

**LA PLACE DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE DANS LA RELATION STRESS  
PROFESSIONNEL - PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU TRAVAIL**

**CAS DES CADRES INTERMEDIAIRES DES MULTINATIONALES FRANÇAISES IMPLANTEES AU  
MAROC**

*Pour citer la référence*

ASBAYOU M. & SAOUSSANY M (2025). « La place de l'intelligence émotionnelle dans la relation stress professionnel - performance individuelle au travail : Cas des cadres intermédiaires des multinationales françaises implantées au Maroc », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - N° 02\_2025, pp. 137-155

**Malika ASBAYOU<sup>1</sup>, Amina SAOUSSANY<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Edvantis Higher Education Group- ISGA Rabat

<sup>2</sup>Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Agadir, Maroc

**Résumé :** Cette recherche analyse la relation entre le stress professionnel et la performance au travail, en s'intéressant particulièrement au rôle de l'intelligence émotionnelle chez les cadres intermédiaires marocains exerçant au sein de multinationales françaises implantées au Maroc. L'objectif est d'examiner empiriquement les liens directs et modérateurs entre ces construits dans un contexte interculturel.

L'étude repose sur un échantillon de 287 répondants et utilise la méthode des moindres carrés partiels (PLS-SEM) pour tester le modèle conceptuel proposé. Les analyses exploratoires et confirmatoires attestent de la validité et de la fiabilité des échelles de mesure. Les résultats montrent que le stress professionnel est positivement associé aux comportements contre-productifs et négativement lié à la performance contextuelle et à la performance au travail. L'intelligence émotionnelle présente un effet direct positif sur la performance, tandis que son effet modérateur sur la relation entre le stress et la performance n'est pas statistiquement significatif.

Ces résultats permettent de préciser les relations entre les dimensions étudiées et contribuent à l'approfondissement de la compréhension empirique du lien entre stress, intelligence émotionnelle et performance dans les contextes organisationnels des pays en développement.

**Mots-clés :** stress professionnel, performance au travail, intelligence émotionnelle, multinationales, Maroc.

**Abstract:** This research examines the relationship between occupational stress and job performance, with a particular focus on the role of emotional intelligence among Moroccan middle managers working in French multinational companies operating in Morocco. The objective is to empirically assess the direct and moderating relationships between these constructs within an intercultural context.

The study is based on a sample of 287 respondents and employs the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach to test the proposed conceptual model. Exploratory and confirmatory analyses confirm the validity and reliability of the measurement scales. The results indicate that occupational stress is positively associated with counterproductive work behaviors and negatively related to both contextual and task performance. Emotional intelligence shows a direct positive effect on performance, while its moderating effect on the relationship between stress and performance is not statistically significant.

These findings clarify the relationships among the studied variables and contribute to a deeper empirical understanding of the link between stress, emotional intelligence, and performance in organizational contexts within developing countries.

**Keywords:** occupational stress, job performance, emotional intelligence, multinationals, Morocco.

## 1. INTRODUCTION

Dans un monde professionnel caractérisé par la globalisation des économies, la digitalisation des processus et l'intensification de la concurrence, les organisations sont confrontées à des environnements de plus en plus complexes et incertains (Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2001 ; Cox & Griffiths, 2010). Ces transformations structurelles et technologiques ont profondément modifié les modes de gestion et les conditions de travail, entraînant l'émergence de multiples risques psychosociaux, parmi lesquels le stress professionnel occupe une place prépondérante (Lazarus & Folkman, 1984 ; Ganster & Rosen, 2013 ; Giorgi et al., 2020). Ce dernier constitue aujourd'hui une problématique psychosociale, non seulement en raison de ses conséquences délétères sur la santé physique et psychologique des employés, mais également de son impact négatif sur la performance organisationnelle et individuelle (Jamal, 2016 ; Salameh-Ayanian, 2025).

Le stress professionnel agit négativement sur la vie des employés et compromet leur bien-être général ainsi que leur épanouissement personnel. En effet, lorsqu'il devient chronique, il peut entraîner des conséquences néfastes sur la productivité, la motivation et la performance au travail (Beehr & Newman, 1978 ; Ganster & Rosen, 2013). Les individus soumis à un stress élevé peinent à se concentrer, à entretenir de bonnes relations interpersonnelles, à prendre des décisions adéquates et à gérer efficacement leur temps. Cette situation se traduit par une diminution de l'engagement organisationnel et de la satisfaction au travail ; ce qui se répercute négativement sur la performance individuelle (Sonnetag & Frese, 2002 ; Giorgi et al., 2020).

Les théories du management et les recherches empiriques menées au cours des dernières décennies ont largement documenté cette relation négative entre stress professionnel et performance individuelle au travail (Wallace et al., 2009 ; Ratnawat & Jha, 2014). Toutefois, la majorité de ces modèles conceptuels a été élaborée et validée dans des contextes occidentaux, souvent éloignés des réalités socioéconomiques et culturelles des pays en développement. Ces pays connaissent des transformations profondes, marquées par une ouverture accrue aux marchés mondiaux et par l'implantation de multinationales soumises à des logiques de performance internationale. Ces dynamiques engendrent pour les cadres locaux une pression supplémentaire, liée à la nécessité de s'adapter à des normes culturelles et organisationnelles hétérogènes (Xie, 1996 ; Jamal, 2011 ; Abebe, 2023).

Dans ce contexte, la gestion du stress ne peut se réduire à une approche centrée sur la limitation des contraintes externes. Elle suppose le développement de compétences émotionnelles permettant aux individus de comprendre, de réguler et de mobiliser leurs émotions et celles d'autrui : il s'agit de l'intelligence émotionnelle (Salovey & Mayer, 1990 ; Goleman, 1995). Ainsi, l'intelligence émotionnelle est aujourd'hui considérée comme une variable centrale dans la compréhension de la relation entre le stress professionnel et la performance au travail (Côté, 2014 ; Cheraghi et al., 2025). Des études récentes démontrent que les individus dotés d'une intelligence émotionnelle élevée sont mieux équipés pour gérer le stress, maintenir un climat relationnel positif et préserver leur efficacité professionnelle (Salameh-Ayanian, 2025 ; Chen, Huang & Chu, 2024).

Malgré cette reconnaissance théorique et empirique croissante, peu de travaux ont exploré la place de l'intelligence émotionnelle dans la relation entre stress et performance dans les contextes non occidentaux, et plus particulièrement au sein des multinationales implantées dans les pays en développement, comme le Maroc. C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche, qui vise à étudier le rôle de l'intelligence émotionnelle dans l'atténuation des effets négatifs du stress professionnel sur la performance des cadres. Cette recherche entend contribuer à la littérature sur les comportements organisationnels en contexte interculturel tout en offrant aux entreprises des leviers concrets pour promouvoir le bien-être psychologique et la performance durable de leurs collaborateurs.

## 2. CADRE CONCEPTUEL

Le stress professionnel peut être défini comme un processus psychologique et physiologique résultant de l'interaction entre l'individu et son environnement de travail. Selon Lazarus et Folkman (1984), il s'agit d'une relation particulière dans laquelle les exigences perçues excèdent les

ressources de la personne et menacent son bien-être. Cette perspective rejoint celle de Beehr et Newman (1978), pour qui le stress au travail traduit des changements psychologiques et physiologiques contraignant l'individu à s'écarter de son fonctionnement normal. De même, Cooper, Dewe et O'Driscoll (2001) insistent sur le déséquilibre entre les demandes organisationnelles et la capacité d'adaptation de l'individu. Ainsi, le stress professionnel peut être appréhendé comme l'état qui émerge lorsque les pressions et contraintes du milieu de travail dépassent les ressources personnelles disponibles.

