

Université de Montréal

Critiques scientifiques de la relation entre l'intelligence émotionnelle (IÉ) et le leadership transformationnel ainsi que du rôle de la formation dans la modification de l'IÉ des gestionnaires

Par : Marie-Ève Sens

Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences

Essai présenté en vue de l'obtention du doctorat en psychologie du travail et des organisations
(D.Psy.)
Sous la direction de Denis Morin, Ph.D.

Août 2021
© Marie-Ève Sens, 2021

Résumé

L'intelligence émotionnelle (IE) est un thème en pleine croissance dans le secteur de la psychologie du travail et des organisations. Dans la foulée de l'analyse des retombées de l'IE sur les différents styles de leadership, il est pertinent d'approfondir l'exploration du lien entre l'IE et le leadership transformationnel (LT). En effet, selon certains auteurs, le LT exige des compétences émotionnelles et interpersonnelles appréciables telles que le pouvoir d'influence positive auprès des employés, la communication, l'empathie, la collaboration ou la gestion des émotions parmi les subordonnés. Le premier objectif de l'essai doctoral vise donc à mettre à jour les connaissances sur la relation entre l'IE et le LT à l'aide d'une revue critique de la littérature. Plus particulièrement, la portée des différents courants théoriques de l'IE ainsi que de leurs enjeux méthodologiques sont analysés. L'analyse révèle que l'apport de l'IE dans la manifestation du LT est faible à la lumière des limites conceptuelles et méthodologiques des études sur l'IE. Le second objectif de l'essai doctoral vise à vérifier, à l'aide d'une revue critique de la littérature, dans quelle mesure la formation des gestionnaires permet de développer solidement les compétences émotionnelles associées à l'IE. L'analyse révèle que l'on peut améliorer les scores d'IE grâce à la formation, et ce, peu importe l'approche d'IE employée. L'essai recommande aux praticiens d'utiliser essentiellement les mesures l'IE dans un contexte d'introspection et de développement professionnel des leaders plutôt qu'en sélection.

Mots clés : intelligence émotionnelle, leadership, leadership transformationnel, personnalité, revue critique de la littérature.

Abstract

Emotional intelligence (EI) is a growing theme in the field of work and organization psychology. As we analyze the impact of EI on different leadership styles, it is relevant to explore the link between EI and transformational leadership (TL). Indeed, according to some authors, TL requires appreciable emotional and interpersonal skills such as positive influence on employees, communication, empathy, collaboration, or emotion management among subordinates. The first objective of the doctoral essay is therefore to update knowledge on the relationship between EI and TL using a critical review of the literature. More specifically, the scope of the different theoretical currents of EI as well as their methodological issues are analyzed. The analysis reveals that the contribution of EI to the manifestation of TL is low considering the conceptual and methodological limitations of EI studies. The second objective of the doctoral essay is to verify, using a critical review of the literature, the extent to which the training of managers allows for the development of the emotional skills associated with EI. The analysis reveals that EI scores can be improved through training, regardless of the EI approach used. The essay recommends that practitioners primarily use EI measures in a context of introspection and professional development of leaders rather than in selection.

Keywords: emotional intelligence, leadership, transformational leadership, personality, critical review of literature.

Table des matières

<i>Résumé</i>	<i>i</i>
<i>Abstract</i>	<i>ii</i>
<i>Table des matières</i>	<i>iii</i>
<i>Liste des abréviations</i>	<i>v</i>
<i>Dédicace</i>	<i>vi</i>
<i>Remerciements</i>	<i>vii</i>
<i>Introduction</i>	<i>1</i>
<i>Contexte théorique et énoncé du problème</i>	<i>4</i>
L'IE	4
1. Le courant de l'IE fondé sur les habiletés émotionnelles	6
2. Le courant de l'IE fondé sur les habiletés émotionnelles à l'aide de questionnaires auto-rapportés..	8
3. Le courant des modèles mixtes	9
4. Le courant des évaluations par les pairs	14
Conclusion sur les courants théoriques	15
Les retombées de l'IE lors de l'appréciation du LT des gestionnaires : pourquoi utiliser encore l'approche mixte de l'IE?	17
La relation entre l'IE et le LT : la perspective des praticiens	21
L'IE et la formation : la perspective des praticiens	27
<i>Méthodologie</i>	<i>28</i>
Le choix d'une revue qualitative et critique de la littérature	28
Description de la procédure	29
Critères d'inclusion et d'exclusion	29
Recherche des sources	30

