

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

*Paix - Travail - Patrie*

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE DE YAOUNDE I  
ECOLE NORMALE SUPERIEUR  
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE

D'EBOLOWA

DEPARTEMENT DE DE

L'INNOVATION,

DES TECHNIQUES COMMERCIALES

ET

DE L'INDUSTRIALISATION

\*\*\*\*\*



REPUBLIC OF CAMEROUN

*Peace - Work - Fatherland*

\*\*\*\*\*

UNIVERSITY OF YAOUNDE I  
HIGHER TECHNICAL TEACHER  
TRAINING COLLEGE OF

EBOLOWA

DEPARTMENT OF OF

INNOVATION,

COMMERCIAL TECHNIQUES AND

INDUSTRIALIZATION

\*\*\*\*\*

**Filière**

**COMMUNICATION ADMINISTRATIVE**

**GESTION DES EMOTIONS ET EFFICACITE AU TRAVAIL :  
CAS DU FONDS SPECIAL D'EQUIPEMENT ET  
D'INTERVENTION INTERCOMMUNAL (FEICOM)**

Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du Diplôme de Professeur d'Enseignement

Technique et

Professionnel de 2e grade (DIPET II)

Par : **Mariella Huguette Sandrine OLLE OLLE**

Licenciée en Droit des Affaires et de l'Entreprise

Sous la direction de

**Pr. Gérard-Marie MESSINA**

**Maître de Conférences**

**Année Académique : 2019 - 2020**



## **SOMMAIRE**

DEDICACE.....	2
REMERCIEMENTS.....	3
RESUME.....	4
ABSTRACT.....	5
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	6
LISTE DES TABLEAUX, DIAGRAMMES, IMAGES ET SCHEMA.....	7
INTRODUCTION GENERALE.....	9
I <sup>ère</sup> PARTIE : GESTION DES EMOTIONS ET EFFICACITE AU TRAVAIL.....	12
CHAPITRE I ETUDE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE DE LA GESTION DES EMOTIONS ET EFFICACITE AU TRAVAIL .....	14
SECTION I : APPROCHE DEFINITIONNELLE DE LA NOTION DE GESTION DES EMOTIONS.....	14
SECTION II : APPROPRIATION DU CONCEPT D' « EFFICACITE AU TRAVAIL » .....	21
CHAPITRE II : ANALYSE DES IMPACTS DE LA GESTION DES EMOTIONS SUR L'EFFICACITE AU TRAVAIL.....	28
SECTION I : LA NECESSITE DE LA GESTION DES EMOTIONS PAR L'EMPLOYE.....	28
SECTION II ; ETUDE DE L'IMPACT DE LA GESTION DES EMOTIONS SUR LES PERFORMANCES DE L'ORGANISATION.....	33
DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA GESTION DES EMOTIONS ET DE L'EFFICACITE DANS LE TRAVAIL ADMINISTRATIF.....	36
CHAPITRE III : METHOLOGIE D'ENQUETE.....	38
SECTION I : CADRE D'ETUDE, HYPOTHESES ET OUTIL COLLECTE DES DONNEES.....	38
CHAPITRE IV : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES.....	54
SECTION I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	53
SECTION II : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS.....	70
CONCLUSION GENERALE.....	72
BIBLIOGRAPHIE.....	74
TABLE DES MATIERES.....	76

## **DEDICACE**

*A ma maman, Mme OLLE OLLE Sylvie Gisèle épouse NKOLO ESSOMBA*

## REMERCIEMENTS

La rédaction de ce mémoire, marquant la fin de notre formation, n'aurait été possible sans la contribution de certaines personnes que nous tenons particulièrement à remercier :

- **Pr. Gérard-Marie MESSINA**, notre Directeur de mémoire, pour sa patience, sa disponibilité, sa magnanimité et surtout ses judicieux conseils qui ont contribué à enrichir notre réflexion ;
- **Le Professeur NDJAKOMO ESSIANE Salomé**, Directeur de l'ENSET d'Ebolowa, pour n'avoir ménagé aucun effort pour le bon déroulement de notre formation ;
- **Le Docteur SAMBA Michel Cyrille**, Directeur Adjoint et Chef de département Innovation Technique Industrielle et Commerciale, pour ses conseils et la richesse des enseignements qu'il pourvoie au département ;
- **Monsieur ATANGANA Mesmin**, Chef de Division de la Recherche, de la Coopération et des relations avec les entreprises, pour ses conseils permanents, ses orientations et son soutien moral du début à la fin de notre formation ;
- **Mme NKOLO née OLLE OLLE Sylvie Gisèle**, notre chère maman, qui a mis toutes les ressources en œuvre pour la réussite de notre formation, pour son amour inconditionnel ;
- **Dr. OLLE OLLE Daniel Claude George Delort**, et toute la **famille OLLE** pour leurs conseils, leur aide et leur disponibilité ;
- **M. OLLE OLLE Sylvain David Armel**, notre fils bien-aimé, dont l'amour inconditionnel nous a donné force et courage pour braver toutes les difficultés inhérentes à une formation.
- Mes frères, **EDOH Armelle**, **ESSOMBA Lionel**, **NKOLO Joëlle**, **NKOLO Alain-Roger**
- **Révérénd YIGUI Hervé Klaus**, pour sa disponibilité, son aide précieuse, sa patience, son encadrement spirituel et ses précieux conseils en tant qu'enseignant et ami ;
- **Mmes Armelle MBIDA**, **Rachel SALLA** et toute la famille **SALLA MVOM** pour leur soutien ;

Tous nos camarades de filière **CAD** et à tous ceux et celles qui, de près ou de loin ont contribué à la réussite de cette période d'apprentissage, puissiez-vous trouver ici l'expression de notre profonde gratitude.

## RESUME

Notre étude porte sur : **la gestion des émotions et l'efficacité au travail : cas du FEICOM.** Elle vise à montrer l'influence de la gestion des émotions sur l'efficacité et la performance des employés et des managers au travail. Nous partons du constat que les émotions sont très souvent mises de côté lorsqu'il faut prendre en compte les éléments qui facilitent le travail de l'employé afin de le rendre plus efficace. L'hypothèse que nous avons émise est celle selon laquelle ***une bonne gestion des émotions influence positivement l'efficacité au travail.*** Par gestion des émotions, nous entendons la capacité de réguler, de contrôler et de tirer le meilleur de ses émotions, de ses sentiments, et du stress. Le problème de recherche est celui de l'effet de la gestion des émotions dans le milieu professionnel. La solution proposée à l'employé est celle de l'acceptation et de la prise de conscience de l'importance de son environnement de travail, pour lui-même et pour les autres, et une introspection à chaque survenance d'une émotion. Le manager lui, doit acquérir les qualités d'un Manager-Minute, c'est-à-dire, veiller à gérer l'employé à la hauteur de ses capacités sans le surcharger, tout en le motivant par des encouragements et félicitations-minutes. La recherche s'effectue sur la base de la méthode hypothético-déductive. L'étude débute par une observation du déroulement des journées de travail et des rapports entre les employés, et les managers. Une enquête à travers la méthode qualitative s'en est suivie. Les résultats obtenus après une analyse de corrélation ont permis de valider les hypothèses alternatives Ha, au vu des résultats, l'hypothèse générale est confirmée : *la gestion des émotions influence l'efficacité au travail, des employés et des managers.* La première partie de ce travail est constituée de la revue de la littérature des concepts de gestion des émotions et de l'efficacité au travail. La deuxième partie fait suite à une étude de l'impact de la gestion sur les performances au travail. Au terme de l'analyse, nous avons émis quelques suggestions à l'endroit du personnel du FEICOM, à l'employé comme au manager.

**Les mots clés : gestion des émotions, efficacité, performance, travail.**

## **ABSTRACT**

Our study focuses on: *managing emotions and working efficiency: the case of FEICOM*. It aims to show the influence of emotion management on the efficiency and performance of employees and managers at work. We noticed that, emotions are usually neglected while taking into account the elements that make de employee more effective. The hypothesis we made is that, good management of emotions positively influences work efficiency. By emotions management, we mean the ability to regulate, control and make the most of one's emotions and feelings. The research problem is that of the effect of emotions management in the professional environment. The solution proposed to the employee is that of the acceptance of his work environment for himself and for others, and introspection at each occurrence of emotions. The manager must acquire the qualities of a minute manager, that is to ensure that he manage the employee at the height of his capacities, without overloading him, while motivating him with encouragements and congratulations. The first part of this work consists of the literature review of the concepts emotions management and efficiency at work. The second part follows a study of the impact of management on the work performance. At the end of our analysis, we made some suggestions for the FEICOM staff, from the simple employee to the manager.

**Keywords: *management of emotions, efficiency, performance, work***

## **SIGLES, ACRONYMES ET ABREVIATIONS**

**CTD** : collectivité territoriale décentralisée

**CAD** : communication administrative

**ENSET** : Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique

**FEICOM** : fonds spécial d'équipement et d'intervention intercommunal

**QR** : question de recherche

**Ha** : hypothèse alternative

**HG** : hypothèse générale

**HS** : hypothèse spécifique

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau n°1 : liste des stéréotypes masculins et féminins relatif aux émotions

Tableau n°2 : analyse des variables de l'hypothèse générale

Tableau n°3 : cadre opérationnel

Tableau n°4 : répartition des répondants selon le sexe

Tableau n°5 : répartition selon le statut matrimonial

Tableau n°6 : répartition des diplômes des répondants

Tableau n°7 : répartition selon le tempérament

Tableau n°8 : représentation du cadre de travail

Tableau n°9 : pourcentage de la fluidité de la communication

Tableau n°10 : description de l'environnement de travail

Tableau n°11 : réaction face à la colère

Tableau n°12 : influence des émotions sur le travail

Tableau n°13 : pourcentage d'efficacité par la gestion des émotions

Tableau n°14 : rôle de la hiérarchie

Tableau n°15 : représentation de la gestion universelle des émotions

Tableau n°16 : mesures hiérarchiques pour l'efficacité

Tableaux n°17 et 18 : vérification de l'hypothèse H1

Tableaux n°19 et 20 : vérification de l'hypothèse H2

Tableaux n°21 et 22 : vérification de l'hypothèse H3



## **LISTE DES DIAGRAMMES**

Diagramme n°1 : pourcentage de sexe

Diagramme n°2 : le statut matrimonial

Diagramme n°3 : les diplômes

Diagramme n°4 : le tempérament

Diagramme n°5 : le cadre de travail

## **IMAGES ET SCHEMAS**

### **➤ IMAGES**

Image n°1 : premier immeuble siège du FEICOM

Image n°2 : deuxième immeuble siège du FEICOM

Image n°3 : immeuble siège actuel du FEICOM

### **➤ SCHEMAS**

Schéma n°1 : pyramide des besoins d'Abraham MASLOW

Schéma n°2 : Organigramme centrale du FEICOM

Schéma n°3: Organigramme d'une agence FEICOM de catégorie 1

Schéma n°4 : Organigramme d'une agence FEICOM de catégorie 2

## **INTRODUCTION GENERALE**

Le travail occupe une place centrale dans nos sociétés et sollicite sans cesse les émotions. Au cœur des rapports sociaux et des conflits, il engendre tout à la fois : violence ou solidarité, suscite des sentiments d'injustice, de colère, d'envie, de haine, mais aussi de satisfaction et de plaisir. Dans le cadre de ses activités professionnelles quotidiennes, le travail mobilise « tout l'homme », corps et âme, l'incitant à s'appuyer sur des savoir-faire techniques mais également affectifs, à engager son enthousiasme comme son envie de bien faire, à mobiliser empathie et confiance. Le travail peut devenir également la scène où des émotions non recherchées surgissent. Quand les travailleurs rencontrent des situations problématiques dans leurs activités, ou lorsque les conditions de travail sont difficiles, l'ennui, le découragement, la colère et le désespoir peuvent s'inviter au travail. Autant d'émotions non désirées qu'il faudra supporter, subvertir, ou dissimuler au mieux.

De nos jours, les entreprises ont tendance à favoriser l'idée de l'employé rationnel : c'est-à-dire un employé qui n'affiche aucune émotion, et à dissuader les employés d'exprimer leurs émotions quand ils travaillent en équipe. Elles dépeignent ainsi le milieu de travail idéal comme celui dans lequel le calme et la rationalité règnent, par conséquent, l'employé modèle c'est celui qui sait rester neutre et stoïque, peu importe la situation à laquelle il fait face. L'accent est donc très souvent mis sur l'aspect matériel du travail (salaires), pour motiver l'employé, oubliant que, selon HEBB, dans son ouvrage intitulé « *The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory* », New York, Wiley, 1949, l'homme est « l'animal le plus émotif qui soit », et que son épanouissement, son développement et sa productivité incluent l'aspect immatériel (psychologique) de sa personnalité. Le travail étant un environnement interactif, les émotions y sont omniprésentes et l'on a cessé progressivement, au fil du temps, de penser que les émotions sont un frein à un travail optimal et efficient pour s'apercevoir qu'elles font non seulement partie intégrante du travail, mais qu'elles y jouent aussi un rôle essentiel.

Au travail, les émotions se divisent implicitement en deux catégories à savoir : les émotions dites « bonnes », qui contribuent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et celles dites « mauvaises », considérées comme nuisibles. Selon ce point de vue, les émotions positives peuvent accroître la créativité, favoriser l'entraide et la collaboration et réduire les comportements agressifs envers l'entreprise et son personnel. En revanche, la colère suscite des comportements improductifs tel que : le vol, le vandalisme, les agressions envers les pairs. La tristesse, la jalousie et l'envie quant à elles engendrent le stress et amènent les employés à vouloir quitter leur emploi.

Cependant, cette distinction n'est pas tout à fait réaliste. La « création » de bonnes intentions nécessite des gros efforts et lorsqu'un employé doit feindre une émotion, principalement au cours d'une activité de service, il y a risque de dissonance émotionnelle (état qui donne lieu au

mécontentement de l'employé), qui peut conduire au mal-être et à l'épuisement professionnel ou burn-out. Par ailleurs, les émotions dites nuisibles sont souvent bénéfiques. La colère par exemple, que l'on a tendance à classer dans cette catégorie n'engendre pas que l'improductivité, elle peut aussi motiver l'employé dans son travail et le pousser à faire face aux problèmes qu'il rencontre. De plus, les dirigeants qui se fâchent à l'annonce de mauvaises nouvelles sont souvent perçus comme étant plus efficaces et plus disposés à motiver leurs employés que ceux qui affichent de la tristesse ou de la stoïcité.

Il apparaît, au vu de tout ce qui précède que les émotions, quelle qu'en soit la catégorie (bonnes ou mauvaises), sont omniprésentes au travail, si l'on considère toutes les situations qui peuvent les engendrer chaque jour. L'idéal serait donc, au lieu de les annihiler, de chercher à les gérer et à le faire de façon optimale afin qu'elles participent au mieux, non seulement à l'efficacité de l'employé dans son travail, mais aussi au bon management de ceux-ci par l'employeur. Cela a éveillé notre intérêt et nous a poussé à choisir comme thème de recherche : **GESTION DES EMOTIONS ET EFFICACITE DANS LE TRAVAIL ADMINISTRATIF : CAS DES SOCIETES PARAPUBLIQUES DE LA VILLE D'EBOLWA.**

Notre thème de recherche pose le problème des effets de la gestion des émotions sur l'efficacité au travail. Ainsi, la question centrale de recherche est :

Quel est l'impact d'une bonne gestion des émotions sur l'efficacité au travail ?

De cette question découlent trois questions subsidiaires qui sont :

- quels sont les facteurs de création des émotions qui influent le plus sur la performance de l'employé ?
- quelle relation ces facteurs entretiennent-ils avec l'efficacité des employés ?
- existe-t-il un modèle de gestion des émotions pouvant servir aux employés en période de stress émotionnel dans l'exercice de ses fonctions ?

Notre but, dans le cadre de cette étude est de montrer que, loin de limiter l'homme dans son travail, les émotions peuvent faire office de booster, de catalyseur pour les employés, et d'outil de management pour les managers, si elles sont bien gérées de part et d'autre. Toutes ces interrogations trouveront des réponses à la suite de ce travail.

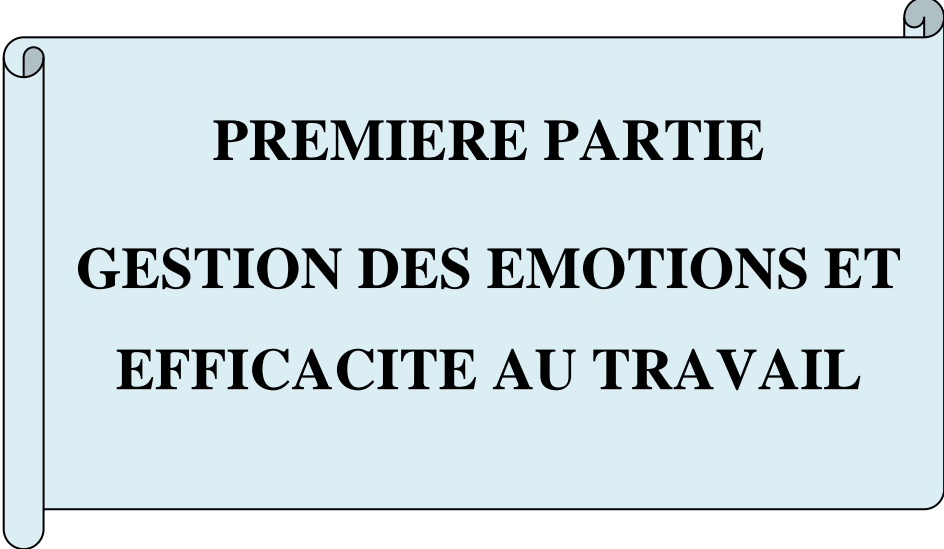
Ensuite, nous allons déterminer les facteurs création des émotions qui influent sur les l'influence de l'employé. Et enfin ; nous allons proposer un modèle de gestion des émotions pour les employés et pour les managers.

Ce travail revêt un triple intérêt :

- Du point de vue scientifique, il se veut démonstratif du fait que les émotions influencent considérablement l'efficacité au travail tant des employés que des managers. Et que certains échecs dans l'atteinte des objectifs fixés sont dus à une mauvaise gestion des émotions.
- Du point de vue professionnel, les études menées dans le cadre de notre travail et d'autres encore plus poussées sur le sujet permettront de mieux outiller les employés et les managers, qui pourront mieux gérer l'aspect psychologique du travail, qui est l'un des plus déterminant de la santé du travailleur, et par conséquent de la santé de l'entreprise.
- Du point de vue pédagogique, ces études amélioreront la collaboration enseignant-élève en ceci que comme dans l'entreprise, l'enseignant-manager saura jauger les émotions de ses apprenants et en tirer le meilleur afin de mieux asseoir et adapter sa technique d'apprentissage, en même temps qu'il saura gérer les siennes pour ne pas décrédibiliser sa performance et son efficacité en tant qu'enseignant et éducateur.

Notre travail est ainsi segmenté en deux grandes parties :

- la première est réservée à l'étude théorique de la gestion des émotions par l'employé
- la deuxième concerne l'étude empirique de l'impact de la gestion des émotions et de l'efficacité dans le travail.



**PREMIERE PARTIE**  
**GESTION DES EMOTIONS ET**  
**EFFICACITE AU TRAVAIL**

Dans cette partie, il s'agira pour nous, d'élaborer une étude sur les éléments théoriques qui sous-tendent notre sujet de recherche en mettant en relief la relation qui lie ces éléments les uns aux autres. Chacun perçoit la réalité de manière subjective, cette perception de la réalité est directement influencée par notre expérience de vie et notre caractère. C'est la raison pour laquelle aucun d'entre nous ne réagit de la même manière face à des circonstances identiques. C'est aussi la raison qui pourrait justifier le fait que certains employés perdent en efficacité ou bien affichent une piètre performance au travail quand leurs émotions apparaissent, pendant que d'autres sont plutôt efficaces, avec ou sans émotions. De ce fait, cette première partie nous permettra d'établir et de mieux comprendre le lien qui existe entre la gestion des émotions et l'efficacité dans le travail administratif, ceci à la lumière d'études menées sur le sujet par des précurseurs tels que WEISS et CROPRANZANO (1996), à travers leur *théorie des événements affectifs*, ainsi que la *théorie de l'évaluation cognitive*, développée par FRIJDA (1986) ; ORTONY, CLORE & COLLINS (1988) ; SCHERER (2001) ; SMITH & ELLSWORTH, (1985). Cette première partie est divisée en deux chapitres : le premier sera consacré à l'étude conceptuelle de la gestion des émotions et de la performance dans le travail administratif, pendant que le deuxième sera réservé à l'étude de l'impact de la gestion des émotions sur l'efficacité et les performances.