Quant à la performance individuelle au travail, elle est considérée comme l'ensemble des comportements et des résultats produits par un employé qui contribuent, directement ou indirectement, à l'atteinte des objectifs organisationnels. Elle recouvre non seulement la performance liée aux tâches prescrites, mais également la performance contextuelle, c'est-à-dire les comportements qui soutiennent le fonctionnement de l'organisation (coopération, adaptabilité, engagement), tout en intégrant la possibilité de comportements contre-productifs susceptibles de nuire au rendement global (Campbell, 1990 ; Borman & Motowidlo, 1997 ; Rotundo & Sackett, 2002 ; Viswesvaran & Ones, 2000).

Le troisième concept à définir est l'intelligence émotionnelle. Elle renvoie à la capacité de surveiller ses propres sentiments et émotions ainsi que ceux des autres, de les discriminer et d'utiliser ces informations pour guider sa pensée et ses actions. Cette approche a été enrichie par Mayer et Salovey (1997), qui distinguent quatre compétences de base : percevoir les émotions, les intégrer à la pensée, les comprendre et les réguler. Dans une perspective davantage orientée vers la pratique organisationnelle, Goleman (1995) la définit comme la capacité à reconnaître ses propres émotions et celles des autres, à se motiver et à bien gérer ses relations. Enfin, Bar-On (1997) propose une vision plus large, considérant l'intelligence émotionnelle comme un ensemble de compétences émotionnelles et sociales qui influencent la manière dont nous nous comprenons nous-mêmes et les autres, exprimons nos sentiments, faisons face aux exigences quotidiennes et établissons des relations efficaces. Malgré la diversité des approches, l'intelligence émotionnelle peut être comprise comme un ensemble de capacités cognitives, émotionnelles et sociales permettant d'identifier, de comprendre et de réguler les émotions, afin de soutenir l'adaptation individuelle et l'efficacité relationnelle et professionnelle.

### **3. FONDEMENTS THEORIQUES ET HYPOTHESES DE RECHERCHE**

La littérature sur le stress professionnel et sa relation avec la performance au travail est très développée et reste cependant controversée. En effet, quatre types de relations sont considérés exister entre ces deux construits (Jamal., 2016) : une absence de relation, une relation linéaire positive, une relation linéaire négative et une relation en U inversée. Malgré cette absence de consensus, la théorie linéaire négative dispose d'assises théoriques et empiriques solides (Jamal., 2016). En effet, une méta-analyse par Muse *et al* (2003) a démontré que 46% des études empiriques analysées ont démontré une relation linéaire négative entre le stress et la performance.

Cette relation négative entre le stress au travail et la performance a été conçue par ceux qui considèrent le stress professionnel comme essentiellement dysfonctionnel pour l'organisation et ses employés (Jamal., 2007). Ces chercheurs ont soutenu que le stress chronique au travail est, de par sa nature même, extrêmement aversif pour la plupart des employés, ce qui crée une situation délétère dans le milieu de travail. Dans de tels contextes, les individus sont plus susceptibles de consacrer une part importante de leur temps et de leur énergie à faire face au stress, ce qui nuit à leur performance. Par conséquent, l'hypothèse d'une relation négative entre le stress au travail et la performance tend à être logique à ses partisans.

La théorie linéaire négative suit le modèle cognitif-relational de l'évaluation du stress proposé par Lazarus et ses collègues (e.g., Lazarus et Folkman, 1984 ; Lazarus, 1999), qui suppose que, par rapport à une demande situationnelle, les évaluations de la menace et du défi interagissent de manière synergique pour produire des évaluations du stress. Comme l'a souligné Folkman (Folkman, 1984), et comme l'a vérifié empiriquement sa recherche avec Lazarus (cf. Folkman et Lazarus, 1985), les évaluations de la menace et du défi, qui se distinguent l'une de l'autre par leurs composantes

cognitives, ne sont pas mutuellement exclusives et peuvent se produire simultanément par rapport à une demande situationnelle. De plus, il est important de noter que à la suite des contributions théoriques ci-dessus et aux preuves accumulées, qui indiquent que pour chacun des stressés étudiés, l'évaluation globale de son caractère stressant combine les évaluations de la menace et du défi, nous attendrions toujours à ce que sa relation avec la performance soit négative. Nous fondons cet argument sur le constat bien établi en psychologie sociale que "*le mal est plus fort que le bien*" (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, et Vohs, 2001). En outre, nous avons avancé précédemment que la quasi-majorité des études ont démontré un lien négatif entre les variables de notre modèle, tandis que seules quelques études soutiennent les autres théories.

Ainsi, la performance des employés est souvent affectée par leur stress (Khuong et Yen, 2016) et il est presque impossible d'atteindre une performance optimale lorsque les employés sont stressés ; il est donc impératif d'éradiquer ou de minimiser la présence de facteurs de stress au travail. La théorie du travailleur heureux et du travailleur productif suppose également que la performance des employés augmente avec leur niveau de bien-être et vice versa (Neilsen, 2007), ce qui signifie qu'une incidence élevée de stress parmi les employés a toujours un impact négatif sur la performance, quelles que soient les mesures employées (Westman et Eden, 1996).

Sur le plan empiriques, plusieurs études convergent vers l'idée que le stress au travail constitue un facteur inhibiteur de la performance professionnelle. Chen (2009) et Wu (2011), dans le contexte taïwanais, mettent en évidence que des niveaux élevés de stress entraînent une diminution mesurable de la performance. Des résultats similaires ont été observés au Pakistan, aussi bien dans le secteur bancaire (Ahmed & Ramzan, 2013) que dans des organisations multinationales (Jamal, 2007). Dans un autre contexte, Yozgart et al. (2013) confirment cette relation négative auprès d'employés du secteur public en Turquie, tandis que Siu (2003) en apporte également la démonstration dans un cadre plus général. Jamal (2011) précise en outre que certaines sources spécifiques de stress – telles que l'ambiguïté et le conflit de rôle, la surcharge de travail et l'insuffisance de ressources – affectent particulièrement la performance.

Ainsi nous pouvons formuler une première hypothèse selon laquelle :

**H<sub>1</sub>** : *le stress professionnel aurait un impact négatif sur la performance individuelle au travail.*

Dans le cadre de cette recherche, nous avons retenu comme cadre théorique, de la performance individuelle au travail, le modèle de Koopmans et al. (2014) qui distingue trois dimensions : la performance dans la tâche, la performance contextuelle et les comportements contreproductifs.

Ainsi, nous déclinons notre première hypothèse en trois sous-hypothèses relatives à ce construit :

**H<sub>1.1</sub>** : *le stress professionnel aurait un impact négatif sur la performance dans la tâche ;*

**H<sub>1.2</sub>** : *le stress professionnel aurait un impact négatif sur la performance contextuelle ;*

**H<sub>1.3</sub>** : *le stress professionnel aurait un impact positif sur les comportements contreproductifs.*

La controverse des résultats des études sur la relation stress-performance a été justifiée, entre autres, par l'existence potentielle de variables modératrices non prises en compte dans les modélisations de l'impact du stress sur la performance individuelle (Jex, 1998 ; Jamal., 2007). Partant de cette limite, nous avons opté pour l'intégration, dans notre modèle, d'une variable modératrice qui est l'intelligence émotionnelle.

En effet, l'intelligence émotionnelle désigne la capacité à identifier, comprendre et réguler ses propres émotions ainsi que celles d'autrui (Mayer & Salovey, 1997). Dans un contexte de stress professionnel, cette compétence peut permettre aux individus de mieux gérer les pressions, de limiter l'impact des émotions négatives et d'adopter des stratégies d'adaptation plus fonctionnelles. Dès lors, il est plausible que les employés dotés d'une intelligence émotionnelle élevée soient moins affectés par le stress dans l'accomplissement de leurs tâches, ce qui contribuerait à préserver, voire améliorer, leur performance.