Mots clés (et leurs variations) employés dans les bases de données	30
<i>Objectif de recherche 1</i>	30
<i>Objectif de recherche 2</i>	30
Procédure de sélection de la littérature	31
Résultats	32
La relation entre l'IE et le LT : la perspective scientifique	32
L'IE et la formation : la perspective scientifique	42
<i>La formation sur l'IE est-elle bénéfique pour le développement des leaders?</i>	44
Discussion	47
Les diverses mesures de l'IE	47
L'IE et la personnalité	48
<i>L'IE et le facteur général de la personnalité</i>	49
Le problème potentiel des questionnaires auto-rapportés de l'IE	50
<i>Le biais de variance commune</i>	51
IE ou le sentiment d'efficacité émotionnelle?	51
Conclusion	53
Retombées pour la recherche et la pratique	53
Limites de l'essai	54
Conclusion	55
Suggestion de recherches futures	57
<i>Consensus à établir en matière de conceptualisation de l'IE</i>	57
<i>Élaboration de meilleures mesures d'IE dans le cadre de l'exploration de ses liens avec le LT</i>	57
<i>Application de meilleurs devis méthodologiques lors de la formation sur l'IE</i>	58
Références	60
Annexe : Sommaire comparatif des différents courants de l'IE	78

Liste des abréviations

AES : Assessing Emotion Scale

CRHA : Conseillers en ressources humaines agréés

ECI: Emotional Competence Inventory

EIS: Emotional Intelligence Scale

EQi: Emotional Quotient Inventory

ESCI: Emotional and Social Competency Inventory

FGP: Facteur général de la personnalité

IE : Intelligence émotionnelle

LA: Leadership authentique

LT: Leadership transformationnel

MSCEIT: Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test

QE : Quotient émotionnel

QI : Quotient intellectuel

RH : Ressources humaines

SMC: Standardized mean changes

SREIS: Self-Rated Emotional Intelligence Scale

TEIQUE : Trait Emotional Intelligence Questionnaire

WLEIS: Wong and Law Emotional Intelligence Scale

Dédicace

Je dédie cet essai doctoral à mon père, Dominique Sens, qui m'a transmis sa curiosité et son amour de l'apprentissage.

Remerciements

Je tiens à remercier Monsieur Morin pour son support tout au long de mon parcours doctoral. Merci pour le temps que vous m'avez accordé. Votre bienveillance m'a aidé à persévérer. Je remercie Messieurs Boudrias et Brunet pour leurs précieux commentaires, qui ont contribué à l'amélioration de mon essai. Je remercie aussi profondément ma mère, Nevine Tadros, pour son indéfectible support. Merci d'avoir toujours cru en moi. Tu as grandement contribué à la réalisation d'un de mes rêves les plus chers. Merci aussi à Sergio pour son support et pour toutes nos conversations en lien avec mon essai. Ton esprit critique et ton âme de chercheur ont fait de moi une meilleure doctorante.

Introduction

L'intelligence émotionnelle (IE) est un thème en pleine croissance dans le secteur de la psychologie du travail et des organisations (Joseph et al., 2015). L'intérêt pour l'IE est étroitement associé à l'importance des émotions dans les résultats au travail (Fernández-Berrocal et Extremera, 2006). L'IE a été abordée pour la première fois dans les années 90 par Salovey et Mayer (1990), qui la décrivaient comme un ensemble d'habiletés émotionnelles se différenciant des aptitudes cognitives (Kim et Kim, 2017). Par la suite, l'IE a été popularisée par Goleman (1995) dans son livre intitulé « Emotional Intelligence ».

L'enthousiasme suscité par l'IE peut s'expliquer par la proportion importante de la documentation visant à remettre en question le rôle exclusif du quotient intellectuel (QI) ou des aptitudes cognitives dans le succès professionnel des *leaders* (Joseph et Newman, 2010a). Au-delà de la courbe normale de la population des travailleurs en matière de QI, plusieurs auteurs postulent que l'IE peut largement compenser pour un QI plus faible. Les leaders possédant une IE supérieure pourraient mieux réussir leur mandat managérial ou la supervision de leur personnel (Baczynska et Thornton, 2017). Les aptitudes cognitives seraient donc insuffisantes dans le succès professionnel. En 1998, Goleman affirmait même que 80 % du succès au travail relevait de l'IE non du QI (Muyia, 2009). Par ailleurs, un article d'une revue scientifique indiquait que l'IE expliquait plus de 85 % du rendement extraordinaire des dirigeants en tête de peloton et que l'IE, et non le QI, était gage d'un rendement supérieur (Watkin, 2000, p. 89). Ainsi, de nombreux programmes de formation sont apparus sur le marché du travail afin de sélectionner et de former des employés et des gestionnaires « émotionnellement intelligents » (Matingly et Craiger, 2019).

