainement intérêt à fournir le soutien nécessaire pour assurer l'intelligence émotionnelle des policiers. Selon la théorie du soutien organisationnel (Rhoades & Eisengberger, 2002), la perception de soutien organisationnel est fondée sur la croyance que l'organisation valorise les contributions des employés et qu'elle accorde une importance élevée à leur satisfaction et à leur bien-être au travail. Dans la mesure où les employés ont une perception favorable du soutien organisationnel, ceux-ci présument que l'organisation offrirait au besoin un appui suffisant et opportun pour relever les défis et diminuer le stress qui en découle, ainsi que les ressources nécessaires pour effectuer un travail de qualité. Ainsi, lorsque les policiers sont satisfaits de la qualité générale du soutien organisationnel, ils sont davantage émotionnellement intelligents. Une nuance importante à retenir est que les employés n'auraient une perception favorable que dans la mesure où ils évaluent les actes de soutien organisationnel comme volontaires, sincères et justes et non comme le résultat des contraintes ou des circonstances hors du contrôle des leaders. Pourtant contrairement à Maillet et al. (2016) qui tendent à considérer ce soutien comme la caractéristique la plus importante de l'organisation, les résultats ont montré que les policiers de la DGSN accordent plus d'importance à l'innovation.

### **6.3- LIMITES ET IMPLICATION DE L'ETUDE**

#### **6.3.1- Limites de l'étude**

Comme toute œuvre humaine, cette étude présente également un certain nombre de limites, justifiant la pertinence d'entreprendre d'autres recherches pour la compléter. Tout d'abord, l'hypothèse de recherche axée sur la perception du rôle a été infirmée. Il faut tout de même rappeler que les participants avaient une perception favorable du rôle et un niveau d'intelligence émotionnelle élevé. Il semble donc curieux que les analyses ne révèlent aucune relation entre ces deux construits, contrastant ainsi avec les théories du climat psychologique de travail et de l'intelligence émotionnelle. On peut soupçonner à ce niveau que les participants aient rempli les questionnaires sans révéler de manière cohérente leur position réelle sur les différents items. Cette perspective semble être intéressante à envisager dans la mesure où, même sur d'autres dimensions comme la perception du leadership et de l'organisation, les données révèlent une perception positive. Cela est surprenant dans la mesure où les policiers tendent à laisser transparaître une insatisfaction quant à leur traitement. Il est donc possible que le fait d'avoir interrogé les participants dans leur lieu de travail, a conduit ces derniers à se comporter en harmonie avec les exigences de ce milieu. En effet, la police est interdite de

syndiquer ou de grever, ce qui veut dire que c'est un corps où la revendication est d'une certaine manière prohibée. Des recherches ultérieures sont donc requises pour voir si cette perspective est pertinente.

Une autre limite concerne le coefficient de consistance interne. On n'a observé que les dimensions : perception de la tâche (défi et importance), perception du rôle (conflit) et perception de l'équipe (coopération, qualité des relations) présentait une consistance interne moyenne. Cela montre que même si l'échelle a été déjà traduite en langue française, une validation culturelle examinant sa structure factorielle auprès des populations camerounaises est requise. Le fait que l'analyse de la consistance interne de la perception de la tâche, a conduit à la suppression d'un certain nombre d'items conforte cette hypothèse. En plus, les contraintes temporelles de cette étude ont limité l'échantillon à 120 représentants des employés de la DGSN.

Une autre limite de cette étude est relative à une interprétation causale de nos résultats. Bien que les relations pour quatre hypothèses soient significatives, une interprétation en termes de causalité linéaire ne peut être avancée. Cela nécessite une étude expérimentale qui apportera également plus de précisions. Enfin, cette étude est également limitée par le fait d'avoir utilisé des mesures auto-reportées pour éprouver une relation qui était encore inexplorée dans la littérature. En effet, il a été prouvé que ces types de mesures entraînent souvent de la désirabilité sociale (Spector, 2006), ce qui peut d'ailleurs justifier pourquoi l'hypothèse sur la perception du rôle est non concluante. On peut aussi ajouter que cette étude gagnerait à être prolongée sur des unités opérationnelles qui sont plus et constamment exposés aux situations émotionnellement particulières.

### **6.3.2- Implications de l'étude**

La présente étude a des implications pratique et scientifique, en dépit des limites soulevées plus haut. Sur le plan scientifique, cette étude complète celle de : Baumann et al. (2001), Gagnon et al. (2008), Gooty et al. (2014), Kumarasamy et al. (2016), Maillet et al. (2016), McCutcheon (2018), etc. Les résultats de cette étude permettent de prolonger les leur auprès des populations camerounaises et particulièrement auprès de la police camerounaise. Cette étude prolonge aussi les résultats de Klem et Schlechter (2008) et Schulte et al. (2006). Ces deux études qui exploraient déjà les relations entre le climat de travail et l'intelligence émotionnelle, ne s'appuyaient pas sur les modèles de Gagnon et al. (2008) et Petrides et Furnham (2003), respectivement. Ces modèles sont les plus utilisés dans la littérature actuellement. Cette étude complète ainsi la littérature en apportant des connaissances sur la

relation entre le climat organisationnel de travail et l'intelligence émotionnelle des policiers camerounais. Cette contribution scientifique s'accompagne d'une contribution pratique.

Plusieurs recherches estiment que l'intelligence émotionnelle rend compte d'environ 80% de l'intelligence humaine (Gardner, 1983 ; Salovey & Mayer, 1990). Elle est particulièrement importante sur le lieu de travail parce qu'elle est liée à l'interaction avec les collègues, la performance, les aptitudes de leadership et la capacité à faire face au stress (Al Ali et al., 2012). Pour les professions impliquant beaucoup d'interactions avec les personnes, l'intelligence émotionnelle est particulièrement requise (Caruso et al., 2006). Gooty et al. (2014) ont même découvert une relation positive entre l'intelligence émotionnelle et la capacité à faire face aux émotions négatives qui surviennent d'une situation stressante. Il en est de même pour le stress professionnel et pour trouver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle chez les policiers (Kumarasamy et al., 2016 ; McCutcheon, 2018).