L'examen de ce rôle modérateur revêt donc un double intérêt. Sur le plan théorique, il enrichit la compréhension du lien stress-performance en introduisant une variable psychologique susceptible

de nuancer les résultats empiriques. Sur le plan pratique, il offre aux organisations des pistes d'action concrètes, notamment par le développement de programmes de formation à l'intelligence émotionnelle, afin de réduire les effets délétères du stress et de soutenir durablement la performance des employés.

D'un point de vue théorique, plusieurs chercheurs supposent que le stress, la performance au travail et l'intelligence émotionnelle sont des concepts dissemblables mais fortement interconnectés. Ainsi, un employé ayant une bonne capacité à gérer ses émotions et celles de ses collègues peut facilement faire face aux facteurs de stress physio-psychologiques, ce qui se traduira par une meilleure performance au travail (Hourani et al., 2006 ; Wetzal et al., 2006 ; Spector et Goh, 2001).

En outre, l'intelligence émotionnelle a également été identifiée comme déterminant de la performance. En effet, il a été démontré que les individus ayant un niveau élevé d'intelligence émotionnelle sont susceptibles d'être plus performants au travail (Cavallo et Brienza, 2002 ; Law, Wong et Song, 2004 ; Day et Carroll, 2004 ; Millet, 2007 ; Rieck et al., 2008 ; Harris, 2009 ; Jacques, 2009).

Par conséquent, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

**H<sub>2</sub>** : *l'intelligence émotionnelle aurait un effet direct positif sur la performance au travail*

**H<sub>3</sub>** : *l'intelligence émotionnelle aurait un effet modérateur sur la relation stress-performance*

A l'instar des variables précédentes, six sous-hypothèses par rapport à l'effet direct et à l'effet modérateur de l'intelligence émotionnelle seront déduites :

**H<sub>2.1</sub>** : *l'intelligence émotionnelle aurait un effet positif sur la performance dans la tâche*

**H<sub>2.2</sub>** : *l'intelligence émotionnelle aurait un effet positif sur la performance contextuelle*

**H<sub>2.3</sub>** : *l'intelligence émotionnelle aurait un effet négatif sur les comportements contreproductifs*

**H<sub>3.1</sub>** : *l'intelligence émotionnelle aurait un effet modérateur positif sur la relation stress-performance dans la tâche*

**H<sub>3.2</sub>** : *l'intelligence émotionnelle aurait un effet modérateur positif sur la relation stress-performance contextuelle*

**H<sub>3.3</sub>** : *l'intelligence émotionnelle aurait un effet modérateur négatif sur la relation stress-comportements contreproductifs.*

#### **4. METHODOLOGIE**

Cette recherche adopte une approche quantitative visant à examiner les relations entre le stress professionnel, l'intelligence émotionnelle et la performance individuelle au travail. Pour ce faire, nous avons mobilisé la modélisation par équations structurelles (SEM) avec le logiciel SmartPLS, une méthode particulièrement adaptée à l'analyse de modèles complexes intégrant des relations directes et modératrices, et ce, même avec des distributions non normales ou des échantillons de taille moyenne.

##### **4.1 Instruments de mesure**

Les construits de cette recherche ont été mesurés à l'aide d'échelles validées issues de la littérature. Le stress professionnel a été appréhendé à travers l'échelle de Lemyre et Tessier (2003), tandis que la performance individuelle a été décomposée en trois dimensions (tâche, contexte et comportements contreproductifs) selon le modèle de Koopmans et al. (2014). Enfin, l'intelligence émotionnelle a été évaluée grâce à l'échelle développée par Davis et al. (2010). Afin de garantir la fiabilité et la validité des échelles, une phase préalable d'épuration a été conduite par le biais d'une analyse en composantes principales (ACP) sous SPSS. Cette étape a permis d'identifier et d'éliminer les items ne respectant pas les critères de communalité et de charges factorielles.

## 4.2 Échantillon et collecte des données

La population étudiée étant difficilement quantifiable, nous avons eu recours à un échantillonnage par convenance. Les données ont été collectées principalement en face-à-face auprès des répondants, ce qui a facilité l'accès aux différentes catégories d'employés. Le tableau suivant présente les caractéristiques de l'échantillon de 287 cadres intermédiaires marocains travaillant pour des multinationales françaises implantées au Maroc :

Critère	Modalités principales
Genre	Femmes : 51 % – Hommes : 49 %
Tranche d'âge	20-29 ans : 31 % – 30-39 ans : 39 % – 40-49 ans : 20 % – 50-59 ans : 8 % – 60-62 ans : 2 %
Ancienneté dans le poste	1-5 ans : 51 % – 6-10 ans : 28 % – 11-15 ans : 14 % – 16-20 ans : 6 % – >20 ans : 1 %
Ville d'implantation	Casablanca : 32 % – Rabat : 25 % – Agadir : 14 % – Tanger : 13 % – Kénitra : 12 %
Nationalité du supérieur hiérarchique	Marocains : 76 % – Français : 24 %

*Source : élaboration par l'auteur*

L'échantillon de cette recherche est composé de 287 répondants travaillant dans des multinationales françaises implantées au Maroc. La répartition par genre est relativement équilibrée (51 % de femmes et 49 % d'hommes). La majorité des participants appartient aux tranches d'âge comprises entre 20 et 39 ans (70 %), ce qui correspond à une population active relativement jeune. En termes d'ancienneté, plus de la moitié des répondants occupent leur poste depuis moins de cinq ans (51 %), tandis que 28 % présentent une ancienneté comprise entre six et dix ans. Les répondants sont principalement localisés dans les grandes villes économiques du pays, notamment Casablanca (32 %), Rabat (25 %), Agadir (14 %), Tanger (13 %) et Kénitra (12 %). Enfin, la majorité des supérieurs hiérarchiques sont de nationalité marocaine (76 %), contre 24 % de nationalité française.

Cette structuration de l'échantillon permet de refléter à la fois la diversité socio-démographique et l'hétérogénéité organisationnelle de la population étudiée, tout en tenant compte des contraintes d'accessibilité inhérentes à la collecte des données.

## 4.3 Procédure d'analyse des résultats

L'analyse des données s'est déroulée en deux étapes principales. Dans un premier temps, une analyse factorielle exploratoire (ACP) a été menée à l'aide du logiciel SPSS afin d'épurer les instruments de mesure et de vérifier la validité des construits retenus. Dans un second temps, la modélisation par équations structurelles (SEM) a été réalisée avec SmartPLS, ce qui a permis d'évaluer à la fois le modèle de mesure — à travers la fiabilité composite, la validité convergente et la validité discriminante — et le modèle structurel, en examinant notamment les coefficients de détermination ( $R^2$ ), la significativité des relations et les indices globaux d'ajustement.

## 5. RESULTATS

Dans le prolongement du cadre conceptuel et des hypothèses formulées, cette recherche a mobilisé une démarche empirique articulée autour de deux étapes complémentaires : une analyse factorielle exploratoire (AFE) et une analyse factorielle confirmatoire (AFC). Ainsi, les résultats présentés ci-après s'inscrivent dans une démarche de validation empirique du modèle conceptuel proposé, visant à apporter un éclairage nouveau sur la manière dont l'intelligence émotionnelle peut atténuer les effets négatifs du stress professionnel sur la performance des cadres dans les multinationales françaises implantées au Maroc.

