

Intelligence émotionnelle et régulation des dynamiques relationnelles : une étude empirique auprès des travailleurs sociaux en France.

Emotional Intelligence and the Regulation of Interpersonal Dynamics: An Empirical Study among Social Workers in France.

- **AUTEUR 1** : MAHOUE Zineb,
- **AUTEUR 2** : RABHI Dounia,

(1) : Doctorante, LARGEES, FEG d'El Jadida, Université Chouaib Doukkali, Maroc.

(2) : Enseignante-chercheuse, LARGEES, FEG d'El Jadida, Université Chouaib Doukkali, Maroc.



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

Pour citer cet article : MAHOUE .Z & RABHI .D (2026) «

Intelligence émotionnelle et régulation des dynamiques relationnelles :
une étude empirique auprès des travailleurs sociaux en France »,

IJAME : Volume 02, N° 22 | Pp: 141 – 161.



DOI : 10.5281/zenodo.22915489

Copyright © 2026 – IJAME

Résumé

Dans un contexte professionnel caractérisé par une forte sollicitation émotionnelle et la complexité des interactions humaines, les travailleurs sociaux sont particulièrement exposés à des facteurs de risque susceptibles de favoriser l'épuisement professionnel et les tensions relationnelles. L'intelligence émotionnelle (IE) tend à être de plus en plus reconnue comme un soft skill indispensable et susceptible de constituer un facteur de protection face aux exigences émotionnelles du métier. Cependant, son rôle dans l'amélioration conjointe du bien-être des travailleurs sociaux et de l'efficacité de leurs interventions n'est pas encore suffisamment connu. Cette recherche se propose de répondre à la question suivante: dans quelle mesure l'IE des travailleurs sociaux influe-t-elle sur leur bien-être professionnel et sur l'efficacité de leurs interventions sociales? Sur cette base, une hypothèse centrale a été formulée, déclinée en trois sous-hypothèses portant sur la gestion des conflits, l'épuisement professionnel et la qualité des services. L'étude, réalisée en France, s'appuie sur une méthodologie mixte : un questionnaire adressé aux travailleurs sociaux et des entretiens menés auprès des chefs de service, traités via SPSS. Les résultats confirment que l'intelligence émotionnelle constitue un levier essentiel dans la gestion des relations interpersonnelles, la communication organisationnelle et l'efficacité des interventions sociales.

Mots-clés : Intelligence émotionnelle ; Bien-être au travail ; Travailleurs sociaux ; Soft skills ; Communication organisationnelle.

Abstract

In a professional context marked by high emotional demands and the complexity of human interactions, social workers are particularly exposed to risk factors that can contribute to burnout and interpersonal tensions. Emotional intelligence (EI) is increasingly recognized as an essential soft skill that can serve as a protective factor against the profession's emotional demands. However, its role in simultaneously improving social workers' well-being and the effectiveness of their interventions remains insufficiently understood. This research aims to answer the following question: To what extent does social workers' EI influence their occupational well-being and the effectiveness of their social interventions? Based on this, a central hypothesis was formulated and broken down into three sub-hypotheses concerning conflict management, burnout, and service quality. The study, conducted in France, employs a mixed-methods approach: a questionnaire administered to social workers and interviews with department heads, both analyzed using SPSS. The results confirm that emotional intelligence is a key factor in managing interpersonal relationships, organizational communication, and the effectiveness of social interventions.

Keywords: Emotional intelligence; Well-being at work; Social workers; Soft skills; Organizational communication.

1 Introduction

Dans un centre social français, chaque journée débute avec son ensemble d'inattendus et de challenges. Entre appels de familles en détresse, cas de maltraitance à signaler et accompagnement auprès de jeunes en difficulté, les travailleurs sociaux naviguent dans un environnement où les émotions sont à la fois un outil et une épreuve. Chaque décision, chaque interaction avec un bénéficiaire ou un collègue, peut entraîner des répercussions significatives, et chaque professionnel se confronte au poids des responsabilités humaines qu'il porte au quotidien. Ces réalités font émerger une interrogation cruciale : comment préserver le bien-être de ceux qui consacrent leur énergie à prendre soin des autres ? Le stress, l'épuisement émotionnel et le risque de burn-out sont des compagnons fréquents dans ce métier exigeant (C Maslach, M P Leiter, 2007). En France, où le secteur social engage plus d'un million de professionnels¹, la protection de l'enfance et l'accompagnement des publics vulnérables mettent particulièrement à l'épreuve la résilience des travailleurs sociaux. Assurer leur bien-être individuel devient alors une condition indispensable à la qualité des interventions et à la durabilité de leurs missions². C'est dans ce contexte que l'intelligence émotionnelle se révèle comme une compétence stratégique. Capacité à percevoir, comprendre et réguler ses propres émotions ainsi que celles des autres, elle permet de mieux gérer les conflits, de maintenir des relations empathiques avec les bénéficiaires et de soutenir l'harmonie au sein des équipes (Ikram & Omar, 2024; Mayer & Salovey, 1993). Toutefois, bien que l'intelligence émotionnelle soit de plus en plus mise en avant dans les discours organisationnels, son application réelle au sein des institutions sociales demeure encore restreinte, notamment en matière de gestion des ressources humaines, de formation continue et d'appui aux équipes, comme le soulignent plusieurs travaux en sciences de gestion et en psychologie du travail. À travers une combinaison d'analyse théorique et d'observations empiriques, cet article met en lumière comment cette compétence essentielle peut constituer un levier concret pour soutenir les professionnels et renforcer l'impact de leur action sociale. Bien que l'intelligence émotionnelle gagne en importance au sein des organisations, les études empiriques qui examinent spécifiquement son rôle dans le domaine du travail social demeurent encore rares. En particulier, peu d'études examinent ensemble son impact sur le bien-être des professionnels et sur la qualité de leurs échanges avec les bénéficiaires. Cette absence justifie l'intérêt de la présente recherche qui s'organise autour de la problématique centrale suivante :