CHAPITRE I  
ETUDE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE DE  
LA GESTION DES EMOTIONS ET EFFICACITE  
AU TRAVAIL

## **INTRODUCTION**

Il sera question ici de définir d'abord les concepts de base de notre d'étude, puis d'établir les rapports qui en découlent. Ensuite la revue de la littérature que nous abordons dans ce chapitre consiste à faire le tour des écrits préalablement produits sur notre thème d'étude, travaux sur la base desquels nous sommes partis pour la continuité de la réflexion.

## **SECTION I : APPROCHE DEFINITIONNELLE DE LA NOTION DE GESTION DES EMOTIONS**

La compréhension d'un thème de recherche passe nécessairement par la définition des termes qui le constituent. C'est sans doute pourquoi dans son ouvrage intitulé « les règles de la méthode sociologique » DURKHEIM (1894) affirme que « le savant doit d'abord définir les choses qu'il traite afin que l'on sache et qu'il sache de quoi il est question » cela nécessite donc au préalable une définition des concepts clés du thème et des termes autour desquels s'articulera l'étude. Ceci dit, nous commencerons par la définition des concepts dans un contexte général deuxièmement nous donnerons une définition spécifique à notre cadre d'étude. Cette opération de la définition des concepts se fera selon les courants scientifiques, ou encore des dictionnaires spécialisés du domaine d'étude dans lequel nous évoluons.

## **I- DEFINITION DES TERMES**

### **A- LA NOTION DE GESTION, D'EFFICACITE ET DE TRAVAIL**

#### **1) La gestion**

**Etymologiquement**, le vocable gestion est défini dans le Larousse 2006 comme un mot féminin issu du latin *gestio* qui veut dire « action de gérer ». Ce terme est très utilisé en économie et au sein des entreprises. Cependant quel que soit son domaine d'application, il vise de meilleurs résultats ou performances. Le mot gestion est très souvent assimilé au management, tiré du terme français ménagement, emprunté par les anglais et réintroduit en français sous une forme modifiée et définie par consensus comme l'ensemble des techniques visant à optimiser l'usage des ressources d'une organisation (entreprise, organisation ou même association) en vue de la réalisation d'un objectif. A



cet égard, le vocable ménagement est décrit selon Le Littré (dictionnaire universel), similairement à celui de gestion, comme « *l'art de conduire, de diriger, de manier, de motiver...voire, action de bien régler, de bien disposer* ».

La gestion correspond à l'origine, à l'administration des organisations et des ressources. Ce qui réclame une capacité à savoir les ménager pour appliquer l'adage « *qui veut aller loin, ménage sa monture* ». Elle s'est développée dans les années 1950 pour englober les questions de management et de direction et a connu de nombreuses avancées théoriques et pratiques dans chaque domaine qui le concerne, notamment en matière de responsabilité sociale des entreprises, de gouvernance, de prise de décisions, d'information et de surveillance.

Le mot peut aussi signifier l'administration d'une entreprise, soit dans sa globalité, soit dans une de ses fonctions. Et dans ce contexte, on parle généralement de la gestion d'entreprise, qui est, sur le plan global, de la mise en œuvre des ressources de l'entreprise, en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés.

**BARREAU** le reconnaît lorsqu'il déclare : « *la gestion vise une meilleure combinaison des ressources dont on dispose en vue d'optimiser un résultat* » (1974 ).La gestion ou le management peut se concevoir comme une démarche rationnelle par laquelle les ressources humaines, matérielles et financières sont coordonnées vers la réalisation des buts poursuivis. Cette démarche se traduit par un processus qui consiste à planifier, diriger et contrôler les activités de façon à tirer un rendement optimal. En somme, la gestion peut être appréhendée comme l'action ou la manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose.

Bien que cette dernière définition corresponde mieux à notre étude sur la gestion des émotions, celle de **BARREAU** vient la compléter, en ceci qu'elle met un accent sur la finalité, sur le but recherché : le rendement, la performance, l'efficacité. De plus, le mot gestion fait aussi référence au management, alors nous pourrions utiliser l'une comme l'autre expression.

La gestion peut porter sur une réalité visible, palpable comme la gestion des ressources, humaines ou financières, mais également sur une réalité abstraite, à l'instar de la gestion des émotions.

## **2) Efficacité**

Selon **ALAZARD ET SERAPI (1998)**, l'efficacité est le fait d'atteindre les objectifs fixés. Elle correspond au degré de réalisation des objectifs. C'est également la qualité de ce qui produit des résultats escomptés ou bien la qualité d'une personne à avoir les réflexes et l'action adaptée dans une situation donnée.

L'efficacité est la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à parvenir à ses fins, à atteindre ses objectifs, ou ceux qu'on lui a fixés. C'est aussi la capacité de produire le maximum de résultat avec le minimum d'efforts et de dépenses.

Le concept d'efficacité sera mieux étayé à la section II de ce mémoire.

### **3) Le travail**

A l'origine, le vocable **travail** vient du latin *tripalium* qui était un instrument de torture composé de trois pieux. Historiquement, il désigne donc la souffrance, la douleur.

➤ **Au sens économique**, le travail désigne une activité, rémunérée ou non, qui permet la production de biens et services. Avec le capital, il constitue un facteur de production de l'économie. Il est essentiellement fourni par les employés en échange d'un salaire et contribue à l'activité économique. Le travail peut aussi être entendu comme un effort physique ou intellectuel qui doit être ou qui est accompli pour faire quelque chose ou obtenir un résultat recherché.

➤ **En sociologie**, on le définit comme l'ensemble des activités humaines répétitives, pénibles, non gratifiantes et réalisées dans la contrainte.

➤ **En droit**, c'est une obligation exécuté sous les ordres et le contrôle d'un employeur en contrepartie d'une rémunération. Toutes ces définitions sont intéressantes pour notre étude cependant, nous nous attarderons sur les deux premières parce qu'elles illustrent mieux l'idée du travail dans nos travaux.

## **B- LA NOTION D'EMOTION**

Le monde des émotions est assez vaste et le terme émotion en lui-même est complexe à saisir. Pour mieux l'appréhender, il convient de le définir, de le distinguer d'autres vocables qui lui sont souvent assimilés, de déterminer son rôle et pourquoi pas d'étudier les facteurs de création des émotions.

### **1) Définition du vocable**

L'émotion est définie dans le Larousse 2006 comme un état affectif intense, caractérisé par des troubles divers (pâleur, accélération du pouls, etc.)

**En psychologie**, elle est perçue comme une expérience psychologique complexe et intense de l'état d'esprit d'un individu animal liée à un objet repérable lorsqu'il réagit aux influences biochimiques et environnementales. (*Wikipédia*). De façon plus simple, l'émotion peut être définie comme un vif sentiment provoquant un trouble ou la manifestation d'un sentiment. Elle est, de ce fait, un sentiment inconscient, une réponse du corps et de l'esprit face à une situation, une stimulation extérieure. Elle est provoquée par la vision personnelle que l'on a d'un événement.

Le terme émotion, quelque fois est confondu à celui de sentiment. Il renvoie généralement à la perception physiologique du moment et la différence entre les deux se justifie par le fait que le sentiment fait partie de l'émotion, partie qui fait intervenir les fonctions cognitives de l'organisme.

*(Forum des coachings conseils du 1<sup>er</sup> décembre 2010)*

Le processus émotionnel est à la base des actions qu'entreprend l'être humain quand il vit une émotion. Cette conception s'appuie sur la théorie élaborée par LEVY (1984) et distingue trois grandes phases menant à une action, en réponse à un stimulus émotionnel ; (1) la survenance d'un évènement émotionnel qui fait réagir le corps (stimulus) ; (2) la prise de conscience d'une émotion teintée d'un vécu culturel et menant au ressenti émotionnel, (3) une réaction qui résulte du ressenti. Ce processus peut être représenté comme une sorte d'engrenage qui unit l'aspect biologique et culturel de l'émotion.

## **2) Les catégories d'émotions**

Dans la vie en société, les émotions se divisent implicitement en deux catégories à savoir : les émotions dites « bonnes », qui contribuent à une bonne cohésion sociale, et celles dites « mauvaises », considérées comme nuisibles. Il en est de même pour le travail.

Les émotions de base sont la colère, la joie, la tristesse, la peur, la surprise et le dégoût. Dans plusieurs courants et même dans la culture Judéo-chrétienne, trois de ces six émotions sont considérées comme négatives à savoir, la colère, la tristesse et la peur.

➤ **La peur**, pour beaucoup, apparaît comme un manque de foi. Au niveau instinctif, elle se caractérise par une tension musculaire, une barre au ventre et se traduit par une fuite face au danger imminent. Au niveau social, la personne effrayée cherche une protection, un refuge.

➤ **La tristesse** est considérée comme la plus fréquente des émotions mais sa manifestation est réprimée par les conventions sociales. Elle intervient souvent après une perte, une déception, une séparation. Au niveau instinctif, elle s'exprime par un renfermement, un retrait, un repli sur soi. Sur le plan social, la personne triste cherche une consolation.

➤ **La colère** elle, considérée comme la pire de toutes, est souvent déclenchée lorsque le sujet sent qu'il est victime d'une sorte d'injustice et se manifeste par une forte poussée d'adrénaline. Instinctivement, la colère s'exprime par une agressivité physique ou verbale, la personne en colère se met en position d'attaque. Socialement, la personne a soif de justice, de considération, de reconnaissance et de respect, elle demande de ce fait réparation du préjudice subi.

Selon HESS (2003), il est évident que ces émotions, lorsqu'elles surgissent au travail, peuvent être perturbatrices et qu'elles doivent être contenues, car elles suscitent des comportements improductifs. Ces comportements peuvent aller jusqu'à engendrer du vol, du vandalisme et de l'agressivité envers les pairs FOX ET SPECTOR, (2005). HESS (2003) apporte toutefois une nuance

en mentionnant que l'expression d'une émotion à connotation négative peut dans certains cas avoir des conséquences bénéfiques. Par exemple, l'expression de la colère est souvent vue comme un symbole de puissance (AVERILL, 1997) et pourrait aider les employés et les dirigeants à faire valoir leur autorité. D'ailleurs, selon des études menées par Larissa TIEDENS (2001), les dirigeants qui manifestent de la colère sont perçus comme plus forts que ceux qui affichent de la tristesse.

Il serait aussi de bon ton de voir quel est le rôle que peuvent jouer ces émotions dans nos vies.

### **3) Le rôle des émotions**

Les émotions sont des réactions complexes qui engagent le corps et l'esprit et qui incluent un état mental subjectif et des changements corporels. Certains de ces changements préparent à une adaptation, et d'autres communiquent aux autres ce que nous ressentons (postures, gestes, expressions faciales).

De ce fait, les émotions sont un outil de communication entre l'individu et son « moi » personnel, et entre l'individu et son environnement. Elles nous informent sur nos besoins, notre état de manque ou de satiété. Elles font voir nos craintes pour notre avenir et nous renseignent sur l'état de nos relations avec les personnes ou les choses qui nous entourent. Elles sont une source de motivation, un moyen de communication et une source de jugement de valeur.

### **4) Les émotions au travail**

*« On ne peut dissocier les émotions du milieu du travail puisqu'on ne peut dissocier les émotions des personnes ».*

S. NELTON, « *Emotions in the Workplace* », Nation 's Business (février 1996), p. 25, traduction libre.

Au cours des dernières décennies, les employés avaient pour principale consigne de laisser leurs émotions bien enfermées dans un placard à la maison et plusieurs le faisaient. Cette position commune des émotions au travail vient du courant philosophique occidental issu de la pensée de PLATON (429-347 avant JC), selon laquelle un esprit rationnel est distinct des émotions qui, à leur tour font obstacle à la pensée rationnelle. Cette pensée est renforcée par René DESCARTES (1596-1650) qui liait les passions à notre héritage animal. Et c'est de cette culture que naît l'idée selon laquelle seul un esprit froid et détaché peut penser de façon rationnelle. Dans ce sens, Max WEBER dépeint le type idéal de bureaucratie comme celle qui a réussi à « *éliminer... l'amour, la haine et toutes les émotions personnelles et irrationnelles qui échappent aux calculs* ».

Cependant, de nos jours, il est reconnu que les émotions au travail sont omniprésentes, et les organisations, loin de les proscrire en font désormais prescription. Néanmoins, elles ont tendance à

automatiser les émotions qui doivent apparaître « sur commande », avec plus ou moins d'intensité soit qu'on est en contact avec les clients ou pas (SUTTON et RAFAELI, 1987, 1992). Ce faisant, les entreprises prônent ce que le sociologue américain HOCHSCHILD a appelé *emotional labor* (travail émotionnel, vendu contre rémunération), qui doit être différencié du terme *emotion work* (travail émotionnel qu'effectue un individu sur lui-même), le mot *labor* renvoyant à la division sociétale et au travail rémunéré, alors que l'expression *emotion work* fait appel à la division psychologique propre à chaque personne et aux conflits intrapsychiques.

Comme nous venons de le constater, un milieu de travail chargé d'émotions entraîne des comportements, des réactions ou des perceptions qui peuvent être favorables ou défavorables à la productivité. Or, pour HESS (2003) et FISHER (1993), un emploi qui n'éveille aucune émotion peut également devenir, avec le temps, ennuyeux et monotone, causer de l'insatisfaction professionnelle, du roulement de personnel, des accidents, voire même une diminution du rendement.

Dans le milieu professionnel comme dans la vie en société, les émotions comme la colère et celles qui lui sont assimilées, sont le plus souvent déclenchées par une situation considérée comme dévalorisante et menaçante pour soi et les siens, ou allant à l'encontre de ses idées, ses croyances ou ses valeurs.

### **5) Les stéréotypes sexuels liés aux émotions**

La plupart des gens semblent croire qu'il existe fondamentalement une différence substantielle entre les sexes en ce qui concerne les émotions. Pourtant, comme le soulignent POWELL et GRAVES (2003), de nombreuses études confirment l'existence de similitudes entre les sexes à cet égard. Cette croyance se reflète dans les stéréotypes sexuels, c'est-à-dire les rôles traditionnellement associés aux hommes et aux femmes par la société.

Un stéréotype courant veut que les femmes soient plus émotives que les hommes. Selon des recherches citées dans une étude de MARCHILDON (2002), les femmes se décrivent elles-mêmes spontanément comme étant plus émotives que les hommes. Elles réagissent davantage avec émotion et semblent plus aptes à reconnaître les émotions des autres. De plus, les femmes se montrent plus émotives que les hommes (DEAUX, 1985; LAFRANCE et BANAJI, 1992; KRING et GORDON, 1998), elles éprouvent des émotions de façon plus intense et expriment plus fréquemment à la fois des émotions favorables et défavorables, à l'exception de la colère. Au contraire, les stéréotypes masculins veulent que les hommes soient moins en contact avec leurs sentiments (ROBBINS, 2000).

POWELL ET GRAVES (2003) font état de plusieurs recherches (dont WILLIAMS ET BEST, 1990) BROVERMAN et coll., 1972; BEM, 1974; LOO et THORPE, 1998; et WHITEHEAD, 1994) qui se sont intéressées aux stéréotypes sexuels et aux comportements des hommes et des femmes

relativement aux émotions. Ces recherches visaient à déterminer s'il existe une différence entre les deux sexes en ce qui concerne leurs perceptions à l'égard des émotions. L'étude la plus reconnue sur ce sujet a été menée par BROVERMAN et ses collègues en 1972. Elle consistait dans un premier temps à interroger un groupe d'étudiants universitaires dans le but de dresser une liste de caractéristiques, d'attitudes et de comportements distinguant les hommes et les femmes.

Les entrevues auprès de ce groupe ont permis de recueillir 122 énoncés. Un deuxième groupe d'étudiants ont indiqué leur degré d'adhésion aux énoncés. Ce processus a permis de dégager 41 énoncés qui, de l'avis du groupe, distinguaient réellement les hommes des femmes. Le tableau suivant énumère quelques-uns des stéréotypes relevés dans l'étude de BROVERMAN et ses collègues.

**Tableau n°1** : Liste de certains stéréotypes masculins et féminins

<b>Stéréotypes relatifs aux femmes</b>	<b>Stéréotypes relatifs aux hommes</b>
Pas du tout agressives	Très agressifs
Très émotives	Pas du tout émotifs
Ne cachent pas du tout leurs émotions	Cachent presque toujours leurs émotions
Très soumises	Très dominants
Très subjectives	Très objectifs
Très douces	Très durs
Très conscientes des sentiments d'autrui	Pas du tout conscients des sentiments d'autrui

*Source : BROVERMAN et coll. (1972)*

D'après les énoncés du **tableau 1**, les femmes semblent effectivement plus émotives que les hommes. Cependant, comme les stéréotypes sexuels tendent à généraliser les caractéristiques des hommes et des femmes, ces énoncés ne reflètent pas toujours la réalité ou ils ne tiennent pas compte des exceptions, car il existe des femmes qui sont dominantes ou encore des hommes qui sont soumis. En somme, il est clair que nous ne pouvons décemment pas éloigner nos émotions du milieu professionnel, il est préférable de les réguler pour rester efficaces et performants.

## **SECTION II : APPROPRIATION DU CONCEPT D' « EFFICACITE AU TRAVAIL »**

Il sera question pour nous ici, de donner une signification de la notion d'efficacité, d'étudier les concepts qui lui sont associés et d'en déterminer les critères.

### **I- DEFINITION DU CONCEPT ET NOTION ASSIMILEES**

#### **A- LA NOTION D'EFFICACITE**

La notion d'efficacité peut revêtir plusieurs sens, chacun de ces derniers pouvant être adapté au contexte ambiant.

##### **1) Définition**

Du latin *efficacia*, l'efficacité est la capacité de parvenir à l'effet attendu ou souhaité par le biais de la réalisation d'une action. Elle peut donc être entendue comme la capacité d'arriver au résultat escompté, en fonction des objectifs qui ont été fixés au préalable. Dans l'entreprise, c'est l'un des critères d'évaluation d'un employé par son manager, et pour mesurer l'efficacité d'un employé, on utilise un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé.

##### **2) Les notions assimilées**

L'efficacité est très souvent associée à l'efficience et à la performance qui sont, elles aussi, déterminantes pour la survie d'une entreprise.

➤ **L'efficience** se distingue de l'efficacité au niveau des moyens mis en jeu. De ce fait, l'efficience est la capacité d'atteindre un objectif avec un nombre limité de ressources exploitées. La nuance avec l'efficacité se situe donc au niveau de l'optimisation des ressources. Selon **BOUQUIN (1998 : 7)**, l'efficience est définie comme le produit d'un rendement des ressources utilisées (non gaspillage) par un taux d'utilisation des ressources (non oisiveté). Il s'agit là d'une économie de moyens (matériel, financiers, humains...) et du temps pour atteindre les objectifs fixés.

Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre. Cette mesure doit être non seulement quantitative et qualitative, mais elle doit aussi porter sur la gestion du temps et du budget. La question centrale ici est donc celle de la solution économique la plus avantageuse. Car il s'agit de voir si le même résultat aurait pu être obtenu par d'autres moyens, à un coût moins élevé et dans les mêmes délais. De ce qui précède on comprend que l'efficience et l'efficacité sont bien distinctes mais doivent aller de pair pour aboutir au concept de performance.

➤ **La performance** est, d'après le *Dictionnaire Petit Larousse (2002)*, le résultat obtenu par un athlète, par un cheval de course, etc. dans une épreuve ; ou bien le chiffre qui mesure ce résultat. C'est

également une réussite remarquable, un exploit. Par exemple exécuter rapidement un travail, c'est une performance. C'est aussi le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche.

On peut définir la performance comme la production d'un effort fourni par un sujet. C'est aussi d'après **LEGENDRE (1993)** « *le degré de réalisations prédéterminés* ». la performance peut aussi être conçue comme:

- **Un succès** : la performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite;
- **Le résultat d'une action** : a contrario au précédent, ce sens ne contient pas un jugement de valeur ;
- **Une action** : dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps. Elle est la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.
- **Un processus**, comme l'action qui mène au succès. Le succès ne se mesure pas seulement à posteriori, il se construit tout au long d'un processus qui définit, puis communique les résultats attendues, spécifie les activités à accomplir, contrôle les récompenses et l'information liés au résultat.

Toutefois pour les socio cognitivistes, la performance résulte de la dynamique complexe de plusieurs éléments dont le contexte, la perception de soi, la motivation, l'engagement, et la persévérance. Il est de ce fait, clair que les émotions peuvent avoir une incidence sur l'efficacité de l'employé.

