

# LA MATURITE DE LA RELATION MANAGEMENT PAR PROJET-GRH, INDICATEUR DE L'INTERACTION DU CONTEXTE GLOBAL ET DES PRATIQUES LOCALES EN ALGERIE<sup>1</sup>

Dr. Rédha TIR

*Maitre de conférences classe A*

*Département de Psychologie -Université Alger II, Algérie*

*Tél. : +213 550 57 64 31 Courriel : redha\_tir@yahoo.com*

## Résumé

Avec l'émergence de l'économie de marché, de la libéralisation économique et la recherche continue et systématique de la performance, les entités économiques, quel que soit leur taille, ont eu recours à l'innovation organisationnelle et à l'amélioration des méthodes de travail. L'option pour le management de projet, à l'aplatissement des hiérarchies et à la mise en place de systèmes d'informations performants a permis d'atteindre des résultats acceptables en termes d'efficacité, d'efficience et d'optimisation de ressources utilisées. Le passage d'un mode de gestion taylorienne au mode projet a, évidemment, impacté l'utilisation des ressources humaines (GRH) au sein de ces entités tant au plan de l'organisation que celui lié à son fonctionnement.

D'où la nécessité d'évaluer la maturité du management de projet (MMP), consistant à mesurer le degré de pénétration de ce mode et son impact sur certains outputs déterminants de la performance, à savoir l'atteinte des objectifs de la performance globale et l'intention de départ. La maturité du management de projet trouve ses origines dans les travaux du PMI (*The Project Management Institute*) et reflète l'ensemble d'impacts liés à l'adoption de méthodes de travail et de pratiques [best practices], connues jusqu'ici dans le monde des entreprises comme structurées en projets interconnectés, notamment sur l'évolution de la fonction de GRH.

Afin de répondre à cette problématique, une étude empirique à base de questionnaire a été lancée au cours du mois de juin 2013 au niveau d'un certain nombre d'entités économiques (industries, services et réalisation de projets de type clé en main) en Algérie. Nous avons retenu un échantillon de 246 cadres et managers pour l'analyse. Des échelles de mesure ont été adaptées de la littérature existante dans les domaines du management de projet (qui est universel et global) et de la GRH (qui reste largement liée à des représentations culturelles et francophone de la fonction).

Un modèle structurel a été donc développé conceptuellement sous Amos 22, mesuré empiriquement dans le but de mettre en évidence les influences du caractère global des exigences du management de projets et leurs effets sur la reconfiguration de la fonction de GRH, notamment dans sa dimension humaine au travail en terme d'atteinte d'objectifs globaux et de rétention des créateurs de la valeur ajoutée. Ainsi, l'intelligence émotionnelle est considérée comme un mécanisme important de régulation des situations stressantes provoquées par le passage du fonctionnement en mode projet et l'intention de départ chez le personnel d'encadrement.

**Commentaire [ET1]:** Dans le texte, il est beaucoup question d'intelligence économique, plus que de management de projet ; cela n'apparaît pas dans le résumé.

<sup>1</sup> - Je tiens à remercier les évaluateurs anonymes de l'AGRH et M. Essaid Taib, professeur à l'ENA d'Alger, pour les commentaires et suggestions éclairés et pertinents m'ont permis d'améliorer ce texte.

Cette analyse sera complétée par une critique des résultats obtenus ainsi que développement de certaines pistes futures permettant de cerner l'effet de l'ado systèmes et de pensées différentes au sein d'entreprises locales qui ont fonctionné, de décennies, selon une logique empruntées à la GRH française.

**Mots-clés :** intelligence émotionnelle, climat du projet, intention de départ, ré émotionnelle

## Introduction

De nos jours, les entreprises adoptent, de plus en plus, une organisation basée sur les projets et ce dans tous les domaines. Il existe plusieurs raisons pour cette tendance: l'accroissement de la rentabilité, la performance des salariés et l'adaptation au changement. Le turnover du personnel observé dans cette catégorie d'entreprises laisse imaginer de graves conséquences du climat du travail. Donc, il est important de noter que la littérature en management de projets a justifié les avantages de ce mode d'organisation. Nous pouvons le constater dans les travaux du PMI.

**Commentaire [ET2]:** Le correcteur automatique fait ressortir beaucoup de mots collés.

Sur un autre plan, le climat psychologique qui règne au sein des entreprises orientées vers les projets est subordonné à plusieurs variables individuelles et organisationnelles telles que la motivation, le stress [Gallstedt, 2003], les effets collatéraux sur les individus et les groupes [Asquin 2010]. D'autres auteurs ont discuté le confort psychologique du personnel travaillant dans ce type d'organisations [Chiocchio and al. 2010]. Le résultat est de dire que le fonctionnement en mode projet peut même affecter la santé mentale des salariés et le degré du confort au travail, ce qui les pousse éventuellement à quitter la compagnie [Knudsen et al. 2009]. Pour ces raisons, des propositions ont été faites, dans la littérature et sur le terrain, afin d'élaborer un modèle de gestion des ressources humaines adapté aux salariés des compagnies de gestion de projet.

Ce mode de fonctionnement exige de l'employé l'atteinte des objectifs arrêtés, d'être responsable supérieur d'un commun accord, le respect des délais assignés aux opérations, la livraison du projet dans le respect des normes de qualité. Généralement, les contraintes de la maîtrise du temps et du budget exercent un effet significatif sur l'employé en fonction de son niveau d'expérience et de la maturité observée au niveau de la compagnie. Dans la littérature sur le management de projets a développé aussi, la notion de management de projets qui vise à intégrer, à évaluer et à améliorer les pratiques de gestion de projet. D'après [Yazici, 2009], plus le degré de maturité de la compagnie est élevé, plus l'impact sur la totalité de ces projets est important.

Concernant le poids des objectifs de l'organisation ou du projet, plusieurs études ont démontré que les types d'objectifs adoptés lorsque les individus sont confrontés à des situations de réalisation des objectifs créent différents cadres cognitifs en ce qui concerne la façon dont un individu aborde et réagit à ces situations [Tanaka et al. 2012]. En situation d'accomplissement au sein des compagnies orientées-projet sont des situations qui mettent en jeu les compétences des salariés. Or, être compétent dans la réalisation des tâches confiées au sein du projet, n'est que la motivation principale des employés dans une situation d'accomplissement. Par conséquent, établir sa compétence passe nécessairement par la maîtrise des tâches. Chercher à se montrer efficace ou supérieur aux autres en est une autre question. Alors, il y'a deux buts, selon la littérature [Tanaka, 2012] qui orientent les comportements des salariés dans ces compagnies pendant l'exécution de leurs tâches: le but de la maîtrise et le but de la performance. Le premier correspond au désir de comprendre, d'apprendre, d'acquiescer et d'augmenter le niveau de maîtrise de la tâche. Le second correspond au désir de mettre en avant ses aptitudes, ses compétences, de réaliser une évaluation positive et de réussir mieux que les collègues.

**Commentaire [ET3]:** Y non pas y'

Donc, sous la pression de contraintes pré-citées et en fonction du degré de maturité de la compagnie de gestion de projets en tant que processus de gestion, l'employé développe différentes formes de stress [Asquin et al. 2010, Chiocchio and al. 2010, Gallstedt, 2003]

dimension la plus fréquente serait l'épuisement émotionnel [Knudsen, 2009; Psilopar al. 2012; Cheung & Tang, 2009, Sommerville & Langford, 1994].

Dans ce contexte, l'employé qui est appelé à atteindre des objectifs précis dans l'entreprise et qui subit l'épuisement émotionnel suite à des situations relationnelles liées au travail au sein du projet telles que la pression exercée par l'environnement du travail, les conflits de rôles et les exigences du client, etc., développe l'intention de départ qui conduit le plus souvent à la rupture de la relation du travail. L'employé, après un certain temps s'il juge que les conditions ne changeront pas et que les choses ne s'améliorent pas. Au cours de cette période, l'employé recourt à la régulation de ces situations stressantes par le biais de l'intelligence émotionnelle afin de réduire au maximum la consommation de ressources psychologiques et de répondre convenablement à la demande du travail. En ce regard, le rôle de l'intelligence émotionnelle liée à l'efficacité personnelle sera d'une importance cruciale dans le maintien de la stabilité de la relation du travail.

**Commentaire [ET4]:** Quitter l'entreprise ou quitter le projet ?

De ce qui précède, la présente étude vise à examiner, d'une part, les niveaux de perception du mode d'organisation orienté projet (maturité, buts d'accomplissement et d'épuisement) et le rôle de l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité (*Trait emotional Intelligence*) dans la régulation de l'état psychologique et de réduire l'intention de départ chez les interviewés.

**Commentaire [ET5]:** On a l'impression que vous changez de sujet.

## 1. Revue de littérature et Hypothèses

Le terme "*climat du projet*" est un concept choisi pour cette étude afin de refléter les dimensions que nous considérons importantes pour l'opérationnalisation de l'étude et de pouvoir mesurer l'impact de ces dimensions sur l'intention de départ et l'effet exercé par l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité. Ces dimensions ont été choisies par rapport aux différents niveaux:

**Commentaire [ET6]:** Préciser là propos de quoi

- Niveau "Entreprise": c'est la variable "*maturité perçue du management de projet*";
- Niveau "Projet": c'est la variable "*buts d'accomplissement*";
- Niveau "Employé": c'est le variable "*épuisement émotionnel*";

**Commentaire [ET7]:** L'emploi des majuscules obéit à des règles

Notons que le concept "climat du projet" ne constitue pas une variable latente. Il a été créé que pour des raisons conceptuelles afin de refléter les conditions et les situations psychologiques liées au travail au sein d'un projet.