## 5.1 Analyse factorielle exploratoire

Échelle	KMO	Bartlett (p)	Nb. items initiaux	Nb. items retenus	Nb. facteurs	Variance expliquée finale (%)	$\alpha$ de Cronbach
Stress professionnel	.932	.000	10	8	1	59,76 %	.903
Performance dans la tâche	.889	.000	7	5	1	63,41 %	.855
Performance contextuelle	.919	.000	12	7	1	56,38 %	.871
Comportements contreproductifs	.845	.000	8	4	1	68,48 %	.845
Intelligence émotionnelle	.861	.000	10	4	1	55,80 %	.732

Source : Sortie SPSS

Le tableau montre que les cinq échelles conservent de bonnes qualités psychométriques après l'épuration. Les valeurs de KMO sont toutes supérieures à 0,80 et les tests de Bartlett sont significatifs, ce qui confirme la factorisation des données. Les analyses mettent en évidence des structures unidimensionnelles expliquant entre 55 % et 68 % de la variance totale. Enfin, les coefficients alpha de Cronbach, compris entre 0,73 et 0,90, indiquent une fiabilité interne satisfaisante à très élevée.

## 5.2 Evaluation du modèle de mesure :

Comme précisé précédemment, l'évaluation du modèle externe consiste à examiner, à la fois, l'unidimensionnalité des blocs des variables manifestes, la validité convergente et la validité discriminante des construits. Les résultats de ces tests sont présentés dans l'annexe 1.

La multicolinéarité survient lorsque certaines variables prédictives mesurent un même phénomène, rendant les coefficients de régression instables et difficiles à interpréter. Selon Bourmont (2012), elle se détecte principalement à partir de la matrice de corrélation et du calcul des facteurs d'inflation de la variance (VIF), dont les valeurs doivent demeurer inférieures à 5 (Hair et al., 2017). L'analyse du tableau 1 (Annexe 1) révèle que cette condition est respectée, indiquant l'absence de multicolinéarité entre les variables explicatives de notre modèle.

L'analyse de la fiabilité du construit vise à vérifier la cohérence interne des items mesurant chaque variable (Ahire, 1996 ; Ghasemy et al., 2020). Les seuils retenus pour juger cette fiabilité sont un coefficient de fiabilité composite (C.R.) supérieur à 0,7, une valeur de saturation (loading) au-delà de 0,708 et une variance moyenne extraite (AVE) supérieure à 0,5 (Chin, 1998 ; Hair et al., 2017 ; Fornell & Larcker, 1981). Les résultats du tableau 2 (Annexe 1) montrent que toutes ces conditions sont respectées, ce qui indique une bonne cohérence interne et une validité convergente satisfaisante pour l'ensemble des items et construits du modèle.

La validité discriminante a été évaluée selon les critères de Fornell et Larcker (1981) et du ratio Hétérotrait-Monotrait (HTMT) proposé par Henseler et al. (2015). La racine carrée de l'AVE s'est avérée supérieure aux corrélations inter-construits, et les valeurs du HTMT sont restées inférieures aux seuils de 0,85 et 0,90 (Chin, 1998 ; Urbach & Ahlemann, 2010). Les tableaux 3 et 4 (Annexe 1) confirment ainsi que les exigences de validité discriminante sont pleinement satisfaites.

Cette première étape a permis d'évaluer le modèle de mesure de notre recherche. En effet, les résultats obtenus satisfont les critères de fiabilité et de validité (convergente et discriminante) recommandés dans la littérature.

## 5.3 Evaluation du modèle structurel

Après avoir confirmé que les mesures des construits sont fiables et valides, cette section est réservée à l'évaluation du modèle structurel. Cela suppose l'examen des capacités prédictives du

modèle et les relations entre les variables latentes. Les résultats de ces tests sont présentés dans l'annexe 2.

Le pouvoir explicatif du modèle structurel a été évalué à partir du coefficient de détermination  $R^2$ , représentant la part de variance des variables endogènes expliquée par les variables exogènes. Selon Chin (1998), un  $R^2$  supérieur à 0,67 est fort, compris entre 0,33 et 0,67 modéré, et inférieur à 0,33 faible. Dans notre recherche, les valeurs obtenues indiquent un  $R^2$  modéré, traduisant une qualité explicative satisfaisante compte tenu de la complexité des phénomènes étudiés en sciences sociales.

L'effet de taille ( $f^2$ ) mesure l'influence de chaque variable indépendante sur une variable dépendante, permettant de distinguer les effets significatifs des effets négligeables (Cohen, 2013). Les résultats du tableau 2 de l'annexe 2 montrent que le stress professionnel exerce un effet fort sur les comportements contre-productifs (CCP) ( $f^2 = 0,613$ ) et un effet modéré sur la performance contextuelle et la performance au travail (PT) ( $f^2 \approx 0,18-0,21$ ). L'intelligence émotionnelle a également un effet modéré sur la performance, tandis que son effet modérateur (IE  $\times$  SP) demeure faible ( $f^2 < 0,01$ ).

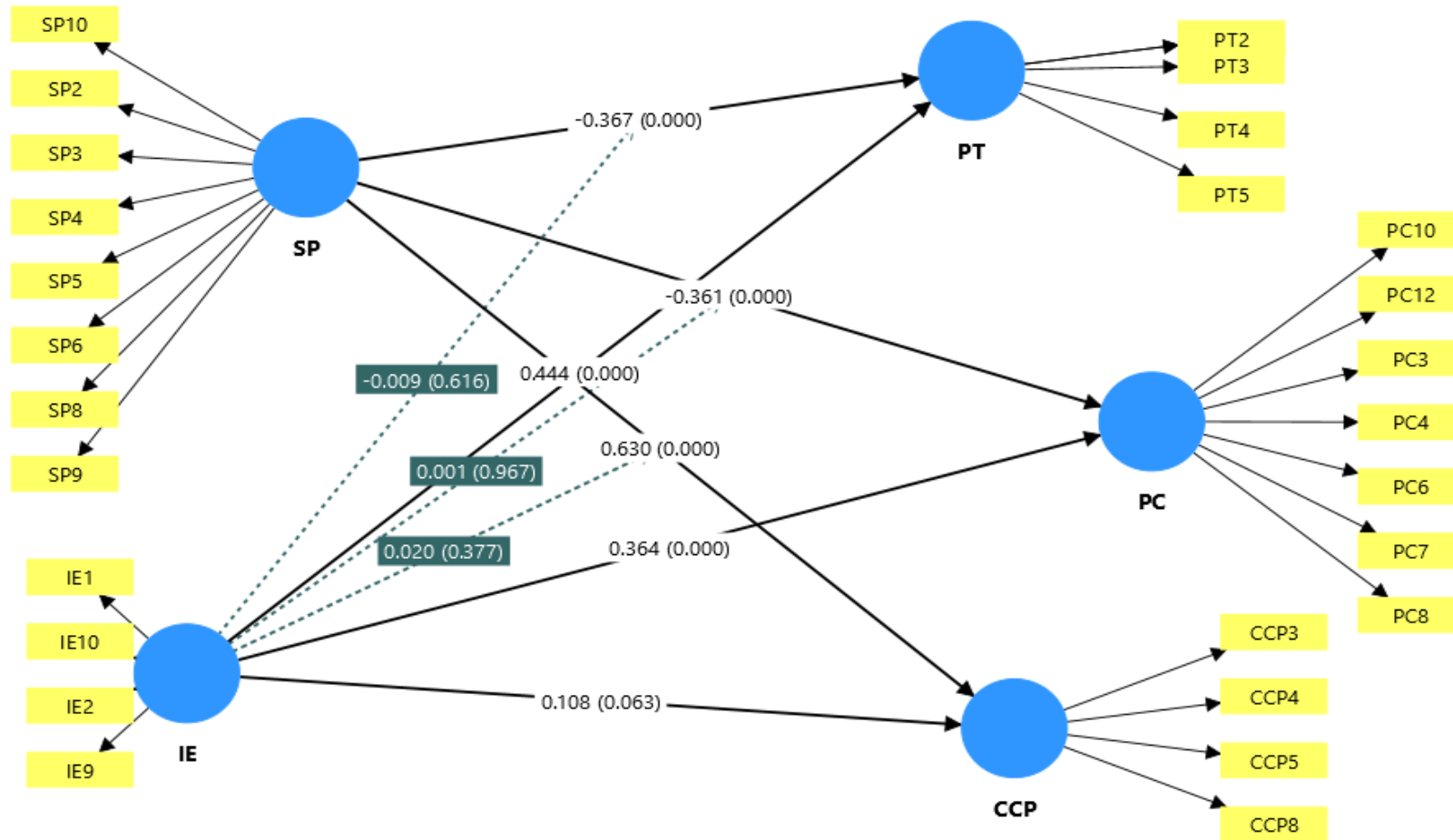
La pertinence prédictive du modèle a été évaluée à l'aide du coefficient  $Q^2$  de Stone-Geisser, qui mesure la capacité du modèle à prédire les variables endogènes. Les résultats du tableau 3 de l'annexe 2 montrent que toutes les valeurs de  $Q^2$  sont positives. Avec une moyenne estimée à 34 %, la fiabilité prédictive est jugée élevée, puisqu'elle dépasse le seuil de 30 % recommandé par Tenenhaus et al. (2005).