## **B- LES CRITERES D'EFFICACITE PAR FRANCINE ROY ET ANDRE SAVOIE**

Un employé, pour être efficace doit développer les qualités suivantes

- **Le professionnalisme** : ici, l'employé est efficace lorsqu'il sait respecter la confidentialité, le secret professionnel notamment en ce qui concerne les affaires internes de l'entreprise, des stratégies de fonctionnement.
- **La capacité d'adaptation** : c'est-à-dire la capacité de l'employé à ajuster rapidement son travail en fonction de nouvelles consignes, percevoir les situations difficiles comme un défi, savoir tirer profit des événements, des particularités et des caractéristiques de l'organisation ;
- **La capacité d'apprendre** : autrement dit la capacité de l'employé à acquérir facilement les connaissances nécessaires à l'accomplissement d'une tâche donnée, comprendre rapidement les directives données par l'administration du lycée.



- **La planification dans la préparation** : qui s'exprime ici en terme de capacité à préparer efficacement le matériel didactique et les ressources pédagogiques à sa disposition nécessaires dans l'intervention pédagogique, adopter un plan et une méthode appropriée à la classe.
- **Le souci de l'excellence** : l'efficacité du stagiaire peut être également perçue par son sens à accepter avec ouverture les critiques portées à l'égard de son travail et à ne pas hésiter à recommencer un travail selon les avis reçus et ce, sans manifester de signes de désaccord ; qui cherche les voies et moyens d'améliorer son travail.
- **L'autonomie** : elle sous-entend la capacité du travailleur à agir avec un minimum raisonnable de directives et ne pas exiger une attention constante de son encadreur.
- **L'esprit d'analyse et de jugement** : dans le premier cas, l'efficacité est vu comme la capacité du stagiaire à parvenir à éclaircir des situations complexes qui dépassent les élèves, établir des liens logiques entre la difficulté posée et les connaissances du livre au programme ; dans le second, on observe à travers sa capacité à discerner aisément les priorités et à donner des avis judicieux. Tous ces critères ont pour faite, la motivation de l'employé à se soucier des objectifs fixés par l'entreprise, la manifestation d'une volonté de comprendre et d'apprendre le plus possible son futur monde professionnel, l'expression de l'entrain et de l'enthousiasme.

## **II- LES ENTRAVES A L'EFFICACITE AU TRAVAIL**

L'efficacité au travail peut connaître des freins, et ces derniers sont souvent liés tant à la personne même de l'employé qu'au groupe de travail

### **A- OBSTACLES LIES A LA PERSONNE**

Les entraves dont nous voulons parler ici sont d'un ordre dual. Nous avons les obstacles physiques et les obstacles mentaux ou psychiques. Les personnes handicapées ne forment pas un groupe homogène. Elles peuvent présenter une incapacité physique, une déficience sensorielle ou intellectuelle ou encore des troubles psychiques. Leur handicap peut remonter à l'enfance, à l'adolescence ou être apparu plus tard disons, pendant les études supérieures ou de leur vie professionnelle.

#### **1) Les handicaps physiques**

A ce niveau, nous avons 3 types de handicap:

- **Le handicap moteur** qui recouvre l'ensemble des troubles pouvant entraîner une atteinte partielle ou totale de la motricité, notamment des membres supérieurs et/ou inférieurs.
- **Le handicap sensoriel** qui lui, regroupe tous les problèmes liés aux organes sensoriels et plus particulièrement les handicaps visuels et auditifs.

➤ **Les maladies invalidantes** à l'instar des maladies cardiovasculaires, le diabète, l'insuffisance rénale chronique, le diabète, les hépatites, les maladies respiratoires, le cancer.

Ces pathologies entraînent des problèmes de santé et nécessitent des prises en charge continues pouvant aller à plusieurs années, ce qui peut être un sérieux frein à l'efficacité de l'employé.

## **2) Les handicaps psychiques et mentaux**

Le handicap psychique est différent du handicap mental en ceci que le premier, découlant de la maladie psychique, reste de cause inconnue alors que le handicap mental a des causes identifiables. Il apparaît souvent à l'âge adulte alors que le handicap mental, lui, apparaît à la naissance. Le handicap psychique est la résultante de plusieurs pathologies comme la schizophrénie, les troubles bipolaires, les troubles de la personnalité et les troubles obsessionnels compulsifs. Le handicap mental quant à lui, est un arrêt du développement mental ou bien un développement mental incomplet, caractérisé par une insuffisance des facultés et du niveau général de l'intelligence, notamment des fonctions cognitives, du langage, de la motricité et des performances sociales. La trisomie 21 est la forme la plus connue de handicap mental, et elle provient d'une anomalie chromosomique.

En somme, un corps handicapé est, quel que soit le type de déficience, est absolument handicapé, car le manque le définit, même si les compétences restantes sont visibles et des apprentissages sont possibles. De ce fait elles peuvent paraître diminuées par rapport aux personnes dites « normales », ce qui peut exacerber leurs émotions et les rend potentiellement inefficaces, parce que développant des blocages psychologiques, même si elles ne sont pas totalement inaptes au travail.

## **B- OBSTACLES LIES A L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ; LES PROBLEMES DE GROUPES ET LES BESOINS.**

### **1) Les problèmes de groupe**

Tous les êtres humains appartiennent à des groupes, qu'ils soient sociaux ou professionnel. Le groupe peut être défini comme un ensemble de personnes partageant la même condition ou ayant les mêmes opinions. De ce fait, il est exclue, la notion de singleton, bien aimée des mathématiciens. Et plusieurs personnes supposent, divers esprits, diverses idéologies et donc, plusieurs comportements, ce qui fait que chaque membre a ce qu'on nomme un statut. Ces statuts correspondent aux personnalités de chacun des membres du groupe et sont ; le leader, le comique, l'original, le deviant, le contestataire, le chanteur, le conciliateur, le solitaire et le timide. Un manager avisé doit connaître et tenir compte de ces statuts, sinon, les membres de son organisation seront en conflit permanent, et le groupe courrait le risque d'une implosion.

Les problèmes que l'on peut recenser à ce niveau sont assez nombreux, alors nous n'en citerons que quelques exemples qui sont:

- **Les problèmes socio-affectifs**, comme le manque de confiance de la part des autres, un mauvais accueil, les conflits divers.
- **La peur du regard des autres**, un membre qui a peur d'être jugé met tout en œuvre pour paraître parfait, cependant, il en fait trop, ce qui le rend nerveux et maladroit, la résultante étant les erreurs qu'il commettra.
- **Le sentiment d'incapacité**, qui intervient quand, à face à l'assurance des autres, peut-être plus anciens et expérimentés, un membre peut se convaincre de son inutilité, ce qui le démotive et le rend inefficace.
- **Le conformisme**, qui pousse certains membres d'assez faible personnalité, à se conformer à toutes les décisions, par peur d'être critiqués. Une telle attitude empêche le groupe d'atteindre ses objectifs.
- **Le désir absolu d'affirmation de soi**, caractérisé par un entêtement. Le membre n'en fait qu'à sa tête, allant à l'encontre des lois communautaires.
- **Le désir de prestige**, l'égoïsme et la politique du « diviser pour mieux régner ».

## 2) Les besoins

De prime abord, il est nécessaire de faire un distinguo entre les attentes et les besoins.

Les attentes sont de l'ordre de la culture et de l'éducation. Par exemple, tout le monde a un besoin vital de manger, mais selon l'éducation et la culture de chacun, un tel désirera du poisson avec du riz pendant qu'un tel autre voudra du couscous avec de la viande, ou des légumes etc. Les attentes peuvent être négociées ou modulées parce qu'elles ne touchent pas à l'essence même de l'être mais plutôt à sa culture.

Le besoin lui, est non négociable, c'est une nécessité, une appétence, une exigence naturelle et indispensable pour le bien-être de l'individu. Les besoins sont universels, ils sont communs à tous les êtres humains, sans distinction de race ou de culture.

Généralement, notre équilibre repose sur le fait que nos besoins fondamentaux sont satisfaits en grande partie ou au minimum, disons à 70%. La pyramide des besoins d'Abraham MASLOW (ci-dessous), permet de comprendre, d'évaluer et de classer les besoins.

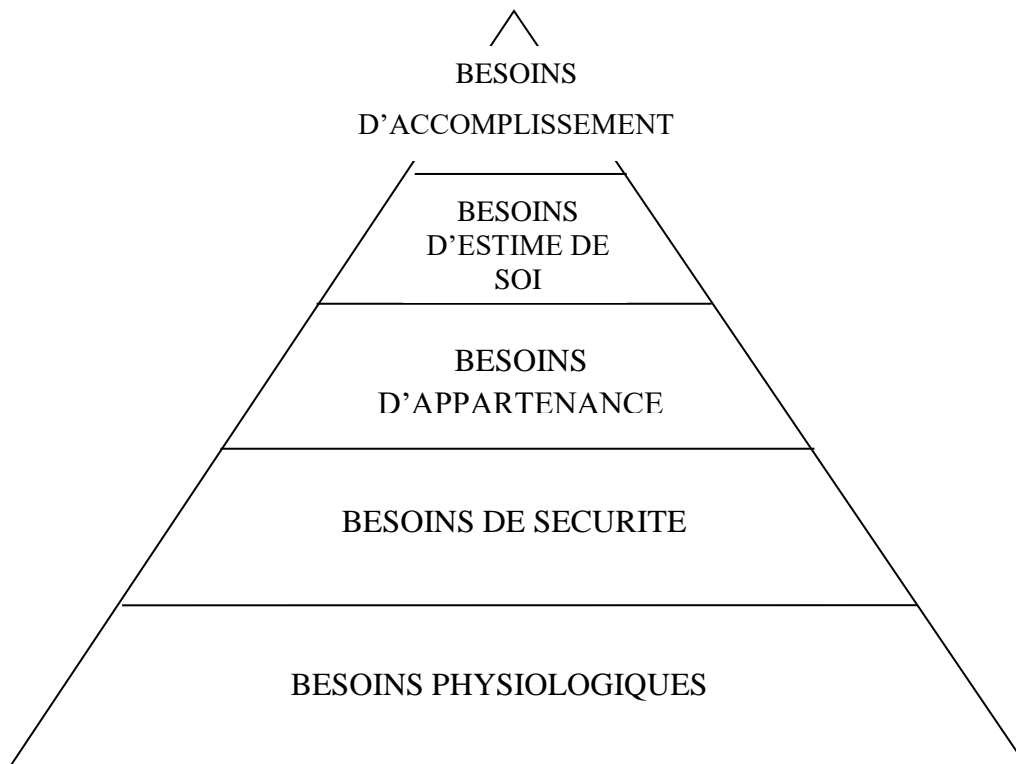


Schéma n°1 ; pyramide des besoins d'Abraham MASLOW

Pour MASLOW, le but ultime de chacun de nous, est de nous accomplir, de devenir qui nous sommes, et c'est cela qui motiverait nos choix dans la vie.

**A la base de la pyramide**, nous avons **les besoins physiologiques** (vie, nutrition, logement, repos, vie sexuelle etc.), dont la satisfaction est nécessaire à la survie. Ils sont de ce fait, prioritaires et inhérents à tous, sans exception.

**Le deuxième niveau**, représente **les besoins psychologiques de sécurité** (protection physique, stabilité familiale et professionnelle), **de propriété** (avoir des choses et des lieux à soi), **et de maîtrise** (pouvoir sur l'extérieur).

**Le troisième niveau** indique **les besoins sociaux d'affectivité** (être accepté, recevoir et donner de l'amour, avoir des amis, appartenir à un groupe...), d'estime de la part des autres.

**Le quatrième niveau**, c'est **le besoin d'estime de soi**, le sentiment d'être utile et d'avoir de la valeur, point de départ de l'acceptation de soi, du développement et de l'indépendance, afin d'atteindre **le dernier niveau**, qui est **l'accomplissement de soi**.

De ce qui précède, nous voyons que la motivation et l'efficacité sont la résultante de la satisfaction de ces besoins. Un employé qui n'arrive pas, par son travail à satisfaire au moins les

besoins primaires (physiologiques), et de là, les autres besoins sera frustré et fera montre de peu de motivation, et sera moins efficace, moins performant, même s'il a les compétences nécessaires pour accomplir les tâches qui lui ont été assignées. Il nous est donc aisé de conclure que les émotions apparaissent à plusieurs niveaux, notamment dans la vie sociale et organisationnelle, à travers la nécessité de satisfaction des besoins illustrés ci-dessus. Il serait de ce fait, bénéfique de pouvoir et savoir gérer ces émotions pour une meilleure efficacité et une meilleure performance au travail.

**CHAPITRE II**  
**ANALYSE DES IMPACTS DE LA GESTION**  
**DES EMOTIONS SUR L'EFFICACITE AU**  
**TRAVAIL**

Maintes recherches ont été faites sur les facteurs influençant le travail des employés, sur l'importance des émotions en entreprise, ainsi que sur les fondements émotionnels du leadership (HOSCHILD, 1983 ; BARSADE, BRIEF ET SPATARO, 2003 ; HAAG et LAROCHE, 2009). Il ressort qu'il est primordial pour un manager de comprendre comment peut être influencé le comportement de son équipe afin d'appréhender au mieux les réactions de ses membres et d'éviter ainsi, de nombreux incidents. Pour l'individu, l'efficacité résulte de l'association de plusieurs éléments tels que le contexte, la perception et l'estime de soi, la motivation, l'engagement et la persévérance. Il est donc normal que les émotions impactent sur l'accomplissement d'un travail à un moment ou à un autre. Notre deuxième chapitre mettra donc un accent sur l'impact de la gestion des émotions sur l'individu (section I), et sur l'impact que pourrait avoir la gestion des émotions sur l'organisation.

**SECTION I : LA NECESSITE DE LA GESTION DES EMOTIONS PAR L'EMPLOYE**

Nos émotions sont très présentes dans la façon dont nous menons notre vie. Qu'elles soient un frein ou un moteur, elles sont l'épicentre de nombre de nos décisions, tant dans la vie sociétale que dans notre milieu professionnel. Et parfois nous avons besoins d'être raisonnables, d'où la nécessité de savoir gérer nos émotions, car nos difficultés à les accepter, voire à les gérer peuvent être une grande source de stress. C'est pourquoi, apprendre à gérer ses émotions doit s'accompagner d'une gestion du stress.

**I- IMPACT DES FACTEURS DE STRESS SUR L'INDIVIDU**

Aujourd'hui, le stress est devenu un sérieux problème pour l'individu. Et ce problème a des conséquences sur la santé physiques et mentale de l'individu.

**A- EFFET SUR LA SANTE PHYSIQUE**

**1) Les troubles musculo-squelettiques ou TMS**

Ils sont une conséquence directe des déviations liées aux conditions de travail et sont définies comme « *des lésions multi factorielles d'origine professionnelle sont des pathologies péri-articulaires*

*des membres supérieurs et inférieurs, répertoriées au tableau 57 des maladies professionnelles du régime général d'assurance maladie des travailleurs salariés ».* (CITEAU, BAREL, p.224).

Ils sont étroitement liés à la pratique des gestes répétitifs, et les plus touchées sont les femmes ouvrières ou les employées souvent peu qualifiées. Aujourd'hui les TMS représentent 80% des maladies professionnelles déclarées, ces maladies sont en perpétuelle augmentation et la tendance n'est pas à l'amélioration.

Le stress au travail augmente considérablement les risques d'exposition des salariés à ce type de maladie, ce qui engendre un coût important à la fois pour la société mais aussi pour l'entreprise.

## **2) Le burnout**

Le burnout a été mis en avant dès les années 1970, il était directement lié aux professions d'aide (médecins, pompiers etc..) qui confrontées à une dure réalité étaient souvent victimes de ce mal. Aujourd'hui le concept de burnout s'est étendu à toutes les professions. Il est défini comme : « des états de fatigue physique, émotionnelle et intellectuelle, se traduisant généralement par un affaiblissement physique, une exténuation émotionnelle, des sentiments d'impuissance et de désespoir, ainsi que par le développement chez le sujet d'une attitude négative aussi bien vis-à-vis de lui-même que de son travail. » (PINES, AARONSON et KAFRY, 1981)

Une explication de ce concept a été proposée par MASLACH et JACKSON en 1981 et reprise par Claude LOUCHE dans son ouvrage intitulé «*RH : les apports de la psychologie du travail*» P.320. Le burnout est décrit par trois dimensions différentes :

- **L'épuisement émotionnel** : sentiment d'être vidé de ses ressources émotionnelles, il s'agit d'un signal de détresse face aux exigences émotionnelles du travail.
- **La dépersonnalisation** : qui correspond au développement d'une attitude négative indifférente froide et très distante, on constate un sentiment de culpabilité exacerbé (GUERRERO, et al, p.273)
- **La diminution de l'accomplissement professionnel au travail** : correspond à un sentiment d'inefficacité.

Le burnout a des conséquences négatives sur l'individu qui ne se retrouve plus dans son travail et qui n'est plus en mesure de s'investir comme il devrait le faire. Il s'agit d'une conséquence en lien direct avec le stress.

## **B- LES MALADIES PSYCHOLOGIQUES**

### **1) L'anxiété**

Le stress est source de maladies psychologiques très complexes à résoudre. Elles vont de l'anxiété jusqu'à la dépression. « L'anxiété est caractérisée par un sentiment d'appréhension, de tension, de malaise, de terreur face à un péril de nature indéterminée. Elle est souvent exprimée par le patient sous les termes de nervosité ou de soucis. L'anxiété doit être distinguée de la peur qui répond à une situation menaçante réelle. » (Encyclopédie médicale)

L'anxiété devient problématique à partir du moment où l'on constate un réel problème d'adaptation chez l'individu, son comportement est modifié par des troubles tel que des difficultés de concentration, des troubles de panique, des addictions voire des phobies. L'anxiété poussée à son paroxysme est source d'un mal qui se reprend de plus en plus dans nos sociétés : la dépression.

### **2) La dépression**

La dépression ou dépression nerveuse se caractérise par un état pathologique avec une humeur triste et douloureuse associée à une réduction de l'activité psychologique et physique. La personne atteinte de dépression se sent impuissante et la maladie est souvent accompagnée d'autres symptômes comme l'anxiété ou l'insomnie (*cérapharma*). La dépression est un mal nouveau qui est aujourd'hui considéré comme une maladie professionnelle à part entière.

L'OMS a estimé que la dépression était une des trois maladies existante qui dégradait le plus la vie des individus. « Les troubles dépressifs seront en 2005 les maladies touchant le plus de victimes dans le monde » (LEGERON, 2001)

La dépression entraîne un réel détachement de l'individu qui très rapidement s'isole et se retrouve piégé. Le mal être n'est bien entendu pas ressenti uniquement sur le lieu de travail, il se prolonge dans la sphère privée. L'individu se retrouve sans repères et sans solutions, bon nombres de dépressions conduisent à des actes irréversibles. Voici donc trois exemples de conséquences du stress sur la santé des individus, bien entendu cette liste n'est pas exhaustive, le stress entraîne des dégâts considérables sur l'organisme par l'isolement et la vulnérabilité. Le stress entraîne un effet de domino, les soucis récurrents liés à l'activité professionnelle conduisent à une dégradation de la vie au quotidien, ce qui a un impact nocif sur la sphère privée, accentuant de fait ce sentiment d'isolement et d'incompétence. FREUDENBERGER en (1987) présente une analyse imagée particulièrement adaptée: « *La vie ressemble à une balançoire à la seule différence que nos dépressions deviennent plus*



sévères à chaque descente et que nous devons payer un prix plus élevé pour nos expériences à chaque remontée » (MARMARA). Le stress est d'autant plus complexe à gérer lorsque les situations dans lesquelles il se manifeste se reproduisent fréquemment. Se sortir d'une dépression est quelque chose de long et qui laisse des traces, parvenir à sortir d'une seconde dépression est quelque chose de doublement plus difficile.

Il apparaît donc, au vu de ce qui précède que la gestion des émotions serait bénéfique pour l'employé en tant que personne à part entière et en tant que membre d'une organisation à laquelle il a un devoir de rendement et de performance.

## **II- LES EFFETS D'UNE BONNE GESTION DES EMOTIONS SUR L'EMPLOYE**

Ces effets se vérifient tant sur la santé que sur la performance.

### **A-LA SANTE DE L'INDIVIDU**

#### **1) La santé physique**

Essentielles à notre survie, les émotions peuvent parfois nous déborder et avoir un impact négatif sur notre vie et celle des autres, de même que sur notre santé. Chercher à les réguler nous aide à mieux vivre au quotidien. Les émotions de base sont d'origine très ancienne dans l'évolution animale, puisqu'elles ont pour objectif, la subsistance de l'espèce. Elles équivalent à l'activation rapide d'un sentiment par un stimulus interne ou externe, mécanisme entraînant une réponse physiologique de par le système nerveux autonome (sécrétion d'adrénaline, poils qui se hérissent, augmentation du rythme cardiaque), et une réponse comportementale à travers un système nerveux volontaire (fuite face au danger ou la bagarre). Maîtriser ses émotions évite de s'emporter à tout va. Les maladies nerveuses et cardiaques sont souvent dues à un trop plein d'émotions refoulées. Apprendre donc à gérer ses émotions permet de préserver sa santé mentale et physique. L'objectif, étant, par la même occasion de ne pas montrer ses faiblesses à ses collaborateurs et de continuer à se comporter comme un leader, quoi qu'il arrive. Toutefois, il peut être non salutaire de rester stoïque à chaque instant et certains moyens doivent être trouvés pour « exploser » sans faire de dégâts.