La revue de littérature concernant les différentes relations théoriques qui existent pourraient exister entre les différentes variables, objet de cette étude, peuvent se résumer de la manière qui suit:

### 1.1. Dépendance entre la perception de la maturité du management de projet et l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité;

Le développement de l'intelligence émotionnelle a connu un ensemble de modèles qui peuvent se répartir en deux catégories:

La première est appelée « modèles d'aptitude » et la seconde « modèles mixtes ». Les modèles basés sur l'aptitude tiennent compte des performances mentales et des aptitudes basées sur la mesure. Tandis que la catégorie des modèles mixtes, considère que l'intelligence émotionnelle peut être définie comme une aptitude accompagnée de traits, compétences et comportements et des facteurs non cognitifs, tels que la personnalité.

la motivation. La capacité à communiquer avec les dimensions de l'intelligence émotionnelle est un facteur critique. Ainsi, de nombreuses études ont montré que l'intelligence émotionnelle est un facteur déterminant de la réussite du salarié en milieu de travail.

En effet, l'intelligence émotionnelle permet au salarié de mieux utiliser ses compétences émotionnelles et d'améliorer la capacité d'écoute, de motiver, de jouer le rôle de l'entraîneur du mentor afin d'aider soi-même et les membres de l'équipe à gérer de manière efficace le stress, la critique, et participer à la création d'un environnement de travail positif.

Dans une étude sur les dirigeants du secteur public en Afrique du Sud, [Kotzé & 2011], se sont penchés sur l'un des aspects essentiels de l'intelligence émotionnelle qui consiste à déterminer pourquoi certains salariés obtiennent de bons résultats dans leurs fonctions, alors que d'autres présentent des niveaux d'efficacité médiocres ou faibles. Donc, à quoi est due cette différence? En d'autres termes, ils ont examiné s'il existe des différences statistiquement significatives du degré d'intelligence émotionnelle entre les dirigeants efficaces et les moins efficaces sur un échantillon de 114 dirigeants issus d'une institution publique en Afrique du Sud. Leur analyse de la variance démontre que les dirigeants efficaces ont obtenu des résultats nettement meilleurs sur l'échelle de mesure de l'intelligence émotionnelle et aussi des résultats nettement meilleurs sur deux échelles composites de l'intelligence émotionnelle (QE interpersonnel et QE de gestion du stress) sur six sous-échelles [auto-actualisation, empathie, responsabilité sociale, tolérance à l'ambiguïté, résolution des problèmes et optimisme].

**Commentaire [ET8]:** Peut-on transposer les études faites sur une institution publique (i.e. administration ?) vers une entreprise privée

Dans une autre étude [Aitken & Crawford, 2008], les auteurs ont examiné l'influence de la maturité perçue du management de projet sur le choix du manager concernant ses caractéristiques de personnalité ainsi qu'un certain nombre de compétences comportementales qui sont communes aux managers de projet?

Il semble que ces auteurs ont trouvé un résultat très intéressant et constituera, un départ pour notre étude, à savoir, l'existence d'une relation négative entre la maturité perçue du management de projets et une dimension de personnalité définie par ces auteurs comme "classique". Cette dimension reflète un manager qui préserve les méthodes éprouvées, et préfère les orthodoxes disciplinés et classiques.

L'explication que les auteurs fournissent s'articule autour du fait que les organisations deviennent plus matures dans leurs pratiques de gestion de projets, auront tendance à adopter de moins en moins de nouvelles approches et à mettre davantage l'accent sur les pratiques qui se conforment aux pratiques et standards actuels de travail. Ce résultat, cependant, suggère que les organisations qui ont des projets matures devraient mettre en valeur les compétences managériales des individus qui sont en mesure d'identifier des approches conventionnelles et des nouvelles méthodes de mise en œuvre des projets. D'où l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1 :** *la maturité perçue du management de projets est négativement associée à l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité ;*

### **1.2. Relation entre les buts d'accomplissement et l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité ;**

**Commentaire [ET9]:** Cela a été déjà dit. La répétition systématique est-elle nécessaire ?

Les chercheurs se sont penchés sur deux types de buts: le but de maîtrise et le but de performance. Ces buts diffèrent en termes de normes utilisées pour définir et évaluer la performance. Le but de maîtrise vise à développer et à améliorer les compétences

individu par rapport aux performances passées ou à un standard absolu. Le performance vise à valider et démontrer les compétences d'un individu en les comparant à celles des autres. Ces buts obéissent à des standards normatifs définis par l'entreprise.

**Commentaire [ET10]:** Expliquer en note de bas de page.

De manière générale, les chercheurs considèrent que le but de maîtrise repose sur de tâches difficiles, la résistance face à l'échec, l'attribution de la réussite à l'effort etc. ce processus suppose l'adoption d'une stratégie d'apprentissage adapté de la l'individu ou le salarié dont les principales dimensions sont : l'écoute, l'orga l'engagement dans des activités d'autorégulation. Bref, le but de maîtrise entraîne une réponses adaptées. En revanche, le but de performance engendre des réponses in telles que : l'option pour les tâches garantissant une performance positive, l'évite l'effort et la vulnérabilité à l'échec. Ce but incite l'individu à se focaliser sur l'obte bons résultats et d'une bonne évaluation. D'où le lien étroit entre ces deux buts d'ur la motivation intrinsèque et extrinsèque observées chez l'individu d'autre part [I Butera, 2011].

D'après [Tanaka et Al., 2012], des résultats concernant l'atteinte des objectifs obtenus dans le domaine des sciences de l'éducation. Néanmoins, cette démarc toujours applicable dans le domaine du travail. En effet, on peut distinguer un modèl dimensionnel développé par Elliot et ses collègues et qui se base sur le fait que la m au travail peut prendre une forme d'approche (*approach*) ou d'évitement (*Avoidanc* en fonction de la valeur accordée par un salarié à l'évènement actuel ou futur. En l'approche consiste en la recherche d'évènements positifs ou avantageux qui favor investissement fort dans les situations professionnelles attractives ou valorisantes. Pa l'évitement trouve son fondement dans la confrontation potentielle à un évènem négatif. Il repose sur un comportement de renoncement ou de fuite. De ces dimens auteurs ont dégagé quatre situations:

**Commentaire [ET11]:** Dans quel sens prendre la notion de valeur.

• **Le but Maîtrise –approche** : cette situation réduit l'anxiété et valorise les compète salarié exprime un besoin pour l'apprentissage afin de mieux maîtriser les tâches.

• **Le but Maîtrise-évitement** : cette situation correspond au désir de l'employé de r tromper et d'éviter de ne pas apprendre, etc., car l'échec démontre une situatiou maîtrise des tâches.

• **Le but Performance-Approche** : le salarié veut se montrer compétent, c'est- exprime un fort besoin en compétences associées à la peur de l'échec ; souvent, ce positivement sur les valorisations des compétences qui seront aussi accompag l'anxiété.

• **Le but Performance-évitement** : situation dans laquelle le salarié désire e paraître incompetent et d'échouer et de ne pas faire moins que la plupart des salari correspond aussi à une appréciation faible de la compétence associée d'une peur de l d'un sentiment d'impuissance. Ce scénario augmente l'anxiété et provoque une déval des compétences.

Le fonctionnement de ces trois situations est commandé par trois motivations fondam

- Le besoin d'accomplissement [*need for achievement*] ;
- L'attente de compétence [*competence expectancy*] ;
- La peur de l'échec [*fear of failure*] ;

**Commentaire [ET12]:** Le point virgule n'est pas suivi d'une majuscule.

En utilisant ces définitions, Tanaka et al. 2012 ont examiné les relations entre les buts cités ci-dessus, l'effort et l'intérêt intrinsèque portés à la fonction sur un échantillon constitué de 57 officiers de police au Japon. Les résultats obtenus montrent que la performance –approche influence positivement l'effort et l'intérêt intrinsèque de l'individu, contrairement au but Performance –évitement qui influence négativement les deux autres buts cités ci-dessus. Dans une étude de Tuominen-Soini et Al., 2008 qui a porté sur la relation entre les buts d'accomplissement et le confort subjectif perçu, ces auteurs recommandent d'utiliser des mesures du confort subjectif (émotionnel) au moment de l'évaluation des buts d'accomplissement au travail.

Dans le même sens, l'analyse corrélacionnelle menée dans l'étude de [Spencer et al. 2004] dont l'objectif était d'étudier la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'auto-intégration, montre que les individus qui atteignent des niveaux élevés d'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité construisent également l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité plus congruents. En revanche, ils considèrent qu'il est difficile de savoir si des niveaux élevés d'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité mènent à plusieurs buts auto-déterminés, ou si le choix de buts auto-déterminés conduit à plus d'intelligence émotionnelle. De ce qui précède, nous proposons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 2 :** *les buts d'accomplissement sont négativement associés à l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité.*

### ***1.3. Effet de l'épuisement émotionnel sur l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité ;***

On peut définir l'épuisement émotionnel comme étant le degré de consommation des ressources émotionnelles par l'individu pour des raisons multiples [Knudsen et al. 2001]. Premièrement, plusieurs chercheurs ont démontré que l'épuisement émotionnel est la dimension la plus significative du burnout. Deuxièmement, plusieurs études longitudinales s'accordent sur le fait que l'épuisement émotionnel précéderait le développement des autres dimensions du burnout. De plus, ces mêmes études montrent que l'épuisement émotionnel impacte négativement la santé du salarié en milieu du travail, ce qui se répercute directement sur sa performance. Il est important de noter aussi que l'épuisement émotionnel est contagieux, c'est-à-dire qu'il se transmet entre les membres de l'équipe ou de l'organisation en général.