Dans le cadre de l'exploration du leadership, une interrogation suscite des réflexions additionnelles : pourquoi plusieurs gestionnaires possédant une forte expertise opérationnelle ou technique ne sont pas toujours efficaces à : (1) gérer leurs propres émotions dans le cadre de leurs responsabilités managériales; (2) gérer les émotions des employés ou; (3) gérer convenablement les attitudes des employés afin de concrétiser un bon climat de travail ainsi que les objectifs de l'équipe de travail (Kim et Kim, 2016)? Il est donc possible que les gestionnaires ne maîtrisent pas totalement les compétences associées à l'IE. Les émotions sont intimement liées à la réflexion managériale et à la prise de décision. C'est pourquoi l'IE serait une compétence managériale essentielle à développer. Cette compétence permet aux gestionnaires de réguler ses actions et ses relations avec les employés (Cayer et al., 2020).

Dans un contexte managérial, l'IE comprend notamment : (1) l'habileté du gestionnaire à percevoir, apprécier, exprimer et contrôler ses émotions dans différentes situations courantes ou critiques du milieu de travail; (2) l'habileté du gestionnaire à percevoir, apprécier, comprendre et gérer les émotions des employés et; (3) l'habileté à réguler ses propres émotions ainsi que les émotions des employés en fonction du contexte de travail. Le travail du gestionnaire exige des compétences émotionnelles et sociales (afin de gérer les relations dans l'environnement de travail) ainsi que des compétences personnelles telles que la conscience de soi ou la gestion de soi afin d'éviter de glisser vers une supervision abusive ou toxique. La gestion des personnes en milieu organisationnel repose sur la maîtrise de compétences émotionnelles susceptibles de guider notamment les interventions en matière de gestion de conflits et parfois de gestion des employés difficiles.

Pour certains, l'IE constitue une caractéristique personnelle essentielle à l'efficacité et l'application de plusieurs styles positifs de leadership dont les leadership-serviteur «servant

leadership»); leadership authentique, leadership charismatique, leadership éthique, leadership transformationnel (LT) (Hoch et al., 2018). L'intérêt de notre analyse ou réflexion théorique se concentre particulièrement vers le rôle de l'IE dans la manifestation du LT. En effet, le LT représente un levier important dans le développement des employés et la mobilisation du personnel vers la réalisation de nombreuses transformations organisationnelles ainsi que la progression optimale des opérations. Les données empiriques révèlent des gains substantiels du LT en matière d'attitudes, comportements et résultats positifs au travail (Judge et Picolo, 2004).

L'objectif de l'essai doctoral vise donc à réaliser une analyse de la relation entre l'IE et le LT. Ce style de leadership est l'une des approches les plus populaires qui a fait l'objet de nombreuses recherches depuis le début des années 1980. En effet, le LT génère des rendements supérieurs et augmente la satisfaction au travail (Sianchokyoo et al., 2020). Tandis qu'il y eut quelques études empiriques sur ce thème, il peut s'avérer approprié de réaliser un bilan de cette documentation à la lumière des critiques méthodologiques actuelles. En effet, la variance commune entre les méthodes et les problèmes de validité de plusieurs instruments de mesure d'IE sont susceptibles de porter ombrage à la rigueur des données empiriques (Føllesdal et Hagtvet, 2013; Lindebaum et Cartwright, 2010, 2011). Quelques études isolées proposent également que l'IE contribue à expliquer 34% du LT (Butler et Chinowsky, 2006). Il est donc approprié de réaliser une analyse critique de cette documentation et de déterminer la portée réelle de la relation entre l'IE et le LT pour les milieux scientifique et pratique. Dans cette lignée, le second objectif de l'essai doctoral est de vérifier dans quelle mesure la formation des gestionnaires permet de développer solidement les compétences émotionnelles associées à l'IE. Cette démarche s'inscrit avantageusement dans le développement des leaders. Pour obtenir des équipes performantes, il est essentiel que le gestionnaire soit capable de réguler ses propres

émotions et les émotions de ses employés. L'augmentation de l'IE du gestionnaire a pour effet de rendre le climat de travail plus agréable (Goleman et al., 2002). L'essai doctoral permet finalement de proposer quelques pistes de réflexion sur les retombées pratiques et des voies de recherches sur l'incidence de l'IE sur le LT et le développement des leaders.