#### **2) La santé psychologique**

L'intelligence émotionnelle est devenue une part importante des aptitudes à développer pour bien gérer ses émotions. Elle fait référence à notre façon d'identifier, d'exprimer, de comprendre, de réguler et d'utiliser nos émotions et celles des autres, et nous permet d'avoir conscience de l'impact que nous avons sur autrui, de gérer notre propre et de réagir envers les autres de manière plus efficace au travail.

De plus, l'intelligence émotionnelle impacte sur les domaines psychologiques, social et professionnel. Au niveau psychologique, elle stimule un plus grand bien-être et moins de troubles psychiques. Au niveau social, elle entraîne une plus grande satisfaction dans les relations sociales, familiales et dans une vie de couple. Professionnellement, elle entraîne de meilleures performances.

## **B-LA PERFORMANCE DE L'EMPLOYE**

### **1) Amélioration des relations interpersonnelles**

L'intelligence émotionnelle intervient encore à ce niveau. Faisant son apparition avec les psychologues SALOVEY et MAYER dans les années 90, elle constitue une notion relativement récente. Cependant, de nos jours, les sociétés innovantes y prêtent un grand intérêt, ayant compris que gens proches émotionnellement sont plus efficaces et efficients dans leur travail. Il n'est, de ce fait, plus question seulement de savoir-faire, mais aussi d'un **savoir-être social et professionnel**.

### **2) Amélioration des qualités professionnelles**

D'après les recherches, les personnes émotionnellement intelligentes présentent trois fois moins de risques de développer un burnout, elles prennent de meilleures décisions que la moyenne, ont la capacité de repérer rapidement des informations clés devant servir pour une tâche, elles sont également plus motivées et plus créatives (Christophe HAAG). De plus, gérer, voire maîtriser ses émotions au travail permet de mieux se former, se performer, accompagner les autres, renforcer son charisme, sa crédibilité, son authenticité, et d'agir de manière à construire le développement de l'entreprise. L'émotion, si elle est bien cernée, peut être un puissant stimulant car, elle pousse à l'action.

En outre, l'intelligence émotionnelle d'un employé est toute aussi importante que son expérience et son savoir-faire professionnels. C'est au jour le jour, que l'influence se fait. Etablir et transmettre une idée, décider, négocier, communiquer, partager, prendre une initiative, innover, etc. autant de qualités professionnelles qui peuvent être améliorées grâce, aux compétences émotionnelles.

## **SECTION II ; ETUDE DE L'IMPACT DE LA GESTION DES EMOTIONS SUR LES PERFORMANCES DE L'ORGANISATION**

Pour parler de l'impact de la gestion des émotions sur le rendement d'une organisation, il est nécessaire d'analyser d'abord la politique d'aménagement de l'ergonomie afin d'établir un lien avec la performance.

### **I- ANALYSE DE L'AMENAGEMENT DE L'ERGONOMIE**

#### **A- DEFINITION**

Du grec *érgon* (travail) et *nomos* (loi), **l'ergonomie** peut être définie comme l'étude scientifique de la relation entre l'homme et ses moyens, méthodes et milieux de travail, et l'application de ces connaissances à la conception de systèmes qui puissent être utilisés avec le maximum de confort, de sécurité et d'efficacité par le plus grand nombre.

Elle vise la compréhension fondamentale des interactions entre les humains et les autres composantes d'un système, et l'application des méthodes, de théories et de données pour améliorer le bien-être des personnes et la performance globale des systèmes, en d'autres termes, elle a pour but d'améliorer les conditions de travail en tenant comptes des facteurs physiques, cognitifs et psychologiques. Ceci afin d'assurer la sécurité du travailleur.

#### **B- LES TYPES D'ERGONOMIE**

L'ergonomie a comme objectif d'équilibrer les rapports entre performance et santé. Pour ce faire, il existe en général trois types d'ergonomie :

- **L'ergonomie physique**, ici, ce sont principalement les interactions physiologiques de l'homme et de son activité qui sont concernées. Les améliorations ici sont faites dans les domaines de la posture, des manipulations, de la prise en charge, du mouvement (notamment répétitif), de la configuration du poste de travail, de la sécurité et plus globalement de la santé.
- **L'ergonomie cognitive**, qui traite plus spécialement des aspects mentaux (intellectuels et psychologiques) de la relation opérateur/activité : perception, mémoire, raisonnement, stimuli et réponses psychomotrices. Les améliorations recherchées touchent notamment à la performance, à la prise de décision, à la gestion des erreurs ou encore au stress.
- **L'ergonomie organisationnelle**, elle, se penche prioritairement sur les problématiques structurelles des systèmes professionnels : organisation des processus et réglementation opérationnelle.

Ses interlocuteurs privilégiés sont les gestionnaires des ressources humaines, qui travaillent en particulier sur les thématiques d'horaires de travail, de rythmes, etc.

L'étude de ce concept montre que l'ergonomie intervient dans tous les domaines pouvant influencer le travail d'un employé, contrairement à la conception qui la limitait au domaine physique (ergonomie du poste de travail). Elle joue, de ce fait, un rôle important dans le rendement dans l'entreprise.

## **II- L'IMPACT DE LA GESTION DES ÉMOTIONS SUR LES PERFORMANCES DE L'ORGANISATION**

La gestion des émotions, au niveau des entreprises, qui tendent à passer de la proscription à la prescription des émotions au travail, joue un rôle important ; notamment dans le développement des compétences personnelles des employés

### **A- DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES PERSONNELLES DES EMPLOYÉS**

Le modèle de GOLEMAN (1995, 1998) fait apparaître quatre grandes compétences : la conscience de soi, la gestion de soi, la conscience et la régulation des émotions d'autrui.

En effet, si on est conscient de son état émotionnel, si on est capables de bien le réguler, si on fait montre d'empathie envers les autres, si on est à même de gérer les émotions des autres, on obtiendra non seulement une augmentation des performances personnelles, mais aussi celles organisationnelles. (BOYATIS 1999 ; CHERNISS et GOLEMAN 2002 ; GOLEMAN 2002).

Cependant, pour arriver à ce résultat, il est nécessaire de laisser à l'employé une très grande autonomie dans le travail (KARASEK). En effet, l'autonomie, le soutien et la reconnaissance permettent à l'employé de faire face à des exigences émotionnelles élevées. Ce qui accroît l'efficacité, la créativité, le développement socio-professionnel par là, les compétences de l'employé.

### **B- ACCROISSEMENT DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**

Le concept qui est mis en exergue ici est celui du management. En effet, c'est sur le manager que repose la responsabilité de motiver les employés. Et la gestion des émotions est essentielle dans les affaires pour avoir un leadership efficace.

En s'appuyant sur diverses recherches, il apparaît que cette importance de la gestion des émotions au regard des principales caractéristiques que suppose un leadership efficace est affirmé par :

Le développement d'un sens collectif des buts et objectifs à réaliser ainsi que de la manière d'y parvenir ;

- La transmission aux autres des connaissances et une appréciation de l'importance des activités et des comportements professionnels ;
- La création et le maintien d'un esprit d'enthousiasme, de confiance et d'optimisme dans une organisation de même la collaboration et la confiance ;
- La promotion de la flexibilité dans la prise de décisions et le changement.

En outre, Jennifer M. GEORGE (2000), de par ses recherches est arrivée à la conclusion que l'efficacité des leaders est due à leur expression émotionnelle, à la régulation et à l'utilisation de leurs émotions ainsi qu'à l'emploi de leurs compétences émotionnelles. Cela joue aussi un rôle sur leur créativité et leur bien-être au travail. Ainsi, si un employé se sent traité avec respect et politesse, s'il se sent impliqué dans la gestion de l'organisation, s'il constate que son manager éprouve de l'empathie pour lui et sait montrer son soutien émotionnel, cela contribue à son sentiment de justice au travail et le pousse à donner le meilleur de lui-même, cela le motive et contribue à son efficacité, car ce sentiment de justice est essentiel pour le bien-être et la qualité de vie au travail. Nous avons, pour étayer cet aspect des choses, la politique managériale de l'homme d'affaire américain John WELCH, ancien PDG de GENERAL ELECTRICS, qui, malgré le florilège de licenciements opérés lorsqu'il prend la direction de cette entreprise, a réussi à obtenir un taux de croissance de 4000%.

En conclusion, plusieurs travaux scientifiques convergent vers le fait que l'intelligence émotionnelle contribue à un leadership efficace et à une qualité de vie optimale au travail de tous et de chacun. Cette utilité n'est donc pas qu'individuelle, mais elle est aussi organisationnelle.

**DEUXIEME PARTIE**

**ETUDE DE L'IMPACT DE LA GESTION DES  
EMOTIONS ET DE L'EFFICACITE DANS LE  
TRAVAIL ADMINISTRATIF**

La deuxième partie de notre travail nous permettra d'étudier les méthodes de collecte de données, d'analyser et d'interpréter les résultats relatifs à la gestion des émotions et de l'efficacité au travail dans le cas du FEICOM. Nous étudierons la méthodologie d'enquête au chapitre III, puis nous présenterons les résultats, vérifierons les hypothèses et enfin, nous ferons une analyse critique des résultats au chapitre VI.

## **CHAPITRE III**

### **METHODOLOGIE D'ENQUETE**

La méthodologie est un ensemble de méthodes et de techniques qui orientent l'élaboration de l'étude et qui guident le chercheur dans sa démarche. Le *Dictionnaire de l'enseignant en Afrique TOUSARD, (1979)* la définit comme un « *discours sur la méthode et sur les méthodes, discours nécessaire pour situer les recherches dans un environnement de valeurs scientifiques* ». Elle permet de ce fait de mener à bien la recherche.

Enquêter, c'est « *demander des informations dont on a besoin à ceux qui individuellement ou collectivement en sont le support* ». L'enquête poursuit un but précis et prépare une action ou une décision. C'est l'étude d'une question s'appuyant sur des témoignages et des informations. La méthode d'enquête quant à elle, est un ensemble de procédés et de moyens mis en place pour l'atteinte d'un résultat.

A cet effet, dans ce chapitre, il s'agira pour nous de présenter le cadre de notre étude, les hypothèses et l'outil de collecte des données en section (I), et de même que les méthodes et instrument de collecte des données section (II).

#### **SECTION I : CADRE D'ETUDE, HYPOTHESES ET OUTIL COLLECTE DES DONNEES**

##### **I- CADRE D'ETUDE : FEICOM**

Le cadre d'étude peut s'entendre comme cette entité qui délimite l'action ou l'analyse d'un sujet donné ou qui circonscrit une recherche. Dans le cas d'espèces, il s'agit du FEICOM. Il sera donc question pour nous, de présenter le FEICOM, dans son historique, son organigramme, et son fonctionnement.



## **A- HISTORIQUE ET ORGANISATION DU FEICOM**



**Image n°1 : Ancien bâtiment du FEICOM**

### **1) Historique**

Créé par la loi n°74/23 du 05 décembre 1974 portant organisation communale au Cameroun, le Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunal (FEICOM) est rendu fonctionnel par le décret d'application n°77/85 du 22 mars 1977.

Depuis sa création, l'entreprise a connu 3 réorganisations :

La première est le décret n°2000/365 du 11 décembre 2000, qui érigeait l'institution en Direction Générale. Ledit décret a été modifié par celui n°2006/182 du 31 mai 2006, qui a consacré la fonction d'intermédiation financière de l'organisme. Ainsi le FEICOM est habilité à rechercher ou recevoir des ressources supplémentaires dans le cadre de la coopération financière nationale ou internationale en vue de mieux accompagner les municipalités dans la conception et la réalisation des projets au niveau local. Le 31 octobre 2018, le Président de la République a pris le décret n°2018/635, portant réorganisation du FEICOM. Ce texte intervient en application des dispositions de la loi n°2017/010 du 12 juillet 2017, portant statut général des Etablissements Publics, et ce, dans un contexte marqué par l'accélération du processus de décentralisation et le renforcement du dispositif institutionnel d'accompagnement du développement local. C'est ainsi que le FEICOM passe

d'Etablissement Public à Etablissement Public à caractère économique et financier, toujours doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.



**Image n°2** : Ancien immeuble-siège au quartier MIMBOMAN à YAOUNDE

## **2) Fonctionnement**

L'entreprise est placée sous la tutelle technique du Ministère chargé des collectivités territoriales décentralisées et la tutelle financière du Ministère en charge des finances.

A cet effet, il est administré par un conseil d'administration qui compte 12 membres dont :

- Un président
- Un représentant de la présidence de la République ;
- Un représentant des services du Premier Ministre ;
- Un représentant du Ministère en charge des CTD
- Un représentant du Ministère des finances ;
- Un représentant du Ministère du développement urbain ;

- Un représentant du Ministère chargé de l'aménagement du territoire ;
- Deux représentants des associations des Communes ;
- Deux représentants des associations des Régions ;
  - Un représentant du personnel, élu par ses pairs

### **3) Missions**

La principale mission du FEICOM est de contribuer au développement harmonieux de toutes les CTD sur la base de la solidarité nationale et de l'équilibre inter-régional et intercommunal, en liaison avec les administrations concernées. A ce titre, il :

- Centralise et procède à la redistribution des impôts et taxes soumis à péréquation, ainsi que des centimes additionnels et communaux et autres impôts communaux et régionaux soumis à péréquation, conformément à la réglementation en vigueur ;
- Met à la disposition des communes, des syndicats des communes et communautés urbaines bénéficiaires, les quotes-parts correspondantes de la dotation générale de la décentralisation arrêtée par le gouvernement ;
- Procède au paiement de la rémunération de présidents et membres des bureaux de conseils régionaux,
- Participe aux opérations financières visant à promouvoir le développement économique local, en liaison avec les autres administrations et structures concernées, notamment : la mobilisation des ressources nationales et internationales ainsi que l'intermédiation financière dans la recherche et la gestion des ressources provenant de la coopération décentralisée, en faveur des CTD

### **4) Les ressources du FEICOM**

Les ressources du FEICOM sont constituées par :

- les contributions des communes prélevées sur les impôts communaux qui leur sont affectés, à hauteur des quotités définies par les textes législatifs et réglementaires ;
- les contributions des régions prélevées sur les impôts, droits et taxes qui leur sont affectés à hauteur des quotités définies par les textes législatifs et réglementaires ;
- les subventions de l'Etat ;

- le produit issu des dépôts à terme, des placements de fonds et des prises de participation dans les entreprises et les sociétés ;
- les emprunts ;
- les ressources provenant de la coopération nationale et internationale ;
- les ressources issues de la valorisation de son patrimoine ;
- le produit issu des remboursements des dettes des CTD ;
- toute autre ressource dont la gestion lui est confiée au regard de ses missions.

Les ressources du FEICOM sont des deniers publics gérés suivant les règles prévues par le régime financier de l'Etat. Toutefois, les fonds provenant des Conventions et Accords internationaux sont gérés suivant les modalités prévues par ces Conventions et Accords.



**Image n°3** : L'immeuble siège du FEICOM aujourd'hui, à MIMBOMAN-YAOUNDE

Plusieurs programmes de coopération sont aujourd'hui conduits au niveau de FEICOM. Il s'agit notamment du Programme Décentralisation FEICOM Villes Moyennes (PDFVM) cofinancé par la KFW, l'Etat du Cameroun et le FEICOM, du Programme de Développement Economique et Social

des Villes Secondaires exposées aux facteurs d'instabilité (PRODESV), financé par l'Union Européenne et la KFW, du programme de Constitution d'un parc intercommunal d'engins de génie civil et d'hydraulique financé par la Société Générale et EXIMBANK-US et du Programme de Construction des Cités Municipales (PCCM), financé par le crédit foncier du Cameroun.

Dans l'optique de promouvoir la bonne gouvernance et le leadership au niveau local, le FEICOM a développé l'approche « **Best practices** » en instituant le Concours d'ONU-Habitat, le Prix national des Meilleures Pratiques Communales de Développement local. Ce prix vise à identifier et dupliquer les initiatives communales ayant eu un impact sur le cadre et les conditions de vie de nos concitoyens, et à récompenser les collectivités porteuses.

Le FEICOM a fait de la satisfaction des CTD, son principal objectif. Pour ce faire, il a défini et adopté trois valeurs fondamentales qui guident son action au quotidien. Il s'agit du Travail, le Qualité de service, et l'Ecoute Client. Valeurs contenues dans la charte éthique de l'organisme dont la vision est de « *contribuer à faire des Collectivités Territoriales Décentralisées, un endroit où il fait bon vivre* ». Ce qui lui a valu de nombreuses distinctions à l'instar du « UN Habitat Scroll of Honour », la plus prestigieuse distinction du système des Nations Unies dans le domaine des Etablissement humains.

## **B- ORGANIGRAMME DU FEICOM**

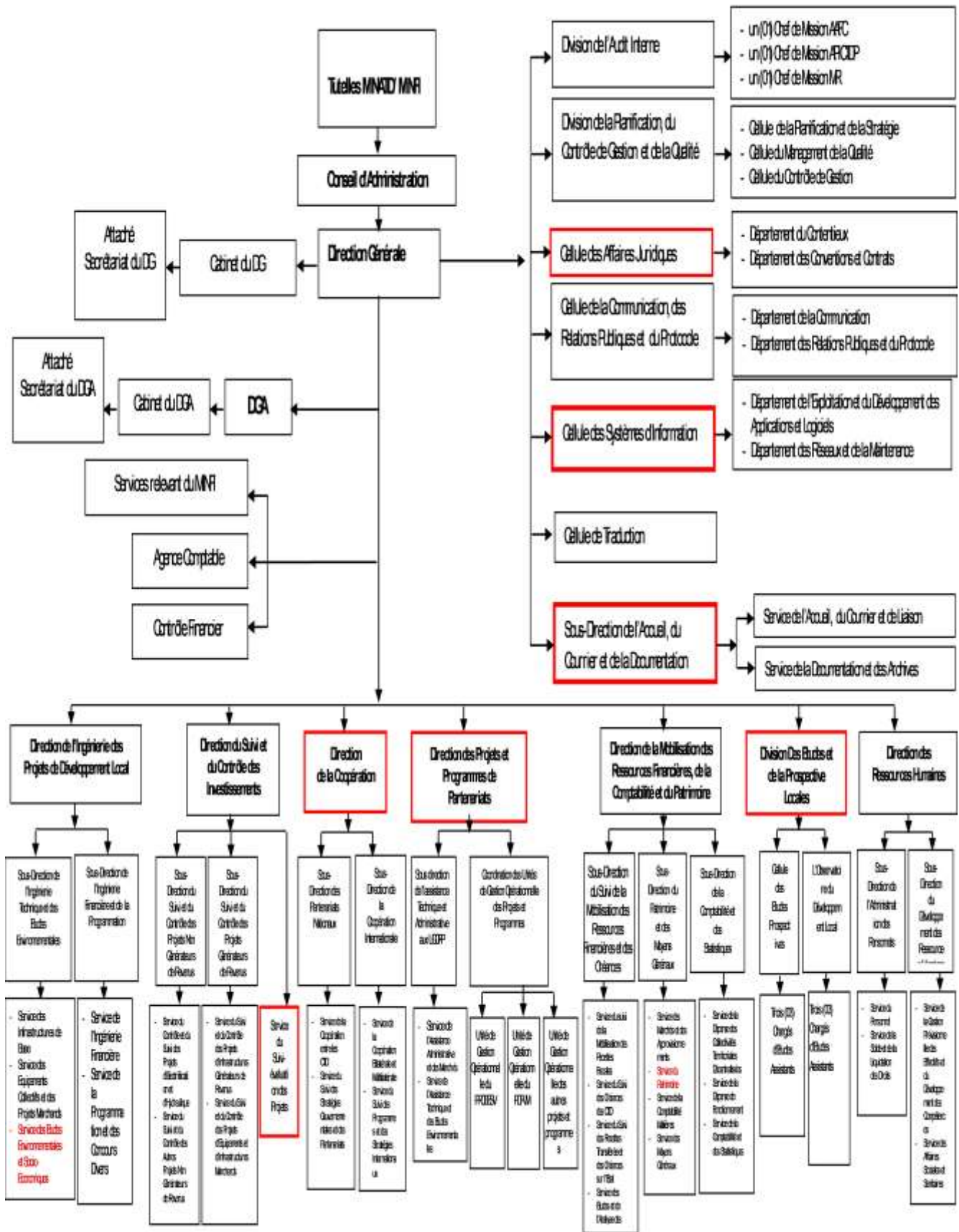


Schéma n°2 : Organigramme central du FEICOM

Source : FEICOM

LE FEICOM compte également 10 agences de catégorie 1 et 2. Et dont les organigrammes sont les suivants :