Par ailleurs, les études liées à l'épuisement émotionnel ont été faites dans le cadre du modèle « Demandes-Ressources liées au travail » [Demerouti et al. 2001]. Dans cette approche, ces auteurs définissent les demandes comme étant les aspects du travail qui nécessitent un effort important de la part des individus, y compris les efforts émotionnels, les exigences physiques ou cognitives demandées par la fonction de l'organisation. En revanche, les ressources sont les aspects du travail qui réduisent les difficultés de la tâche, facilitent l'atteinte des buts d'accomplissement liés au travail, et offrent des possibilités de développement personnel. Bien qu'il existe une littérature abondante sur l'épuisement émotionnel, son impact sur le niveau d'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité n'a pas été traité suffisamment. Cette interaction entre ces deux variables dénote le processus ou l'expérience de gestion des émotions et des expressions émotionnelles qui répondent aux exigences de travail. Ce qui a été considéré et mesuré comme étant l'intelligence émotionnelle, notamment, lorsque les expressions diffèrent des sentiments. Dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé une échelle d'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité.

salarié veut modifier ses expressions afin de répondre aux exigences du travail, c'est la présence d'un processus de régulation des émotions [Brotheridge & Grandey, 2002].

Dans le même contexte, Cheung & Tang, 2009 ont essayé d'étudier l'influence de l'intelligence émotionnelle et l'affectivité sur les stratégies de travail émotionnel chez 486 employés chinois. Les analyses de régression hiérarchique ont montré que l'affectivité négative était corrélée à la stratégie émotionnelle de surface. Toutefois, l'intelligence émotionnelle était un corrélat significatif pour le *deep acting* et l'expression de l'émotion naturellement ressentie. De plus, l'interaction entre l'intelligence émotionnelle et l'affectivité positive influence l'adoption d'une variété de stratégies de travail émotionnel. En outre, l'analyse de médiation démontre que l'intelligence émotionnelle joue le rôle de médiateur entre l'affectivité positive et la stratégie profonde du travail émotionnel. Dans la présente étude, nous tenterons de tester l'hypothèse suivante :

**Commentaire [ET13]:** C'est-à-dire

**Commentaire [ET14]:** C'est-à-dire

**Commentaire [ET15]:** Entre quoi et quoi ? vous avez tendance à faire des énoncés qui ne sont pas évidentes pour le lecteur. Sauf si ce travail est destiné à un public averti, voire d'initiés

**Hypothèse 3 :** *L'épuisement émotionnel est positivement associé à l'intention de départ perçue comme trait de personnalité.*

#### 1.4. Relation entre l'intelligence émotionnelle perçue comme un trait de personnalité et l'intention de départ

**Commentaire [ET16]:** A propos de l'objet de cette étude, se reporter au commentaire 1

La question principale de la présente étude est d'examiner si l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité joue le rôle de médiateur entre les trois variables de la maturité perçue du management du projet, les buts d'accomplissement et l'engagement émotionnel d'une part, et la variable « intention de départ » d'autre part. Effectivement, plusieurs études indiquent que les stressés conduisent souvent à l'intention de départ, notamment les cadres.

**Commentaire [ET17]:** Ce n'est pas clair

En effet, [Schutte & Malouff, 2011], ont examiné si l'intelligence émotionnelle joue le rôle de médiateur quant à la relation entre l'attention et le bien-être subjectif. Les participants ont rempli des échelles du bien-être subjectif mesurant la vigilance caractéristique, l'intelligence émotionnelle, l'affect et la satisfaction de la vie.

Des niveaux plus élevés d'attention ont été associés à un niveau élevé d'intelligence émotionnelle, d'affect positif et de satisfaction de la vie et à un niveau bas de l'affect négatif. De plus, des niveaux plus élevés de l'intelligence émotionnelle ont été associés à des niveaux élevés de l'affect positif, de satisfaction de la vie et à des niveaux bas de l'affect négatif. Ces auteurs ont démontré que l'intelligence émotionnelle joue un rôle de médiateur entre l'attention, l'affect positif élevé, et une satisfaction élevée de la vie.

Dans une autre étude, [Linderbaum, 2013] a examiné l'effet modérateur de l'intelligence émotionnelle sur la santé mentale et la performance au travail en utilisant un modèle de médiation (c'est-à-dire, mesures fournies par les membres de l'équipe et les superviseurs, total=137) en utilisant différents protocoles de notation. Les résultats obtenus de l'administration du questionnaire de cette étude suggèrent que l'intelligence émotionnelle modère partiellement la relation entre la santé mentale et certains aspects de la performance au travail.

**Commentaire [ET18]:** Expression incorrecte

La recherche autour de l'effet médiateur de l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité ne s'est pas arrêtée mais bien au contraire, d'autres études ont obtenu des résultats intéressants. A cet égard, l'étude menée par [Smith et al. 2014] a révélé que les personnes ayant des préoccupations perfectionnistes élevées développent des réactions négatives face aux échecs, un doute persistant et des préoccupations excessives aux critiques et attentes des autres.

Athota&O'Connor, 2014 ont essayé dans une étude récente d'expliquer la variabilité des valeurs humaines fondamentales, et suggéré que les différences individuelles par rapport aux valeurs peuvent s'expliquer en partie par des traits de personnalité et la capacité à gérer ses émotions et celles des autres (c'est-à-dire l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité). Un échantillon de 209 étudiants a été utilisé pour tester des hypothèses concernant plusieurs relations directes et indirectes proposées entre traits de personnalité, l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité et les valeurs émotionnelles. Conformément aux hypothèses, l'évitement du danger et la recherche de la nouveauté ont été trouvés capables de prévoir directement l'hédonisme, la conformité et la stimulation. L'évitement du danger a été également identifié comme antécédent de ces valeurs, indirectement, à travers des effets médiateurs des sous-échelles clés de l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité. Aussi, la recherche de la nouveauté n'a pas été un prédicteur indirect des valeurs.

**Commentaire [ET19]:** Le terme de valeur est utilisé plusieurs fois sans être explicité. S'agit-il d'une variable

**Commentaire [ET20]:** Ce terme me semble inapproprié. C'est une posture philosophique, conciliable avec le monde du travail ? j'en doute

**Commentaire [ET21]:** Le terme prédire est employé dans un sens qui semble obscur, surligné en jaune

Une dernière étude concernant le point 1.4, en l'occurrence, celle élaborée par Triandis et al. (2013), et qui consistait à explorer les implications de l'intelligence émotionnelle au travail, notamment l'impact de l'intelligence émotionnelle au travail sur la satisfaction au travail et l'intention de départ du personnel infirmier travaillant dans les hôpitaux. *The Work and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)* a été adopté pour mesurer l'intelligence émotionnelle, composé de quatre dimensions : auto-évaluation émotionnelle, l'évaluation émotionnelle des autres, l'utilisation de l'émotion et la régulation de l'émotion. Cette étude présente une enquête de terrain menée dans cinq organisations de soins de santé primaires opérant dans la ville de Larissa, en Grèce. L'approche PLS basée sur 145 questionnaires a confirmé l'existence de relations significatives entre l'intelligence émotionnelle et la satisfaction au travail d'une part et avec l'intention de départ d'autre part.

Plus précisément, parmi les quatre dimensions de l'intelligence émotionnelle, celle relative à l'auto-évaluation émotionnelle [l'équivalent de l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité] et l'utilisation de l'émotion exercent des effets importants sur la satisfaction des employés avec le développement des personnes, tandis que les autres composantes de l'intelligence émotionnelle [l'évaluation émotionnelle des autres et la régulation de l'émotion] n'ont pas réussi à influencer la satisfaction et l'intention de départ. Compte tenu du fait que les recherches sur ce point sont limitées, il demeure difficile de savoir si un modèle de médiation totale ou de médiation partielle s'ajusterait aux données collectées. Dans un modèle de médiation totale, les relations entre les composantes de l'intelligence émotionnelle et l'intention de départ seraient complètement expliquées par l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité. Par contre, dans un modèle de médiation partielle, il y aurait évidemment à la fois des relations directes entre les variables citées ci-dessus et l'intention de départ et en même temps, des relations indirectes via l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité. Ainsi, cette étude a testé en plus des quatre hypothèses, l'existence de médiation totale ou partielle entre les composantes du climat de projet et l'intention de départ. D'où l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 4 :** *l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité est négativement associée à l'intention de départ.*

**Commentaire [ET22]:** il faudrait une introduction au point 2. Présenter l'étude empirique faite en Algérie.

## 2. Méthodologie

### 2.1. Participants

**Commentaire [ET23]:** En Algérie ?

246 cadres et managers appartenant à huit entreprises de services, d'industrie et de réalisation de travaux de construction ont participé à cette étude en Algérie. Ces entreprises ont adopté le management de projets comme mode de fonctionnement soutenu par un ensemble de systèmes de collaboration et de gestion intégrée de données et de connaissances diverses. En outre, il y'a même parmi ces dernières celles qui ont développé des traditions de normalisation et de certification du personnel, notamment les chefs de projet en rapport aux principes PMI. Cet échantillon est composé de 76% d'hommes. Ces participants sont en majorité des universitaires [76.3%] et des post-universitaires [15.5%]. Leur âge est compris dans le poste ou la fonction occupée varie entre 1 et 10 ans avec 64%. Ils occupent le poste de cadre [42.1%], de chef de service [26,2%], de manager [14.6%], de chef de département [12.9%], de chef de projet [3%] et de manager général [1.3%]. Ces participants travaillent chez des compagnies de services [44%], dans des entreprises industrielles et chez des entreprises de travaux et de réalisation, notamment d'ingénierie et de construction [11.6%]. Il est à noter que les 20,7% restants travaillent dans d'autres types de compagnies telles que les télécoms et les compagnies pétrolières. Enfin, 52,1% occupent des fonctions administratives tandis que 47.9% occupent des positions techniques dominées par l'ingénierie.