Contexte théorique et énoncé du problème

L'IE

Préalablement à l'exploration du lien entre l'IE et le LT, il est approprié de définir la notion d'IE ainsi que de résumer brièvement la nature des instruments de mesure associés à l'IE. Cette brève analyse conceptuelle de l'IE permet de mettre en évidence l'enjeu du contrôle statistique des aptitudes cognitives et des traits de personnalité au moment des études empiriques sur l'IE et permet de comprendre partiellement les controverses sur les retombées de l'IE en milieu de travail. En effet, il subsiste un chevauchement appréciable de l'IE avec les traits de personnalité. Le chevauchement de l'IE avec les aptitudes cognitives est de moindre ampleur. Le contrôle statistique contribue à réduire substantiellement la capacité de l'IE à prédire de nombreux résultats au travail (Burns et al., 2007).

L'IE est au centre de vives controverses et ce, pour plusieurs raisons (Murphy, 2006). En premier lieu, il n'existe aucun consensus quant à sa définition. Comme nous le verrons, la conceptualisation ainsi que la mesure de l'IE varient en fonction de plusieurs courants théoriques. En second lieu, certains auteurs ont une vision glorifiante de l'incidence de l'IE sur les résultats au travail (Murphy, 2006). Par exemple, Goleman (1998) suggère que l'IE serait plus importante que le QI pour prédire le succès en emploi. Or, ce résultat n'a jamais été prouvé empiriquement. En troisième lieu, il existerait un « choc culturel » entre la vision des scientifiques

(valorisant la rigueur méthodologique, les preuves empiriques et la prudence dans l'interprétation de l'amplitude de l'effet des données empiriques sur l'IE) et les praticiens (valorisant la résolution de problèmes dans le moment présent) (Murphy, 2006). Les scientifiques abordent l'IE de façon différente. Ils s'intéressent à la validation rigoureuse du construit et publient leurs résultats dans des revues révisées par les pairs. Les praticiens quant à eux désirent offrir des solutions ou des actions concrètes afin d'aider les gestionnaires à motiver et à influencer positivement leurs équipes de travail (ex. : créer une formation). Selon les praticiens, la formation représente la meilleure approche afin d'accroître les compétences émotionnelles ou l'IE des gestionnaires. Ils publient rarement dans les revues révisées par les pairs. En général, les scientifiques sont plus nuancés ou septiques face à l'IE, alors que les praticiens y sont plus favorables, car elle offre des solutions aux problèmes importants de la vie au travail (Murphy, 2006). En somme, les scientifiques et les praticiens ont des réalités et des objectifs très différents qui contribuent à alimenter la controverse sur la validité, voire l'utilité de l'IE en psychologie du travail et des organisations.

Une première définition globale de l'IE a été proposée par Van Rooy et Viswesvaran (2004). Ces auteurs définissent l'IE comme étant « *un ensemble d'habiletés (verbales et non verbales) qui permettent à un individu de générer, reconnaître, exprimer, comprendre et évaluer ses émotions et celles d'autrui, afin de guider leurs pensées et leurs actions vers une adaptation réussie selon les demandes et les pressions de leur environnement* » (traduction libre, p.72).

Cette conceptualisation préliminaire de l'IE ouvre la voie à l'élaboration actuelle d'une typologie conceptuelle approfondie de l'IE selon quatre courants théoriques : (1) le courant sur les habiletés émotionnelles; (2) le courant sur les habiletés émotionnelles auto-rapportées; (3) le courant des modèles mixtes et; (4) le courant de l'appréciation de l'IE d'un employé par ses pairs

ou collègues de travail (ou selon une approche multi-source ou de rétroaction 360 degrés). Un sommaire comparatif de ces différents courants de l'IE se trouve en annexe.

1. Le courant de l'IE fondé sur les habiletés émotionnelles

Le premier courant conceptuel de l'IE se situe au croisement entre les cognitions et les émotions. Selon l'approche fondée sur les habiletés émotionnelles, l'IE est conceptualisée comme une forme alternative d'intelligence. Elle est définie comme étant la capacité de raisonner avec et à propos des émotions (Conte, 2005). Les professionnels et les consultants en RH postulent que le QI des gestionnaires prédit leur capacité à apprendre, à analyser et à interpréter les difficultés de l'environnement de travail selon des modèles et des schémas cognitifs. La prise en compte des émotions, lors du traitement des cognitions par les superviseurs, contribue à apprécier davantage le contexte social ou psychologique du milieu de travail. Toujours dans la même veine, l'IE des gestionnaires prédit leur capacité à utiliser les habiletés émotionnelles et par ricochet la manifestation du LT (Ackley, 2016). L'art d'influencer les employés à s'engager volontairement dans leurs mandats au travail ainsi qu'à adhérer au projet de l'équipe de travail repose partiellement sur l'IE des gestionnaires.