La police est une profession potentiellement stressante qui exige une régulation émotionnelle constante pour s'adapter aux usagers et aux collègues (Al Ali et al., 2012). L'intelligence émotionnelle est donc particulièrement requise dans ce genre de profession. Les Policiers doivent montrer de l'empathie, du réconfort, de la sensibilité, de la rigueur face à différents types de profils, susceptibles à un moment ou à un autre de les agresser : les témoins, les victimes, les coupables. Le challenge est donc d'être capable de contrôler son anxiété, sa peur en face d'un danger réel ou perçu et prendre des actions appropriées sans recourir à la force excessive. Cela est particulièrement exigé pour les policiers qui travaillent dans les unités de terrain dans la mesure où l'environnement dans lequel ils interviennent est extrêmement dynamique sur le plan émotionnel (McCutcheon, 2018). L'intelligence émotionnelle constitue donc un bouclier qui assure une protection contre les émotions dysfonctionnelles, dont les conséquences sont importantes pour la police camerounaise comme démontré au chapitre 1. Elle aide les policiers à faire face aux exigences de leur profession et de conserver leur santé mentale. Ce travail a montré que cette compétence cruciale pour les employés de la DGSN peut être renforcée en optimisant le climat de travail. Un programme d'intervention organisationnelle axé sur l'intelligence émotionnelle peut aussi être envisagé pour réduire les difficultés qu'engendrent les émotions dysfonctionnelles qui ont été mises en exergue dans ce travail.

## CONCLUSION GENERALE

---

L'objectif premier de cette étude était d'étudier l'un des principaux facteurs susceptibles d'expliquer le phénomène de la souffrance psychologique ou souffrance émotionnelle au travail. Cet objectif était motivé par la situation générale de la souffrance émotionnelle au travail dans le monde. Un cadre conceptuel de l'étude a permis de structurer cet objectif en partant de multiples facteurs psychosociologiques, susceptibles d'apporter une certaine explication au phénomène de la souffrance émotionnelle. En outre, le stress professionnel (Gamassou, 2004), le climat organisationnel (Brangier, Lancry & Louche, 2004), La politique organisationnelle (Demerouti et al., 2001 ; Loftus, 2009 ; Harrington, 2001 ; Zhao et al., 2002) et la culture organisationnelle (Paoline, 2004 ; Jiao, 2001 ; Crank, 1998 ; Prenzler, 1997 ; Schaible & Gecas, 2010) ont été évoqués. Parmi ces facteurs, le climat organisationnel nous a paru plus pertinent. C'est la raison pour laquelle, l'hypothèse générale a été formulée en ces termes: *Le climat organisationnel de travail influence l'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de la Délégation Générale à la Sécurité Nationale*. Autrement dit, le climat organisationnel de travail prédit l'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de Police. Cette dernière a été opérationnalisée en cinq hypothèses spécifiques (Hs<sub>1</sub> : : La perception de la tâche influence l'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de police; Hs<sub>2</sub> : La perception du rôle influence l'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de police; Hs<sub>3</sub> : : La perception du leadership influence l'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de Police ; Hs<sub>4</sub> : La perception de l'équipe de travail influence l'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de Police ; Hs<sub>5</sub> : La perception de l'organisation influence l'intelligence émotionnelle des fonctionnaires de Police au travail).

Un questionnaire, précédé d'un pré-test, constitué de l'échelle du climat organisationnel de travail développée par Jones et James (1979), adaptée par Parker et al. (2003) et traduit par Gagnon et al. (2007) et de l'échelle de l'intelligence émotionnelle qui est ici le Questionnaire du Trait d'Intelligence Émotionnelle version courte (TEIQUE-SF), conçue par Petrides et Furnham, (2003) et adaptée par Mikolajczak et al. (2007), a été administré à 120 participants. Après la collecte des données, nous avons utilisé le logiciel *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) version 2.3 pour le traitement statistique. Parmi la multitude d'outils d'analyse inférentielle à la portée du chercheur (l'analyse des corrélations, le khi deux, la régression, le « t » de student, le « z » test...), nous avons porté notre choix sur les analyses de corrélation et

de régression, parce que ce sont deux outils statistiques idoines pour étudier le lien entre des variables comme c'est le cas dans cette étude. Les résultats ont révélé que quatre des cinq hypothèses spécifiques formulées ont été validées. Ce qui nous amène à tirer la conclusion que le climat organisationnel influence l'intelligence émotionnelle au travail chez les Policiers. Par ailleurs, nous avons observé que d'autres variables prises en compte dans cette étude telles que les caractéristiques sociodémographiques (le cadre) n'avaient pas une influence significative sur l'intelligence émotionnelle ; de même que (le sexe, l'âge, le type de relation intime, le nombre d'enfants, le niveau d'étude, et l'ancienneté) sauf qu'ici, certains travaux respectifs produisent des résultats contradictoires. Nos résultats ont été expliqués par la théorie du climat de travail de James et Jones (1974) et la théorie trait d'intelligence émotionnelle de Petrides et Furnham (2001).

Au terme de cette étude, quelques limites s'y dégagent. Tout d'abord, l'hypothèse de recherche axée sur la perception du rôle a été infirmée nonobstant une perception favorable du rôle et un niveau d'intelligence émotionnelle élevé chez les participants. Il semble donc curieux que les analyses ne révèlent aucune relation entre ces deux construits, contrastant ainsi avec les théories du climat organisationnel de travail et de l'intelligence émotionnelle. Une autre limite concerne le coefficient de consistance interne. En effet, on a observé que les dimensions : perception de la tâche (défi et importance), perception du rôle (conflit) et perception de l'équipe (coopération, qualité des relations) présentaient une consistance interne moyenne. Cela montre que, même si l'échelle a été déjà traduite en langue française, une validation culturelle examinant sa structure factorielle auprès des populations camerounaises est requise. Une autre limite de cette étude concerne l'interprétation causale des résultats. Bien que quatre hypothèses soient significatives, une interprétation en termes de causalité linéaire ne peut être avancée. Cela nécessite une étude expérimentale qui apportera également plus de précisions. Enfin, le fait d'avoir utilisé des mesures auto-reportées pour éprouver une relation qui était encore inexplorée dans la littérature constitue une autre limite.