Dans quelle mesure l'intelligence émotionnelle des travailleurs sociaux influence-t-elle leur

¹ *L'aide et l'action sociales en France- édition 2022-DREES.*, s. d.

² *Healthy workplaces*, s. d.

bien-être professionnel et l'efficacité de leurs interventions sociales ?

De cette problématique découlent plusieurs sous-questions qui orientent l'analyse :

- En quoi consistent l'intelligence émotionnelle et le bien-être ?
- Dans quelle mesure l'IE favorise-t-elle une gestion efficace des situations conflictuelles ?
- Comment l'IE contribue-t-elle à la régulation du stress et à la prévention de l'épuisement professionnel ?
- En quoi l'IE améliore-t-elle la qualité de la relation d'accompagnement auprès des usagers ?

Cette étude s'organise en plusieurs volets complémentaires. Elle commence par un cadre conceptuel axé sur les notions d'intelligence émotionnelle, de bien-être au travail et sur les études mettant en évidence les relations entre ces deux aspects. L'article présente ensuite la méthodologie mixte mobilisée, combinant un questionnaire auprès des travailleurs sociaux au sein d'une association française et des entretiens réalisés avec leurs responsables de service, dans le but de juxtaposer des données quantitatives et des perspectives qualitatives. Enfin, les résultats, leur interprétation, ainsi que les propositions d'amélioration et les limites de l'étude viennent clore ce travail.

Afin de répondre à cette problématique, nous présenterons dans un premier temps les fondements théoriques de l'intelligence émotionnelle et du bien-être professionnel, avant d'exposer notre démarche méthodologique, les résultats obtenus et leur discussion.

2 Revue de la littérature

Concept de l'intelligence émotionnelle

Peter Salovey de l'université de Yale et John Mayer de l'université du New Hampshire ont introduit le concept d'intelligence émotionnelle en 1990 (Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). *Emotional Intelligence.*, s. d.). Jusqu'à présent, l'étude conjointe des concepts d'« émotions » et d'« intelligence » n'avait jamais été réalisée. Selon leur définition, l'IE est « *une forme d'intelligence qui comprend la capacité à surveiller ses propres émotions et sentiments, ainsi que ceux des autres, à les différencier et à utiliser ces informations pour orienter sa réflexion et ses actions* ». Elle se définit également comme : « *la faculté de reconnaître ses propres états, motivations et comportements internes et ceux d'autrui, et d'agir de manière optimale à leur égard en fonction des informations qu'ils fournissent* » (Mayer & Salovey, 1993). Ils ont également précisé que les émotions sont associées à trois éléments psychologiques : la perception et l'expression de ses propres émotions ainsi que celles d'autrui, la gestion ou le contrôle de ses propres émotions et de celles d'autrui, et l'usage approprié de ces émotions.

Par la suite, Goleman approfondit ce concept en 1995 (*emotional-intelligence-daniel-goleman.(1995)*, s. d.), soutenant que l'intelligence émotionnelle est constituée de divers attributs de la personnalité : l'empathie, l'optimisme, la conscience de soi, la motivation et les interactions sociales. Aujourd'hui, elle l'élabore autour de quatre aptitudes : la conscience en soi, la gestion de soi, la conscience des autres et la gestion des relations. Par conséquent, la gestion de soi et la conscience des autres intègrent respectivement la motivation personnelle et l'empathie (Emmerling & Cherniss, 2025). Il définit l'intelligence émotionnelle comme « *la capacité de gérer ces émotions et ses propres sentiments qui doivent être orientés de façon appropriée et efficace pour collaborer avec les autres membres d'un groupe, dans le but d'atteindre des objectifs communs* ».

Dans le même esprit, en 1997 Bar-On décrit l'intelligence émotionnelle comme un regroupement de compétences émotionnelles et sociales qui influencent la qualité des interactions d'une personne avec elle-même et avec autrui, ainsi que sa capacité à gérer les contraintes et les attentes de son environnement (Bar-On, R., 1997). Cette collection nous aide à déterminer notre manière d'appréhender le monde, de communiquer et de comprendre autrui. D'après lui, l'intelligence émotionnelle est une aptitude qui se développe progressivement et qui peut être perfectionnée grâce à une formation ou une thérapie, entre autres.