La notion d'IE tributaire du courant des habiletés émotionnelles est mesurée généralement à l'aide du « Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test » (MSCEIT) (Mayer et al., 2016). Cet instrument permet d'apprécier les quatre dimensions de l'IE fondées sur : (a) la reconnaissance *des émotions (la perception des émotions)*; (b) la capacité à utiliser *les émotions afin de faciliter le traitement cognitif (l'intégration et l'assimilation des émotions)*; (c) la compréhension *des émotions (la connaissance des émotions) ainsi que*; (d) la régulation *des émotions (la gestion des émotions)*. Les quatre dimensions de ce modèle sont organisées de façon hiérarchique allant de l'opération la plus simple (reconnaitre les émotions) à la plus

complexe (réguler les émotions) (Fernández-Berrocal et Extremera, 2006). Les deux premières branches du modèle font référence à la portion expérientielle du modèle, c'est-à-dire, à la capacité d'un individu à percevoir, répondre et manipuler des informations émotionnelles, sans nécessairement les comprendre (Mayer et al., 2002). Les deux dernières font référence à la portion stratégique du modèle, c'est-à-dire à la capacité d'un individu à comprendre et à gérer ses émotions (et celles d'autrui) (Mayer et al., 2002). Le MSCEIT est composé de 141 énoncés et présente de bonnes et de mauvaises réponses (Ackley, 2016). Les résultats du MSCEIT sont interprétés selon le score global, représentant le niveau général d'IE, et selon les scores des quatre branches, soient les capacités à percevoir, utiliser, comprendre et gérer les émotions (Maul, 2012). La fidélité pour les quatre dimensions est supérieure à 0,75 et la fidélité test-retest est de 0,86 (deux semaines). Un des avantages du MSCEIT repose sur sa robustesse à réduire la falsification et la désirabilité sociale parmi les participants. Au moment de l'administration du MSCEIT, les répondants n'ont pas à réfléchir sur leurs compétences sociales dans diverses situations interpersonnelles. Le questionnaire se concentre exclusivement sur l'usage de scénarios, échelles avec des dessins, échelles avec des mots afin de définir la nature de l'émotion. Par exemple : *Tom se sentait anxieux et est devenu un peu stressé lorsqu'il a pensé à tout le travail qu'il devait accomplir. Lorsque son superviseur lui a apporté un projet additionnel, il s'est senti accablé, déprimé, honteux, timide, excité* (Ciarrochi et al., 2000; Day et Carroll, 2008; Lopez et al. 2004). Malgré des indices de fidélité ou de consistance interne acceptables, plusieurs chercheurs doutent de la validité externe du MSCEIT dans un contexte organisationnel. L'instrument mesure la capacité individuelle à régler les problèmes émotionnels (à l'aide de figures et de scénarios abstraits) plutôt que sur l'analyse systématique et diversifiée de scénarios réels en matière de gestion des émotions dans le milieu de travail (Muyia, 2009).

Par ailleurs, sa validité critériée est remise en doute, puisque le MSCEIT n'est pas un aussi bon prédicteur des résultats au travail par rapport à la personnalité (conscience professionnelle; névrosisme, agréabilité) et l'intelligence (Morin et al., 2012).

2. Le courant de l'IE fondé sur les habiletés émotionnelles à l'aide de questionnaires auto-rapportés

Le second courant conceptuel de l'IE se concentre sur l'usage de questionnaires auto-rapportés fondés sur les mêmes caractéristiques conceptuelles du premier courant de l'IE ainsi que sur les dimensions de la mesure du MSCEIT. Les principaux instruments de mesure qui se greffent à ce courant conceptuel de l'IE sont le « Self-Rated Emotional Intelligence Scale » (SREIS) (Brackett et al., 2006), l'«Emotional Intelligence Scale» (EIS) ou le «Assessing Emotion Scale » (AES) qui s'appuie sur les travaux de Schutte et al. (1998). À l'intérieur de ce même second courant de recherche, le questionnaire auto-rapporté « Wong and Law Emotional Intelligence Scale » (WLEIS) possède de nombreuses retombées potentielles en matière d'application tangible au milieu organisationnel (α global de 0,86; Libbrecht et al., 2010; Shi et Wang, 2007). Cette mesure explique environ 5% de la variance associée à la performance en emploi au-delà du contrôle statistique de la personnalité. Lorsque l'IE de l'employé est appréciée par les collègues de travail, le WLEIS contribue à prédire 10% de la performance en emploi après le contrôle statistique de la personnalité (Law et al., 2004). Malgré les retombées intéressantes du EIS, du SREIS ou du WLEIS, leur usage dans le milieu organisationnel est moins important par rapport à l'application courante du Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) appartenant au courant des modèles mixtes de l'IE (Laborde et al., 2016; O'Connor et al., 2019).