Au demeurant, ce travail pourrait amener les autorités de la police camerounaise, à envisager un programme d'intervention organisationnelle axé sur l'intelligence émotionnelle pour réduire les difficultés qu'engendrent les émotions dysfonctionnelles qui y ont été mises en exergue.

## LISTE DE REFERENCES

---

- Abun, D., Menor, I. R., Catabagan, C. N., Magallanes, T., & Ranay, B. F. (2021). Organizational climate and work engagement of employees of divine word colleges in Ilocos Region, Philippines. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(1), 107-121.
- Ali, M., Wang, W., Chaudhry, N., & Geng, Y. (2017). Hospital waste management in developing countries: a mini review. *Waste Management & Research*, 35(6), 581-592. <https://doi.org/10.1177/0734242X17691344>
- Aytac, S., & Dursun, S. (2012). The effect on employees of violence climate in the workplace. *Work*, 41(1), 3026-3031. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0559-3026>
- Babei, J., & Paché, G. (2021). Engagement de la direction générale et climat de travail : quelle maîtrise des accidents en rétro-logistique hospitalière ? *Revue Française De Gestion Industrielle*, 35(1), 7–23. <https://doi.org/10.53102/2021.35.01.863>
- Chhabra, M., & Chhabra, B. (2013). Emotional intelligence and occupational stress: a study of Indian Border Security Force personnel. *Police Practice and Research*, 14, 355-370.
- de Aguiar Hugo, A., & Lima, R. D. S. (2021). Healthcare waste management assessment: Challenges for hospitals in COVID-19 pandemic times. *Waste Management & Research*, 2(3), 234-259. <https://doi.org/10.1177/0734242X211010362>
- Deschênes, A.-A., Dussault, M., & Frenette, E. (2014). Auto-efficacité émotionnelle et épuisement professionnel de directions d'établissement d'enseignement. *Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation*, 37(4), 1-22.
- Dihan, N. F., Thatok, A., & Hermanto, H. (2019). Effect of Emotional Intelligence on Counterproductive Work Behavior with Job Stress as an Intervening Variable: Study on Civil Servants in Mataram City. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(1), 14-25. <https://doi.org/10.29332/ijssh.v3n1.248>



- Dosseville, F., Laborde, S., Edoh, K. P., & Garnarczyk, C. (2016). Rôle de l'intelligence émotionnelle dans les comportements agressifs dans le domaine sportif. *Staps*, 2 (112), 33-47. <https://doi.org/10.3917/sta.112.0033>
- Dussault, G., Fournier, M. A., Zanchetta, M. S, Kerouac, S0., Denis, J. L., & Bojanowski, L. (2004). Le marché du travail en soins infirmiers au Canada (1985-1999). *Santé Publique*, 2(16), 251-61.
- Gagnon, S, & Lavoie-Tremblay, M. (August, 2008). *The key factors of work climate improvement in Quebec health care and social services organizations*. Proceedings of the 15e Congress of the Francophone International Association of Work Psychology, Université Laval, Québec, Canada,
- Gagnon, S., Paquet, M., & Courcy, F. (2015). *Climat psychologique et « santé » du milieu de travail. Acte de congrès à l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF)*. [http://criso.ca/CMS/Media/69\\_14\\_fr-CA\\_0\\_123.pdf](http://criso.ca/CMS/Media/69_14_fr-CA_0_123.pdf)
- Gavin, J. F. (1975). Organizational climate as a function of 61. and organizational variables. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 135-139.
- Gershon, R. R. M., Stone, P. W., Bakken, S., & Larson, E. (2004). Measurement of organizational culture and climate in healthcare. *Journal of Nursing Administration*, 34(1), 33-40.
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., & Hughes, F. (2006). Nurse turnover: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 43, 237-63.
- Hunt, J. W. (1992). Changing organizations. In Hunt, J. W (ed). *Managing people at work* (3rd ed., pp. 259-300). McGrawHill International Ltd.

- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. Dans W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (dir.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (p. 19-32). Taylor & Francis.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12, 189-192.
- Mayer J. D., Salovey, P., & Caruso, D. B. (2000). Models of emotional Intelligence. In: R. Sternberg (Ed.), *Handbook of Intelligence* (pp. 396-420). Cambridge University.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? Dans P. Salovey & D.J. Sluyter (dir.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications* (p. 3-31). Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15, 197-215.
- Miao, C., Humphrey, R. H., Qian, S. (2020). The cross-cultural moderators of the influence of emotional intelligence on organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 31, 213– 233. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21385>
- Mikolajczak, M., Luminet, O., Leroy, C., & Roy, E. (2007). Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire: Factor structure, reliability, construct, and incremental validity in a French-Speaking population. *Journal of Personality Assessment*, 88, 338-353.
- Mikolajczak, M., Menil, C., & Luminet, O. (2007). Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: Exploration of emotional labour processes. *Journal of Research in Personality*, 41(5), 1107-1117.

- Moon, T. W., & Hur, W.-M. (2011). Emotional intelligence, emotional exhaustion, and job performance. *Social Behavior and Personality*, 39(8), 1087-1096.
- Ngah Essomba, H. C., (2022). Auto-efficacité émotionnelle et conflit conjugal chez les amants camerounais : effet du type de relation. *Revue Québécoise de Psychologie* (2022), 43(2), 159-175.
- Odena, B. K., Lohanib, M., McCoyb, M., Crutchfielda, J., & Rivers, S. (2015). Embedding emotional intelligence into military training contexts. *Procedia Manufacturing*, 3, 4052 – 4059.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., & LaCost, H. A. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organisational Behavior*, 24, 389-416.
- Parker, P. A., & Kulik, J. A. (1995). Burnout, self- and supervisor-related job performance, and absenteeism among nurses. *Journal of Behavioral Medicine*, 18(6), 581–599
- Parry, J. (2008). Intention to leave the profession: Antecedents and role in nurse turnover. *Journal of Advance Nursing*, 64, 157-67.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioral validations in two studies of emotion, recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17, 39-57.
- Petrides, K. V., Perez-Gonzalez, J. C., & Furnham, A. (2007). On the criterion and incremental validity of trait emotional intelligence. *Cognition & Emotion*, 21, 26-55.
- Petrides, K. V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*, 98, 273-289.