Selon l'Encyclopedia of Applied Psychology, il existe actuellement trois grands modèles conceptuels de l'intelligence émotionnelle (Ikram & Omar, 2024):

- **Le modèle de Mayer-Salovey**: Ce modèle définit l'IE comme la capacité à percevoir, comprendre, gérer et utiliser les émotions pour faciliter la réflexion ;
- **Les modèles mixtes** : Goleman considère l'IE comme un large éventail de compétences et aptitudes émotionnelles et sociales qui déterminent la performance managériale ; Le modèle Bar-On décrit l'IE comme un ensemble de compétences émotionnelles et sociales, d'aptitudes et de facteurs facilitateurs qui influencent le comportement intelligent
- **Le modèle de Petrides et Furnham** : Pour Petrides et Furnham (2001), l'intelligence émotionnelle est un trait de personnalité. Selon eux, l'intelligence émotionnelle est déterminée par des attitudes émotionnelles cohérentes et durables qui sont distinctes des compétences cognitives.

Concept du bien-être

Le bien-être est un concept complexe et multifacette, englobant diverses interprétations comme le bonheur (Bowling, 1991), l'épanouissement personnel, la santé mentale ou encore la qualité de vie.

Selon Diener (1994), il s'agit d'une expérience générale de réponses positives à sa propre existence, englobant la satisfaction de vie ainsi que les émotions plaisantes. Il intègre un élément émotionnel (associé aux sentiments et aux états d'âme) et un élément cognitif (relatif à l'appréciation rationnelle de sa vie) (Höfer, 2007; Lozano, 2024). Ainsi, le bien-être n'est pas un concept statique (Acier et al., s. d.), mais plutôt une condition ressentie qui est affectée par des éléments individuels et situationnels.

Dans le contexte professionnel, le bien-être acquiert une signification plus précise. C'est un état où l'employé ressent une correspondance entre ses besoins, ses attentes et ce que son milieu de travail lui offre (Creusier, 2013; Ourrache & Rabhi, 2022). Richard (2012) le définit comme une harmonie entre la satisfaction ressentie au jour le jour et la signification donnée au travail réalisé (Richard, 2012). Selon l'Organisation internationale du travail (OIT)³, cela est lié à des conditions favorables sur le plan physique, psychologique et social. En ce qui concerne l'Organisation mondiale de la santé (OMS), elle évoque un « état d'esprit dynamique » découlant de l'accord entre les traits de personnalité de l'individu et ceux de son environnement professionnel (*Healthy workplaces*, s. d.). D'après l'American Psychological Association (APA), « le bien-être au travail découle de six éléments : l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle, l'engagement des employés, la santé et la sécurité, la valorisation du personnel et le développement professionnel, tous interconnectés par la communication » (Grawitch & Ballard, 2016). C'est donc un amalgame de divers éléments, liés ensemble par le processus de communication (Ourrache & Rabhi, 2022).

Cette variété d'approches montre que le bien-être ne peut être saisi de manière unidimensionnelle. Il dépend à la fois de facteurs individuels (émotions, perception de soi) et organisationnels (conditions de travail, reconnaissance), ce qui rend son analyse particulièrement pertinente dans le contexte du travail social.

Relation entre l'intelligence émotionnelle et bien-être au travail et formulation des hypothèses

Une fois le bien-être défini dans ses dimensions générale et professionnelle, il apparaît essentiel de considérer les facteurs psychologiques susceptibles de l'influencer. L'intelligence émotionnelle joue un rôle central parmi ces aspects. Cela fait référence à l'aptitude d'une personne à détecter, comprendre, exprimer et gérer ses propres émotions ainsi que celles des autres (Ikram & Omar, 2024). Selon Kafetsios et Zampetakis (2008) (Kafetsios & Zampetakis, 2008), les individus possédant une forte intelligence émotionnelle sont plus aptes à gérer le stress, la frustration et les

³ <https://www.ilo.org/fr/resource/news/loms-et-loit-appellent-%C3%A0-de-nouvelles-mesures-pour-sattaquer-aux-probl%C3%A8mes>

émotions négatives de manière efficace. Cette aptitude favorise des échanges sociaux constructifs, la gestion de conflits et contribue à améliorer la qualité des rapports professionnels. Elle est donc associée à une satisfaction professionnelle plus élevée, un engagement renforcé et des performances supérieures. Elle se positionne donc comme un outil crucial pour promouvoir le bien-être au travail et doit être considérée dans toute analyse de la qualité de vie au travail.

Au regard de ces éléments théoriques, il apparaît pertinent d'examiner empiriquement les relations entre l'intelligence émotionnelle et les différentes dimensions du bien-être professionnel dans le contexte du travail social.

Hypothèse principale : L'intelligence émotionnelle des travailleurs sociaux contribue de manière significative à l'amélioration de leur bien-être professionnel et à l'efficacité de leurs interventions sociales.