L'indice de qualité d'ajustement global (GOF), proposé par Tenenhaus et al. (2004, 2005), permet d'évaluer la qualité globale d'un modèle PLS, en intégrant la performance du modèle de mesure et celle du modèle structurel. Il est calculé comme la moyenne géométrique entre la moyenne des communalités (AVE) et celle des coefficients de détermination ( $R^2$ ). Selon Wetzels et al. (2009), un GOF de 0,10 indique une faible qualité, 0,25 une qualité moyenne et 0,36 une qualité élevée. Les résultats présentés dans le tableau 4 de l'annexe 2 montrent un GOF supérieur à 0,36, ce qui indique une bonne qualité d'ajustement global du modèle conceptuel.

Les résultats des tests de qualité globale du modèle structurel confirment que l'ensemble des critères d'évaluation sont satisfaits, attestant du bon pouvoir prédictif du modèle. Dès lors, l'analyse se poursuit par le test des relations directes entre les construits et l'examen des effets modérateurs, à partir de la procédure de bootstrapping réalisée sous SmartPLS 4.

La figure suivante illustre notre modèle structurel :

Figure 1 : Le modèle structurel de la recherche



Source : sortie SmartPLS 4.

#### 5.4 Le test des hypothèses de la recherche :

Cette étape vise à évaluer les relations hypothétiques entre les construits du modèle selon les critères de Chin (1998). L'analyse a été réalisée par la méthode du Bootstrapping sous SmartPLS 4, qui génère de multiples échantillons répliqués pour estimer la distribution empirique des coefficients et leurs intervalles de confiance. Les coefficients de chemin (path coefficients) et leurs T-values issus de la méthode des moindres carrés partiels (PLS) permettent de tester la significativité des relations directes et indirectes. Une relation est considérée comme significative lorsque  $p < 0,01$ ,  $p < 0,05$  ou  $p < 0,1$ , correspondant respectivement à des valeurs de  $t \geq 2,58$ , 1,96 et 1,645.

Ainsi, l'évaluation de notre modèle interne consiste à tester les hypothèses de recherche, et cela par la vérification de la significativité des relations causales entre les variables latentes.

Tableau 1: Résultats des tests des hypothèses

Hypothèses	Coefficient standardisé	T values	P values	Statut de l'hypothèse
SP -> CCP	0.630	15.239	0.000	Confirmée
SP -> PC	-0.361	6.962	0.000	Confirmée
SP -> PT	-0.367	7.314	0.000	Confirmée
IE -> CCP	0.108	1.859	0.063	Confirmée
IE -> PC	0.364	6.368	0.000	Confirmée
IE -> PT	0.444	9.045	0.000	Confirmée
IE x SP -> CCP	0.020	0.884	0.377	Infirmée
IE x SP -> PC	0.001	0.041	0.967	Infirmée
IE x SP -> PT	-0.009	0.502	0.616	Infirmée

Source : sortie SmartPLS 4.

Les résultats issus de l'estimation du modèle structurel indiquent que le stress professionnel (SP) présente une relation positive et significative avec les comportements contre-productifs (CCP) ( $\beta = 0,630$  ;  $t = 15,239$  ;  $p < 0,001$ ), ainsi qu'une relation négative significative avec la performance contextuelle (PC) ( $\beta = -0,361$  ;  $t = 6,962$  ;  $p < 0,001$ ) et la performance au travail (PT) ( $\beta = -0,367$  ;  $t = 7,314$  ;  $p < 0,001$ ).

L'intelligence émotionnelle (IE) montre des coefficients positifs et significatifs avec la performance contextuelle ( $\beta = 0,364$  ;  $t = 6,368$  ;  $p < 0,001$ ) et la performance au travail ( $\beta = 0,444$  ;  $t = 9,045$  ;  $p < 0,001$ ). Sa relation avec les comportements contre-productifs est faiblement significative au seuil de 10 % ( $\beta = 0,108$  ;  $t = 1,859$  ;  $p = 0,063$ ) et elle a été démontrée dans le sens inverse de ce qui a été initialement proposé comme hypothèse.

Les effets modérateurs sur les trois variables dépendantes (CCP, PC, PT) ne présentent pas de significativité statistique ( $p > 0,1$ ), indiquant l'absence de relation modératrice dans le cadre du modèle testé.

Ces résultats mettent en évidence les relations directes entre les construits étudiés, confirmées par les coefficients de chemin significatifs, tandis que les effets modérateurs n'ont pas été observés dans le modèle empirique estimé.

Il reste à noter que conformément aux études antérieures, des variables de contrôle telles que l'âge, l'ancienneté, le genre et la nationalité du supérieur hiérarchique (reflétant l'effet interculturel) ont été intégrées au modèle. Les résultats présentés dans le tableau 5 montrent qu'aucune de ces variables ne présente d'effet significatif sur les construits étudiés.

## 6. DISCUSSION

Les résultats de cette recherche permettent d'apporter un éclairage sur le rôle de l'intelligence émotionnelle dans la compréhension de la relation entre stress professionnel et performance au travail. Dans le champ du comportement organisationnel, l'intelligence émotionnelle est généralement définie comme la capacité d'un individu à percevoir, comprendre, réguler et utiliser ses propres émotions ainsi que celles d'autrui afin de guider la pensée et l'action dans des situations professionnelles. Dans cette perspective, elle constitue une ressource psychologique susceptible d'influencer la manière dont les individus interprètent les situations stressantes et mobilisent leurs ressources pour maintenir leur niveau de performance.

Les résultats obtenus dans cette recherche montrent l'existence d'une relation positive significative entre l'intelligence émotionnelle et la performance professionnelle. Ce résultat suggère que les employés disposant d'un niveau élevé d'intelligence émotionnelle sont davantage capables de mobiliser leurs ressources émotionnelles afin de faire face aux exigences professionnelles et de maintenir un niveau élevé de performance au travail. Ce résultat rejoint les conclusions de plusieurs études empiriques ayant mis en évidence une relation positive entre intelligence émotionnelle et performance (Cavallo et Brienza, 2002 ; Dulewicz et Higgs, 2003 ; Law, Wong et Song, 2004 ; Day et Carroll, 2004 ; Millet, 2007 ; Rieck et al., 2008 ; Harris, 2009 ; Jacques, 2009).

Plus spécifiquement, en ce qui concerne la performance dans la tâche, Schutte et al. (2001) ont démontré que les individus possédant une intelligence émotionnelle élevée obtiennent de meilleurs résultats dans les tâches nécessitant des ressources cognitives importantes. Cette capacité à réguler les émotions permettrait aux individus de maintenir leur concentration et de mieux gérer les situations de pression organisationnelle. D'autres travaux empiriques ont également confirmé cette relation positive entre intelligence émotionnelle et performance au travail (O'Boyle et al., 2011 ; Joseph et al., 2015).