- Roch, G. (2008). *Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier* (Thèse de Doctorat). Université de Montréal.
- Roy, F. (1989). *Élaboration et validation d'un questionnaire sur le climat de travail* (Thèse de doctorat). Université de Montréal.
- Roy, M. (2009). *Le climat psychologique des unités organisationnelles en tant que déterminant de la détresse psychologique au travail* (Mémoire de Master). Université de Montréal.
- Savoie, A., Brunet, L., Boudrias, J.-S., & Gilbert, M.-H. (2010). Surenchère de la non-santé psychologique au travail. *Le journal des psychologues*, 283, 31-34.
- Savoie, C., Savoie, A., & Brunet, L. (1994). *Validation de construit du questionnaire sur le climat de travail (QCT)*. (Research report). Montréal, PQ.
- Schaffer, R., Cullen, S., Meas, P., & Dill, K. (2011). Mixed and augmented reality for Marine Corps training. *Human-Computer Interaction International*, 1, 1-11.
- Tachom Waffo, B., Soh, G., & Tagne Nossi, A. (Acceptée). Auto-efficacité émotionnelle et conflit conjugal chez les amants camerounais : effet du statut matrimonial. *Revue Québécoise de Psychologie*.
- Tachom Waffo, B., Soh, G., Gouertoumbo Mete, A. R., Tagne Nossi, A., & Tsakem, I. (2021). Fatalist beliefs and boomerang effect of messages on barrier measures to covid-19 in adults: the mediating effect of emotional intelligence. *International Journal for Advanced Studies and Research in Africa*, 10(2), 28-43. [https://africasciencenetwork.org/wp-content/uploads/2021/12/PDF-3\\_Tachom-et-al.pdf](https://africasciencenetwork.org/wp-content/uploads/2021/12/PDF-3_Tachom-et-al.pdf)
- van Laar, E., van Deursen, A., van Dijk, J., de Haan, J. (2020). Determinants of 21st-Century Skills and 21st-Century Digital Skills for Workers: A Systematic Literature

Review. SAGE Open. Advance online publication.

<https://doi.org/10.1177/2158244019900176>

World Health Organisation. (2007, 23 mai). *Plan d'action mondial pour la santé des travailleurs.* Repéré à [https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/WHA60/A60\\_R26-fr.pdf](https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA60/A60_R26-fr.pdf)

World Health Organisation. (2013, 27 mai). *Plan d'action global pour la santé mentale 2013-2020.* Repéré à [https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/WHA66/A66\\_R8-fr.pdf](https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA66/A66_R8-fr.pdf)

Young, S. A., & Parker, C. P. (1999). Predicting collective climates: Assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 1199-1218.

## **ANNEXES**

---



## ENQUETE SUR LES COMPORTEMENTS AU TRAVAIL

Dans le cadre de la réalisation d'un travail de recherche, portant sur les comportements sociaux, nous aimerions avoir votre contribution à la réalisation de cette étude en répondant à ce questionnaire. Nous vous assurons que ces informations seront utilisées exclusivement à des fins académiques et que la confidentialité totale de vos réponses sera préservée conformément aux dispositions de l'article 5 de la loi n°91/023 du 16 décembre 1991 sur les enquêtes statistiques et les recensements au Cameroun.

### Université de Yaoundé 1

Voici une liste de propositions qui décrivent vos comportements quotidiens au travail. En vous référant à votre expérience personnelle au travail dans votre emploi actuel et votre environnement de travail, indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord pour chacune de ces propositions. Copier le numéro qui correspond à votre point de vue sur l'espace en pointillé (...).

Pas du tout d'accord (1)	Pas d'accord (2)	Sans opinion (3)	D'accord (4)	Tout à fait d'accord (5)
-----------------------------	---------------------	---------------------	-----------------	-----------------------------

1.	.....	Je sens que mon travail est important au fonctionnement de mon équipe de travail.
2.	.....	Mon (ma) superviseuse) me fixe des objectifs précis (par exemple: échéances, normes de qualité, etc.).
3.	.....	Mon (ma) superviseur (e) me donne L'aide dont j'ai besoin pour compléter mon travail à temps.
4.	.....	Mon (ma) superviseur(e) est disposé(e) à m'écouter lorsque j'ai des problèmes,
5.	.....	Il y a un sentiment de coopération entre les personnes de mon équipe de travail,
6.	.....	La plupart des personnes de mon équipe de travail ne voudraient pas changer d'équipe.
7.	.....	Le climat de travail au sein de l'équipe est détendu et convivial.
8.	.....	On m'encourage à essayer de nouvelles façons de faire mon travail.
9.	.....	Cette organisation a vraiment mon bien-être à cœur.
10	.....	Avant que l'on prenne une décision par rapport à mon travail, on prend d'entendre toutes mes préoccupations.
11	.....	Les responsabilités inhérentes à mon travail sont clairement définies.
12	.....	Il y a trop de personnes qui me disent quoi faire.
13	.....	Je suis constamment sous trop de pression à mon travail.
14	.....	Il m'appartient de décider de la meilleure façon de faire mon travail.
15	.....	Mon travail met à l'épreuve mes capacités.
16	.....	Je sens que mon travail apporte une contribution significative.
17	.....	Mon(ma) superviseur(e) souligne l'importance des objectifs de travail.
18	.....	Mon(ma) superviseur(e) donne le bon exemple en travaillant fort.
19	.....	Mon(ma) superviseur s'empresse de reconnaître et de récompenser le bon rendement.
20	.....	Il y a friction (désaccord) entre les personnes de mon équipe de travail.