Sous-hypothèse 1 : Un niveau élevé d'intelligence émotionnelle favorise une gestion plus sereine et constructive des conflits interpersonnels, contribuant ainsi au bien-être professionnel.

Sous-hypothèse 2 : Les travailleurs sociaux dotés d'une forte intelligence émotionnelle développent une meilleure résilience face au stress et présentent un risque moindre d'épuisement professionnel, renforçant leur bien-être professionnel.

Sous-hypothèse 3 : L'intelligence émotionnelle favorise une meilleure qualité de relation avec les bénéficiaires, renforçant ainsi l'efficacité de leurs interventions sociales.

Ces hypothèses seront testées à l'aide d'une approche méthodologique mixte, combinant une enquête quantitative par le biais d'un questionnaire et une analyse qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs.

Ces éléments théoriques constituent le cadre de référence sur lequel repose notre démarche empirique, présentée dans la section suivante.

3 Méthodologie

Cet article adopte une démarche de recherche mixte, à la fois quantitative et qualitative, afin d'analyser la relation entre l'intelligence émotionnelle et le bien-être professionnel des travailleurs sociaux, ainsi que son influence sur la gestion des conflits, l'épuisement professionnel et la qualité des services rendus. La phase quantitative s'appuie sur l'administration d'un questionnaire structuré composé de 21 questions, basé sur une échelle de Likert en cinq points allant de 1 (« pas du tout d'accord ») à 5 (« tout à fait d'accord »). Ce questionnaire a servi à collecter des données issues de l'auto-évaluation des professionnels concernant leur intelligence émotionnelle, la gestion des conflits, l'épuisement professionnel et la qualité des services rendus. Au total, 35 travailleurs sociaux ont participé à l'étude. Cette taille d'échantillon s'explique par les contraintes d'accès au

terrain et le cadre limité du stage. L'échantillon comprenait des professionnels provenant de différents services au sein d'une même structure associative installée à Marseille en France, principalement actifs dans le domaine de la protection de l'enfance, permettant de tenir compte de la diversité des missions et des contextes d'intervention. La sélection des participants a été effectuée sur la base d'un échantillonnage raisonné, afin de garantir une diversité des fonctions et des contextes d'intervention. Bien que les variables sociodémographiques (comme l'âge, le sexe et l'ancienneté) n'aient pas été au centre de l'analyse, leur prise en compte a aidé à mieux situer les résultats obtenus.

Nous avons utilisé le logiciel SPSS pour analyser les données collectées, en faisant appel aux statistiques descriptives afin de déterminer les scores moyens et d'observer les tendances globales. Des analyses de corrélation ont également été réalisées dans le but d'examiner les liens entre l'intelligence émotionnelle et les différentes dimensions du bien-être professionnel.

En complément, une approche qualitative a été mise en œuvre à travers trois entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 30 à 45 minutes, menés auprès des chefs de service de la même structure. Ces entretiens avaient pour but de mieux saisir les enjeux émotionnels du travail social, les défis rencontrés sur le terrain et les méthodes d'accompagnement instaurées au sein de l'établissement.

Le recours à cette double approche permet de croiser les résultats statistiques avec le discours des responsables hiérarchiques, fournissant ainsi une compréhension approfondie et contextualisée du phénomène examiné.

4 Résultats et Discussions

Résultats quantitatifs

L'enquête révèle divers éléments associés à l'intelligence émotionnelle et au bien-être au travail des travailleurs sociaux. L'analyse a été réalisée sur la base des réponses de 35 participants à un questionnaire comportant 21 questions importantes. Vous trouverez ci-dessous une synthèse des principaux résultats issus de l'analyse statistique.

L'analyse des données révèle tout d'abord une relation positive modérée entre l'intelligence émotionnelle et la gestion des conflits. Le coefficient de corrélation obtenu ($r = 0,474$) indique que les travailleurs sociaux ayant une intelligence émotionnelle plus développée sont plus aptes à gérer les situations conflictuelles qu'ils rencontrent dans leur travail professionnel (**voir Tableau N°1**). Cette corrélation est statistiquement significative ($p = 0,004$), ce qui suggère que les individus dotés d'une forte intelligence émotionnelle sont plus aptes à identifier les émotions en jeu dans une situation conflictuelle et à adopter des stratégies de régulation adaptées, favorisant ainsi des

interactions plus constructives. Ces résultats vont dans le sens de la sous-hypothèse 1 et rejoignent les travaux antérieurs mettant en évidence le rôle de l'intelligence émotionnelle dans la gestion des relations professionnelles et la satisfaction au travail (Emmerling & Cherniss, 2025; Sy et al., 2006).