En revanche, la présente recherche n'a pas permis de mettre en évidence une relation significative entre l'intelligence émotionnelle et les comportements contreproductifs au travail, contrairement à certains travaux antérieurs qui ont identifié une relation négative entre ces deux variables (Mayer et al., 1999 ; Petrides et al., 2004 ; Jung et Yoon, 2012). Cette absence de relation significative pourrait s'expliquer par la complexité des mécanismes psychologiques et organisationnels associés aux comportements contreproductifs, lesquels peuvent dépendre de multiples facteurs contextuels non pris en compte dans la présente modélisation.

Par ailleurs, l'analyse du rôle modérateur de l'intelligence émotionnelle dans la relation entre stress professionnel et performance n'a pas permis de confirmer les hypothèses formulées dans cette recherche. Plusieurs explications peuvent être avancées pour interpréter ce résultat. D'une part, la capacité à percevoir et à réguler les émotions ne conduit pas nécessairement à une amélioration directe de la performance en situation de stress, mais peut dépendre des ressources organisationnelles et des stratégies d'adaptation dont disposent les individus pour faire face aux exigences professionnelles (Harrison, 1978 ; Karasek et Theorell, 1990 ; Slaski et Cartwright, 2002 ; Nikolaou et Tsaousis, 2002).

D'autre part, certaines recherches suggèrent que des niveaux élevés d'intelligence émotionnelle peuvent également être associés à une plus grande sensibilité aux émotions négatives présentes dans l'environnement professionnel. Ciarrochi et al. (2002) soulignent ainsi que les individus possédant une forte capacité de perception émotionnelle peuvent être plus conscients des tensions sociales et des émotions négatives, ce qui pourrait accroître leur perception du stress. Dans le même sens, Bechtoldt et Schneider (2016) ont montré que les individus disposant d'une intelligence émotionnelle élevée peuvent présenter des réactions physiologiques de stress plus importantes dans certaines situations sociales exigeantes.

Ces résultats invitent ainsi à considérer l'intelligence émotionnelle non pas comme un facteur systématiquement protecteur face au stress, mais plutôt comme une ressource psychologique dont les effets peuvent varier selon le contexte organisationnel et les caractéristiques des situations professionnelles.

Dans ce cadre, l'analyse de la relation entre stress professionnel et performance apporte également des éléments importants. Les résultats de cette recherche confirment l'impact négatif du stress professionnel sur la performance dans la tâche et sur la performance contextuelle, ainsi que son effet positif significatif sur les comportements contreproductifs. Ces résultats rejoignent ceux de plusieurs travaux empiriques récents (Jamal, 2010 ; Jamal, 2011 ; Wallace et al., 2009 ; Tourigny et al., 2016 ; Jamal, 2016) ainsi que la littérature classique sur le stress au travail (Muse et al., 2003). L'effet négatif du stress professionnel sur la performance dans la tâche et la performance contextuelle a également été mis en évidence dans plusieurs recherches récentes (Hussain et al., 2022 ; Grasiawaty, 2020).

La détermination d'une relation linéaire négative entre stress et performance peut toutefois sembler surprenante dans la mesure où elle semble contredire la loi de Yerkes-Dodson (1908) et la théorie de l'activation de la motivation (Scott, 1966), qui suggèrent l'existence d'une relation curvilinéaire entre ces deux variables. Toutefois, dans les contextes organisationnels contemporains caractérisés par une intensification du travail et une pression organisationnelle croissante, le stress apparaît davantage comme un facteur de surcharge susceptible d'altérer les ressources cognitives et émotionnelles des individus.

Au-delà de ces résultats empiriques, cette recherche contribue également à l'actualisation des modèles d'analyse quantitative mobilisés pour étudier les relations entre stress, intelligence émotionnelle et performance. En proposant une modélisation intégrant simultanément ces construits, cette recherche permet de préciser les relations entre les variables étudiées et d'apporter un éclairage complémentaire aux modèles existants. Cette actualisation contribue ainsi à enrichir la compréhension quantitative des mécanismes organisationnels liés au stress et à la performance.

Enfin, l'intérêt de cette recherche réside également dans le contexte organisationnel dans lequel elle a été menée. Elle a été réalisée auprès d'employés travaillant dans des multinationales françaises implantées au Maroc. Ce contexte organisationnel particulier, caractérisé par l'importation de pratiques managériales issues des modèles occidentaux du management, peut engendrer certaines tensions institutionnelles et culturelles susceptibles d'influencer les mécanismes du stress professionnel. Dans les pays en développement, où les environnements organisationnels sont souvent marqués par des transformations économiques et institutionnelles rapides, la compréhension des relations entre stress professionnel, intelligence émotionnelle et performance apparaît particulièrement importante pour les organisations.

Par ailleurs, bien que cette recherche porte principalement sur la performance individuelle, les résultats obtenus suggèrent également l'importance du contexte organisationnel et du collectif de travail dans la dynamique de la performance. En effet, la performance contextuelle, qui renvoie aux comportements favorisant le fonctionnement global de l'organisation, apparaît particulièrement sensible aux effets du stress professionnel. Ces résultats suggèrent que la performance individuelle ne peut être pleinement comprise indépendamment des dynamiques collectives et organisationnelles dans lesquelles elle s'inscrit.

## **7. LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE**

Cette recherche présente certaines limites qui ouvrent des perspectives pour de futurs travaux. Une première limite concerne le contexte organisationnel retenu. Elle a été réalisée auprès d'employés de multinationales françaises implantées au Maroc, sans distinction sectorielle. Or, les caractéristiques propres à certains secteurs d'activité peuvent influencer l'intensité du stress professionnel ainsi que les formes de la performance au travail. De futures recherches pourraient ainsi approfondir l'analyse en se concentrant sur des secteurs spécifiques afin de mieux comprendre ces dynamiques.

Une deuxième limite concerne le choix des variables intégrées dans le modèle de recherche. Bien que l'intelligence émotionnelle ait été analysée comme variable explicative et modératrice, d'autres mécanismes psychologiques ou organisationnels pourraient intervenir dans la relation entre stress et performance. L'intégration de variables médiatrices, telles que la motivation ou la satisfaction au travail, pourrait permettre d'enrichir la compréhension de ces relations.

Enfin, les résultats obtenus peuvent également constituer un point d'appui pour le développement de recherches qualitatives futures. En effet, si la modélisation quantitative permet d'identifier des relations significatives entre les variables étudiées, elle ne permet pas toujours de saisir la complexité des processus organisationnels et psychologiques sous-jacents. Des recherches qualitatives fondées sur des entretiens approfondis, des observations organisationnelles ou des études de cas pourraient ainsi permettre d'explorer plus finement les mécanismes par lesquels les individus mobilisent leurs ressources émotionnelles pour faire face aux situations de stress dans les organisations.

## 8. CONCLUSION

Cette recherche s'est intéressée à l'étude de la relation entre le stress professionnel et la performance individuelle au travail chez les cadres intermédiaires des multinationales françaises implantées au Maroc, en intégrant le rôle de l'intelligence émotionnelle comme variable explicative. Les résultats obtenus confirment l'existence d'une relation négative entre le stress professionnel et les différentes dimensions de la performance individuelle. En revanche, l'intelligence émotionnelle exerce un effet direct positif sur la performance, sans pour autant jouer un rôle modérateur significatif dans la relation entre le stress et la performance.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à la littérature sur le stress et la performance au travail en appliquant un modèle conceptuel largement validé dans les contextes occidentaux à un pays en développement comme le Maroc. Elle apporte ainsi un éclairage nouveau sur les dynamiques psychosociales qui influencent la performance dans les environnements interculturels et confirme la robustesse partielle des modèles occidentaux lorsqu'ils sont transposés au contexte marocain.