21	.....	Je sens que mon travail est important au fonctionnement de mon équipe de travail.
22	.....	Mon (ma) superviseuse) me fixe des objectifs précis (par exemple: échéances, normes de qualité, etc.).
23	.....	Mon (ma) superviseur (e) me donne L'aide dont j'ai besoin pour compléter mon travail à temps.
24	.....	Mon (ma) superviseur(e) est disposé(e) à m'écouter lorsque j'ai des problèmes,
25	.....	Il y a un sentiment de coopération entre les personnes de mon équipe de travail,
26	.....	La plupart des personnes de mon équipe de travail ne voudraient pas changer d'équipe.
27	.....	Le climat de travail au sein de l'équipe est détendu et convivial.
28	.....	On m'encourage à essayer de nouvelles façons de faire mon travail.
29	.....	Cette organisation a vraiment mon bien-être à cœur.
30	.....	Avant que l'on prenne une décision par rapport à mon travail, on prend d'entendre toutes mes préoccupations.
31	.....	Les responsabilités inhérentes à mon travail sont clairement définies.
32	.....	Il y a trop de personnes qui me disent quoi faire.
33	.....	Je suis constamment sous trop de pression à mon travail.
34	.....	Il m'appartient de décider de la meilleure façon de faire mon travail.
35	.....	Mon travail met à l'épreuve mes capacités.
36	.....	Je sens que mon travail apporte une contribution significative.
37	.....	Mon(ma) superviseur(e) souligne l'importance des objectifs de travail.
38	.....	Mon(ma) superviseur(e) donne le bon exemple en travaillant fort.
39	.....	Mon(ma) superviseur s'empresse de reconnaître et de récompenser le bon rendement.
40	.....	Il y a friction (désaccord) entre les personnes de mon équipe de travail.
41	.....	Les personnes de mon équipe de travail sont fières de leur travail.
42	.....	Les personnes de l'équipe se soucient les unes des autres.
43	.....	Cette organisation m'encourage à perfectionner les méthodes de mon patron.
44	.....	Cette organisation se soucie de ma satisfaction générale au travail.
45	.....	Des informations précises et complètes sont recueillies avant que des décisions soient prises relativement à mon travail.
46	.....	Je sais ce que l'on attend de moi dans cet établissement.
47	.....	On me tient responsable de choses sur lesquelles je n'ai aucun contrôle.
48	.....	J'ai trop de travail à faire.
49	.....	J'ai la liberté de compléter les tâches assignées sans être supervisé(e) à l'excès.
50	.....	Mon travail me permet de mettre à contribution toutes mes connaissances et mes compétences
51	.....	Je pense que mon travail est très important.
52	.....	Mon équipe de travail a des objectifs d'amélioration précis et mesurables,
53	.....	Mon (ma) superviseuse) m'aide à résoudre les problèmes reliés au travail.
54	.....	Je peux faire confiance à mon (ma) superviseur(e).
55	.....	Les personnes de mon équipe de travail coopèrent pour accomplir le travail.
56	.....	Le moral est bon au sein de l'équipe de travail.



57	.....	On sent une chaleur entre les personnes de mon équipe de travail.
58	.....	Cette organisation m'encourage à trouver de nouvelles façons pour régler de vieux problèmes.
59	.....	Mes opinions sont importantes pour cette organisation.
60	.....	Je peux obtenir des informations supplémentaires lorsque les décisions relatives à mon travail ne sont pas claires.

Pas du tout d'accord 1	Pas d'accord 2	Pas vraiment d'accord 3	Indécis 4	Plutôt d'accord 5	D'accord 6	Totalement d'accord 7
------------------------------	-------------------	-------------------------------	--------------	-------------------------	---------------	-----------------------------

- 1) .....Exprimer mes émotions avec des mots n'est pas un problème pour moi.
- 2) .....Je trouve souvent difficile de voir les choses du point de vue d'une autre personne.
- 3) .....Dans l'ensemble, je suis une personne hautement motivée.
- 4) .....D'habitude, je trouve difficile de réguler mes émotions.
- 5) .....Je ne trouve généralement pas la vie agréable.
- 6) .....Je m'y prends efficacement avec les gens.
- 7) .....J'ai tendance à changer d'avis fréquemment.
- 8) .....Souvent, je n'arrive pas à discerner quelle émotion je ressens exactement.
- 9) .....Je pense avoir un certain nombre de bonnes qualités.
- 10) .....Il m'est habituellement difficile de défendre mes droits.
- 11) .....Je suis habituellement capable d'influencer la manière dont les autres se sentent.
- 12) .....Dans l'ensemble, j'ai une perspective sombre sur la plupart des choses.
- 13) .....Ceux qui me sont proches se plaignent souvent du fait que je ne les traite pas comme il faut.
- 14) .....Je trouve souvent difficile d'adapter ma vie en fonction des circonstances.
- 15) .....Globalement, je suis capable de gérer le stress.
- 16) .....Je trouve souvent difficile de montrer de l'affection à ceux qui me sont proches
- 17) .....Je suis habituellement capable de me « mettre dans la peau des gens » et de ressentir leurs émotions.
- 18) .....Je trouve habituellement difficile de me maintenir motivé(e).
- 19) .....Je suis la plupart du temps capable de trouver des moyens pour contrôler mes émotions quand je le souhaite.
- 20) .....Dans l'ensemble, je suis content(e) de ma vie.
- 21) .....Je me décrirais comme un(e) bon(ne) négociateur/négotiatrice.
- 22) .....J'ai tendance à m'impliquer dans des choses dont je voudrais ensuite pouvoir me sortir.
- 23) .....Je prends souvent le temps de réfléchir à ce que je ressens.
- 24) .....Je crois que je suis plein(e) de ressources personnelles.
- 25) .....J'ai tendance à me laisser faire, même si je sais que j'ai raison.
- 26) .....Apparemment, je n'ai aucun pouvoir du tout sur les sentiments des autres.
- 27) .....Je crois qu'en général, dans ma vie, les choses se dérouleront bien.
- 28) .....Je trouve difficile de me lier tout à fait, même avec ceux qui me sont proches.
- 29) .....Généralement, je suis capable de m'adapter à de nouveaux environnements.
- 30) .....Les autres m'admirent d'être quelqu'un de détendu.