Tableau 1 : Corrélation entre l'intelligence émotionnelle et la gestion des conflits

Corrélations			
		Q10. Estimez-vous que vous êtes capable de reconnaître et comprendre les émotions des autres ? (1 = Pas du tout, 5 = Tout à fait)	Q13. Vous sentez-vous capable de gérer efficacement ces conflits ? (1 = Pas du tout, 5 = Très efficacement)
Q10. Estimez-vous que vous êtes capable de reconnaître et comprendre les émotions des autres ? (1 = Pas du tout, 5 = Tout à fait)	Corrélation de Pearson Sig. (Bilatérale) N	1 35	,474** ,004 35
Q13. Vous sentez-vous capable de gérer efficacement ces conflits ? (1 = Pas du tout, 5 = Très efficacement)	Corrélation de Pearson Sig. (Bilatérale) N	,474** ,004 35	1 35
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Source : Auteur

Pour ce qui est du burn-out, les données indiquent qu'il existe une corrélation négative faible entre l'intelligence émotionnelle et cette dimension ($r = -0,110$) (voir **Tableau N°2**). Même si cette

tendance semble indiquer qu'une intelligence émotionnelle accrue pourrait être liée à une réduction modeste de l'épuisement professionnel, ce lien n'est pas statistiquement pertinent ($p = 0,528$). Ces résultats nuancés suggèrent que l'intelligence émotionnelle, bien qu'utile dans la gestion des émotions, ne suffit pas à elle seule à prévenir l'épuisement professionnel. Ce constat rejoint les travaux de (Maslach, Leiter, 2007), qui soulignent l'importance des facteurs organisationnels dans l'apparition du burnout, ainsi que ceux de (Pazer, 2024) qui mettent en évidence le rôle déterminant des conditions de travail dans le bien-être des travailleurs sociaux.

Tableau 2 : Corrélation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement professionnel

Corrélations			
		Q10. Estimez-vous que vous êtes capable de reconnaître et comprendre les émotions des autres ? (1 = Pas du tout, 5 = Tout à fait)	Q16. Ressentez-vous parfois un épuisement lié à votre travail ? (1=Jamais, 2=Rarement, 3=Parfois, 4=Souvent, 5=Très souvent)
Q10. Estimez-vous que vous êtes capable de reconnaître et comprendre les émotions des autres ? (1 = Pas du tout, 5 = Tout à fait)	Corrélation de Pearson Sig. (Bilatérale) N	1 35	-,110 ,528 35
Q16. Ressentez-vous parfois un épuisement lié à votre travail ? (1=Jamais, 2=Rarement, 3=Parfois, 4=Souvent, 5=Très souvent)	Corrélation de Pearson Sig. (Bilatérale) N	-,110 ,528 35	1 35

Source : Auteur

Cependant, les résultats révèlent une corrélation positive modérée à forte entre l'intelligence émotionnelle et la qualité des services rendus. Le coefficient de corrélation ($r = 0,526$) (**voir Tableau N°3**) lié à une valeur de signification très faible ($p = 0,001$) indique que les travailleurs sociaux disposant d'un niveau élevé d'intelligence émotionnelle jugent la qualité de leurs interventions comme supérieure, ce qui valide la sous-hypothèse 3. Ces résultats confirment que l'intelligence émotionnelle constitue un levier important pour améliorer la qualité des interactions

professionnelles et des services rendus. Ils sont en cohérence avec les travaux de (Emmerling & Cherniss, 2025), qui montrent que les compétences émotionnelles favorisent la performance au travail, ainsi qu'avec ceux de (Ikram & Omar, 2024) qui soulignent le rôle de la régulation émotionnelle dans l'efficacité professionnelle.

Tableau 3 : Corrélations entre l'intelligence émotionnelle et la qualité des services

Corrélations			
		Q10. Estimez-vous que vous êtes capable de reconnaître et comprendre les émotions des autres ? (1 = Pas du tout, 5 = Tout à fait)	Q19. Comment évaluez-vous la qualité des services que vous offrez ? (1 = Très mauvaise, 5 = Excellente)
Q10. Estimez-vous que vous êtes capable de reconnaître et comprendre les émotions des autres ? (1 = Pas du tout, 5 = Tout à fait)	Corrélation de Pearson Sig. (Bilatérale) N	1 35	,526** ,001 35
Q19. Comment évaluez-vous la qualité des services que vous offrez ? (1 = Très mauvaise, 5 = Excellente)	Corrélation de Pearson Sig. (Bilatérale) N	,526** ,001 35	1
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Source : Auteur

Dans l'ensemble, ces résultats confirment partiellement les apports de la littérature selon lesquels l'intelligence émotionnelle constitue un facteur clé du bien-être et de la performance professionnelle. Toutefois, comme le soulignent (Ourrache & Rabhi, 2022) et (Creusier, 2013), le bien-être au travail reste un construit multidimensionnel influencé par des facteurs individuels et organisationnels, ce qui explique les limites observées concernant l'épuisement professionnel. Afin de compléter et d'enrichir ces résultats statistiques, une approche qualitative a été menée en parallèle.