### 2.2. Outils de mesure

Aux fins de la présente étude, nous avons utilisé un questionnaire composé de plusieurs échelles de mesure. Notons que les échelles ont été traduites de l'anglais en français par la procédure suivie était celle de la traduction /rétro-traduction. Les résultats ont pu être comparés en conformité entre les deux traductions aussi bien en français qu'en anglais ainsi qu'il y a convergence entre la rétro-traduction en anglais et les échelles d'origine.

#### 2.2.1. Maturité perçue du management de projet

La maturité du management de projet (MMP) est considérée comme un élément important de l'évolution de la culture managériale orientée projets. Elle fournit la méthodologie et la feuille de route pour atteindre la qualité. Le Project Management Institute a développé au cours des années passées de multiples modèles qui fournissent une approche normalisée pour la mesure et l'analyse comparative ainsi que d'une stratégie cartographique pour l'amélioration de la performance individuelle et organisationnelle [Yazici, 2009].

**Commentaire [ET24]:** De quoi

**Commentaire [ET25]:** ?

Le Modèle MMP contient les neuf domaines de connaissances décrits dans le guide du PMI appelé « PMBOK : A guide to the Project Management Body of Knowledge » [PMI, 2008]. Ces domaines sont les suivants : management de l'intégration, management du scope du projet, gestion du temps, gestion du coût, gestion de la qualité, management des ressources humaines, gestion des communications, management des risques et gestion de l'approvisionnement. Concernant cette étude, nous avons exclu le domaine de connaissances relatif à la gestion des approvisionnements car les répondants au questionnaire occupent des fonctions ne couvrant pas ces tâches relatives au management de l'approvisionnement. Par conséquent, l'échelle de mesure relative à la maturité perçue du management de projet ne couvre que les huit domaines de connaissance restants. Les participants ont été appelés à évaluer leur perception de la maturité de leur organisation dans ces huit domaines.

**Commentaire [ET26]:** Pourquoi un saut de section, inutile.

la maturité du projet [ou les projets] sur lesquels ils travaillent actuellement. Cinq niveaux de maturité ont été utilisés pour évaluer les huit domaines. Ces niveaux sont :

#### **Niveau 0: Pas en mesure d'évaluer**

#### **Niveau 1 : Processus initial**

- Des processus temporaires ;
- Prise de conscience managériale ;

#### **Niveau 2 : Processus de structure et des normes**

- Des processus de base; non appliqués sur tous les projets; utilisés dans de grands projets à haute visibilité;
- La direction appuie et encourage l'utilisation de ces processus ;
- Mix des informations sommaires et intermédiaires ;
- des estimations et plannings basés sur des connaissances expertes et des outils génériques ;
- Principalement centrés sur le projet ;

#### **Niveau 3 : Normes organisationnelles et processus institutionnalisés**

- Tous les processus, standards pour tous les projets, reproductibles ;
- Le management a institutionnalisé les processus;
- Informations synthétisées et détaillées ;
- existence de

références informationnelles ;

- Les estimations et plannings peu fondées sur des normes industrielles et des spécificités organisationnelles ;
- Plus d'un objectif organisationnel ;
- Analyse informelle de la performance du projet ;

#### **Niveau 4 : Processus managé**

- Processus intégrés aux processus de l'entreprise ;
- Gestion des mandats de conseil ;
- Le management prend en compte l'organisationnelle de l'entité ;
- Analyse solide de la performance du projet ;
- Les estimations et plannings normalement basés sur les spécificités de l'organisation ;
- Le management utilise les données pour la prise des décisions ;

#### **Niveau 5 : Processus optimisés**

- des processus permettant de maximiser l'efficacité et de l'efficience du projet ;
- Processus mis en place afin d'améliorer la performance du projet ;
- le Management est axé sur l'amélioration continue ;

L'indice  $\alpha$  de Cronbach mesuré à l'occasion de l'étude pré-citée a atteint 0.963 et dans la présente étude cet indice s'élève à 0.964.

#### *2.2.2. Mesure des buts d'accomplissement*

Cette étude a utilisé l'échelle de mesure élaborée par Tanaka et Al. 2012 qui décrit la réalité, du « *The Achievement Goal Questionnaire* » à 12 items développés par [McGregor, 2001]. Afin de choisir les items les plus adaptés au contexte du travail, les auteurs ont ajouté huit items de l'échelle de mesure développée par [Elliot & Church, 1997]. Les réponses aux 20 items de cette échelle ont été soumises à des analyses factorielles exploratoires en utilisant la méthode des composantes principales suivie d'une rotation oblique. Quatre facteurs ont émergé avec des valeurs propres supérieures à 1.

à 1, et chaque item était corrélé avec le facteur approprié. Les auteurs pré-cités ont r items parmi les 20 qui représentent les quatre dimensions des buts d'accompliss savoir: la maîtrise-approche, la maîtrise-évitement, la performance-approcl performance-évitement. Le coefficient  $\alpha$  a atteint dans l'étude pré-citée respecti Maîtrise-Approche (0.83), Maîtrise-évitement (0.87), Performance-approche (0 Performance-évitement (0.51). Dans la présente étude, le coefficient  $\alpha$  a enregistré le suivantes respectivement : (0.86), (0.82), (0.84) et (0.55). Ces valeurs prouvent c échelle de mesure dispose de qualités psychométriques très acceptables.

### 2.2.3. Mesure de l'épuisement émotionnel

Aux fins de cette étude, nous avons utilisé l'échelle de mesure appelée "*O Burnout Inventory*[OLBI]". Les raisons de ce choix sont multiples : il est invari rapport au contexte de l'étude[Demerouti, 2001]. De plus, cet instrument facilite l'ar phénomène. En outre, il permet un traitement adéquat de la dimension la plus crit modèle de Maslach de l'épuisement professionnel qui est le sentiment d'accompl personnel[Lee & Ashfort, 1996]. Cet outil de mesure est développé par Demerout adapté pour une population francophone par [Chevrier, 2009] en utilisant la proc double aveugle adapté. Le questionnaire final comporte 16 items : 8 items mes désengagement et 08 autres mesurant l'épuisement. Dans l'étude de [Chevrier, 20 valeurs du coefficient  $\alpha$  sont respectivement : (0.68), (0.81) avec une valeur totale (0.80). Concernant la présente étude, les deux dimensions ont enregistré respecti (0.58), (0.51) et une valeur  $\alpha$  pour la totalité des items de l'ordre de (0.73).

### 2.2.4. Mesure de l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité

Nous avons utilisé l'échelle de mesure développée par [TEIQue- SF; Petrides&F 2003] dans sa version courte à 30 items. Cette échelle a été traduite de l'anglais Mikolajczak et al. 2007. Les réponses ont été mesurées sur une échelle de Likert à allant de « pas du tout d'accord » à « tout-à-fait d'accord ». Cette même échelle a été aussi dans d'autres études, à savoir : Siegling et Al., 2014-a ( $\alpha=0.91$ ) ; Siegling et A b ( $\alpha=0.89$ ) ; Di Fabio&Saklofske, 2014, ( $\alpha=0.91$ ) ; Ahmetoglu et al. 2011, ( $\alpha=0.89$ ) ; et al. 2014, ( $\alpha=0.90$ ). Enfin, ce construit reflète quatre facettes, en l'occurrence : le t la maîtrise de soi, l'émotivité et la sociabilité. Le coefficient de Cronbach  $\alpha$  a attein restera toujours une valeur acceptable. Parmi les items de ce construit, on citera : « souvent difficile de voir les choses du point de vue d'une autre personne », « je n généralement pas la vie agréable » et « dans l'ensemble, je suis capable de faire stress ».

### 2.2.5. Intention de départ

L'intention de départ peut être définie comme étant le désir de l'employé de mettr relation avec la compagnie ou l'entreprise qui l'emploie. Autrement dit, il s'agit d'une de rupture de la relation de travail de la part du salarié. Afin d'évaluer l'intention d nous avons utilisé l'échelle de mesure à quatre [4] items empruntés au « *Organizational Assessment Questionnaire* » développé par [Camman et al. 1979] et ac [Wayne et al. 1997]. Cette échelle jouit d'une notoriété très acceptable dans la littérat étude faite dans un contexte similaire au Maroc [2011] par Baille & Diwany dans l mesurer une intention personnelle chez l'employé, des attitudes qui se tradu comportement de retrait, dans la mesure où le départ de la compagnie serait €

**Commentaire [ET27]:** Cette explication aurait dû figurer au départ.

Les réponses ont été évaluées sur une échelle de *Likert* à 5 points. Le coefficient  $\alpha$  est de 0.74. Dans notre étude, le coefficient  $\alpha$  a enregistré une valeur de l'ordre de 0.72.

Ces items sont :

- *Je travaillerai encore pour mon entreprise l'année prochaine ;*
- *Je vais rechercher activement un travail dans une autre entreprise dans l'année qui vient ;*
- *Je serai encore dans la même entreprise dans cinq ans ;*
- *Il se pourrait que je recherche un autre travail ailleurs dans l'année qui vient ;*

### 3. Résultats

La présente étude comporte deux phases d'analyse de résultats. La partie corrélative traitera des relations linéaires entre les variables du modèle exception faite des variables de contrôle telles que le genre, l'âge, le niveau d'instruction, etc. La partie explicative s'occupera de l'identification du modèle structurel, de sa validation par rapport aux normes du test de tester les hypothèses de causalités directes et indirectes entre les variables.