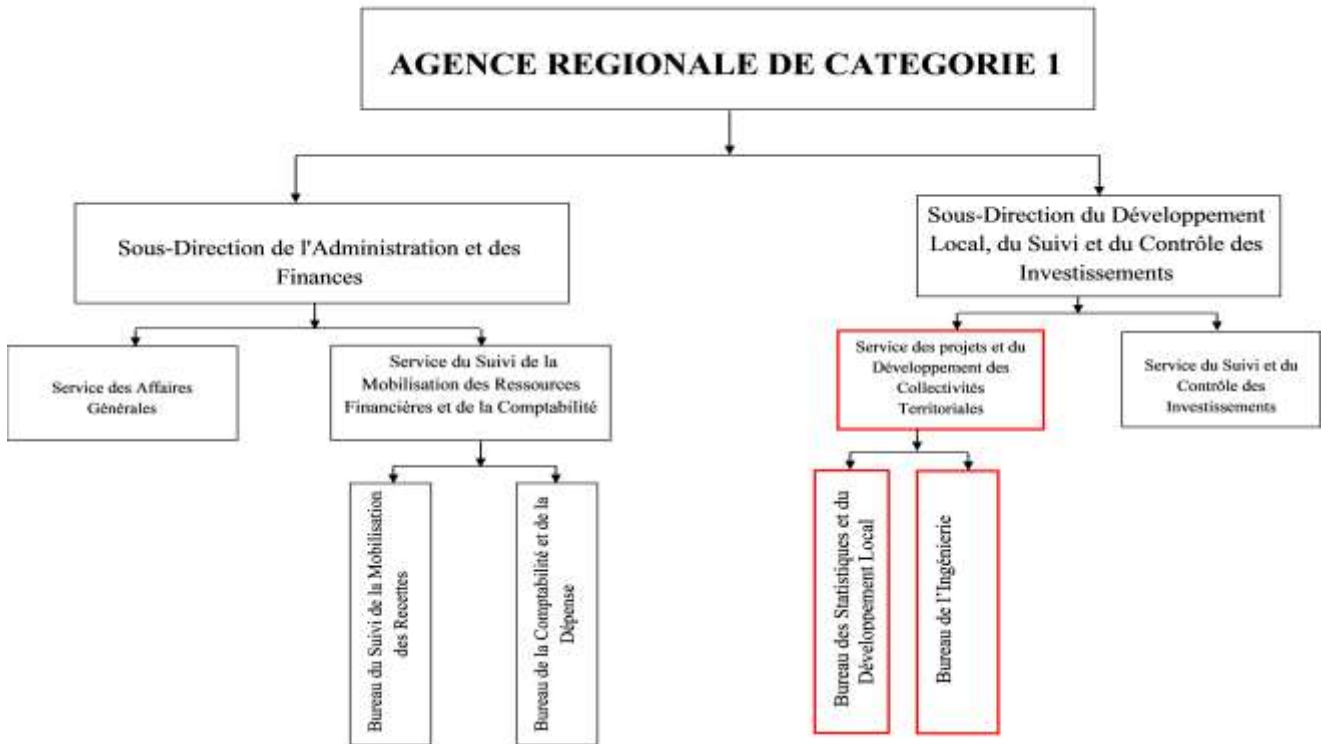


Schéma n<sup>03</sup> : Agence FEICOM de catégorie 1

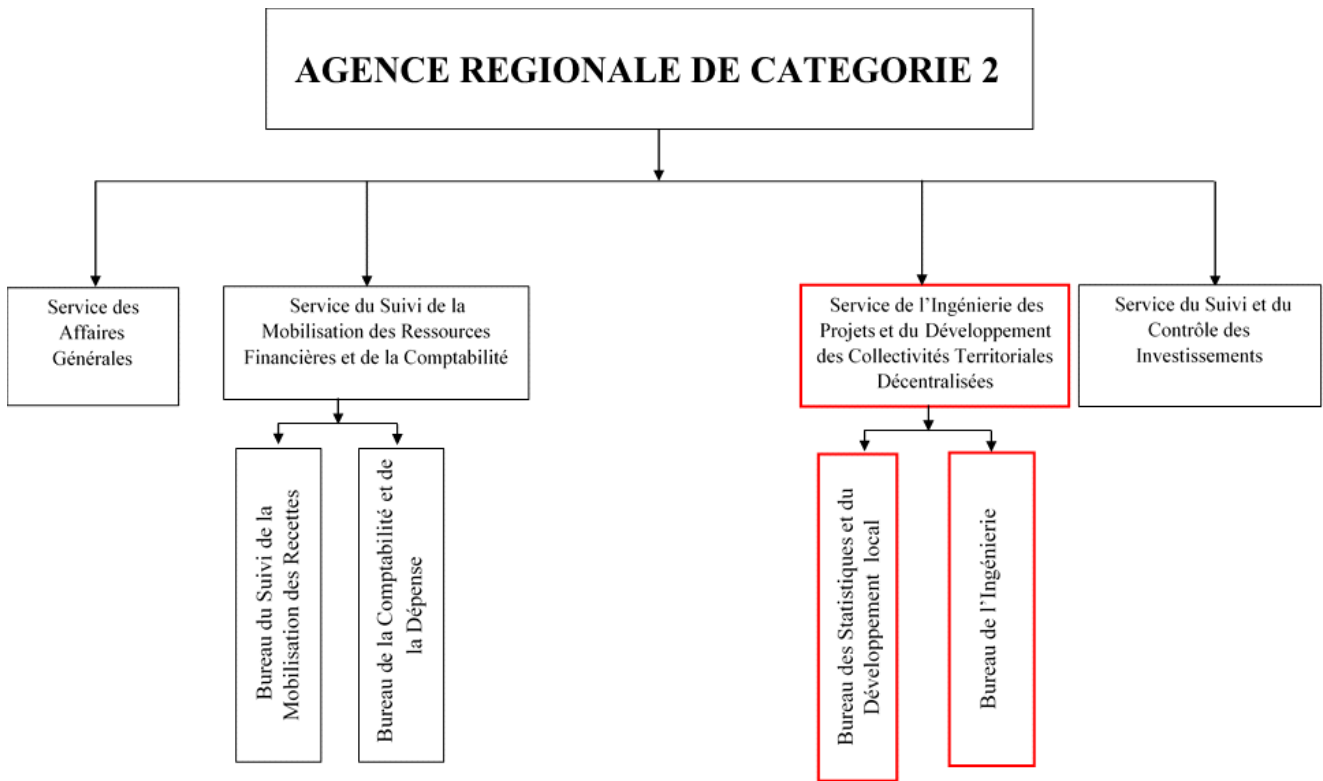


Schéma n<sup>04</sup> : Agence FEICOM de catégorie 2

Source : FEICOM

## **II- RAPPEL DE L'OBJET D'ETUDE ET DES HYPOTHESES DE RECHERCHE**

Avant d'analyser nos hypothèses de recherche, il convient d'abord de préciser l'objet de l'étude. Car, c'est celui-ci qui va nous amener à comprendre le bien-fondé de l'étude sur la gestion des émotions et l'efficacité au travail.

### **A- OBJET DE L'ETUDE**

L'objet de notre étude est de montrer l'impact de la gestion sur les employés du FEICOM, en situation de travail. Il s'agit pour nous de déterminer les facteurs création des émotions qui influent sur les performances au travail. Les appréhensions et les a priori que l'employé peut avoir par rapport à ses aptitudes intellectuelles, la connaissance de ses traits de personnalité, de même que les difficultés liées à l'environnement professionnel, influencent et jouent un rôle considérable dans le déploiement des qualités personnelles du travailleur.

### **B- DES HYPOTHESES DE RECHERCHE**

L'hypothèse est une réponse ou une affirmation suggérée pour expliquer un phénomène. Selon le *Dictionnaire Universel (2002 : 588)*, l'hypothèse est le point de départ d'une démonstration logique, posée dans l'énoncé et à partir duquel on se propose d'aboutir à la conclusion. C'est l'explication plausible d'un phénomène naturel provisoirement admis et destiné à être soumis au contrôle méthodique de l'expérience.

Pour ce qui est de notre thème d'étude, nous distinguons une hypothèse générale et trois hypothèses spécifiques.

#### **1) Hypothèse générale**

L'hypothèse générale est la réponse à la question principale. Dans le cadre de notre étude, nous avons formulé l'hypothèse générale selon laquelle une bonne gestion des émotions influence positivement l'efficacité des employés et des managers.

#### **2) Hypothèses spécifiques**

A ce point, nous retenons les hypothèses spécifiques ci-après :

**HS1** : il existe deux types de facteurs de création des émotions à savoir ceux liés à la personne et ceux liés à l'environnement de travail.

**HS2** : l'efficacité des employés peut être tributaire de leur capacité à gérer le stress causé par les émotions bien que ces facteurs soient aléatoires.



**HS3** : il n'existe pas véritablement un modèle standard de gestion des émotions en milieu professionnel.

### C- VARIABLES D'ETUDE

Une variable est un attribut ou une dimension d'un phénomène empiriquement observable, susceptible d'être modifiée ou non. On dénombre généralement trois sortes de variables :

#### 1) Présentation des variables

La variable dépendante dont la valeur change en fonction de celle des autres dans une relation de cause à effet.

La variable indépendante dont le changement de valeur influe sur celle des autres.

La variable intermédiaire qui explique et conditionne la relation entre les deux premières.

Notre thème comprend à cet effet deux variables à savoir :

- Une variable indépendante : « la gestion des émotions » qui porte sur les signes de la personnalité, la maîtrise des connaissances et des acquis et l'impact de l'environnement de travail.
- Une variable dépendante : « l'efficacité au travail » qui concerne les savoir-faire et les savoir-être.

Les variables de notre hypothèse générale ont été opérationnalisées selon le tableau synoptique suivant :

**Tableau N° 2** : analyse des variables de l'hypothèse générale

VARIABLES	MODALITES	INDICATEURS	INDICES
<i>Gestion des émotions</i>	Bonne gestion des émotions	Motivation Assurance	Efficacité avérée
	Mauvaise gestion des émotions	Anxiété, peurs, frustrations	Mauvaise performance
<i>Efficacité au travail</i>	Efficacité certaine	Démonstration des savoir-faire Déploiement du savoir-être	Atteinte de l'objectif satisfaisante
	Mauvaise performance	Attachement au bord, Manque de personnalité	Non atteinte de l'objectif

Ces deux variables constituent donc, l'axe principal de notre étude selon la relation dans le tableau suivant:

**Tableau N° 4 : Cadre opérationnel**

<b>Hypothèse générale</b>	<b>Variables</b>	<b>Hypothèses spécifique</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Modalités</b>
<i><b>La gestion du stress par l'employé du FEICOM influence son efficacité au travail</b></i>	<b><u>Variable indépendante</u></b> : <b>Gestion des émotions</b>	<b>HS<sub>1</sub> :</b> Le degré des connaissances sur les matières de spécialité sont à l'origine du stress	présentation de la leçon introduction de la leçon - participation des élèves - méthode pédagogique	- Mauvaise/Bonne/Très bonne  - Laborieuse/pas Satisfaisante/Satisfaisante  - Faible/Moyenne/Elevée  Inadaptée/Adaptée
			Rythme de présentation	Lent/Très lent / Rapide/Très rapide
			Atteinte des objectifs	Pénible/Facile/Normale
		<b>HS<sub>2</sub> :</b> Les traits de personnalité de l'employé sont source de stress	Présentation générale	Handicapé physique/handicapé mental  Oui / Non
			Geste assuré	Familier/courant/ soutenu
			Expression orale	Voix haute/Voix basse
			Difficulté dans l'expression	Nerveux/inquiet/enthousiaste
		<b>HS<sub>3</sub> :</b> L'environnement professionnel est un facteur de stress pour l'employé	Caractère personnel	Anxiété/Stabilité émotionnelle
			Qualités intellectuelles et morales	Expression facile/Maîtrise de soi
			Ergonomie	Disponible/Adéquat/Suffisant
-Encadrement managérial	- Accueillant/Disponible			
	- Efficace			
- Relation avec les collègues	- Coopérative			
Climat général	- Conflictuelle			

			dans l'entreprise	- Stressant/relaxant
<b><u>Variable dépendante :</u></b> <b>Efficacité au travail</b>	expression du savoir faire		<ul style="list-style-type: none"> <li>- accueil et amabilité</li> <li>- Méthodes administratives</li> <li>- Implication des autres travailleurs</li> <li>- Utilisation du matériel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très bonne</li> <li>- Bonne</li> <li>- Passable</li> <li>- Mauvaise</li> </ul>
	Déploiement du savoir être		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expression verbale</li> <li>- Enthousiasme</li> <li>- Maitrise de soi</li> <li>- Gestion des charges et responsabilités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très bonne</li> <li>- Bonne</li> <li>- Passable</li> <li>- Mauvaise</li> </ul>

### **III- POPULATION ET ECHANTILLON**

#### **A- PRESENTATION DE LA POPULATION D'ETUDE**

Le Pr. TSAFACK NANFOSSO (2004) définit la population comme : « ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance sur lesquels portent les observations » (2004 : 7). Elle est encore appelée univers et d'après GRAWITZ (2001) le terme population désigne « un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils sont de même nature » (2001 : 876). En d'autres termes, c'est le nombre d'individus pouvant entrer dans le champ d'une enquête et parmi lesquels sera choisi l'échantillon. On distingue deux types de population : la population cible et la population accessible.

#### **1) La population cible**

C'est celle qui est constituée d'un ensemble de sujets ayant les mêmes critères, les mêmes caractéristiques et soumis aux mêmes conditions de vie ou d'apprentissage. Elle est ce que le Pr.

TSAFACK appelle : « La population souche ou parente et qui englobe l'ensemble des individus » (1998).

Dans le cadre de notre étude, la population cible est constituée d'employés de toutes catégories, sans distinction de grade ni de sexe, car l'étude est applicable à tous.

## **2) La population accessible**

La population accessible est l'ensemble des éléments caractéristiques matériels ou humains relativement près de l'enquêteur au cours de sa recherche. Il peut effectivement les rencontrer et les observer méthodiquement au point de recueillir les informations recherchées. C'est en fait un sous-groupe ou un sous-ensemble de la population cible, disponible au chercheur c'est-à-dire l'ensemble des individus que le chercheur peut effectivement rencontrer. L'étude de la population accessible est réduite et facilement parcourable.

Dans le cas d'espèces, la population accessible est va du simple employé de bureau au personnel à forte responsabilité de prise de décision (cadre, sous-Directeur...)

## **3) Justification du choix de la population d'étude**

Le choix porté au FEICOM pour cette étude s'explique par les raisons suivantes :

- le FEICOM passe pour être un modèle de management et de promotion de la santé et du bien-être des employés et du client. Il y met un point d'honneur, et veille scrupuleusement à l'accomplissement de ce principe.
- l'effectif du FEICOM, à raison d'environ 300 personnes travaillant au seul siège, sans compter le personnel des agences, et la représentativité de toutes les couches sociales en fait un choix de seigneur dans l'accomplissement de notre recherche.

## **B- ECHANTILLON D'ETUDE**

Un échantillon est un sous-ensemble d'éléments ou de sujets tirés de la population qui sont sélectionnés pour participer à l'étude. Un échantillon doit être représentatif de la population cible c'est-à-dire présenter les mêmes caractéristiques que la population d'où il est tiré.

### **1) Méthode qualitative**

La méthode d'échantillonnage consiste à sélectionner les unités d'échantillonnage. Par conséquent, choisir une méthode d'échantillonnage c'est se prononcer sur la façon de trier les unités

d'échantillonnage. Pour construire donc un échantillon, le chercheur use des techniques d'échantillonnage ; entre autres la méthode probabiliste ou aléatoire et la méthode non probabiliste ou empirique.

La méthode probabiliste est celle à laquelle tous les individus de la même taille ont une équiprobabilité d'être choisis. Ici, tous les éléments de la population ont une chance égale de faire partir de l'échantillon. On distingue à cet effet l'échantillonnage aléatoire simple, l'échantillonnage stratifié et l'échantillonnage de grappe.

La méthode non probabiliste est la méthode où le choix se ne se fait pas au hasard. Il repose sur les critères définis en avance par le chercheur.

Dans le cadre de cette étude, la méthode choisie est probabiliste, car l'enquête a été menée auprès des élèves présents et disponibles jusqu'à obtention de la taille d'échantillonnage.

L'échantillon est défini comme étant un ensemble d'individus choisis comme représentatif d'une population selon BLEUZEN (2002). Dans le cadre de la présente étude, l'échantillon est constitué d'employés qui ont librement choisi de participer à l'enquête.

## **2) Méthode et instrument de recueil de données : le questionnaire**

### **a)- Méthode de collecte de données**

L'on distingue trois principales méthodes de collectes de données dans un travail de recherche scientifique. En l'occurrence la méthode qualitative, la recherche quantitative et celle mixte, qui est une combinaison entre les deux méthodes sus-citées

Dans le cadre de cette recherche, la méthode usitée est la méthode mixte. Ceci est justifié par le fait que les émotions ne sont pas quantitatives parce que relevant de l'abstrait. De ce fait, l'enquête sera ajustée à l'individu.

### **b)- Instrument de recueil de données**

D'après QUIVY (1995), la conception de l'instrument de recueil des données doit être capable de produire toutes les informations adéquates et nécessaires afin de tester les hypothèses. Le choix de l'instrument tient du fait qu'il permet de contacter un nombre important de sujet à un temps relativement court.

### **c)- Définition et avantage du questionnaire**

Le questionnaire est entendu comme une série de questions auxquelles on doit répondre. C'est aussi une série de questions posées à l'ensemble de personnes concernant leurs opinions. On peut donc dire le questionnaire est une batterie de questions structurées et organisées en fonctions des hypothèses sur lesquelles on veut avoir des informations. Raison pour laquelle il doit être validé et faire ressortir la réalité qu'on examine. Il doit être fiable c'est-à-dire faire ressortir la possibilité de qualification, de quantification et d'analyse statistique. Le questionnaire dans le cas d'espèce est l'instrument qui sied à la présente étude et présente les avantages suivants :

Il laisse la possibilité et la latitude au répondant de donner son opinion sur un fait, un évènement ou bien d'autres renseignements ;

Il laisse la latitude au répondant de s'exprimer de façon libre et en toute confidentialité

Il permet à l'enquêteur de recueillir des véritables appréhensions, représentations et surtout perception de tout ordre

Il permet à l'enquêteur de recueillir des réponses simultanément et ne nécessite pas de moyens financiers et logistiques comme les autres instruments de collecte de données

Il permet de faire une recherche rapide sur un échantillon assez grand au regard du temps imparti pour mener cette étude.

### **d)- Structure du questionnaire**

#### ➤ **Formes de questions :**

Le questionnaire utilisé lors de cette enquête comporte des questions fermées. Ce sont des questions ayant un éventail de choix des réponses prédéterminées. Elles peuvent être à choix unique ou à choix multiple, ou à réponse ouverte comme c'est le cas dans cette recherche

#### ➤ **Validation de l'instrument de collecte des données (pré-enquête)**

La pré-enquête consiste en une administration préalable de l'instrument sur une population donnée afin de le valider. D'après GRAWIZ (2004), « *le pré-test consiste à faire remplir le questionnaire par un petit échantillon reflétant la diversité de la population visée afin de vérifier si les questions peuvent être comprises. Cette étape est tout à fait indispensable et permet de corriger ou de modifier le*

*questionnaire, de résoudre les problèmes imprévus et de vérifier le libellé et l'ordre des questions » (1996, 251).*

## CHAPITRE IV

### PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES

La définition de nos hypothèses de base et l'argumentation avancée pour les soutenir dans les chapitres précédents ne sauraient être avérées si elles ne sont confirmées par une étude statistique. Le questionnaire nous a permis de récolter les informations qui nous permettront de confirmer ou alors d'infirmer nos hypothèses. Le but de ce chapitre est de procéder aux vérifications à travers un outil mathématique.

#### SECTION I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Soulignons au préalable que, nous avons opté pour la présentation graphique. Chaque graphique correspond aux résultats, c'est-à-dire aux réponses, d'une question précise qui se trouve dans notre questionnaire.