Résultats qualitatifs

Les entretiens semi-directifs menés auprès des chefs de service de la structure d'accueil ont permis de dégager trois constats majeurs. Premièrement, les responsables soulignent que les travailleurs sociaux sont confrontés à une forte charge émotionnelle liée à la complexité des situations vécues par les jeunes accompagnés, aggravée par une lourde charge administrative réduisant le temps dédié à l'accompagnement éducatif. Deuxièmement, les compétences émotionnelles telles que l'empathie, la patience, le contrôle de soi et la capacité à maintenir une communication calme en situation conflictuelle sont unanimement reconnues comme essentielles par les responsables interrogés. Troisièmement, face au risque d'épuisement professionnel, les chefs de service ont mis en place plusieurs dispositifs de soutien, notamment des supervisions régulières, des espaces d'expression émotionnelle et des actions favorisant la cohésion d'équipe. Ces éléments qualitatifs confirment et contextualisent les résultats statistiques obtenus, en soulignant que si l'intelligence émotionnelle constitue un levier individuel essentiel, son efficacité dépend fortement des conditions organisationnelles et des dispositifs institutionnels de soutien mis en place.

5 Apports, limites et Perspectives

Apports théoriques et pratiques

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir la littérature sur l'intelligence émotionnelle dans le contexte spécifique du travail social. Elle confirme empiriquement le lien entre l'intelligence émotionnelle et la gestion des conflits, tout en nuancant son rôle dans la prévention de l'épuisement professionnel, en montrant que d'autres facteurs organisationnels interviennent de manière déterminante. Elle apporte ainsi une lecture contextualisée des modèles théoriques existants, en les confrontant aux réalités du terrain.

Sur le plan pratique, les résultats obtenus offrent plusieurs pistes concrètes pour renforcer le bien-être et l'efficacité des travailleurs sociaux. Il serait bénéfique pour les organisations d'intégrer des formations continues centrées sur la régulation émotionnelle, l'empathie et l'écoute active. Par ailleurs, il est essentiel de mettre en place des dispositifs de soutien psychologique tels que des supervisions régulières et des espaces d'expression émotionnelle, afin de prévenir l'épuisement professionnel. Enfin, un rééquilibrage de la charge de travail, notamment par l'allègement des tâches administratives et la réduction du nombre de bénéficiaires suivis par professionnel, contribuerait à améliorer la qualité de l'accompagnement éducatif et le bien-être des équipes.

Limites

Cette étude comporte plusieurs limites. L'utilisation de données autodéclarées peut générer un biais de désirabilité sociale, les professionnels pouvant minimiser ou exagérer leurs expériences. La

taille restreinte de l'échantillon quantitatif, limitée à 35 réponses en raison des contraintes d'accès au terrain et de la durée limitée du stage, réduit la représentativité des résultats. Le caractère spécifique de la structure étudiée freine par ailleurs la généralisation des conclusions à l'ensemble des travailleurs sociaux. De plus, l'approche transversale ne permet pas d'établir des liens de causalité entre l'intelligence émotionnelle et les dimensions étudiées. Par ailleurs, la mesure du burn-out repose sur une seule question portant sur l'épuisement ressenti, ce qui ne permet pas de rendre compte du caractère multidimensionnel de ce construit (épuisement émotionnel, dépersonnalisation, accomplissement professionnel) ; les résultats doivent donc être interprétés comme une mesure de l'épuisement perçue plutôt que comme une évaluation complète du burn-out. De même, la qualité des services est appréhendée à travers une question unique et autoévaluée par les travailleurs sociaux eux-mêmes, ce qui expose les résultats à un risque de biais de perception et ne reflète pas nécessairement la qualité objective des services rendus. Enfin, le temps limité consacré à l'analyse qualitative n'a pas permis d'approfondir toutes les facettes de manière exhaustive.

Orientations futures

Les recherches futures pourraient s'orienter vers des études longitudinales afin de mieux comprendre comment l'intelligence émotionnelle et le soutien organisationnel influencent la santé mentale et l'efficacité des travailleurs sociaux sur le long terme. Il serait également pertinent d'évaluer l'efficacité d'interventions spécifiques, telles que des programmes de formation à l'intelligence émotionnelle ou des dispositifs de supervision, afin d'identifier les pratiques les plus efficaces pour prévenir l'épuisement et améliorer la qualité des services. Enfin, la diversification des échantillons, en intégrant différentes structures, professions et contextes géographiques, permettrait d'élargir la portée des conclusions.