#### 3.1. Analyse descriptive et corrélative

L'examen des statistiques descriptives (voir tableau n°1) montre que le niveau de l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité a été largement au-dessus de la moyenne (un score de 104 sur 150). Par contre, l'épuisement émotionnel dans ses dimensions (désengagement et épuisement) a été proche de la moyenne. En outre, les réponses des participants montrent que la tendance vers les buts d'accomplissement s'articule principalement autour de la maîtrise-approche (16.41) et la performance-évaluation (10.6) en comparaison avec les autres dimensions [maîtrise-évaluation ; performance-évaluation]. On peut dire que le staff du projet développe un apprentissage et une tendance vers l'efficacité dans l'exécution des tâches confiées à chaque individu. Ainsi, on peut affirmer que le management cultive chez les employés la recherche permanente et continue de l'efficacité et de l'apprentissage.

Commentaire [ET28]: L'appellation a été changée.

La maturité perçue du management du projet, quant à elle, a connu des niveaux accablants chez les participants avec une moyenne de 3.03 sur 5 pour tous les aspects du management du projet réunis. La dimension « gestion des coûts » a été apparue en première position suivie de la « gestion de la qualité » en deuxième position (3.07), et en troisième position on trouve « le scope de travail du projet » avec une moyenne de 3.00. Ceci démontre que les employés des compagnies impliquées dans cette étude axent leur raisonnement en premier lieu sur les principes connus du management du projet tels que : les coûts, la qualité et l'accomplissement du *scope of work*. Contrairement à ce que l'on avait pensé, les pratiques de management de projet liées à la valorisation de la ressource humaine, à la gestion du temps et à l'intégration n'ont pas été considérées comme prioritaires.

Par ailleurs, et au plan de la maturité du management de projet, 55.7% des répondants déclarent que leurs compagnies opèrent au niveau 4 dit « processus gérés » et 35.8% déclarent que leurs entreprises opèrent au niveau 3 qui comporte des normes et procédures institutionnalisées. Tandis que 8.5% opèrent au niveau 5 et 8.1% sont au niveau basique.

Puis, finalement, l'intention de départ était aussi élevée et au-dessus de la moyenne (sur 5). Nonobstant les facteurs liés à l'attractivité du marché de travail, les participants internalisent un niveau élevé de l'intention de départ. Ce processus se déclenche

l'activation d'autres processus comme décrit dans notre revue de littérature et sera plus loin.

Dans le même cours d'idées, on s'aperçoit, lors de l'examen de la mat des corrélations, qu'il existe plusieurs relations significatives au niveau .001 et .05. Premièrement, l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité est associée positivement à l'épuisement émotionnel (désengagement, .34,  $p < .001$  & épuisement, .36,  $p < .001$ ), à l'accomplissement dans sa dimension « Maîtrise-approche » (.28,  $p < .001$ ) et à l'intention de départ (.15,  $p < .05$ ). En revanche, l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité a réalisé une corrélation négative mais significative avec la dimension « Maîtrise-évitement » des buts d'accomplissement au travail (-.19,  $p < .001$ ). Cela peut être expliqué par le fait qu'un employé au sein de la compagnie ou du projet qui vit des situations stressantes ou contraignantes du point de vue de la réalisation des missions et tâches de son travail, cet employé déclenche des processus complexes afin de réguler son état émotionnel et pouvoir réagir face à ces situations continuellement. Plus précisément, quand il y a une variabilité dans les niveaux de l'épuisement perçus par l'employé, elle sera accompagnée d'une variabilité de l'état émotionnel et par conséquent, les mécanismes de gestion des émotions tels que le rétablissement du niveau du bien-être, la maîtrise de soi, l'émotivité et la sociabilité font que l'employé apprendra à gérer ces situations et profitera des conclusions tirées pour évoluer convenablement au sein de l'entreprise. De plus, ces employés cachent souvent une intention de départ et cela est dû à un caractère éphémère du projet et de sa limitation dans le temps. Concernant la relation entre l'intelligence émotionnelle et la maîtrise-évitement, du moment que cette situation correspond au désir de l'employé de ne pas se tromper et d'éviter de ne pas apprendre, etc., cet individu n'exercera qu'un effort émotionnel pour s'adapter au contexte et réguler son état émotionnel en fonction des exigences du projet.

**Commentaire [ET29]:** Plutôt « est »

**Commentaire [ET30]:** Qui ? quoi ?

**Commentaire [ET31]:** Difficile à comprendre, question de rédaction.

**Commentaire [ET32]:** Tremper, veut dire mouiller.

**Commentaire [ET33]:** C'est-à-dire, pas clair

Par ailleurs, l'intention de départ a été liée positivement au niveau de signification ( $p < .001$ ) aux variables suivantes : (maîtrise-approche, management de l'intégration du scope de travail, gestion du temps, gestion de la qualité, HR management, gestion des communications et la gestion des risques au sein du projet). Comme il existe des relations positives au niveau de signification 5% avec le désengagement, l'épuisement et la gestion du coût. À cet effet, il est important de noter que seules les variables « la maîtrise-approche » et « la gestion du temps » ont réalisé des effets importants de l'ordre de (.20) respectivement. En effet, vu le caractère strict et rigoureux du management de l'entreprise en termes de respect des délais, de la qualité et des coûts, il s'avère que plus la perception du projet est élevée [la tendance vers le travail avec des processus compétitifs et optimisés], plus l'intention de départ augmente surtout si l'employé procède à des comparaisons sociales mettant en cause l'équité des rétributions par rapport à ses contributions au projet.

Tableau n°1 : statistiques descriptives, coefficient  $\alpha$  et matrice de corrélations

Variable		$\alpha$	$\bar{x}$	$\sigma$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	TEI	.77	104.33	23.82	-															
2	Désengagement	.58	22.28	6.38	.34**	-														
3	Epuisement émotionnel	.51	22.92	5.90	.36**	.77**	-													
4	Maîtrise-Approche	.86	16.41	4.17	.28**	.24**	.35**	-												
5	Maîtrise-Evitement	.82	8.11	3.67	-.19**	.22**	.18**	.15*	-											
6	Performance-Approche	.84	10.59	3.61	.016	.22**	.23**	.27**	.24**	-										
7	Performance-Evitement	.55	8.69	3.18	-.08	.23**	.23**	.04	.35**	.43**	-									
8	MMP : Intégration	.83	2.80	0.81	.10	.02	.07	.17**	-.02	.02	00	-								
9	MMP : scope du travail	.87	2.99	0.82	.09	.11	.15	.11	.02	00	.05	.72**	-							
10	MMP : Gestion du temps	.86	2.92	0.83	.06	.11	.14*	.15*	.00	.03	.05	.69**	.73**	-						
11	MMP : Gestion du coût	.70	3.15	0.91	.07	.04	.11	.11	-.01	00	00	.52**	.62**	.66**	-					
12	MMP : Gestion de la qualité	.85	3.07	0.92	.09	.07	.12	.11	-.08	.02	.02	.58**	.61**	.71**	.69**	-				
13	MMP : HR Management	.80	2.86	0.82	.10	.10	.12*	.17**	00	.06	.01	.62**	.62**	.68**	.55**	.65**	-			
14	MMP : M. des communications	.50	2.96	1.09	.04	.08	.09	.08	-.05	.05	.04	.45**	.41**	.48**	.44**	.53**	0.49**	-		
15	MMP : Gestion des risques	.88	2.97	0.88	.02	.05	0.12	.13*	.05	.03	.01	.56**	.59**	.62**	.66**	.69**	0.61**	0.54**	-	
16	Intention de départ	.72	3.52	1.04	.15*	.14*	.14*	.32**	-.06	.11	.09	.19**	.18**	.20**	.15*	.19**	.17**	.17**	.17**	

TEI : Intelligence Emotionnelle perçue comme Trait de Personnalité ; MMP : Maturité du Management de Projets

\*\* : la corrélation est significative au niveau 0.01 [bilatéral] ;

\* : la corrélation est significative au niveau 0.05 [bilatéral] ;

### 3.2. Analyse explicative

**Commentaire [ET34]:** Laquelle, la rappeler ?

Cette étape vise à vérifier d'une part la validité des hypothèses et de l'ajustement du modèle conceptuel et les données collectées, et à tester les quatre hypothèses de la étude d'autre part. Ces hypothèses représentent des causalités directes et indirectes variables. Dans un premier temps, les relations indirectes via l'intelligence émotionnelle perçue comme un trait de personnalité entre les composantes de ce qu'on a appelé « climat de projet », à savoir, la maturité perçue du management de projet, l'atteinte d'accomplissement et l'épuisement émotionnel d'une part, et l'intention de départ d'autre part. Dans un second temps, nous testerons les relations directes entre les variables ci-dessus, sans tenir compte de la variable médiatrice. Nous utiliserons pour la validation du modèle et le test des hypothèses la méthode des équations structurelles avec l'analyse des chemins (*pathanalysis*) sous Amos 22.

#### 3.2.1. Identification et validation du modèle structurel

Ce processus est constitué de trois étapes essentielles : l'identification du modèle, l'estimation des paramètres et la vérification de l'adéquation du modèle proposé aux données collectées. La méthode d'estimation adoptée étant le maximum de vraisemblance.

##### a- Identification du modèle

Nous avons testé la validité de trois modèles différents. Le premier modèle, dans le cadre conceptuel, prévoit la médiation totale de l'intelligence émotionnelle perçue comme un trait de personnalité entre les composantes du « climat de projet » d'une part et l'intention de départ d'autre part.

Le deuxième modèle prévoit des relations causales directes entre ces variables et la variable « intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité » et l'intention de départ sans considérer cette dernière comme variable médiatrice.