Sur le plan managérial, les résultats mettent en évidence l'importance de la gestion du stress professionnel et du développement de l'intelligence émotionnelle comme leviers essentiels de la performance individuelle. Ils suggèrent la nécessité, pour les multinationales opérant dans les pays en développement, d'investir dans la formation émotionnelle de leurs cadres et dans la prévention du stress au travail afin de renforcer la compétitivité organisationnelle et le bien-être des employés.

Cette recherche ouvre des perspectives de recherche futures portant sur l'intégration de variables médiatrices telles que la motivation ou la satisfaction au travail, ainsi que sur des analyses sectorielles susceptibles d'approfondir la compréhension de la relation entre stress, émotions et performance dans des contextes organisationnels spécifiques.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abebe, D. W., & Singh, D. P. (2023). The relationship between emotional intelligence, job satisfaction, and job performance: empirical evidence from public higher education institutions. *European Journal of Business and Management Research*, 8(3), 45-52.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision sciences*, 27(1), 23-56.
- Ahmed, A., et Ramzan, M. (2013). Effects of job stress on employees job performance a study on banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 11(6), 61-68.
- Bar-On, R. (1997). *BarOn emotional quotient inventory* (Vol. 40). New York: Multi-health systems.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of general psychology*, 5(4), 323-370.
- Bechtoldt, M. N., & Schneider, V. K. (2016). Predicting stress from the ability to eavesdrop on feelings: Emotional intelligence and testosterone jointly predict cortisol reactivity. *Emotion*, 16(6), 815.
- Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review 1. *Personnel psychology*, 31(4), 665-699.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- De Bourmont, M. (2012, May). La résolution d'un problème de multicolinéarité au sein des études portant sur les déterminants d'une publication volontaire d'informations : proposition d'un algorithme de décision simplifié basé sur les indicateurs de Belsley, Kuh et Welsch (1980). In *Comptabilités et innovation* (pp. cd-rom).

- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 313-575.
- Brienza, D., & Cavallo, K. (2002). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: The emotional intelligence and leadership study. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, 1-12.
- Chen, Y. F. (2009). Job stress and performance: A study of police officers in central Taiwan. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(10), 1341-1356
- Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 65(3), 177-184.
- Chen, Y. C., Huang, Z. L., & Chu, H. C. (2024). Relationships between emotional labor, job burnout, and emotional intelligence: an analysis combining meta-analysis and structural equation modeling. *BMC psychology*, 12(1), 672.
- Cheraghi, R., Parizad, N., Alinejad, V., Piran, M., & Almasi, L. (2025). The effect of emotional intelligence on nurses' job performance: the mediating role of moral intelligence and occupational stress. *BMC nursing*, 24(1), 130.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Psychology Press.
- Ciarrochi, J., Deane, F. P., & Anderson, S. (2002). Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health. *Personality and individual differences*, 32(2), 197-209.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. routledge.
- Cooper, C. L., Dewe, P., & O'Driscoll, M. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. Sage.
- Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 459-488.
- Cox, T., & Griffiths, A. (2010). *Work-related stress: A theoretical perspective*. In Leka & Cox (Eds.), *The European Framework for Psychosocial Risk Management*.
- Davies, K. A., Lane, A. M., Devonport, T. J., & Scott, J. A. (2010). Validity and reliability of a brief emotional intelligence scale (BEIS-10). *Journal of Individual Differences*.
- Day, A. L., et Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual differences*, 36(6), 1443-1458
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2003). *Leadership at the top: The need for emotional intelligence in organizations*. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 193-210.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of personality and social psychology*, 48(1), 150.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of management*, 39(5), 1085-1122.
- Ghasemy, M., Teeroovengadum, V., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2020). This fast car can move faster: A review of PLS-SEM application in higher education research. *Higher education*, 80(6), 1121-1152.
- Giorgi, G., Lecca, L. I., & Mucci, N. (2020). *COVID-19-related mental health effects in the workplace: A narrative review*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7857.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Grasiaswaty, N. (2020). The role of work stress on individual work performance: Study in civil servants. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 13(1), 111-126.
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial management & data systems*, 117(3), 442-458.
- Harrison, R. V. (1978). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Routledge
- Hourani, L. L., Williams, T. V., et Kress, A. M. (2006). Stress, mental health, and job performance among active duty military personnel: findings from the 2002 Department of Defense Health-Related Behaviors Survey. *Military medicine*, 171(9), 849-856.

- Husain, W., Inam, A., Wasif, S., & Zaman, S. (2022). Emotional intelligence: Emotional expression and emotional regulation for intrinsic and extrinsic emotional satisfaction. *Psychology Research and Behavior Management*, 3901-3913.
- Jacques, P. L. S., Bessette-Symons, B., et Cabeza, R. (2009). Functional neuroimaging studies of aging and emotion: Fronto-amygdalar differences during emotional perception and episodic memory. *Journal of the International Neuropsychological Society*, 15(6), 819-825
- Jamal, M. (2011). *Job stress, job performance and organizational commitment in a multinational company: An empirical study in two countries*. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), 20–29.
- Jamal, M. (2016). *Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries*. *International Journal of Stress Management*, 23(1), 56–70.
- Jamal, M. (2007). Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries. *International journal of stress management*, 14(2), 175
- Jex, S. M. (1998). *Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice*. Sage Publications Ltd
- Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A., & O'Boyle, E. H. (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. *Journal of applied psychology*, 100(2), 298.
- Jung, H. S., Yoon, H. H., & Kim, Y. J. (2012). Effects of culinary employees' role stress on burnout and turnover intention in hotel industry: moderating effects on employees' tenure. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2145-2165.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books
- Khuong, M. N., & Yen, V. H. (2016). *Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance — A Case Study at Dong Xuyen Industrial Zone, Vietnam*. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7(2), 31-37.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., et Van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of occupational and environmental medicine*, 56(3), 331-337
- Law, K. S., Wong, C. S., et Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of applied Psychology*, 89(3), 483.
- Lazarus, N. (1999). *Nationalism and cultural practice in the postcolonial world* (No. 6). Cambridge University Press.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer.
- Lemyre, L., et Tessier, R. (2003). Measuring psychological stress. Concept, model, and measurement instrument in primary care research. *Canadian Family Physician*, 49, 1159
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Millet, T. (2007). *An examination of trait emotional intelligence factors: Their relationship to job satisfaction among police officers*. Capella University.
- Muse, L. A., Harris, S. G., et Feild, H. S. (2003). Has the inverted-U theory of stress and job performance had a fair test? *Human Performance*, 16(4), 349-364.
- Neilsen, L. (2007). Playing for real: Texts and the performance of identity. In *Reconceptualizing the literacies in adolescents' lives* (pp. 37-60). Routledge
- Nikolaou, I. & Tsaousis, I. (2002). *Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring its Effects on Occupational Stress and Organizational Commitment*. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 327-342
- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). *The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis*. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 788–818
- Petrides, K. V., Frederickson, N., & Furnham, A. (2004). *The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behaviour at school*. *Personality and Individual Differences*, 36, 277–293.
- Ratnawat, R. G., & Jha, P. C. (2014). *Impact of job-related stress on employee performance: A review and research agenda*. *Journal of Business and Management*, 16(11), 1–6.