6 Conclusion

Cet article souligne l'importance cruciale de l'intelligence émotionnelle dans le domaine du travail social et son influence sur la qualité des services ainsi que sur la gestion des conflits. Les résultats quantitatifs indiquent que des niveaux supérieurs d'intelligence émotionnelle sont liés à une meilleure résolution de conflits et à une amélioration de la qualité du service, alors que son influence sur le burn-out est minime. Cette analyse est approfondie grâce aux entretiens qualitatifs qui mettent en évidence le rôle crucial du soutien organisationnel, de l'esprit d'équipe et des dispositifs de supervision pour maintenir le bien-être des travailleurs sociaux et améliorer leur travail. Les travailleurs sociaux doivent faire face à des exigences émotionnelles considérables et à des situations de stress complexes. La capacité à réguler ses émotions, à maintenir une distance professionnelle appropriée et à bénéficier d'un soutien collectif semble être un facteur crucial pour éviter l'épuisement professionnel (Maslach & Leiter, 2007) et garantir un accompagnement de qualité aux bénéficiaires. Toutefois, l'accès à ces ressources diffère d'un service à l'autre, ce qui peut engendrer des inégalités en termes de satisfaction et d'efficacité au travail. Ces résultats soulignent l'importance pour les organisations de promouvoir l'intelligence émotionnelle, d'instaurer des dispositifs de supervision et de régulation réguliers, et de veiller à un équilibre sain entre charge de travail et vie personnelle. Grâce à la mise en œuvre de ces actions, les institutions pourront améliorer de manière durable le bien-être psychologique et la satisfaction professionnelle de leurs équipes, tout en renforçant la qualité des services rendus. Enfin, cette étude ouvre la voie à de nouvelles recherches sur l'intégration des compétences émotionnelles dans le domaine du travail social et sur l'impact des stratégies organisationnelles de soutien, afin de favoriser des environnements professionnels plus résilients et centrés sur l'humain.

Remerciement : Ce travail a été soutenu par le Centre National de la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) dans le cadre du programme « PhD-Associate-Scholarship-PASS ».

Références

- Acier, D., El, B., Bretesché, T., Coudronniere, C., Florin, A., Guedat-Bittighoffer, D., Guignard, J.-H., Guihard, G., Guillemot, F., Jacquin, J., Kindelberger, C., Maksud, I., Mercier, C., Rival, M., Toussaint, E., & Zanna, O. (s. d.). *Le bien-être subjectif: Définitions, composantes et enjeux*.
- Bar-On, R. (1997). *The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)*.
- Bowling, A. (1991). Measuring health : A review of quality of life measurement scales. *Milton Keynes: Open University*.
https://www.academia.edu/2869893/Measuring_health_a_review_of_quality_of_life_measurement_scales
- C Maslach, M P Leiter. (2007, juin). *Épuisement professionnel*.
https://www.researchgate.net/publication/303791742_Burnout
- Creusier, J. (2013). Clarification conceptuelle du bien-être au travail. *Actes des congrès AGRH*.
https://www.researchgate.net/profile/Jordane-Creusier/publication/272301415_Clarification_Conceptuelle_du_Bien--tre_au_Travail/links/5c051b6792851c6ca1f9542e/Clarification-Conceptuelle-du-Bien--tre-au-Travail.pdf
- Emmerling, R. J., & Cherniss, C. (2025). Emotional intelligence in the workplace. *Consulting Psychology Journal*, 77(3), 209-218. <https://doi.org/10.1037/cpb0000305>
- *Emotional-intelligence-daniel-goleman*. (1995).
(s. d.). <https://donainfo.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/09/emotional-intelligence-daniel-goleman.pdf>
- Grawitch, M. J., & Ballard, D. W. (Éds.). (2016). Introduction : Building a psychologically healthy workplace. In *The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees*. (p. 3-11). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14731-001>
- *Healthy workplaces : A model for action*. (s. d.).
<https://www.who.int/publications/i/item/9789241599313>
- Höfer, S. (2007). Individual quality of life : Can it be accounted for by psychological or subjective well-being? *Social Indicators Research*. <https://doi.org/10.1007/S11205-006-9041-Y>
- Ikram, K., & Omar, E. A. (2024). Intelligence émotionnelle et régulation émotionnelle : Quelles interactions ? Réflexion théorique. *International Journal of Economic Studies and*

- Management (IJESM)*, 4(5), 1206-1222. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14000536>
- Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 712-722. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.10.004>
 - *L'aide et l'action sociales en France- édition 2022-DREES*. (s. d.).<https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2024-02/AAS2022MAJ010224.pdf>
 - Lozano, J.-F. (2024). Wellbeing and health psychology: The difficulty to measure quality of life. *Quaderns de Psicologia*. <https://doi.org/10.5565/REV/QPSICOLOGIA.1585>
 - Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). *Emotional Intelligence*. (s. d.).
 - Mayer, J., & Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442. [https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3)
 - Ourrache, C., & Rabhi, D. (2022). Soft skills et bien-être au travail : Essai d'un cadrage théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Theoretical Research*, 3(2-1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.6388103>
 - Pazer, S. (2024). Mental health and job satisfaction among social workers a quantitative study an analysis of workplace well-being in the social work profession. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 24, 196-201. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.1.2985>
 - Richard, D. (2012). *Management des risques psychosociaux : Une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*.
 - Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>

Annexe

Annexe 1 : Questionnaire destiné aux travailleurs sociaux

Partie 1 : Informations générales :

Q1. Sexe :

- ☐ Féminin
- ☐ Masculin

Q2. Âge :

- ☐ Moins de 25 ans
- ☐ 25-35 ans
- ☐ 36-45 ans
- ☐ 46 ans et plus

Q3. Profession :

(À préciser) _____

Q4. Service ou département où vous travaillez :

(À préciser) _____

Q5. Nombre d'années d'expérience professionnelle :

- ☐ Moins de 1 an
- ☐ 1-3 ans
- ☐ 4-7 ans
- ☐ Plus de 7 ans

Partie **2** **: Variables étudiées**

A. Intelligence émotionnelle

Q6. Connaissez-vous le concept d'intelligence émotionnelle ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Q7. Selon vous, comment peut-on définir l'intelligence émotionnelle ?