Enfin, le dernier modèle prend en compte non seulement les dépendances directes des variables exogènes et la variable endogène mais aussi l'intelligence émotionnelle perçue comme variable médiatrice. En d'autres termes, on essaiera de prouver la médiation partielle en présence des effets indirects.

**Commentaire [ET35]:** Expliciter ces variables

##### b- Estimation des paramètres

Les trois modèles ont été testés sous AMOS 22. Les différents indices reconnus par la communauté scientifique ont été calculés pour les trois modèles et comparés aux valeurs établies comme le montre le tableau n°2.

Le premier modèle présente des valeurs du « *fit* » acceptables par rapport aux exigences requises. Les indices absolus, incrémentaux et de parcimonie du modèle sont meilleurs à ceux calculés pour les autres modèles prévoyant les dépendances directes et la médiation partielle dont les résultats obtenus n'ont pas atteint les seuils requis. Le deuxième modèle, conforme au cadre conceptuel, est de ce fait retenu pour le reste de l'analyse.

**Tableau n° 2 : Indices de mesure des trois modèles mis en concurrence**

	Norme	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
<b>Indices Absolus</b>				
<b>Chi-square</b>	Minimum	229,91	298,89	249,78
<b>RMR</b>	<.10	0,07	0,1	0,09
<b>GFI</b>	>.90	0,9	0,87	0,88
<b>AGFI</b>	>.90	0,86	0,82	0,85
<b>RMSEA</b>	<.10	0,07	0,09	0,08
<b>Indices incrémentaux</b>				
<b>NFI</b>	>.90	0,87	0,84	0,86
<b>RFI</b>	>.90	0,85	0,81	0,84
<b>TLI</b>	>.90	0,91	0,89	0,91
<b>CFI</b>	>.90	0,93	0,87	0,91
<b>Indices de parcimonie</b>				
<b>dll</b>		99	102	99
<b>Chi-square/dll</b>	<5	2,32	2,93	2,52
<b>PNFI</b>	le plus grand possible	0,72	0,71	0,71

#### **c- Adéquation du modèle aux données collectées**

Les conditions d'ajustement du premier modèle aux données sont globalement re La valeur du  $\chi^2/dll$  (2.32) est très inférieure à 5. Ceci démontre que la structure de cause à effet peut être acceptée pour l'ensemble des interdépendances entre les vari modèle.

Ainsi, les valeurs des indices absolus de ce modèle, telles que celles des coeffici (0.90), AGFI (0.86) et accessoirement CFI (0.93) sont plus ou moins acceptables. Ce traduisent un ajustement adéquat et confirment l'existence d'une structure systém relations cause à effet. En outre, les coefficients RMR et RMSEA sont inférieurs aux établies de 10%, ce qui confirme, par conséquent, la bonne capacité prédictive et ex du modèle.

En outre, l'analyse du coefficient de détermination R<sup>2</sup> des variables et [l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité et l'intention de montre que la variance expliquée de chacune des deux variables est significative au 5% des effets directs exercés par les variables du modèle. De ce fait, on peut c l'adéquation du modèle aux données.

Le test des chemins du modèle obtenu en termes de poids de régression et de cov qui sont présentés dans les tableaux n°3 et n° 4. Ce modèle, tel que décrit par le dia n°1 simplifie l'examen des relations causales entre les variables, ce qui nous condu des différentes hypothèses arrêtées dans le cadre de la présente étude.

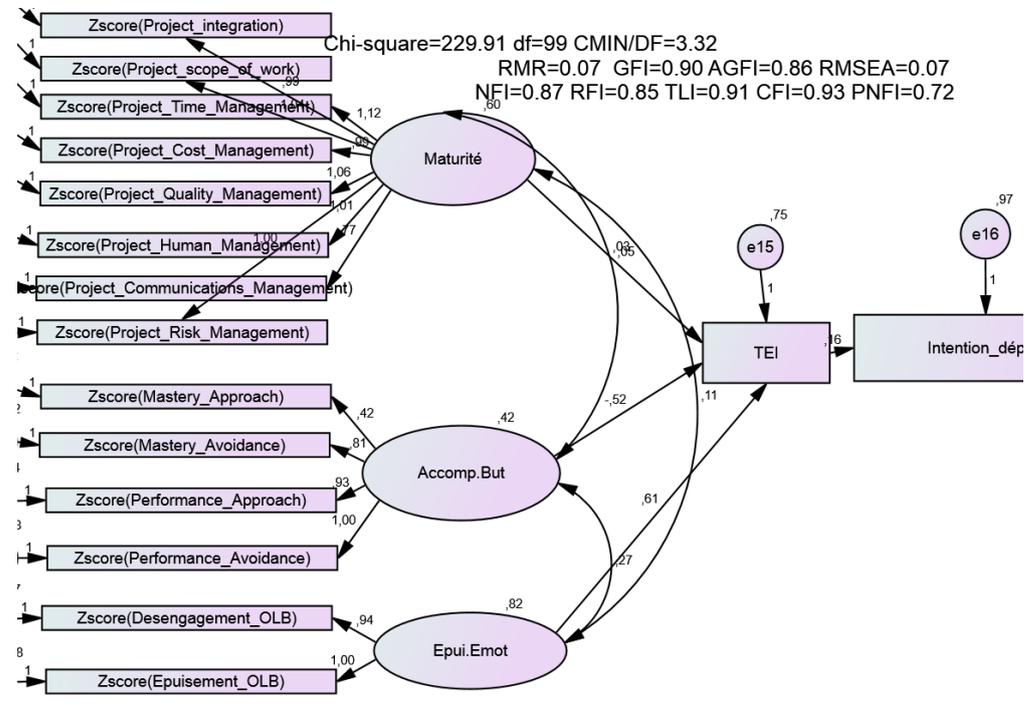
**Tableau n° 3 : Poids de régression standardisés entre les variables du mod**

Chemins	Estimate[β]	σ [β]	C.R.	P
Intelligence émotionnelle TP <--- Maturité MP	0,036	0,08	0,57	0,562
Intelligence émotionnelle TP <--- Buts d'accomplissement	-0,337	0,151	-3,45	***
Intelligence émotionnelle TP <--- Epuisement émotionnel	0,551	0,094	6,48	***
Intention de départ <--- Intelligence émotionnelle TP	0,157	0,063	2,48	<b>0,013</b>

**Tableau n° 4 : Covariances entre variables exogènes**

Chemins	Estimate[β]	σ [β]	C.R.	P
Buts d'accomplissement <--> Epuisement émotionnel	0,271	0,058	4,63	***
Maturité MP <--> Epuisement émotionnel	0,106	0,05	2,11	<b>0,035</b>
Maturité MP <--> Buts d'accomplissement	0,031	0,042	0,75	0,452

**Figure n°1 : diagramme des relations causales du modèle retenu**



### 3.2.2. Test des hypothèses

Afin d'examiner la pertinence des hypothèses ou non, nous nous limiterons qu'aux significatifs, identifiés par le modèle retenu, et pondérés par les coefficients standardisés de régression [ $\beta_i$ ]. A rappeler que les chemins les plus pertinents pour expliquer l'intention de départ chez les salariés du projet sont les chemins dont la dépendance totale [mesurée en effets totaux] recouvre plus de 50% du coefficient de corrélation R. Les tableaux ci-dessous restitueront les effets directs [DD], indirects [DI] et totaux [DT] induits par les dépendances du modèle notamment des variables exogènes sur l'intention de départ et l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité.

**Commentaire [ET36]:** Pertinent, me semble mieux approprié

**Tableau n° 5: Efficience des chemins expliquant l'intention de départ**

Variables Exogènes du modèle	Variable Endogène [Intention de départ]				
	DD	DI	DT	R	DT/R [%]
<b>Epuisement émotionnel</b>		0,08	0,08	0,15*	53
<b>Buts d'accomplissement</b>		-0,05	-0,05	-0,184**	27
<b>Maturité MP</b>		0,006	0,006	0,169**	4
<b>TEI</b>	0,157	0	0,157	0,157*	100

**Tableau n° 6: Efficience des chemins expliquant l'intelligence émotionnelle perçue**

Variables Exogènes du modèle	Variable Endogène [TEI]				
	DD	DI	DT	R	DT/R [%]
<b>Epuisement émotionnel</b>	0,55		0,55	0,373**	147
<b>Buts d'accomplissement</b>	-0,33		-0,33	NS	//
<b>Maturité MP</b>	0,03		0,03	NS	//

Concernant l'hypothèse n°1, elle consiste en l'existence d'effets directs négatifs de l'épuisement émotionnel sur l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité. Cette hypothèse est rejetée en raison des résultats du tableau n°3 car le coefficient de régression standardisé n'est pas significatif au seuil de 5%. Par conséquent, l'hypothèse n° 1 n'est pas confirmée.

Quant à l'impact des buts d'accomplissement sur la perception de l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité (hypothèse n°2), il existe un effet négatif de l'ordre de (-0.33) significatif au seuil de 1%. Alors cette hypothèse est rejetée selon les résultats du tableau n°3.

Les résultats obtenus confirment aussi la vérification de l'hypothèse n° 3 qui consistait à dire qu'il existe des effets directs positifs de l'épuisement émotionnel sur l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité, comme le montre clairement le coefficient de régression standardisé qui s'élève à (0.55) au risque de 1%. Ce poids étant le plus élevé.

Finalement, l'hypothèse n°4 qui traite de l'influence de l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité sur l'intention de départ chez les salariés du projet. L'hypothèse de l'effet direct est vérifiée mais celle liée à son signe négatif (-) n'est pas vérifiée. Le coefficient de régression standardisé a été de l'ordre de (0.15) au niveau de 0.01. L'efficience de 100%.