- Rieck, K., Holz, T., Willems, C., Düssel, P., et Laskov, P. (2008, July). Learning and classification of malware behavior. In *International Conference on Detection of Intrusions and Malware, and Vulnerability Assessment* (pp. 108-125). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Rotundo, M., et Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology, 87*(1), 66.
- Salameh-Ayanian, M., Tamer, N., & Jabbour Al Maalouf, N. (2025). The Importance of Emotional Intelligence in Managers and Its Impact on Employee Performance Amid Turbulent Times. *Administrative Sciences, 15*(8), 300.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9*(3), 185–211.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Simunek, M., Hollander, S., & McKenley, J. (2001). *Emotional intelligence and interpersonal relations. Imagination, Cognition and Personality, 20*(3), 347–358.
- Scott Jr, W. E. (1966). Activation theory and task design. *Organizational behavior and human performance, 1*(1), 3-30.
- Siu, O. L. (2003). Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment. *International journal of psychology, 38*(6), 337-347
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). *Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers. Stress and Health, 18*(2), 63–68.
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2003). *Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. Stress and Health, 19*(4), 233–239.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance, 23*(1), 3-25.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. American Psychological Association.
- Spector, P. E., et Goh, A. (2001). The role of emotions in the occupational stress process. In *Exploring theoretical mechanisms and perspectives* (Vol. 1, pp. 195-232). Emerald Group Publishing Limited
- Tenenhaus et al. (2005).
- Tourigny, L., Baba, V. V. et Lituchy, T. (2016). «On the retention of younger nurses», *Journal of Nursing and Care, Vol V, n° 3*, 1-6
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA), 11*(2), 5-40
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). *Perspectives on Models of Job Performance. International Journal of Selection and Assessment, 8*, 216–226.
- Wallace, J. C., Edwards, B. D., Arnold, T., Frazier, M. L., & Finch, D. M. (2009). Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support. *Journal of applied psychology, 94*(1), 254.
- Westman, M., et Eden, D. (1996). The inverted-U relationship between stress and performance: A field study. *Work et Stress, 10*(2), 165-173.
- Wetzel, C. M., Kneebone, R. L., Woloshynowych, M., Nestel, D., Moorthy, K., Kidd, J., et Darzi, A. (2006). The effects of stress on surgical performance. *The American Journal of Surgery, 191*(1), 5-10.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). *Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. [in] MIS Quarterly, 33*(1), 177-195.
- Wu, Y.-C. (2011). *Job stress and job performance among employees in the Taiwanese finance sector: The role of emotional intelligence. Social Behavior and Personality: An International Journal, 39*(1), 21–32.
- Xie, J. L. (1996). Karasek's model in the People's Republic of China: Effects of job demands, control, and individual differences. *Academy of Management journal, 39*(6), 1594-1618.
- Yerkes, R. M., et Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation.
- Yozgat, U., Yurtkoru, S., et Bilginoğlu, E. (2013). Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul: examining the moderating role of emotional intelligence. *Procedia-Social and behavioral sciences, 75*, 518-524

## ANNEXES

### ANNEXE 1 : l'évaluation du modèle de mesure

**Tableau 2: Résultats du test de multicolinéarité**

	CCP	PC	PT
<b>IE</b>	1.056	1.056	1.056
<b>SP</b>	1.044	1.044	1.044
<b>IE x SP</b>	1.016	1.016	1.016

*Source : sortie SmartPLS 4.*

**Tableau 3 : Fiabilité et validité convergente des instruments de mesure**

Echelle	Items	Scores factoriels (Outer loadings)	Fiabilité composite (C.R.)	Variance Moyenne Extraite (A.V.E.)
Stress Professionnel	SP10	0.753	0.911	0.561
	SP2	0.734		
	SP3	0.697		
	SP4	0.794		
	SP5	0.779		
	SP6	0.755		
	SP8	0.798		
	SP9	0.672		
Performance dans la tâche	PT1	0.802	0.892	0.623
	PT2	0.800		
	PT3	0.770		
	PT4	0.767		
	PT5	0.807		
Performance contextuelle	PC10	0.740	0.903	0.572
	PC12	0.746		
	PC3	0.716		
	PC4	0.734		
	PC6	0.801		
	PC7	0.785		
	PC8	0.769		
Comportements contreproductifs	CCP3	0.753	0.871	0.630
	CCP4	0.853		
	CCP5	0.852		
	CCP8	0.706		
Intelligence émotionnelle	IE1	0.723	0.838	0.564
	IE10	0.804		
	IE2	0.723		
	IE9	0.751		

*Source : sortie SmartPLS 4.*

**Tableau 4: Validité discriminante des instruments de mesure**

Construit	CCP	IE	PC	PT	SP	AVE
Comportements contreproductifs	<b>0.794</b>					<b>0.630</b>
Intelligence émotionnelle	-0.019	<b>0.751</b>				<b>0.564</b>
Performance contextuelle	-0.343	0.437	<b>0.756</b>			<b>0.572</b>
Performance dans la tâche	-0.266	0.516	0.642	<b>0.790</b>		<b>0.623</b>
Stress Professionnel	0.606	-0.203	-0.435	-0.456	<b>0.749</b>	<b>0.561</b>

Source : sortie SmartPLS 4.

**Tableau 5: Ratio HTMT**

	CCP	IE	PC	PT	SP	IE x SP
CCP						
IE	0.181					
PC	0.412	0.537				
PT	0.322	0.648	0.745			
SP	0.706	0.251	0.476	0.514		
IE x SP	0.059	0.139	0.076	0.059	0.060	

Source : sortie SmartPLS 4.

## ANNEXE 2 : Evaluation du modèle structurel

**Tableau 6: Résultats du coefficient de détermination R<sup>2</sup>**

	R-square	
CCP	<b>0.381</b>	Modéré
PC	<b>0.316</b>	
PT	<b>0.396</b>	

Source : sortie SmartPLS 4.

**Tableau 7 : Résultats de l'effet de taille f<sup>2</sup>**

	CCP	IE	PC	PT	SP	IE x SP
CCP						
IE	0.018		0.183	0.309		
PC						
PT						
SP	0.613		0.183	0.214		
IE x SP	0.004		0.000	0.001		

Source : sortie SmartPLS 4.

**Tableau 8: Validité prédictive du modèle Q<sup>2</sup>**

Construit	Q <sup>2</sup>
Comportements contreproductifs	0.359
Performance contextuelle	0.289
Performance dans la tâche	0.372
<b>Moyenne</b>	<b>0,339</b>

Source : sortie SmartPLS 4.

**Tableau 9: L'indice de qualité Goodness of fit (GOF)**

<b>Construit</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>AVE</b>
Comportements contreproductifs	0.381	0.630
Intelligence émotionnelle		0.564
Performance contextuelle	0.316	0.572
Performance dans la tâche	0.396	0.623
Stress Professionnel		0.561
<b>Moyenne</b>	<b>0,364</b>	<b>0,476</b>
<b>GOF</b>	<b>41,98 %</b>	

Source : Adapté de SmartPLS 4.

**Tableau 10 : Résultats du test des variables de contrôle**

	<b>Coefficient standardisé</b>	<b>T - values</b>	<b>P value</b>	<b>Degré de significativité</b>
Age -> Comportements contreproductifs	0,012	0,146	0,884	Non significatif
Age -> Performance contextuelle	0,129	1,602	0,109	Non significatif
Age -> Performance dans la tâche	0,008	0,094	0,925	Non significatif
Ancienneté -> Comportements contreproductifs	-0,109	1,315	0,189	Non significatif
Ancienneté -> Performance contextuelle	-0,052	0,647	0,518	Non significatif
Ancienneté -> Performance dans la tâche	0,045	0,508	0,611	Non significatif
Genre -> Comportements contreproductifs	-0,087	0,907	0,364	Non significatif
Genre -> Performance contextuelle	0,071	0,683	0,494	Non significatif
Genre -> Performance dans la tâche	0,130	1,338	0,181	Non significatif
Nationalité du SH -> Comportements contreproductifs	0,113	1,037	0,300	Non significatif
Nationalité du SH -> Performance contextuelle	0,071	0,579	0,563	Non significatif
Nationalité du SH -> Performance dans la tâche	0,124	1,117	0,264	Non significatif

Source : sortie SmartPLS 4.