3. *Le courant des modèles mixtes*

Le troisième courant conceptuel de l'IE s'appuie sur l'appréciation des compétences sociales, émotionnelles et douces («soft skills») parmi les individus. Les modèles mixtes de l'IE font référence à un ensemble d'habiletés émotionnelles et de caractéristiques personnelles qui reposent sur les dimensions de la personnalité, la motivation, les dispositions affectives (ex. : le besoin de réussir, l'affirmation de soi, l'estime de soi, le contrôle des impulsions, le bonheur, la conscience de ses émotions et l'empathie) (Muyia, 2009). Le courant des modèles mixtes comprend les approches d'IE de Bar-On, de Goleman, de Boyatzis et de Petrides. Ce courant est souvent critiqué pour son manque de validité discriminante (par rapport à la personnalité) et d'une faible validité incrémentielle une fois le contrôle statistique des aptitudes cognitives et de la personnalité (Morin et al., 2012). Par ailleurs, ces mesures sont peu corrélées à l'intelligence.

Bar-On (2006) définit l'IE comme étant : *l'habileté d'être conscient, de comprendre, d'exprimer ses propres émotions ainsi que d'accueillir les émotions d'autrui; l'habileté de composer avec de fortes émotions et contrôler ses impulsions; l'habileté à interagir avec autrui; l'habileté à s'adapter au changement et à résoudre des problèmes de nature sociale et personnelle*. Ce modèle est divisé en cinq dimensions et 15 sous-échelles (Bar-On, 2006) : (1) intrapersonnel (reconnaitre, comprendre et exprimer ses émotions et ses sentiments), (2) interpersonnel (comprendre les autres et se lier à autrui), (3) gestion du stress (gérer et contrôler ses émotions), (4) adaptabilité (gérer le changement, s'adapter et résoudre des problèmes personnels et interpersonnels) et (5) humeur générale (générer des affects positifs et demeurer motivé). Le questionnaire auto-rapporté associé à ce modèle est le «Emotional Quotient Inventory» (EQi) (Bar-On, 2006). L'indice de consistance interne global de l'instrument est de 0,76 (Bar-On et Parker, 2000). Les indices de fidélité test-retest, puisés dans le manuel technique

du EQ-i, sont de 0,85 sur un intervalle d'un mois et de 0,75 pour un intervalle de quatre mois (Conte, 2005; Muya, 2009). Ces indices sont donc acceptables et indiquent que le EQ-i mesure un construit stable dans le temps. Toutefois, sa validité critériée ainsi que sa validité discriminante ont été mises en doute (Conte, 2005). L'EQi (version 2) mesure notamment les caractéristiques telles que l'amour propre, la réalisation de soi, les relations humaines, le contrôle des impulsions, la résolution de problème, l'expression émotionnelle, l'affirmation de soi, l'empathie, la conscience de soi émotionnelle, l'indépendance, le sens de la réalité, la tolérance, la flexibilité, la responsabilité sociale. Selon Bar-On (2006), un individu ayant une forte IE sera en mesure de composer convenablement avec les changements personnels, sociaux ainsi que les transformations du milieu de travail.

Le modèle de Goleman et de Boyatzis conceptualise également l'IE comme un ensemble de compétences émotionnelles et sociales (Boyatzis, 2009; Boyatzis et al., 2000). Ces compétences permettent de reconnaître, de comprendre et d'utiliser les informations de nature émotionnelle sur soi et autrui. Ces compétences émotionnelles produisent potentiellement une performance plus importante dans les sphères professionnelles et personnelles. Une compétence émotionnelle peut se développer selon une approche d'apprentissage (par l'expérience et le coaching) (Ackley, 2016). L'IE est mesurée à l'aide du *Emotional Competence Inventory* (ECI) fondé sur, un questionnaire auto-rapporté (ou évalué par les collègues de travail). La version la plus récente du ECI 2.0 est composée de 72 énoncés. Les dimensions du ECI retracent 18 compétences émotionnelles réparties dans les quatre dimensions. Il est judicieux de présenter un échantillon de ces dimensions : (1) la conscience de soi (reconnaitre ses états internes, ses préférences, ses ressources et son intuition), (2) la gestion de soi (capacité à gérer ses propres états, ses impulsions et ses ressources), (3) la conscience sociale (gestion des relations et