Le signe de l'effet, en revanche, n'est pas conforme à ce qui a été annoncé dans la littérature. Ce résultat conflictuel nous interpelle sur plus d'un plan : celui de la méthodologie et opératoire.

Par ailleurs, il est important d'examiner les effets indirects exercés par les facteurs exogènes sur l'intention de départ. Effectivement, quelques dépendances méritent d'être signalées notamment :

- L'effet positif indirect de l'épuisement émotionnel (0.08,  $p < 0.001$ ) sur l'intention de départ avec une efficacité de 53%. Cet effet est retenu car il satisfait le ratio DT/R > 50%.
- L'effet négatif indirect des buts d'accomplissement (-0.05,  $p < 0.001$ ) sur l'intention de départ avec une efficacité insuffisante de l'ordre de 27%.
- Un effet positif minime de la maturité du management de projets (0.006,  $p < 0.001$ ) sur l'intention de départ avec une efficacité de 4%.

De ce qui précède, on peut déduire que deux dimensions sur trois composant ce que nous avons appelé « *climat du projet* », en l'occurrence, les buts d'accomplissement et l'épuisement émotionnel ont influé sur l'intention de départ via l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité. Le rôle médiateur de cette dernière est confirmé entre les facteurs exogènes composant le climat du projet et l'internalisation de l'intention de départ.

#### 4. Discussion

La présente étude a eu comme objectif principal de vérifier si le climat du projet, représenté par trois variables, influe sur l'intention de départ chez les salariés des entreprises orientées-projet via l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité. Le fait que ce thème ait été porté à l'étude de l'intention de départ dans ce type d'organisations n'est pas fortuit, ses origines dans le fort turnover enregistré au niveau de ces entreprises notamment dans les projets complexes caractérisés par une forte technicité, l'obligation de résultats et le respect strict des standards. Ces projets incitent leurs salariés à faire preuve d'une plus grande innovation et à s'intéresser quotidiennement aux coûts et au contrôle de la qualité des tâches réalisées [Kotzé & Venter, 2011].

Le milieu du management de projet est un milieu dense, stressant, anxiogène, voire hostile. Cet environnement du travail exige des salariés d'être capable de se confronter aux problèmes au lieu de céder aux sentiments de désespoir et d'inertie. Ce même environnement encourage les individus à résoudre les problèmes de manière efficace, souvent sous l'impulsion d'une logique d'équipe, de même que la précision et la clarté dans l'exécution des missions sont des qualités indispensables. La littérature du management de projet souligne la difficulté des entreprises orientées-projets qui opèrent dans un milieu professionnel exigeant consiste à pouvoir stabiliser et maintenir un environnement de travail positif en faisant preuve d'optimisme, de responsabilité et d'empathie.

Le modèle conceptuel de cette étude a prévu des relations causales directes et indirectes entre les trois composantes du climat de projet, à savoir, la maturité perçue du management de projet, les buts d'accomplissement et l'épuisement émotionnel, d'une part, et l'intention de départ, d'autre part. Aussi, le modèle a supposé l'existence d'un rôle médiateur de l'intelligence émotionnelle perçue comme un trait de personnalité. L'arrière-plan théorique de ce modèle est basé sur les constatés observés dans le milieu de travail des compagnies algériennes orientées-projet.

La complexité du fonctionnement des projets ainsi que les relations intra-projet ont conduit les salariés à développer avec le temps des comportements et des attitudes plus complexes et négatifs vu les contraintes imposées par les exigences du travail telles que le respect

**Commentaire [ET37]:** L'objectif de l'étude a varié plusieurs fois

délais, la qualité et les coûts. Non seulement cela, mais ils sont appelés aussi à faire d'innovation, de créativité et d'esprit d'initiative. Nous avons introduit, afin de mesurer l'impact de l'organisation du projet, la notion de maturité du marché développée par le PMI et utilisée par plusieurs chercheurs notamment [Yazici, 2009] pour confirmer les relations de la maturité du management de projet avec la performance interne et externe de l'entreprise orientée-projet, comme elle a pu vérifier l'effet combiné de la maturité et de la culture organisationnelle sur la performance interne et externe de l'entreprise.

**Commentaire [ET38]:** Une autre variable apparaît ici

Sur ce point, nous avons supposé que dans un projet mature caractérisé par la bonne organisation et le respect de standard du travail, l'employé tend à atténuer la pression exercée par l'environnement intérieur et extérieur au projet en utilisant l'intelligence émotionnelle comme mécanisme de développement des capacités émotionnelles et de face aux crises et problèmes. Cette relation n'était pas significative, raison pour laquelle elle a été rejetée. Donc, nous pouvons dire que l'intention de départ n'est pas impactée par le niveau de maturité du management de projet directement ou indirectement via l'intelligence émotionnelle. Alors le niveau « projet » n'a pas eu d'effet sur la décision volontaire de rester ou à quitter volontairement.

En revanche, les deux autres dimensions du climat de projet ont eu un impact important sur l'intention de départ. Les buts d'accomplissement, comme il s'agit des objectifs assignés à l'employé et qui peuvent différer du quantitatif au qualitatif, ont impacté l'intention de départ via l'intelligence émotionnelle. Or, c'est cette dernière qui équilibrerait les pressions des déclencheurs de l'intention de départ et incite l'employé tenu de l'obligation de résister à transformer et à s'adapter en fonction des exigences de la tâche et de ses propres aspirations.

L'épuisement émotionnel, mesuré par deux indicateurs, à savoir, le désengagement et l'épuisement au sens propre du terme a eu un impact positif sur la perception de l'intelligence émotionnelle comme outil de rétablissement de l'équilibre de l'état émotionnel de l'employé et d'évitement du sentiment d'échec et de rupture du contrat psychologique dont l'intention de départ en est l'une de ses dimensions. A cet égard, il est important de noter que les résultats ont eu tendance à privilégier le but « Maîtrise-approche », c'est-à-dire ils privilégient l'apprentissage et l'évolution au sein du projet même sous les conditions difficiles des projets des spécialistes dans le management de projets. Ce but favorise à la fois l'intérêt pour [motivation intrinsèque] et le désir de continuer à travailler.

**Commentaire [ET39]:** Tendance à utiliser des phrases longues dont le sens n'est pas toujours clair.

Par ailleurs, cette étude a validé l'échelle de mesure de l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité dans le milieu francophone. Cette échelle, pour rappel, est traduite de l'anglais par Mikolajczak et al, 2007. Cet instrument constitue, désormais, un instrument performant de mesure de l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité, notamment dans les milieux francophones grâce à ses qualités psychométriques considérables.

La relation positive inattendue entre l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité et l'intention de départ mérite plus d'investigation théorique et empirique. Au plan conceptuel, l'intelligence émotionnelle est supposée réduire l'intention de départ et même ses éléments déclencheurs (dans notre cas le non accomplissement des objectifs et l'épuisement émotionnel). Les résultats obtenus indiquent que si l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité augmente, l'intention de départ augmentera avec elle. Les justifications qui pourraient être avancées, on peut citer les spécificités du marché algérien et le tempérament de l'individu. En effet, les conditions du marché de l'emploi en Algérie ne sont pas contraignantes notamment pour les cadres et cadres supérieurs.

**Commentaire [ET40]:** On retrouve ici, une fois de plus, de manière implicite, les notions de valeur (au sens de croyance) et de culture.

Dans une économie de marché caractérisée par une forte demande industrielle et d'infrastructures, les employés compétents et expérimentés opèrent une veille continue

conditions d'emploi et du travail, les métriques salariales et l'apprentissage de nouvelles techniques. Aussi, l'interaction avec le personnel expatrié notamment dans les multinationales étrangères pourrait affecter considérablement les attitudes et les comportements du personnel local. Par conséquent, ces individus procèdent à des évaluations de différentes situations comprises leur état émotionnel et sur la base de cela, ils réagiront en conséquence et en fonction de leur perception des relations interpersonnelles au sein du projet ou de l'entreprise. Les difficultés qui peuvent surgir lors de l'exécution des missions et des tâches.

En outre, les résultats de cette étude confirment que l'intention de départ interne des salariés du projet est une situation dissonante et que la solution se résume en une relation positive entre l'atteinte des objectifs, la gestion de l'épuisement émotionnel d'une part et le déclenchement des mécanismes régulateurs de l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité de l'autre. Cette interaction atténuerait la dissonance et réduirait l'intention de départ. A l'inverse, le sentiment de l'échec et le désir de ne pas apprendre dans un projet de son exécution combinée à une charge de travail déséquilibrée faute d'organisation et de maîtrise conduirait à des pertes de capacités émotionnelles en termes du bien-être, de soi, d'émotivité, de sociabilité, et accentuerait l'intention de départ.

Enfin, les deux dimensions du climat de projet ont expliqué 25% de la variance de l'intelligence émotionnelle perçue comme trait de personnalité. Ce taux confirme le lien théoriquement existant entre notamment cette variable et l'épuisement émotionnel mesuré sur l'échelle OLBI.

## Conclusion

Au terme de cette étude, l'option des entreprises pour le mode projet n'était pas un accident de l'histoire mais au contraire ce comportement a été gouverné par la recherche continue de l'efficacité, de l'efficience et de la qualité. Ces principes n'ont pas été traités de manière suffisante par la littérature francophone ou française relative à la GRH. De par la nature multidimensionnelle de ce nouveau mode de fonctionnement a fait que pousser la recherche à la française à plus d'investigation empirique et d'effort de théorisation afin de suivre l'évolution des pratiques « imposées » par le monde mondialisé autour des meilleures pratiques normalisées par des organismes tels que le PMI, ISO, etc.