#### I- LE COMMENTAIRE ET L'ANALYSE DES REPONSES AU QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX EMPLOYES

La présentation des résultats (ou des réponses) obéit aux quatre grandes subdivisions de notre questionnaire à savoir l'identification des enquêtés, et les différentes hypothèses.

**Tableau n<sup>o</sup>5** : Répartition des répondants selon les sexes

quel est votre sexe?					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	masculin	21	33,3	34,4	34,4
	féminin	40	63,5	65,6	100,0
	Total	61	96,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	3,2		
Total		63	100,0		

**Source : OLLE OLLE**

Le tableau ci-dessus présente la répartition des répondants selon le sexe, ainsi on a 34.4% des hommes et 65.6% de femmes, soit une forte coloration féminine.



Diagramme n°1 : Diagramme de pourcentage selon les sexes

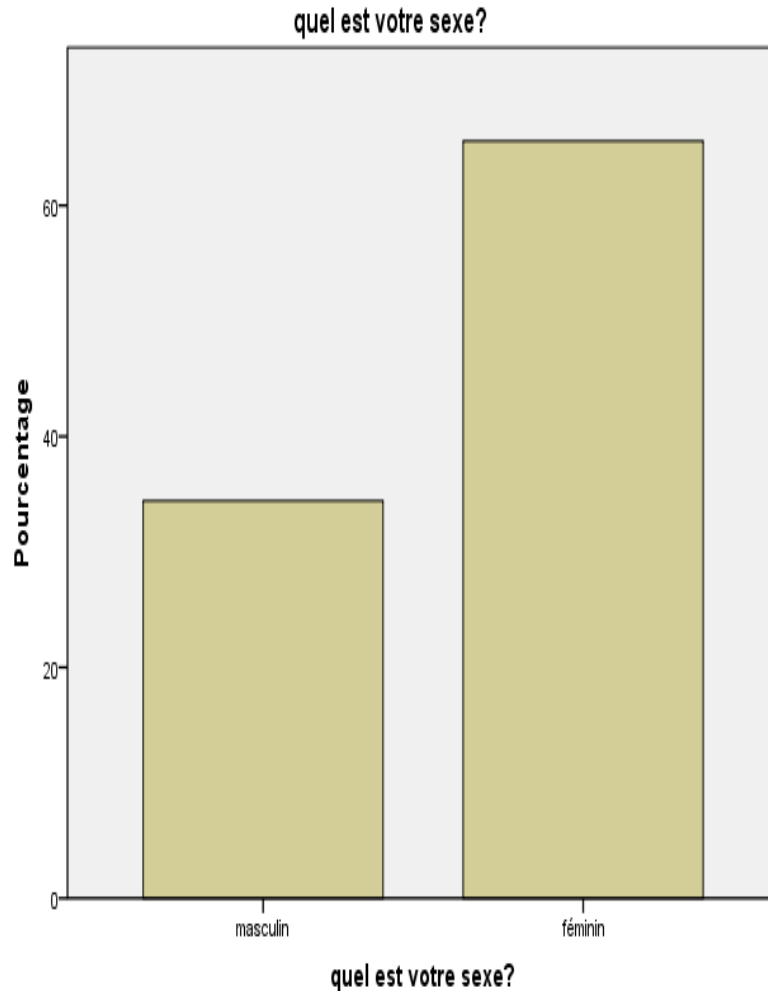


Tableau n°6 : Répartition selon le statut matrimonial

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Célibataire	8	12,7	13,1	13,1
	marié(e)	53	84,1	86,9	100,0
	Total	61	96,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	3,2		
Total		63	100,0		

Source : OLLE OLLE

Ce tableau montre la répartition selon le statut il ressort que les célibataires sont de 13.1% et les mariés de 86.9%, ce qui permettra de mieux appréhender les personnes gérant en même temps le foyer et le travail.

Diagramme n°2 : Représentation du statut matrimonial

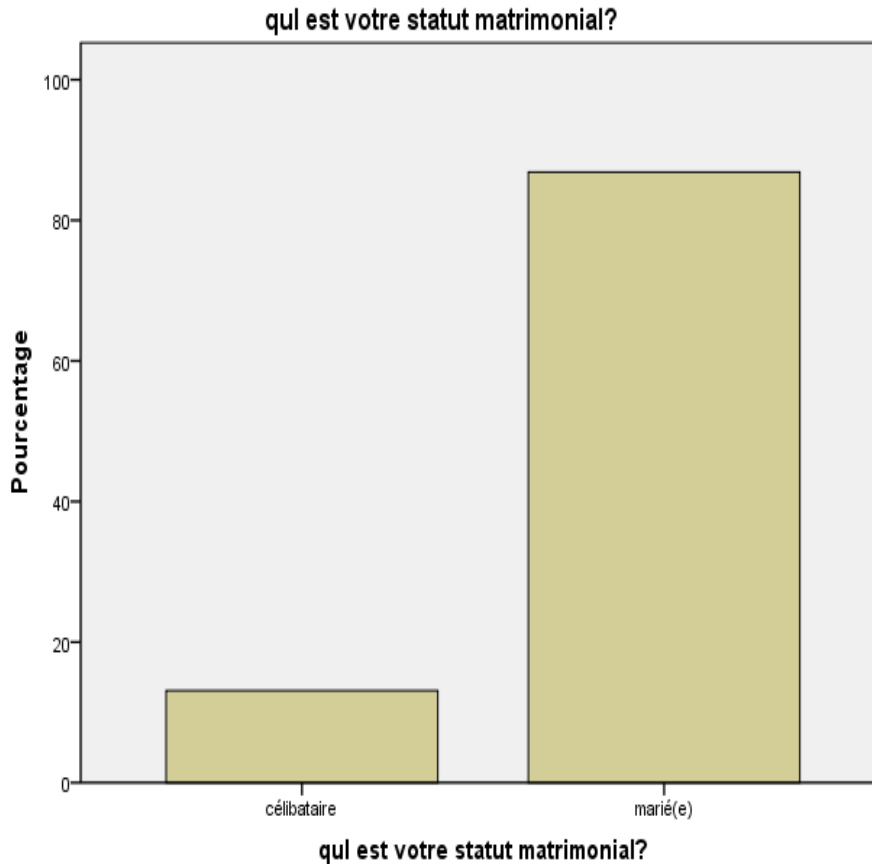


Tableau n°7 : Tableau de répartition des diplômes

Avec quel diplôme avez-vous été recruté ?					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Bepc ou cap	18	28,6	29,5	29,5
	probatoire	9	14,3	14,8	44,3
	BACCALAUREAT	21	33,3	34,4	78,7
	BTS OU LICENCE	13	20,6	21,3	100,0
	Total	61	96,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	3,2		
Total		63	100,0		

Source : OLLE OLLE

Ce tableau présente les différents diplômes des répondants on a pour le Bepc 29.5%, pour le probatoire 14.8%, pour le Baccalauréat 34.4% et BTS/Licence 21.3% ce taux élevé des bacheliers et plus peut connoter une forte portion d'individu capable de comprendre ce qu'est une émotion.

Diagramme n°3 : Représentation des diplômes

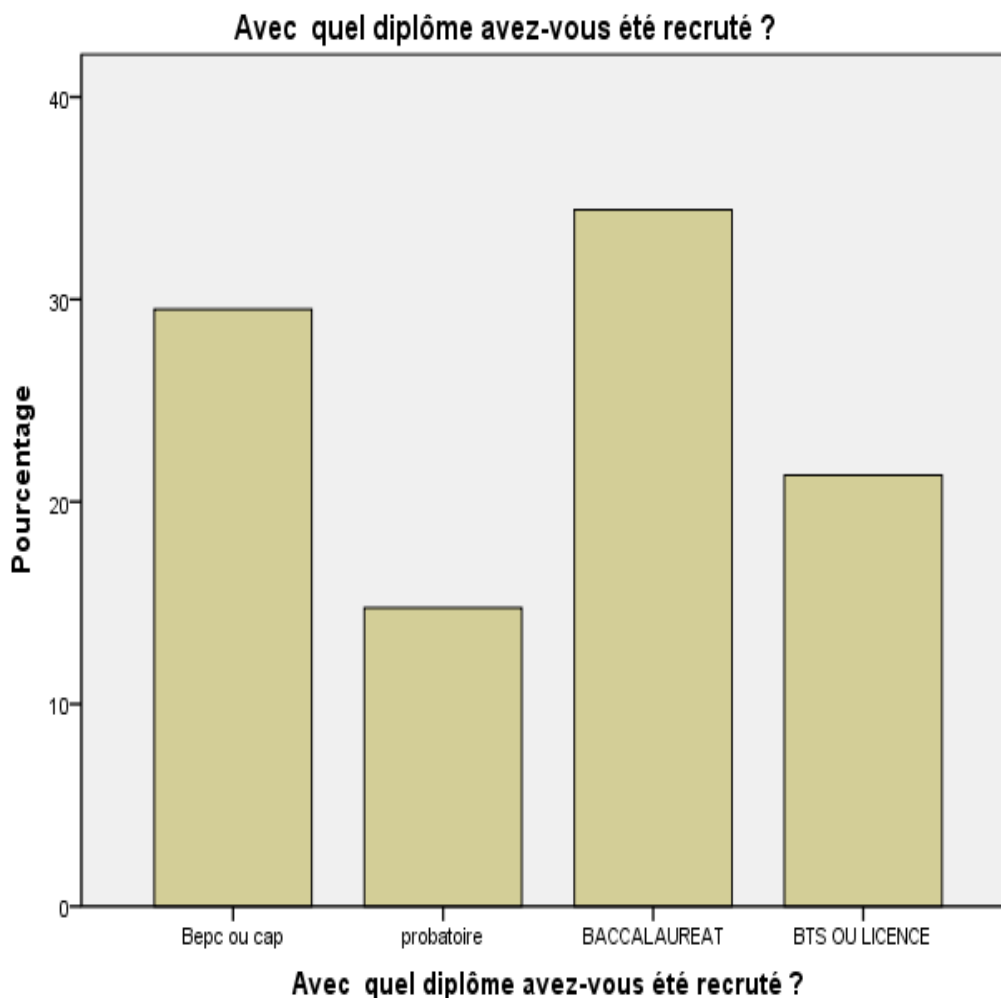


Tableau n°8 : Description du tempérament

quelle émotion décrirait le mieux votre tempérament ?					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	colérique	38	60,3	62,3	62,3
	joyeux	6	9,5	9,8	72,1
	anxieux	14	22,2	23,0	95,1
	passif	3	4,8	4,9	100,0
	Total	61	96,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	3,2		
Total		63	100,0		

Source : OLLE OLLE

Les émotions sont diverses chez les répondants, selon ce tableau on a la colère 62.3%, la joie 9.8%, anxieux 23%, et le passif 4.9% on constate que les émotions les plus récurrentes sont les colères.

Diagramme n°4 : Représentation des tempéraments

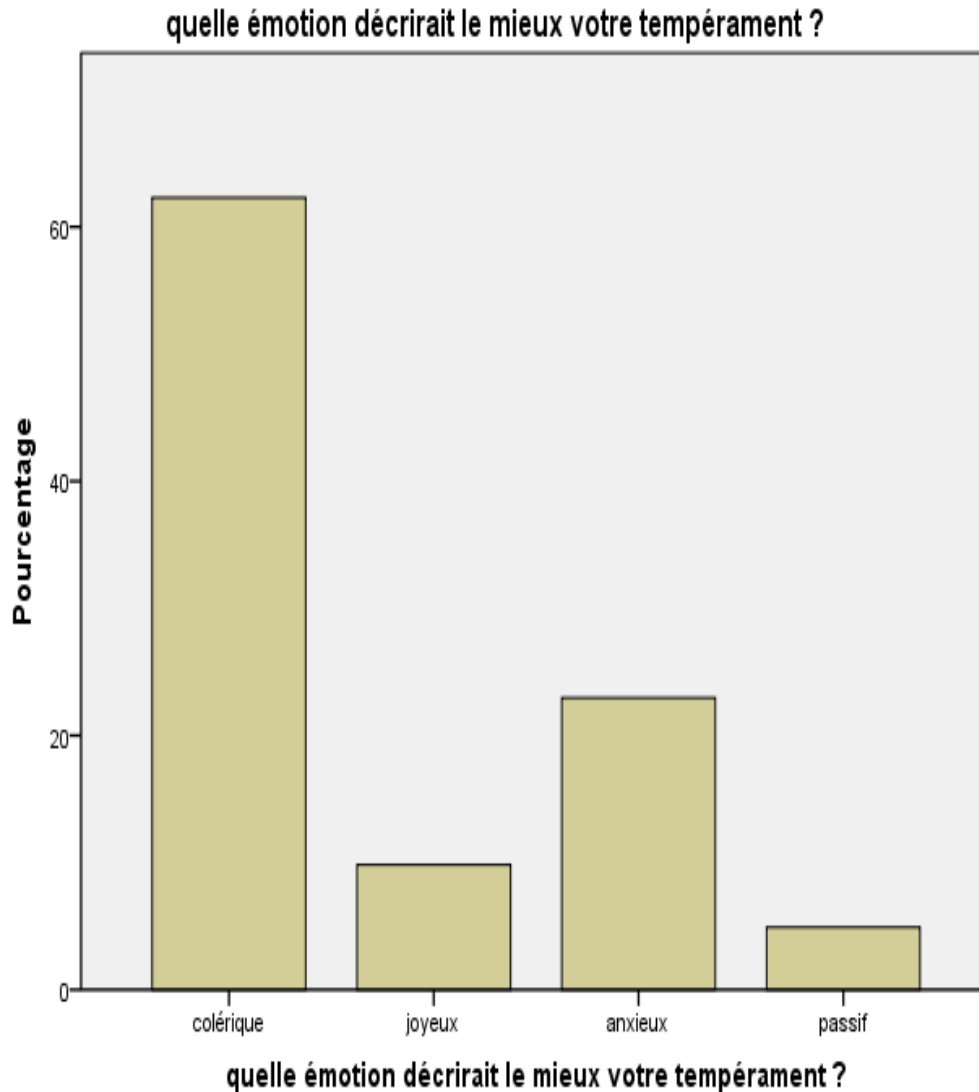


Tableau n°9 : Description du cadre de travail

Selon vous le cadre de travail est-il un atout pour votre performance ?					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	44	69,8	72,1	72,1
	non	17	27,0	27,9	100,0
	Total	61	96,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	3,2		
Total		63	100,0		

Source : OLLE OLLE

Les cadre de travail est un atout pour la performance selon 72.1% des individus, il y'a 27.9% qui pensent que le cadre de travail n'est pas un atout.

Diagramme n°5 : Représentation du cadre de travail

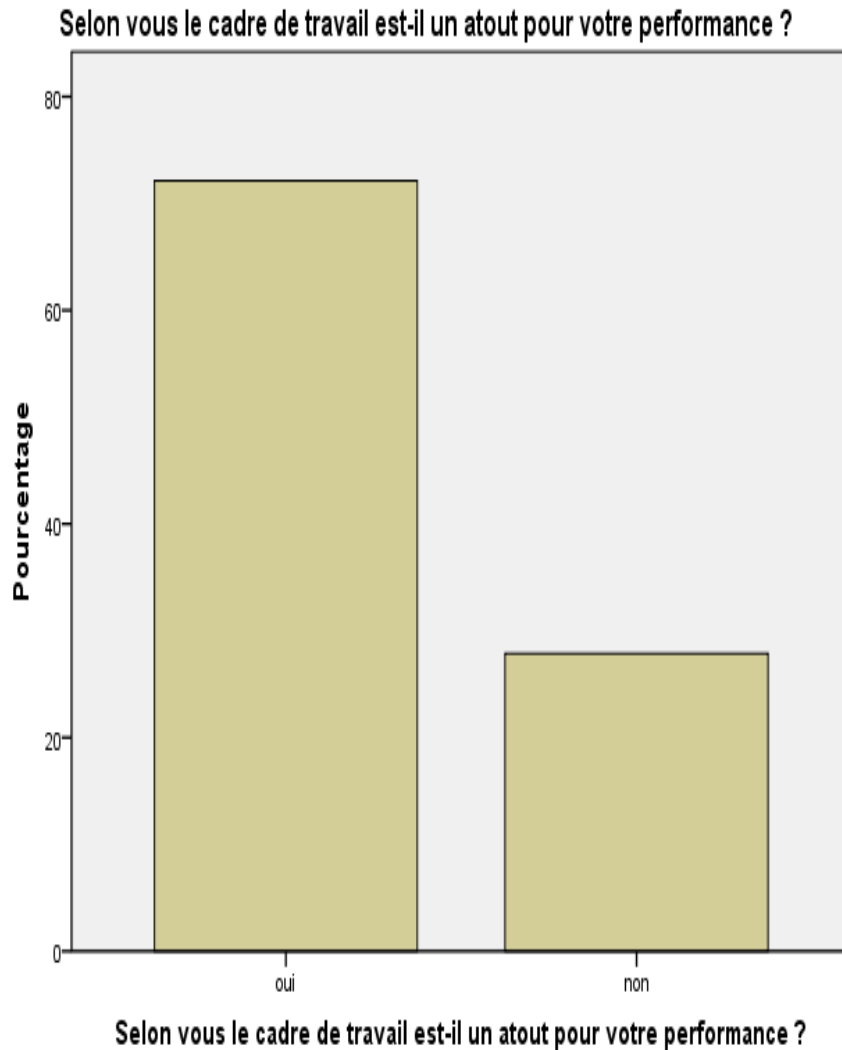


Tableau n°10 : Représentation de la communication entre employés

la communication est-elle fluide entre vous et les autres employés ?					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non	47	74,6	77,0	77,0
	oui	14	22,2	23,0	100,0
	Total	61	96,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	3,2		
Total		63	100,0		

Source : OLLE OLLE

La communication est un élément essentiel pour l'efficacité au travail, selon ce tableau 23% disent que la communication est fluide pendant que 77% disent le contraire. Cela montre que les individus discutent entre eux difficilement.

Diagramme n°6 : Représentation de la communication

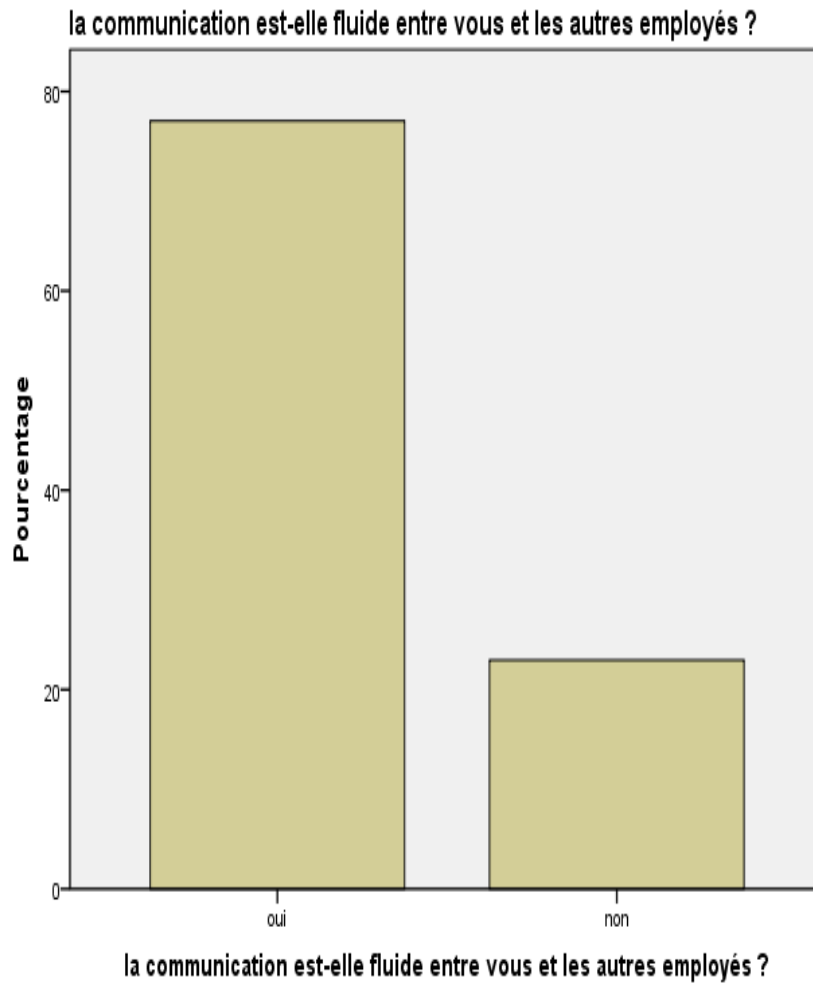


Tableau n°11 : Description de l'environnement de travail

comment est votre environnement de travail?					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	stressant	42	66,7	68,9	68,9
	relaxant	11	17,5	18,0	86,9
	changeant	8	12,7	13,1	100,0
	Total	61	96,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	3,2		
Total		63	100,0		

Source : OLLE OLLE

L'environnement du travail est également important, selon le tableau on a 68.9% qui disent que c'est stressant ; 18% qui disent que c'est relaxant ; et 13.1% qui disent que c'est changeant. Ce qui traduit un manque de communication au travail.