conscience des sentiments, des besoins et des préoccupations d'autrui) et (4) les compétences sociales (capacité à induire des réponses positives chez les autres) (Byrne et al., 2007). Les indices de consistance interne de chacune de ces dimensions se situent entre 0,61 et 0,92. Selon Boyatzis (2009), les gestionnaires ayant une IE élevée auraient les qualités de leaders efficaces, puisqu'ils possèdent la capacité de bien gérer leurs émotions et celles des employés. Ils communiquent et rallient mieux les subordonnés à une vision commune par rapport à des gestionnaires qui possèdent une faible IE (Ashkanasy et Daus, 2002). Le ECI 2.0 a été reconfiguré selon l'appellation «Emotional and Social Intelligence Competencies» (ESCI) en 2007. L'instrument de mesure de 68 énoncés est maintenant composé de 12 compétences émotionnelles (la gestion des conflits, capacité de coaching, leadership inspirant, contrôle de soi, etc.) à l'intérieur de quatre dimensions (conscience de soi, gestion de soi, conscience sociale et compétences sociales). Byrne et al. (2007) ont exploré la validité de l'ECI auprès d'un échantillon de 298 participants dans le cadre d'un programme de développement du leadership. Les données empiriques révèlent que la structure factorielle confirmatoire de l'ECI est distincte de la structure de personnalité des cinq facteurs (NEO-FFI) bien que les corrélations entre les dimensions de l'ECI auto-rapporté et les dimensions du NEO-FFI varient entre $r = 0,22$ et $0,57$. L'analyse de la validité convergente entre l'ECI auto-rapporté et l'ECI mesuré par 2 juges (avec 20 expériences dans l'appréciation du personnel) fondée sur la faible amplitude des corrélations (r qui varie de 0,17 à 0,25 sur l'ensemble des dimensions) ne permet pas de conclure à une solide validité convergente de l'ECI. Sur le plan de la validité critériée, les scores de l'ECI prédisent difficilement les promotions en gestion ($r = -0,17$) et l'évaluation du potentiel managérial (par trois à 10 collègues de travail définis par les subordonnés, les cadres supérieurs et les collègues de travail); une fois le contrôle statistique de personnalité et de l'âge (validité incrémentielle du

ECI dont le R^2 varie de 0,01 à 0,03). À l'aide d'un échantillon de 60 participants du secteur financier, Boyatzis et al. (2012) tentent d'établir la relation entre l'ESI (mesuré par des collègues de travail) et le leadership en matière de vente. Le devis de recherche sur une séparation temporelle de 12 mois entre les différentes variables indépendantes et variables dépendantes. Une fois le contrôle statistique de la personnalité, des aptitudes cognitives et de la taille des départements de vente, l'ESI prédit à peine 3% du leadership des ventes. Il est hasardeux de conclure définitivement que l'ECI ou l'ESI contribue à prédire diverses dimensions du leadership ou d'autres résultats au travail (Fernández-Berrocal et Extremera, 2006; Gong et Jiao, 2019; O'Connor et al. 2019). En effet, l'amplitude de l'effet (*effect size*) des relations entre l'IE mesurée par le ECI et l'ESI et quelques résultats au travail est relativement faible (Murphy et al., 2014).

Boyatzis (2009; 2016; 2018) propose une définition comportementale de l'IE en s'appuyant sur la conception de Goleman. L'IE représente une compétence émotionnelle et sociale permettant de reconnaître, comprendre et utiliser ses propres émotions ainsi que les émotions d'autrui. Une gestion optimale des émotions contribue à une performance supérieure. L'IE comportementale permettrait de prédire des variables au travail au-delà de l'intelligence et de la personnalité. Cette approche comportementale permet de mieux opérationnaliser les caractéristiques de l'IE (Boyatzis, 2018). Le questionnaire auto-rapporté l'« Emotional and Social Competency Inventory » (ESCI) permet d'identifier plusieurs compétences émotionnelles telles que : (1) viser l'excellence; (2) faire preuve de conscience professionnelle; (3) influencer les autres; (4) anticiper et gérer les conflits; (5) inspirer et guider les autres; (6) accueillir favorablement le changement ou ; (7) avoir confiance en ses ressources personnelles. L'IE selon une approche comportementale possède un avantage majeur. L'instrument de mesure se

concentre sur des comportements réels dans un contexte social courant plutôt que sur les traits de personnalité difficiles à changer (Boyatzis, 2018). Il y a peu d'études sur les retombées de l'approche de Boyatzis sur les résultats au travail. Il est prudent de poursuivre l'expérimentation avant d'attester solidement de la validité empirique de cette approche conceptuelle de l'IE.