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTE DES ARTS, LETTRES ET  
SCIENCES HUMAINES

DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE

B.P 7011 Yaoundé (Cameroun)



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace – Work – Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

FACULTY OF ARTS, LETTERS AND  
SOCIAL SCIENCES

DEPARTEMENT OF PSYCHOLOGY

P.O Box 7011 Yaoundé (Cameroon)

Yaoundé, le....**3...1...MAY...2019..**

### ATTESTATION DE RECHERCHE

Je soussigné Professeur **Jacques-Philippe TSALA TSALA**, Chef du Département de Psychologie à l'Université de Yaoundé I au Cameroun, atteste que monsieur **NKWIZIN Serge Milan** matricule **14U432**, est étudiant en **Master II de Psychologie sociale**.

Sa recherche engagée sous la direction du Docteur **NOUMBISSIE Claude Désiré** s'intitule : « **Climat organisationnel et auto efficacité émotionnelle au travail, cas des fonctionnaires de Police de la Délégation Générale à la Sûreté Nationale** ». La collecte des données pour cette recherche se déroulera dans la ville de Yaoundé (Cameroun). Vous voudriez bien lui fournir toute information non confidentielle pouvant lui permettre d'atteindre ses objectifs académiques.

En foi de quoi la présente attestation de recherche est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

LE CHEF DE DEPARTEMENT

**Jacques-Philippe TSALA TSALA**  
Professeur des Universités



YAOUNDE, LE 24 Octobre 2019

NKWIZIN Serge Milan, Etudiant à la  
Faculté des Arts, des Lettres, et des Sciences  
Humaines, Université de Yaoundé I.  
Tél 699537296/679640140  
mail : [tontonmilan@yahoo.fr](mailto:tontonmilan@yahoo.fr)

Receivés  
Belinda  
28/10/2019

A  
MONSIEUR LE DIRECTEUR GENERAL DE  
L'ORGANISATION INTERNATIONNALE  
DU TRAVAIL  
YAOUNDE-CAMEROUN

**Objet** : Autorisation de recherche.

**P. J.** : 01 thermocopie d'attestation de Recherche

J'ai l'honneur de venir par la présente solliciter votre accord à la demande dont l'objet est rappelé en marge.

En effet, dans le cadre de la réalisation d'un travail de recherche en vue de l'obtention du diplôme de Master II à l'Université de Yaoundé I, Département de Psychologie, je me suis engagé dans une étude dont la thématique s'intéresse aux souffrances psychologiques au travail à travers les notions de Climat Organisationnel et de sentiment d'auto efficacité émotionnelle au travail.

Le but de ce travail est de montrer que la façon dont l'employé perçoit le Climat Organisationnel à travers ses cinq dimensions (la perception de la tâche, la perception du rôle, la perception de la supervision, la perception de l'équipe de travail et la perception de l'organisation dans son ensemble), influence émotionnellement son efficacité au travail. Cette assertion est fondée sur la théorie de l'auto efficacité émotionnelle que les recherches récentes présentent comme l'un des puissants facteurs qui déterminent aujourd'hui un bon rendement au travail.

Hormis les données statistiques spécifiques au cadre de notre étude, l'intérêt de la présente correspondance vise à élargir la collecte desdites données dans un cadre général afin de mieux conforter les résultats de notre recherche.

Tout en vous garantissant l'usage de ces données exclusivement à des fins académiques, veuillez agréer Monsieur le Directeur Général, mon profond respect./

  
NKWIZIN Serge Milan

SG 31.10.2019

YAOUNDE, LE 24 Octobre 2019

NKWIZIN Serge Milan, Etudiant à la  
Faculté des Arts, des Lettres, et des  
Sciences Humaines, Université de  
Yaoundé I.

Tél 699537296/679640140  
mail : tontonmilan@yahoo.fr

DAG 2/11/19

A

MONSIEUR LE MINISTRE DE L'EMPLOI ET  
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE  
- YAOUNDE -

Via SDPSP le 11-11-19

Objet : Autorisation de recherche.

P. J. : 01 thermocopie d'attestation de Recherche



J'ai l'honneur de venir par la présente solliciter votre accord à la demande dont l'objet est rappelé en marge.

En effet, dans le cadre de la réalisation d'un travail de recherche en vue de l'obtention du diplôme de Master II à l'Université de Yaoundé I, Département de Psychologie, je me suis engagé dans une étude dont la thématique s'intéresse aux souffrances psychologiques au travail à travers les notions de Climat Organisationnel et de sentiment d'auto efficacité émotionnelle au travail.

Le but de ce travail est de montrer que la façon dont l'employé perçoit le Climat Organisationnel à travers ses cinq dimensions (la perception de la tâche, la perception du rôle, la perception de la supervision, la perception de l'équipe de travail et la perception de l'organisation dans son ensemble), influence émotionnellement son efficacité au travail. Cette assertion est fondée sur la théorie de l'auto efficacité émotionnelle que les recherches récentes présentent comme l'un des puissants facteurs qui déterminent aujourd'hui un bon rendement au travail.

Hormis les données statistiques spécifiques au cadre de notre étude, l'intérêt de la présente correspondance vise à élargir la collecte desdites données dans un cadre général afin de mieux conforter les résultats de notre recherche.

Tout en vous garantissant l'usage de ces données exclusivement à des fins académiques, veuillez agréer Monsieur le Ministre, mon profond respect./

  
NKWIZIN Serge Milan

YAOUNDE, LE 29 AOUT 2019

NKWIZIN Serge Milan, Etudiant à la Faculté  
des Arts, des Lettres, et des Sciences Humaines,  
Université de Yaoundé I,  
Tél 699537296/679640140  
mail : tontonmilan@yahoo.fr



A

MONSIEUR LE SECRETAIRE D'ETAT A  
LA GENDARMERIE NATIONALE  
- YAOUNDE -

**Objet : Demande d'autorisation de recherche.**

**P. J. : 01 thermocopie d'attestation de Recherche  
: 02 questionnaires**

Dans le cadre de la réalisation d'un travail de recherche en vue de l'obtention du diplôme de Master II à l'Université de Yaoundé I, Département de Psychologie, je me suis engagé dans une étude dont la thématique est : « Le Climat organisationnel et le sentiment d'auto efficacité émotionnelle au travail ».