- ☐ La capacité à comprendre et gérer ses propres émotions, ainsi que celles des autres
- ☐ Le fait d'être toujours calme au travail
- ☐ Une intelligence liée uniquement aux émotions personnelles
- ☐ Je ne sais pas / aucune de ces réponses

Q8 : Avez-vous déjà suivi une formation sur l'intelligence émotionnelle ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Q9. Dans votre travail, pensez-vous que la capacité à gérer vos émotions est importante ?

(1 = Pas du tout, 5 = Tout à fait)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Q10. Estimez-vous que vous soyez capable de reconnaître et comprendre les émotions des autres ? (1 = Pas du tout, 5 = Tout à fait)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Q11 : Comment évaluez-vous votre capacité à contrôler vos réactions émotionnelles face à une situation stressante ? (1 = Très faible, 5 = Très forte)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

B. Gestion des conflits

Q12. À quelle fréquence rencontrez-vous des conflits dans votre environnement de travail ?

(1=Jamais ,2=Rarement ,3=Parfois ,4=Souvent ,5=Très souvent)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Q13. Vous sentez-vous capable de gérer efficacement ces conflits ?
(1 = Pas du tout, 5 = Très efficacement)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Q14 : Quelles sont les techniques que vous utilisez le plus pour résoudre un conflit ?

- ☐ Écouter attentivement
- ☐ Parler calmement
- ☐ Trouver un compromis
- ☐ Gérer les émotions
- ☐ Demander de l'aide à un tiers

Q15. Selon vous, votre intelligence émotionnelle influence-t-elle votre capacité à gérer les conflits ? (1= Pas du tout ,2= Peu ,3=Moyennement ,4=Beaucoup ,5=Totalement)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

C. Burn-out (épuisement professionnel)

Q16. Ressentez-vous parfois un épuisement lié à votre travail ?
(1=Jamais ,2=Rarement ,3=Parfois ,4=Souvent ,5=Très souvent)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Q17. Quelles sont, selon vous, les causes principales de votre épuisement professionnel ?

- ☐ Une charge émotionnelle liée aux situations difficiles des enfants
- ☐ Une surcharge administrative ou de dossiers à traiter
- ☐ Le manque de reconnaissance de la part de la hiérarchie ou de la société
- ☐ Le manque de ressources pour assurer une protection efficace des enfants

- Des conflits avec les collègues ou les responsables
- Un déséquilibre entre vie professionnelle et personnelle

Q18. Pensez-vous que votre intelligence émotionnelle vous aide à prévenir ou gérer cet épuisement ? (1= Pas du tout ,2= Peu ,3=Moyennement ,4=Beaucoup ,5=Totalement)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

D. Qualité des services

Q19. Comment évaluez-vous la qualité des services que vous offrez ? (1 = Très mauvaise, 5 = Excellente)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Q20. Selon vous, l'intelligence émotionnelle améliore-t-elle la qualité de vos services ? (1= Pas du tout ,2= Peu ,3=Moyennement ,4=Beaucoup ,5=Totalement)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Q21. Avez-vous des suggestions pour améliorer la qualité des services dans votre environnement de travail ?

(À préciser) _____

Annexe 2 : Guide d'entretien destiné aux chefs des services

Question 1 : Pensez-vous que les membres de votre équipe savent gérer leurs émotions face aux situations difficiles qu'elles rencontrent avec les jeunes ou les familles ?

Question 2 : Avez-vous déjà observé que certaines difficultés émotionnelles chez vos collaborateurs ont affecté leur travail ?

Question 3 : Selon vous, quelles sont les qualités émotionnelles les plus importantes chez un travailleur social ?

Question 4 : Y a-t-il des moments où vous sentez que vos équipes sont épuisées ou démotivées ?

Question 5 : Quels sont, selon vous, les éléments qui causent le plus de stress ou de fatigue chez les travailleurs sociaux ?

Question 6 : Est-ce que votre service propose un accompagnement pour prévenir l'épuisement professionnel ?

Question 7 : Quand un conflit apparaît entre collègues ou avec des bénéficiaires, comment est-il généralement géré ?

Question 8 : Pensez-vous que vos collaborateurs sont à l'aise pour gérer les conflits de manière constructive ?

Question 9 : Est-ce que le bien-être émotionnel des équipes a un impact sur la qualité des services rendus aux jeunes ?

Question 10 : Selon vous, quelles actions prioritaires les organisations devraient-elles mettre en place pour mieux soutenir le bien-être émotionnel des travailleurs sociaux ?