En effet, la tendance accrue vers l'adoption de nouvelles techniques et méthodes empruntées au monde anglo-saxon [et anglophone] semble être justifiée par les résultats enregistrés en termes d'efficacité et de performance globale. La question de l'humain dans les organisations et notamment celles orientées projet progresse de jour en jour. Les recherches sont diverses et convergent vers l'impact de l'organisation du travail (normes, procédures, objectifs, tâches, etc.) sur la performance humaine [Belout, 1998].

Favoriser la performance humaine, c'est garantir un fonctionnement adéquat des organisations orientées-projet. La qualité des interventions humaines au sein des organisations détermine dans une large mesure le succès dans l'atteinte des objectifs, le gain du personnel dans la pérennisation d'un niveau élevé du bien-être psychologique et émotionnel.

Parmi les limites de cette étude, on peut citer l'utilisation de mesures auto-évaluées qui pourraient cacher une dose de subjectivité ayant un impact sur la pertinence des résultats obtenus. Ainsi, l'adéquation du modèle structurel aux données a été acceptable mais pourrait être améliorée éventuellement à travers la purification des échelles de mesures utilisées, car cette dernière a été tirée de la littérature sur le sujet.

Les actions à engager au niveau des DRH s'articleront prioritairement autour de la promotion de l'intelligence émotionnelle dans sa dimension liée au trait de personnalité sous la forme de sessions de coaching et de mentoring au profit des managers et cadres impliqués dans le sein des projets.

Sur un autre plan, l'épuisement émotionnel a varié de manière concomitante avec la maturité du management de projet et les buts d'accomplissement, autrement dit, ce qui nous incite à examiner, dans des études futures, l'impact combiné de ces variables et son effet sur l'intention de départ, le bien-être, la maîtrise de soi, l'émotivité et la socialité. Ces variables ne sont, en réalité, que les facettes de l'intelligence émotionnelle considérée comme trait de personnalité.

Finalement, il est plus efficace de prendre en charge ces aspects humains au niveau des politiques et pratiques RH en fonction de l'implication des cadres par rapport aux différents niveaux de maturité du management de projet.

## **Bibliographie**

Ahmetoglu G., Leutner F., Chamorro-Premuzic. D., (2011), EQ-nomics: Understanding the relationship between individual differences in Trait Emotional Intelligence and entrepreneurship *Personality and Individual Differences*, 51:102-110. doi:10.1016/j.paid.2011.08.016.

Aitken A., Crawford L., (2007), Coping with stress: dispositional coping strategies of project managers, *International Journal of Project Management*, 25: 666-673.

Aitken A., Crawford L., (2008), Senior Management perceptions of effective project management behavior: an exploration of a core set of behaviors for superior project management. Published on: [http://epublications.bond.edu.au/business\\_pubs/198](http://epublications.bond.edu.au/business_pubs/198).

Asquin A., Garel G., Picq T., (2010), When project-based management causes dissatisfaction: a study of project-based work, *International Journal of Project Management*, 28: 166-172.

Athota, V.S., O'Connor, P.J., (2014), How approach and avoidance constructs of emotional intelligence and trait emotional intelligence predict core human values, *Learning and Individual Differences*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lindif.2013.12.009>.

Baille S., Diwany J., (2011), Prédire l'intention de départ des cadres : un modèle d'impact des antécédents comportementaux appliqué aux cadres du secteur marocain, 22<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Marrakech, Maroc, 26-28 octobre 2011.

Belout A., (1998), Effects of human resource management on project effectiveness: a new conceptual framework, *International Journal of Project Management*, Vol. 16, 19-21-26.

Brotheridge C., Grandey A. A., (2002), Emotional labor and burnout: comparative perspectives of “people work”, *Journal of Vocational Behavior*, 60: 17-39.

Camman C., Fichman M., Jenkins D., Klesh J., (1979), The Michigan Organ Assessment Questionnaire, *unpublished manuscript. University of Michigan, Ann Arb*

Cheung F. Y., Tang C. S., (2009), The influence of emotional intelligence and affective emotional labor strategies at work, *Journal of Individual Differences*, Vol. 30(2), DOI:10.1027/1614-0001.30.2.75

Chevrier N. (2009), Adaptation québécoise de l’Oldenberg Burnout Inventory, thèse publiée, Université de Montréal, Québec.

Chiocchio F., Beaulieu G., Boudrias J.S., Rousseau V., Aubé C., Morin E. M., (2009), Project involvement index, psychological distress, and psychological well-being : comparisons of workers from projectized and non-projectized organizations, *International Journal of Management*, 28: 201-211

Darnon B., Butera F., (2005), Buts d’accomplissement, stratégies d’étude et motivation intrinsèque: présentation d’un domaine de recherche et validation française de l’Elliot et McGregor, *l’Année Psychologique*, Vol.105, n° 1, pp.105-131.

Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., and Schaufeli W.B. (2001) The job demands-resources model of burnout. *Journal of applied Psychologic*, 86,499-512.

Di Fabio, A., Saklofske, D. H. (2014), Promoting individual resources: The challenge of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.026>.

Elliot A. J., Church M. A., (1997), A hierarchical model of approach and achievement motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 72: 218-232.

Elliot A. J., McGregor, H. (2001), A 2X2 achievement goal framework, *Journal of Personality and Social Psychology*,80: 501-519.

Gällstedt M., (2003), Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers, *International Journal of Management*, 21: 449-455.

Gökçen E., Furnham A., Mavroveli S., Petrides K.V,(2014), A cross-cultural investigation of trait emotional intelligence in Hong Kong and the UK. *Personality and Individual Differences*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.053>

- Huemann M., (2010), Considering human resource management when developing a customer-oriented company: case study of a telecommunication company, *International Journal of Project Management*, 28: 361-369.
- Huemann M., Keegan A., Turner R. (2007), Human resource management in the customer-oriented company: a review, *International Journal of Project Management*, 25: 315-328.
- Knudsen H. K., Ducharme L. J., Roman P. M., 2009, Turnover intention and emotional exhaustion « at the top »: adapting the job demands-resources model to leaders of health care organizations, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 14(1), 84-95. doi: [10.1037/a0013822](https://doi.org/10.1037/a0013822).
- Kotzé M., Venter L., (2011), Les différences au niveau de l'intelligence émotionnelle des dirigeants efficaces et les moins efficaces dans le secteur public : étude empirique, *Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 77, n°2 : 405-439.
- Lee R.T., Ashfort B.E. (1996), A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied psychology*, 81-2,123-133
- Linderbaum D., (2013), Does emotional intelligence moderate the relationship between mental health and job performance? An exploratory study, *European Management Journal* 31: 538-548.
- Middleton M. J., Midgley C., (1997), Avoiding the demonstration of lack of achievement: an underexplored aspect of goal theory, *Journal of Educational Psychology*, (pp.307-322) London, NY: Nova Science.
- Mikolajczak M., Luminet O., Leroy C., Roy, E., (2007), psychometric properties of the emotional intelligence questionnaire: factor structure, reliability, construct, and internal validity in a French-speaking population, *Journal of Personality and Assessment*, 88 (3): 350-353.
- Petrides, K. V., Furnham, A. (2003), Trait emotional intelligence: Behavioural validity in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17,39-57.
- PMI, (2008), *PMBOK :A guide to the Project Management Body of Knowledge* 4th edition, 506 p.
- Psilopanagioti A., Anagnostopoulos F., Mourtou E., Niakas D., (2012), Emotional intelligence, emotional labor, and job satisfaction among physicians in Greece, *BMJ Open* 6: e001863.

Schutte N. S., Malouff J. M., (2011), Emotional intelligence mediates the relationship between mindfulness and subjective well-being, *Personality and Individual Differences*, 51: 1116-1119.

Siegling A. B., Sfeir M., Smyth H. J., (2014-a), Measured and self-estimated trait emotional intelligence in a UK sample of managers, *Personality and Individual Differences*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.027>.

Siegling, A. B., Nielsen C., Petrides K. V. (2014-b), Trait emotional intelligence and leadership in a European multinational company. *Personality and Individual Differences*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.049>

Smith L., Ciarrochi J., Heaven P. C. L., (2008), The stability and change of trait emotional intelligence, conflict communication patterns, and relationship satisfaction: a longitudinal study, *Personality and Individual Differences*, 45: 738-743.

Smith M.M., Saklofske D. H., Nordstokke D. W. (2014), The link between neurotic perfectionistic concerns: the mediating effect of trait emotional intelligence, *Personality and Individual Differences*, 61-62: 97-100.

Sommerville J., Langford V, 1994, Multivariate influences on the people side of stress and conflict, *International Journal of Project Management*, 12: 234-243.

Spence G, Oades L. G., Caputi P., (2004), Trait emotional intelligence and goal integration: important predictors of emotional well-being? *Personality and Individual Differences*, 37: 449-461.

Tanaka A., Okuno T., Yamauchi H., 2012, Longitudinal tests on the influence of achievement goals on effort and intrinsic interest in the workplace, *MotivEmot*, DOI 10.1007/s1109318-1.

Trivellas P., Gerogiannis, Svarna S., (2013), Exploring workplace implications of emotional intelligence (WLEIS) in hospitals; job satisfaction and turnover intentions, *Procedia and Behavioral Sciences*, 73: 701-709.

Tuominen-Soini H., Salmera-Aro K., Niemivirta M., 2008, Achievement goal orientation and subjective well-being : a person-centred analysis, *Learning and Instruction*, 18: 2

Wayne S.J., Shore L.M., Liden R.C, (1997), Perceived organizational support and member exchange: a social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, n° 1: 82-111.

Yazici H.J., (2009), The role of project management maturity and organizational culture on perceived performance, *Project Management Journal*, DOI:10.1002/pmj.