Le but de ce travail qui porte de manière générale sur les comportements au travail, est de montrer que la façon dont l'employé perçoit le Climat Organisationnel à travers ses cinq dimensions (la perception de la tâche, la perception du rôle, la perception de la supervision, la perception de l'équipe de travail et la perception de l'organisation dans son ensemble), influence émotionnellement son efficacité au travail. Cette assertion est fondée sur la théorie de l'auto efficacité émotionnelle qui se définit par la croyance des gens à l'égard de sept compétences émotionnelles : la perception de ses émotions et celle des autres, l'utilisation des émotions, la compréhension de ses émotions et celle des autres ainsi que la gestion de ses émotions et celle des autres. Selon les recherches récentes, cette théorie est l'un des puissants facteurs qui déterminent aujourd'hui un bon rendement au travail.

Comme cadre de cette étude, mon choix a été porté sur la Gendarmerie Nationale qui a la spécificité d'être rattachée aux Forces Armées et assure de part sa proximité avec la population, les fonctions de police administrative. Cette recherche concernera uniquement le personnel de la Gendarmerie Nationale en service dans les Compagnies de Gendarmerie de la ville de Yaoundé.

Aussi, ai-je l'honneur de venir par la présente solliciter votre accord pour la collecte des données suivant les modèles ci-joints, lesquelles seront exclusivement utilisées à des fins académiques.

Pour suite éventuelle à donner, veuillez agréer Monsieur le Secrétaire d'Etat, mes sentiments distingués.

A handwritten signature in blue ink that reads 'NKWIZIN Serge Milan'.

H

YAOUNDE, LE 19 AOUT 2019

NKWIZIN Serge Milan, Etudiant à la Faculté  
des Arts, des Lettres, et des Sciences Humaines,  
Université de Yaoundé I.

Tél 699537296/679640140  
mail : tontonmilan@yahoo.fr

CABINET - DGSN -  
CELLULE DU COURRIER  
ET DE LA TRADUCTION  
COURRIER REÇU LE .....  
12 D AOUT 2019

A

MONSIEUR LE DELEGUE GENERAL A  
LA SURETE NATIONALE

- YAOUNDE -

**Objet : Demande d'autorisation de recherche.**

**P. J. : 01 thermocopie d'attestation de Recherche**

Dans le cadre de la réalisation d'un travail de recherche en vue de l'obtention du diplôme de Master II à l'Université de Yaoundé I, Département de Psychologie, je me suis engagé dans une étude dont la thématique est : « Le Climat organisationnel et le sentiment d'auto efficacité émotionnelle au travail ».

Le but de ce travail qui porte de manière générale sur les comportements au travail, est de montrer que la façon dont l'employé perçoit le Climat Organisationnel à travers ses cinq dimensions (la perception de la tâche, la perception du rôle, la perception de la supervision, la perception de l'équipe de travail et la perception de l'organisation dans son ensemble), influence émotionnellement son efficacité au travail. Cette assertion est fondée sur la théorie de l'auto efficacité émotionnelle qui se définit par la croyance des gens à l'égard de sept compétences émotionnelles : la perception de ses émotions et celle des autres, l'utilisation des émotions, la compréhension de ses émotions et celle des autres ainsi que la gestion de ses émotions et celle des autres. Selon les recherches récentes, cette théorie est l'un des puissants facteurs qui déterminent aujourd'hui un bon rendement au travail.

Comme cadre de l'étude, mon choix a été porté sur certaines unités de Police qui ont la spécificité d'être à la fois des structures de commandement et d'administration à l'instar des Commissariats de Sécurité Publique de la ville de Yaoundé.

Aussi, ai-je l'honneur de venir par la présente solliciter votre accord pour la collecte des données qui seront exclusivement utilisées à des fins académiques auprès du personnel des unités sus circonscrites.

Pour suite éventuelle à donner, veuillez agréer Monsieur le Délégué Général, mon profond respect./-



## TABLE DES MATIERES

---

<b>DEDICACE</b> .....	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>ii</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> .....	<b>iv</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>vi</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xii</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE</b> .....	<b>3</b>
<b>CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE</b> .....	<b>4</b>
1.1 Situation générale de la souffrance émotionnelle dans le monde .....	4
1.1.1- Situation de la souffrance émotionnelle au travail .....	5
1.1.2- Les causes des souffrances émotionnelles chez les agents de la Police .....	8
1.1.2.1- <i>Pouvoir centralisé</i> .....	8
1.1.2.2- <i>Culture organisationnelle</i> .....	8
1.1.2.3- <i>La politique organisationnelle</i> .....	9
1.1.3- Les conséquences de la souffrance émotionnelle des travailleurs .....	11
1.1.3.1- <i>Les conséquences de la souffrance émotionnelle dans les organisations</i> .....	11
1.1.3.2- <i>Les conséquences au sein des organisations policières</i> .....	12
1.1.4- Les mesures prises par les organisations et les pouvoirs publics .....	14
1.2- Constat théorique .....	15
1.3- Problème de l'étude.....	17
1.4- Question de recherche .....	17
1.4.1- Question générale .....	17
1.4.2- Questions spécifiques.....	18
1.5- Objectifs de recherche .....	18
1.5.1- Objectif général .....	18
1.5.2- Objectifs spécifiques .....	18
1.6- Intérêts de l'étude .....	19
1.6.1- <i>Intérêt scientifique</i> .....	19
1.6.2- <i>Intérêt organisationnel</i> .....	20