Diagramme n<sup>07</sup> : Représentation de l'environnement de travail

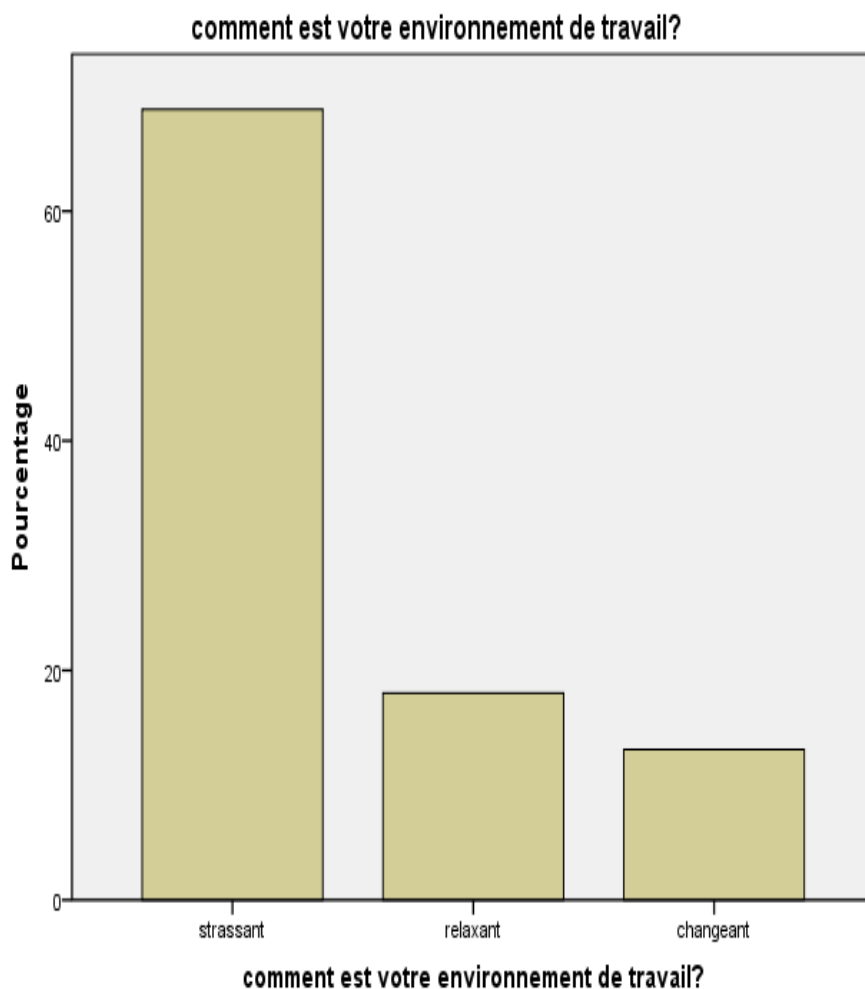


Tableau n<sup>012</sup> : Réaction en cas de colère

Comment réagissez-vous quand vous vous sentez en colère ?					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	vous vous renfermez	43	68,3	70,5	70,5
	vous dites ce que vous pensez	7	11,1	11,5	82,0
	vous prenez une décision radicale	11	17,5	18,0	100,0
	Total	61	96,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	3,2		
Total		63	100,0		

Source : OLLE OLLE

En colère, 70.5% se renferment sur eux ; 11.5 s'expriment ; 18.5 prennent une décision radicale, on perçoit que bon nombre sont introvertis et n'arrivent pas à gérer les émotions.

Diagramme n°8 : Représentation de la réaction

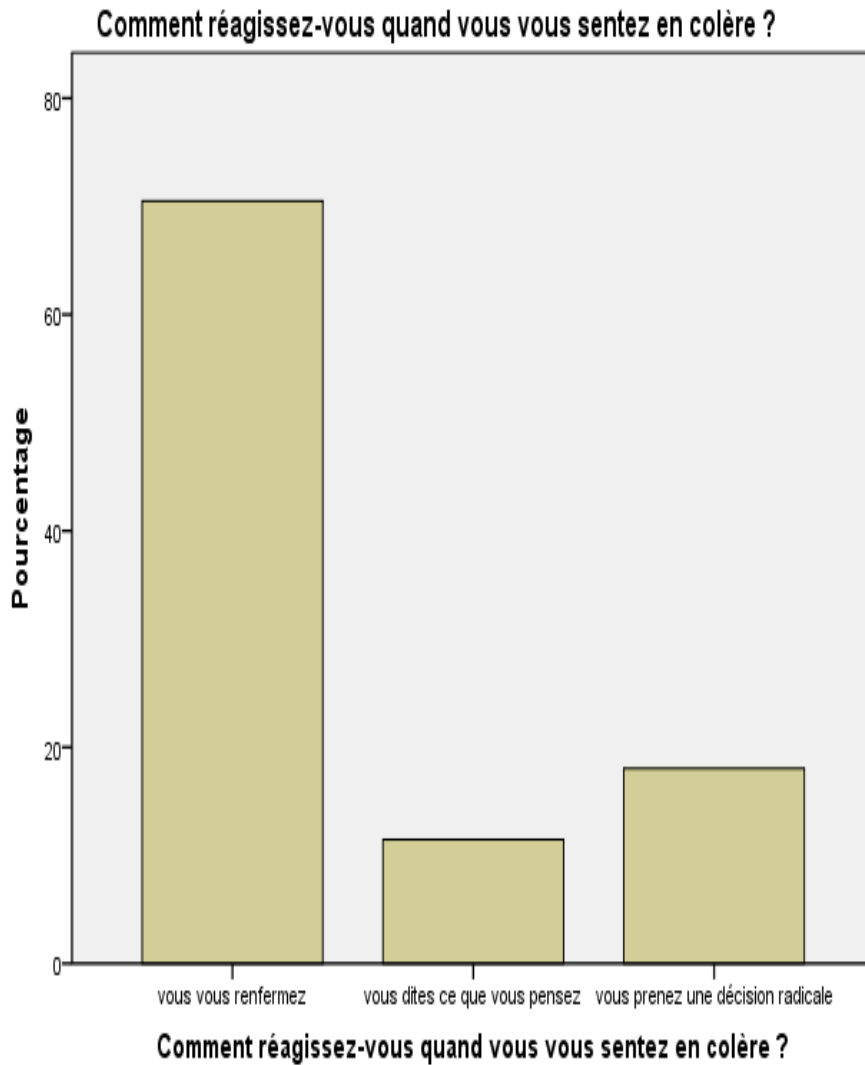


Tableau n°13 : Influence des émotions

vos émotions influent-elle sur votre travail ?					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	51	81,0	83,6	83,6
	non	10	15,9	16,4	100,0
	Total	61	96,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	3,2		
Total		63	100,0		

Source : OLLE OLLE

Les émotions ont une influence sur le travail, 83.6%disent que c'est le cas et 16.4 %disent le contraire car pour eux le travail n'est pas conditionner pas les émotions.



Diagramme n°9 : Influence des émotions

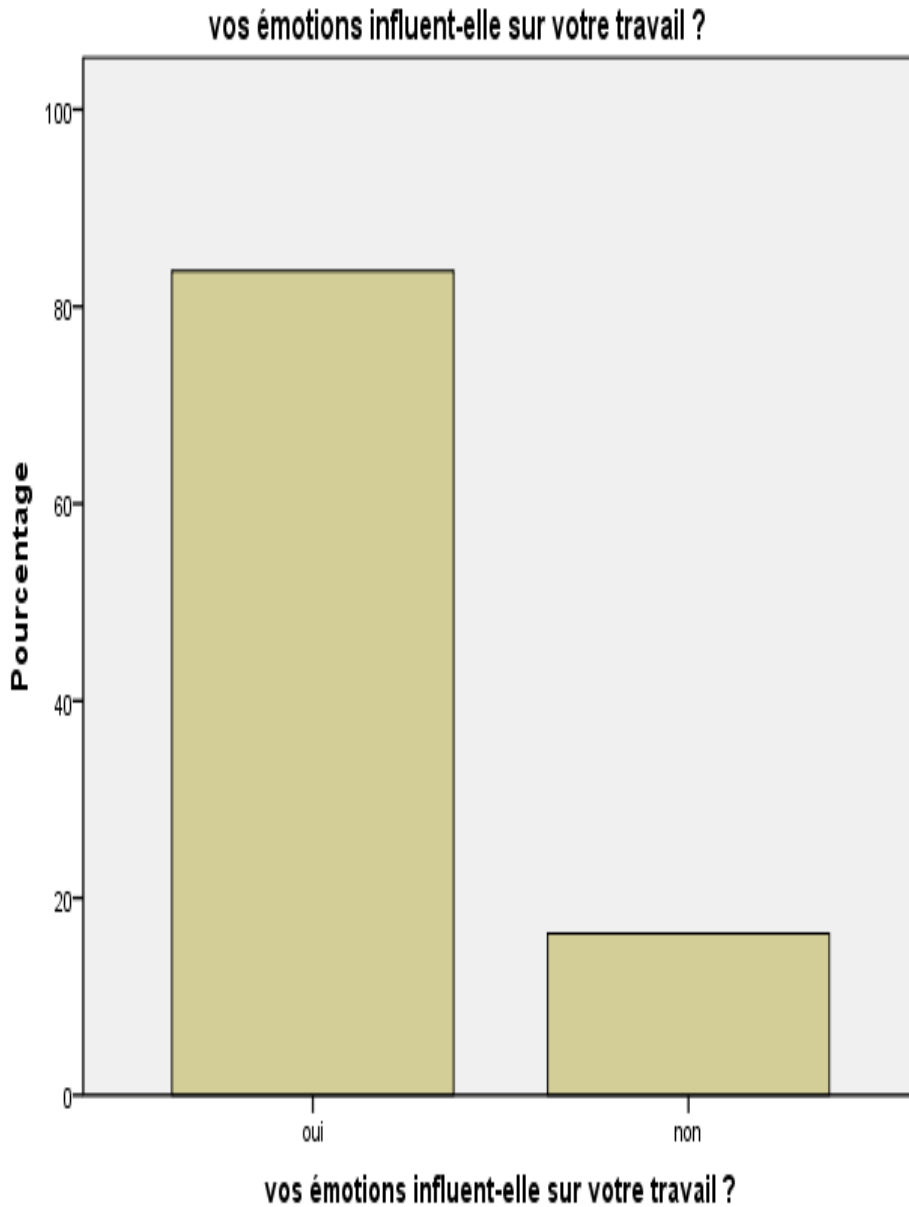


Tableau n°14 : Représentation de l'efficacité selon la gestion des émotions

la bonne gestion des émotions peut-elle vous rendre efficace?					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	61	96,8	100,0	100,0
Manquante	Système manquant	2	3,2		
Total		63	100,0		

Source : OLLE OLLE

La bonne gestion des émotions rend efficace selon tous les répondants

Diagramme n°10 : Représentation de l'efficacité par la gestion des émotions

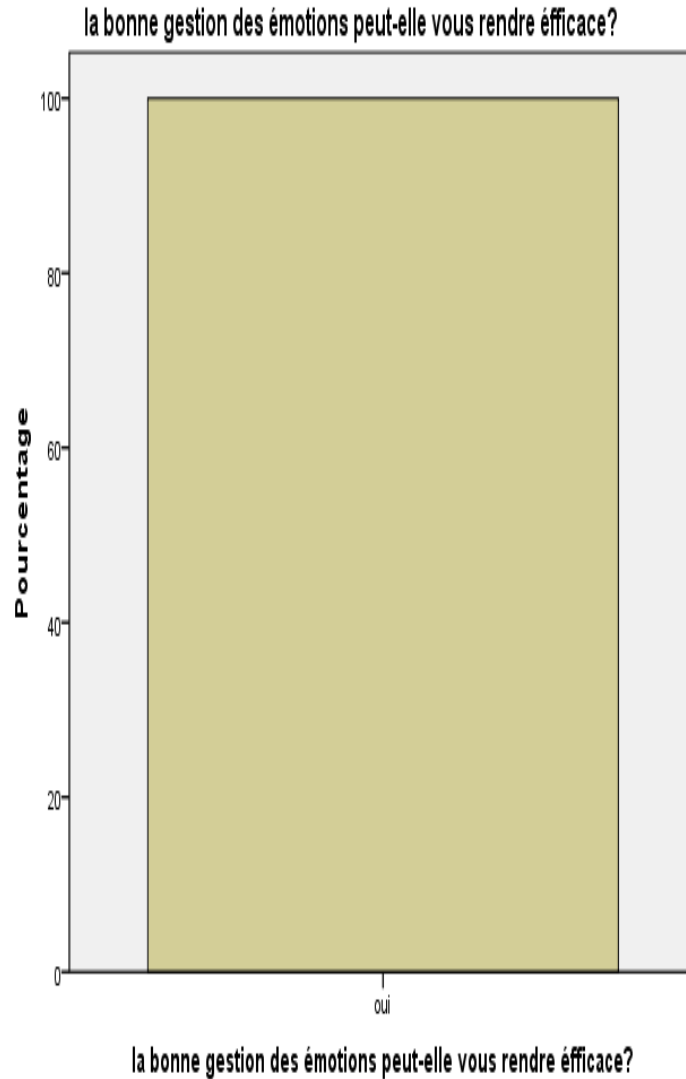


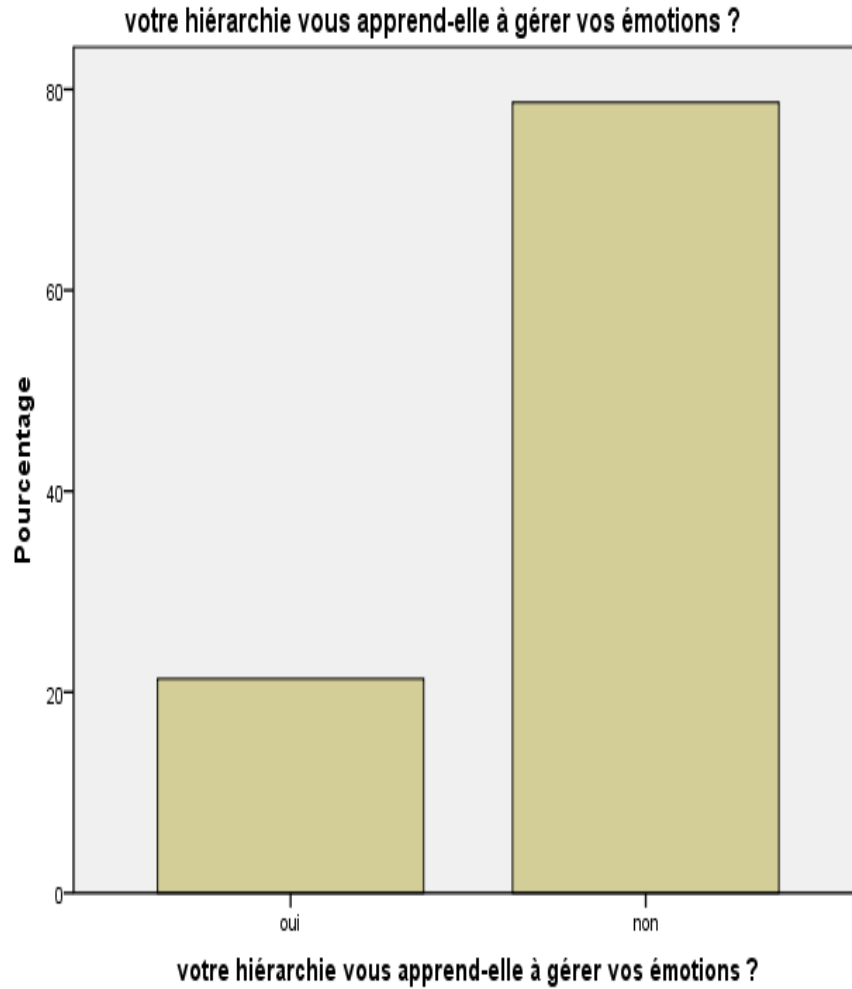
Tableau n°15 : Représentation de l'aide de la hiérarchie

votre hiérarchie vous apprend-elle à gérer vos émotions ?					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	13	20,6	21,3	21,3
	Non	48	76,2	78,7	100,0
	Total	61	96,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	3,2		
Total		63	100,0		

Source : OLLE OLLE

La participation de la hiérarchie à la gestion des employés est utile selon le tableau, 21.3% disent avoir ce soutien pendant que 78.7% disent être négligée.

**Diagramme n°11 : l'aide de la hiérarchie**



**Tableau n°16 : Gestion des émotions**

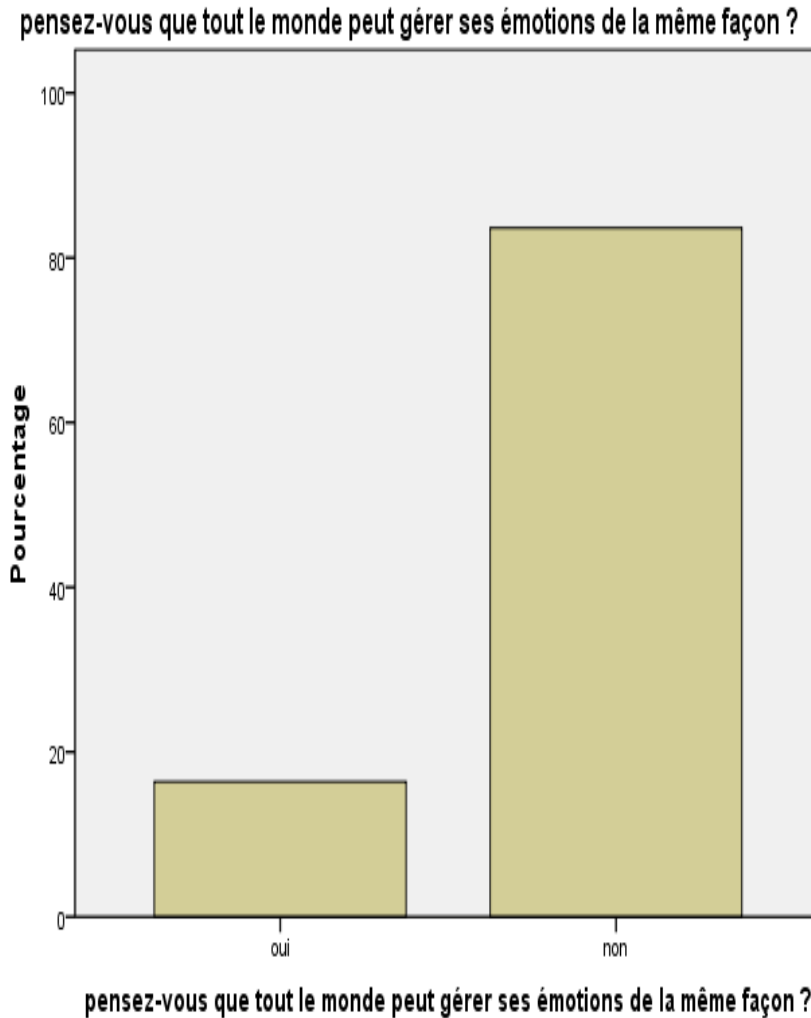
pensez-vous que tout le monde peut gérer ses émotions de la même façon ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	10	15,9	16,4	16,4
	Non	51	81,0	83,6	100,0
	Total	61	96,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	3,2		
Total		63	100,0		

Source : OLLE OLLE

De par le niveau d’instruction, la religion et bien d’autres facteurs les individus sont divers, c’est ce qui explique les 83.6% des répondants qui pensent cela et 16.4% disent que tout le monde peut gérer ses émotions.