1.7- Délimitations de l'étude .....	20
1-7-1- Sur le plan théorique .....	20
1-7-2- Sur le plan géographique .....	20
1.8- Type de l'étude.....	21
<b>CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE .....</b>	<b>22</b>
2.1- INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE .....	22
2.1.1 Fondement théorique et empirique de l'intelligence émotionnelle .....	22
2.1.2- Définition de l'intelligence émotionnelle .....	23
2.1.3 Les composantes de l'intelligence émotionnelle .....	24
2.1.4 Les approches conceptuelles de l'intelligence émotionnelle .....	26
2.1.4.1 Approche intelligence émotionnelle habilité .....	26
2.1.4.2 Approche trait de personnalité .....	26
2.1.4.3 Approche compétence émotionnelle .....	27
2.1.5- Impacts des facteurs sociodémographiques sur l'intelligence émotionnelle .....	27
2.1.6- Importance de l'intelligence émotionnelle dans environnement de travail .....	27
2.6- Les effets négatifs du dysfonctionnement émotionnel dans le climat de travail .....	28
2.6.1- Quelques effets négatifs du dysfonctionnement émotionnel dans le climat de travail en général .....	29
2.6.2- Quelques effets négatifs du dysfonctionnement émotionnel chez les forces de défense et de sécurité.....	31
2.2- CLIMAT ORGANISATIONNEL .....	32
2.2.1- Historique du climat organisationnel .....	32
2.2.2- Définition du climat organisationnel ou climat de travail .....	33
2.2.3- Les propriétés du climat du travail.....	33
2.2.3.1- Le climat de travail individuel .....	33
2.2.3.2- Le climat de travail collectif .....	34
2.2.4- Les conceptions du climat de travail.....	34
2.2.5- Les dimensions du climat de travail.....	36
2.2.6- Climat organisationnel et comportement au travail .....	37
2.3. CLIMAT ORGANISATIONNEL ET INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE .....	37
<b>CHAPITRE 3 : THÉORIES DE RÉFÉRENCE .....</b>	<b>42</b>
3.1- LA THÉORIE DU CLIMAT ORGANISATIONNEL .....	42
3.1.1 Théorie du climat de travail de Likert (1967) .....	43

3.1.1.1 <i>Le climat autoritaire</i> .....	43
3.1.1.2 <i>Le climat participatif</i> .....	44
3.1.2 La théorie du climat de travail de James et Jones (1974) .....	44
3.1.2.1 <i>L'approche des attributs organisationnels</i> .....	45
3.1.2.2 <i>L'approche de la perception du climat</i> .....	45
3.1.2.3 <i>L'approche perceptuelle via les attributs individuels.</i> .....	45
3.1.3 Un aperçu de la notion de perception .....	46
3.1.4- Postulat de base du climat organisationnel .....	46
3.1.5- Les facteurs qui influencent le climat de travail .....	49
3.2- LA THÉORIE DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE .....	50
3.2.1 Les modèles d'aptitude de l'intelligence émotionnelle .....	51
3.2.1.1 <i>Le modèle de Salovey et Mayer</i> .....	51
3.2.1.2 <i>Le modèle de Wong et Law</i> .....	51
3.2.2 Les modèles mixtes de l'intelligence émotionnelle .....	52
3.2.2.1 <i>Le modèle de Goleman</i> .....	52
3.2.2.2 <i>Le modèle de Reuven Bar-On</i> .....	53
3.2.3 Les modèles des traits d'intelligence émotionnelle .....	53
<b>DEUXIEME PARTIE: CADRE OPERATOIRE</b> .....	<b>55</b>
<b>CHAPITRE 4 : APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>56</b>
4.1. SITES ET PARTICIPANTS DE L'ETUDE .....	56
4-1-1- Présentation des différents sites de recherche .....	56
4.1.2. Participants .....	58
4.2. VARIABLES DE L'ETUDE .....	60
4-2-1- Variable indépendante (VI) .....	60
4-2-2- Variable dépendante (VD) .....	61
4-3- PLAN DE RECHERCHE .....	62
4-4- Hypothèses de l'étude .....	63
4-4-1- <i>Hypothèse générale de l'étude</i> .....	63
4-4-2- <i>Hypothèses spécifiques (HS)</i> .....	63
4.5. COLLECTE DES DONNEES .....	64
4.5.1. Choix de l'instrument de collecte des données .....	64
4.5.2. Elaboration du questionnaire .....	65
4.5.2.1. <i>Echelle du climat organisationnel de travail</i> .....	65

4.5.2.2. Echelle de l'intelligence émotionnelle .....	66
4.5.2.3. Les caractéristiques sociodémographiques des participants .....	66
4.6. PRETEST ET VALIDATION DU QUESTIONNAIRE .....	66
4.7. PROCEDURE DE COLLECTE DES DONNEES .....	76
4.8. DIFFICULTES RENCONTREES .....	76
4.9. OUTILS DE TRAITEMENT STATISTIQUE DES DONNEES .....	76
<b>CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS .....</b>	<b>78</b>
5.1- ANALYSE DES FACTEURS SECONDAIRES.....	78
5.1.1- Facteurs sociodémographiques et climat psychologique de travail .....	78
5.1.2- Facteurs sociodémographiques et Intelligence Émotionnelle .....	95
5.2- ANALYSE DES FACTEURS PRINCIPAUX .....	99
5.2.1- Perception de la tâche et Intelligence Émotionnelle .....	99
5.2.2- Perception du rôle et Intelligence Émotionnelle .....	101
5.2.3- Perception du leadership et Intelligence Émotionnelle .....	102
5.2.4- Perception de l'équipe de travail et Intelligence Émotionnelle .....	103
5.2.5- Perception de l'organisation et Intelligence Émotionnelle .....	105
<b>CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RESULTATS .....</b>	<b>108</b>
6.1- DISCUSSION DES RESULTATS POUR LES FACTEURS SECONDAIRES .....	108
6.1.1- Facteurs sociodémographiques et climat organisationnel de travail.....	108
6.1.2- Facteurs sociodémographiques et Intelligence Émotionnelle .....	112
6.2- DISCUSSION DES RESULTATS POUR LES FACTEURS PRINCIPAUX.....	115
6.2.1- Perception de la tâche et Intelligence Émotionnelle .....	115
6.2.2- Perception du rôle et Intelligence Émotionnelle .....	118
6.2.3- Perception du leadership et Intelligence Émotionnelle .....	120
6.2.4- Perception de l'équipe de travail et Intelligence Émotionnelle .....	122
6.2.5- Perception de l'organisation et Intelligence Émotionnelle .....	124
6.3- LIMITES ET IMPLICATION DE L'ETUDE .....	126
6.3.1- Limites de l'étude.....	126
6.3.2- Implications de l'étude .....	127
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>129</b>
<b>LISTE DE REFERENCES .....</b>	<b>131</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>137</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>138</b>