**Diagramme n°12** : Représentation de la gestion des émotions



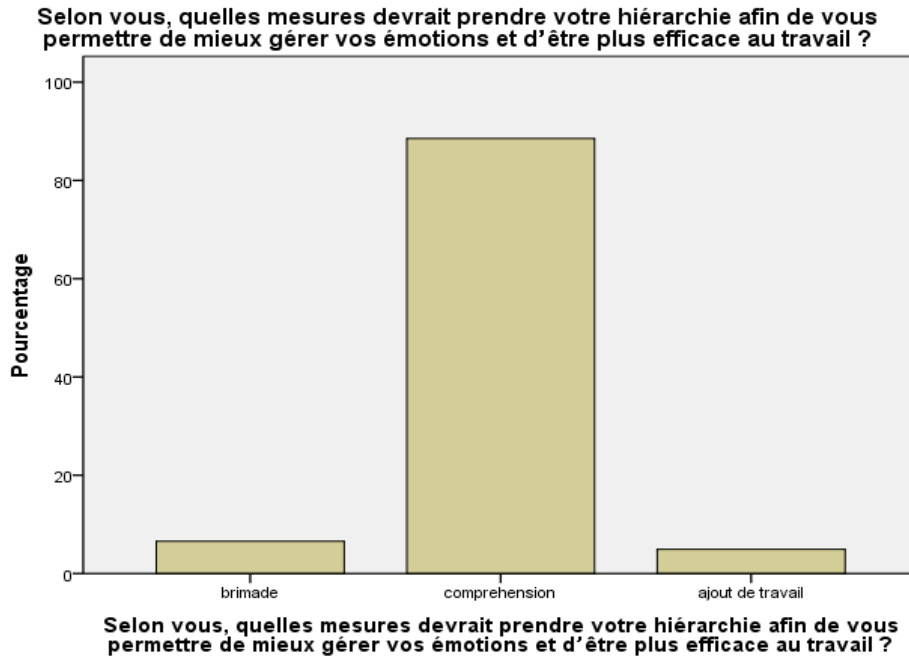
**Tableau n°17** : Mesures de la hiérarchie pour gérer les émotions

Selon vous, quelles mesures devraient prendre votre hiérarchie afin de vous permettre de mieux gérer vos émotions et d’être plus efficace au travail ?					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Brimade	4	6,3	6,6	6,6
	Compréhension	54	85,7	88,5	95,1
	indifférents	3	4,8	4,9	100,0
	Total	61	96,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	3,2		
Total		63	100,0		

Source : OLLE OLLE

L'attitude de la hiérarchie est déterminante selon ce tableau, on a soit la brimade comme réaction 6.6% ; la compréhension 88.5% ; ceux qui sont indifférents 4.9%, donc beaucoup de patrons comprennent les agents.

Diagramme n°13 : Représentation des mesures de la hiérarchie pour gérer les émotions



## SECTION II : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS

### I- VERIFICATION DES HYPOTHESES

Avant de procéder à la vérification, il est nécessaire de rappeler une fois de plus nos hypothèses de départ :

**H1** : il existe deux types de facteurs de création des émotions à savoir ceux liés à la personne et ceux liés à l'environnement de travail

Tableau n°18 : Vérification de l'hypothèse H1

Effectif		pensez-vous que tout le monde peut gérer ses émotions de la même façon ?		Total
		Oui	non	
Avec quel diplôme avez-	Bepc ou cap	4	14	18

vous été recruté ?	probatoire	0	9	9
	BACCALAUREAT	0	21	21
	BTS OU LICENCE	6	7	13
Total		10	51	61

Source : OLLE OLLE

Tableau n°19 : Test de Khi-deux pour H1

Tests du Khi-deux			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	14,729	3	,002
Rapport de vraisemblance	17,414	3	,001
Association linéaire par linéaire	,979	1	,322
Nombre d'observations valides	61		

Source : OLLE OLLE

On a croisé la variable quel diplôme avez-vous été recruté \* pensez-vous que tout le monde peut gérer ses émotions de la même façon ?

Soit 0.05 le seuil de signification, dans ce test de khi-deux le seuil calculé est de 0.002 qui est inférieur au seuil théorique, donc il y'a dépendance entre les facteurs liés à la personne et à l'environnement et l'efficacité au travail. **Donc hypothèse confirmée.**

Tableau n°20 : Vérification de l'hypothèse H1

Tableau croisé : Selon vous le cadre de travail est-il un atout pour votre performance ? * votre hiérarchie vous apprend-elle à gérer vos émotions ?				
Effectif				
		votre hiérarchie vous apprend-elle à gérer vos émotions ?		Total
		oui	Non	
Selon vous le cadre de travail est-il un atout pour votre performance ?	oui	4	40	44
	non	9	8	17
Total		13	48	61

Tableau n°21 : Test de Khi-deux pour H2

Tests du Khi-deux					
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	14,060 <sup>a</sup>	1	,000		
Correction pour la continuité <sup>b</sup>	11,567	1	,001		
Rapport de vraisemblance	12,887	1	,000		
Test exact de Fisher				,001	,001
Association linéaire par linéaire	13,830	1	,000		
Nombre d'observations valides	61				

Source : OLLE OLLE

On a croisé la variable votre hiérarchie vous apprend-elle à gérer vos émotions \* Selon vous le cadre de travail est-il un atout pour votre performance  
Soit 0.05 le seuil de signification, dans ce test de khi-deux le seuil calculé est de 0.000 qui est inférieur au seuil théorique, donc il y'a dépendance entre la capacité des employés à gérer le stress et l'efficacité au travail. **Donc hypothèse confirmée**

Tableau n°22: Vérification de l'hypothèse H3

Tableau croisé : quelle émotion décrirait le mieux votre tempérament ? * votre hiérarchie vous apprend-elle à gérer vos émotions ?				
Effectif				
		votre hiérarchie vous apprend-elle à gérer vos émotions ?		Total
		oui	non	
quelle émotion décrirait le mieux votre tempérament ?	colérique	9	29	38
	Joyeux	1	5	6
	anxieux	3	11	14
	Passif	0	3	3
Total		13	48	61

Tableau n°23 : Test de Khi-deux pour H3

Tests du Khi-deux			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,017 <sup>a</sup>	3	,797
Rapport de vraisemblance	1,644	3	,649
Association linéaire par linéaire	,468	1	,494

Nombre d'observations valides	61		
-------------------------------	----	--	--

**Source : OLLE OLLE**

On a croisé la variable selon laquelle votre hiérarchie vous apprend-elle à gérer vos émotions \* quelle émotion décrirait le mieux votre tempérament.

Soit 0.05 le seuil de signification, dans ce test de khi-deux le seuil calculé est de 0.797 qui est supérieur au seuil théorique, donc il y'a indépendance entre l'existence d'un modèle standard des employés à gérer le stress et l'efficacité au travail. **Hypothèse non validé.**

## **II- SUGGESTIONS**

Nous avons tous été, à un moment de notre vie, submergé par nos émotions, qui se sont avérées parfois destructrices. Comme partout ailleurs et particulièrement au travail, où s'applique notre thème d'étude, la gestion des émotions nous procurera plus d'aisance et de bien-être. Comment gérer donc ses émotions au travail ?

Ici, 2 types de personnes sont concernés à savoir, l'employé et le manager.

### **A- L'EMPLOYE**

Pour réguler ses émotions, l'employé pourrait :

- prendre le temps d'identifier ses émotions quand elles se présentent, il pourrait cela, trouver la conduite à tenir face à la situation ambiante
- formuler ses besoins
- prendre conscience de l'importance que peut avoir ce travail pour lui et pour les autres,
- aimer son travail
- s'engager, s'il en a la possibilité, dans ce qu'il aime et non ce qui se présente forcément
- se créer des catalyseurs de motivation.

### **B- AU MANAGER**

Un bon manager doit pouvoir mettre ensemble et harmoniser les ressources qui dont il dispose pour pouvoir atteindre ses objectifs. Sa ressource la plus importante étant les employés qui sont sous sa responsabilité. Il doit, de ce fait, savoir allier leur bien-être physique et psychologique pour pouvoir



tirer le meilleur d'eux. pour ce faire, il peut choisir **le management-minute**, qui est la nouvelle forme de management des ressources pour un rendement optimal.

Ce système de gestion vise à dédier son attention sur un point à la minute, sans fioriture, plusieurs fois par jour avec chaque employé. Il consiste à :

- fixer des objectifs-minute, c'est-à-dire, circonscrire l'idée en 250 mots maximum, devant tenir sur une seule feuille de papier, pouvant être lu et compris par un enfant de 7ans en une minute ;
- adresser des félicitations-minute, car il ne faut pas plus de quelques secondes pour complimenter. Il s'agit ici de jouer la surprise, et encourager l'employé dans la réussite de sa mission, et ce à chaque fois. Cette régularité poussera l'individu à s'améliorer sur ce qui cloche encore dans l'exercice de ses fonctions. il est cependant nécessaire de ne pas en faire des tonnes, mais de sortir la carte de la sincérité.
- Adresser une réprimande-minute. L'employé a-t-il fait une bourde, là aussi, le manager doit réagir au quart de tour pour ne pas laisser son travailleur dans l'erreur jusqu'au déballage de l'entretien ou de l'évaluation annuelle. Le faire à l'instant « t » présente deux bénéfices :
  - vous ne serez pas tenté de vous attarder sur le problème, car une fois la remontrance faite, vous ne pourrez y revenir
  - le fautif n'aura pas le loisir de se perdre en justifications sans fin. Mais à l'inverse des félicitations, il faudra avertir l'individu que vous souhaitez lui parler de son travail, et pendant l'entretien, il faut rester factuel c'est-à-dire se focaliser sur la tâche ratée sans juger la personne. Puis, conclure sur une note positive, ex : « je compte sur toi »
- faire une intervention prompte, ce qui permet de tuer dans l'œuf, toute situation conflictuelle.
- Pousser l'employé à trouver des solutions-minute, pas question de résoudre les problèmes à la place de ses collaborateurs.

En somme, ce chapitre a servi à la présentation des résultats de notre enquête, à la vérification des hypothèses et suggestions d'autre part. A l'issue de l'enquête, 2 de nos 3 hypothèses ont été vérifiées. Nous avons aussi apporté des suggestions de solutions pour mieux gérer les émotions au travail.

## CONCLUSION GENERALE

Nous arrivons au terme de notre analyse qui portait sur l'impact de la gestion des émotions sur l'efficacité sur le travail. Pour étayer nos idées, nous nous sommes servis des travaux de LAZARUS & FOLKMAN (1984) ; WEISS et CROPRANZANO (1996), à travers leur *théorie des évènements affectifs*, ainsi que la *théorie de l'évaluation cognitive*, développée par FRIJDA (1986) ; ORTONY, CLORE & COLLINS (1988) ; SCHERER (2001) ; SMITH & ELLSWORTH, (1985). etc. Le problème que posait notre sujet était celui de la gestion des émotions au travail.

De cette question principale, découlaient trois questions secondaires :

Quels sont les facteurs de création des émotions qui influent le plus sur la performance de l'employé ?  
Quelle relation ces facteurs entretiennent-ils avec l'efficacité des employés ? Existe-t-il un modèle de gestion des émotions pouvant servir aux employés en période de stress émotionnel dans l'exercice de ses fonctions ?

Comme réponses à ces questions, il a été émis une hypothèse principale selon laquelle : la gestion des émotions influence les performances des employés au travail. De cette hypothèse générale, résultaient trois hypothèses secondaires qui répondaient respectivement aux questions secondaires ci-dessus posées

Le présent travail a pour objectif principal : de montrer l'impact de la gestion des émotions sur l'efficacité des employés au travail. Ensuite, déterminer les facteurs du stress qui influent sur les performances au travail. Et enfin, montrer la relation qui existe entre ces facteurs de stress et l'efficacité au travail. Nous voulions également proposer un modèle de gestion des émotions au travail, pour l'employé et pour le manager.

Au regard des résultats obtenus de l'enquête, nous pouvons affirmer que la gestion des émotions entretient une relation de dépendance avec l'efficacité au travail pratique de pédagogie. En effet, après analyse et interprétation des données collectées à travers le questionnaire, les hypothèses ci-dessus évoquées ont été confirmées.

Par ailleurs, nous avons retenu pour l'essentiel que les émotions sont un ensemble de réponses produites par l'organisme lorsqu'il rencontre une situation qui lui demande un effort d'adaptation. On différencie deux formes d'émotions : les émotions dites positives et les émotions négatives. Du côté des « bonnes émotions », on place la motivation, le désir de réussir et les réactions positives qui surviennent lors de la réaction d'une situation stimulante : surprise, intérêt, plus grande créativité, dépassement de soi et persévérance ; du côté des « mauvaises émotions », il y a l'angoisse, la colère, la peur d'échouer, l'anxiété, et les émotions qui lui sont assimilées. Pour nous, c'est le « facteur limitant l'efficacité du travailleur ». Il est présent lorsque ce dernier mobilise des ressources afin de mieux se

performer, ou lorsqu'il se sent en situation d'injustice et de frustration. Toutefois l'on l'associe avant tout à ces moments où on se sent dépassé par les événements et que notre capacité d'adaptation est mise à l'épreuve car même le bon stress peut également provoquer des réactions néfastes à l'organisme comme le montre les résultats de notre thème de recherche. Nous avons aussi pu établir quelques facteurs de création des émotions qui pourraient destabiliser le travailleur.

A la fin de notre travail, nous avons proposé quelques solutions ainsi, pour mieux gérer ses émotions pendant le travail, l'employé doit d'abord reconnaître et accepter ses émotions, les signaux envoyés par l'organisme et identifier les causes qui les provoquent.

Il est démontré que les émotions sont omniprésentes au travail. Nous pouvons toutefois essayer de rendre la situation encore très facile à travers une bonne préparation psychologique et intellectuelle (intelligence émotionnelle), une atténuation des réactions de stress par une relativisation de chaque situation, un discours positif interne, une réaction de détente, une attitude saine. Ce travail pourrait avoir une continuité si on pouvait l'étendre à d'autres situations qui nécessitent des efforts d'adaptation tel que la prestation de l'élève professeur lors des soutenances de mémoires de fin de formation, les discours en public, ou encore la présentation d'un travail lors d'un conseil d'administration.

## BIBLIOGRAPHIE

### I- OUVRAGES SPECIFIQUES

1. **BLANCHARD K. et JOHNSON S**, *Le Manager-Minute* 2007.
2. **DESCHENES A-A et CAPOVILLA**, *L'auto-efficacité au travail*, 2016.
3. **FORTIN Bruno**, *La gestion des émotions*, Editions CPF 1100, Rue St-Urbain, Montréal.
4. **HESS Ursula**, *Les émotions au travail*, Fellow Cyrano, 2003.
5. **LACHMANN et LAROSE C**, *Bien-être et efficacité au travail*, 2010.
6. **POUJOL J. et DUVAL-POUJOL V**, *Les 10 clés de la relation d'aide*, Empreinte Temps Présent, 2010.
7. **ROY Francine et SAVOIE André**, *Le travail humain*, vol 75, 2012.
8. **VAN HOOREBEKE D**, *Emotions et prise de décisions*, Lavoisier, revue française de gestion, 2008

### II-DICTIONNAIRES

1. **AUTEURS ASSOCIES** *Dictionnaire Universel*, Paris Hachette, 4<sup>e</sup> édition, 2002, 1507 pages.
2. **DE LANSSHEERE (G)**, *Dictionnaire de l'Education et de la Recherche en Education*, éditions PUF, Paris, 1<sup>ère</sup> édition, 1979, 338 pages.
3. **LAROUSSE** *Dictionnaire de Français*, 2002, 1786 pages.
4. **LEGENDRE (R)**, *Dictionnaire Actuel de l'Education*, Montréal (Guérin), Paris (ESKA), 1993, 1500 pages.
5. **ROTOLITO LOMBARDA**, *Dictionnaire savoir rédiger*, dépôt l'égal, mais 2003, 191 pages.
6. **Le LITRE** *Dictionnaire universel*

**TABLE DES MATIERES**

DEDICACE.....	2
REMERCIEMENTS.....	3
RESUME.....	4
ABSTRACT.....	5
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	6
LISTE DES TABLEAUX, DIAGRAMMES, IMAGES ET SCHEMA.....	7
INTRODUCTION GENERALE.....	9
I <sup>ère</sup> PARTIE : GESTION DES EMOTIONS ET EFFICACITE AU TRAVAIL.....	12
CHAPITRE I : ETUDE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE DE LA GESTION DES EMOTIONS ET DE L'EFFICACITE AU TRAVAIL .....	14
SECTION I : APPROCHE DEFINITIONNELLE DE LA NOTION DE GESTION DES EMOTIONS.....	14
I- DEFINITION DES TERMES.....	14
A-LA NOTION DE GESTION, D'EFFICACITE ET DE TRAVAIL.....	14
1) La gestion.....	14
2) Efficacité .....	15
3) Le travail .....	16
B-LA NOTION D'EMOTION .....	16
1) Définition du vocable.....	16
2) Les catégories d'émotions.....	17
3) Le rôle des émotions .....	18
4) Les émotions au travail .....	18
5) Les stéréotypes sexuels liés aux émotions.....	19
SECTION II : APPROPRIATION DU CONCEPT D' « EFFICACITE AU TRAVAIL » .....	20
I-DEFINITION DU CONCEPT ET NOTIONS ASSIMILEES.....	21
A- LA NOTION D'EFFICACITE.....	21
1) Définition.....	21
2) Les notions assimilées.....	21
B- LES CRITERES D'EFFICACITE.....	22
II- LES ENTRAVES A L'EFFICACITE AU TRAVAIL .....	23
C- OBSTACLES LIES A LA PERSONNE.....	23
3) Les handicaps physiques .....	23
4) Les handicaps psychiques et mentaux .....	24
D- OBSTACLES LIES A L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ; LES PROBLEMES DE GROUPES ET LES BESOINS. ....	24
1) Les problèmes de groupe.....	24
2) Les besoins.....	25
CHAPITRE II : ANALYSE DES IMPACTS DE LA GESTION DES EMOTIONS SUR L'EFFICACITE AU TRAVAIL.....	28
SECTION I : LA NECESSITE DE LA GESTION DES EMOTIONS PAR L'EMPLOYE.....	28

I- IMPACT DES FACTEURS DE STRESS SUR L'INDIVIDU.....	28
A- EFFET SUR LA SANTE PHYSIQUE.....	28
3) Les troubles musculo-squelettiques ou TMS.....	28
4) Le burnout.....	29
B- LES MALADIES PSYCHOLOGIQUES.....	30
1) L'anxiété.....	30
2) La dépression.....	30
II- LES EFFETS D'UNE BONNE GESTION DES EMOTIONS SUR L'EMPLOYE.....	31
5) LA SANTE DE L'INDIVIDU.....	31
3) La santé physique.....	31
4) La santé psychologique.....	31
6) LA PERFORMANCE DE L'EMPLOYE.....	32
3) Amélioration des relations interpersonnelles.....	32
4) Amélioration des qualités professionnelles.....	32
SECTION II ; ETUDE DE L'IMPACT DE LA GESTION DES EMOTIONS SUR LES PERFORMANCES DE L'ORGANISATION.....	33
I- ANALYSE DE L'AMENAGEMENT DE L'ERGONOMIE.....	33
C- DEFINITION.....	33
D- LES TYPES D'ERGONOMIE.....	33
II- L'IMPACT DE LA GESTION DES EMOTIONS SUR LES PERFORMANCES DE L'ORGANISATION.....	34
C- DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES PERSONNELLES DES EMPLOYES.....	34
D- ACCROISSEMENT DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.....	34
DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA GESTION DES EMOTIONS ET DE L'EFFICACITE DANS LE TRAVAIL ADMINISTRATIF.....	36
CHAPITRE III : METHOLOGIE D'ENQUETE.....	38
SECTION I : CADRE D'ETUDE, HYPOTHESES ET OUTIL COLLECTE DES DONNEES.....	38
I- CADRE D'ETUDE : FEICOM.....	38
C- HISTORIQUE ET ORGANISATION DU FEICOM.....	39
5) Historique.....	39
6) Fonctionnement.....	40
7) Missions.....	41
8) Les ressources du FEICOM.....	41
D- ORGANIGRAMME ET STRUCTURE DU FEICOM.....	42
II- RAPPEL DE L'OBJET D'ETUDE ET DES HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	46
D- OBJECT DE L'ETUDE.....	46
1) Rappel de la question de départ.....	46
2) Rappel des questions spécifiques.....	46
E- DES HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	46
3) Hypothèse générale.....	47
4) Hypothèses spécifiques.....	47
F- VARIABLES D'ETUDE.....	47
2) Présentation des variables.....	47

III- POPULATION ET ECHANTILLON.....	50
B- PRESENTATION DE LA POPULATION D'ETUDE.....	50
4) La population cible .....	50
5) La population accessible.....	50
6) Justification du choix de la population d'étude .....	51
B- ECHANTILLON D'ETUDE.....	51
2) Méthode et technique d'échantillon.....	51
2) Méthode et instrument de recueil de données : le questionnaire.....	52
CHAPITRE IV : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES.....	54
SECTION I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	54
I- LE COMMENTAIRE ET L'ANALYSE DES REPONSES AU QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX EMPLOYES.....	54
SECTION II : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS.....	67
I-VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	67
II- SUGGESTIONS.....	70
C- L'EMPLOYE.....	70
D- AU MANAGER.....	70
CONCLUSION GENERALE.....	72
BIBLIOGRAPHIE.....	74
TABLE DES MATIERES .....	76