Une autre conception, celle de Petrides et al. (2007), aborde la notion de trait d'IE.

Petrides (2010) définit la notion comme étant :

Trait EI is defined as a constellation of emotional self-perceptions located at the lower levels of personality hierarchies and measured via the trait emotional intelligence questionnaire... Trait EI is the only operational definition in the field that recognizes the inherent subjectivity of emotional experience. That the trait EI facets are personality traits, as opposed to competencies or mental abilities. (Petrides, 2010, p. 137)

L'approche conceptuelle du trait d'IE est associée au questionnaire auto-rapporté du «Trait Emotional Intelligence Questionnaire» (TEIQUE) qui repose sur quatre dimensions : (1) bien-être (humeur positive, optimisme, estime de soi); (2) contrôle de soi (régulation émotionnelle, maîtrise de l'impulsivité, gestion du stress); (3) «émotionnalité» (perception émotionnelle, expression émotionnelle, empathie, compétences relationnelles); (4) sociabilité (compétences sociales, régulation des émotions d'autrui, assertivité) ainsi que de deux caractéristiques associées à l'adaptabilité et la motivation intrinsèque (Petrides, 2010).

Selon les auteurs, la perception de soi ainsi que les émotions se rattachent directement aux diverses dimensions de la personnalité (Petrides et al. 2016). Le terme «trait» s'appuie sur la forte relation entre le trait d'IE et le facteur général de la personnalité (FGP) (qui intègre le modèle des cinq facteurs)($r = 0,73$) (Alegre et al., 2019). Par ailleurs, la méta-analyse de van der Linden et al. (2017) révèle que le TEIQUE est associé négativement au névrosisme ($\rho = -0,68$).

Toujours dans la même veine, le TEIque est lié positivement au facteur conscience ($\rho = 0,47$), facteur ouverture ($\rho = 0,38$), facteur agréabilité ($\rho = 0,45$) ainsi qu'au facteur extraversion ($\rho = 0,56$).

Quelques études mettent en évidence les retombées positives de cette approche du trait d'IE en matière de validité incrémentielle dans la prédiction de nombreux résultats (ou critères) (Andrei et al. 2016). Le TEIque explique environ 6% de la variance de plusieurs critères tels que la satisfaction au travail, la satisfaction à l'égard de la vie, l'anxiété ou la réalisation (au-delà de la personnalité). La validité incrémentielle du trait d'IE offre des résultats encourageants afin de poursuivre l'usage de cette approche d'IE dans les études ultérieures. Néanmoins, Andrei et al. (2016) recommandent à la communauté scientifique d'accorder une attention particulière au contrôle de la variance commune, négligé dans plusieurs études, ainsi que de proposer des échantillons additionnels dans le milieu de travail et d'adultes plutôt que de valoriser surtout des échantillons de jeunes étudiants. Il est pertinent également de faire appel à d'autres résultats au travail tels que la performance, les comportements de citoyenneté organisationnelle, les comportements contre-productifs, l'engagement au travail et l'engagement organisationnel.

4. Le courant des évaluations par les pairs

Le quatrième courant théorique de l'IE valorise l'appréciation de l'IE en s'appuyant sur l'observation de l'individu par différentes sources alternatives d'évaluation (par rapport à l'auto-évaluation) telles que les collègues et le supérieur hiérarchique (Dulewick et al., 2003). Dans le cadre de cette approche méthodologique, les différentes mesures auto-rapportées telles que l'ESCI, l'EQi, le WLEIS ou le TEIQUE sont administrées à l'aide d'un système de rétroaction multi-source 360° (Boyatzis, 2018).

Conclusion sur les courants théoriques

Par cette revue des principales conceptualisations de l'IE, nous constatons qu'il existe des différences essentielles entre les courants théoriques. Comment définir l'IE ? Cette question centrale a fait l'objet de nombreux travaux dans lesquels plusieurs définitions coexistent. Les auteurs distinguent fondamentalement l'IE selon le modèle des habiletés émotionnelles ou le modèle mixte fondé sur les compétences sociales ou des traits (qui s'inspirent de la conceptualisation de la personnalité).

Les modèles d'IE fondés sur les habiletés émotionnelles et leurs mesures d'habiletés émotionnelles qui en découlent (notamment le MSCEIT) permettent d'apprécier la capacité à contrôler ses sentiments et ses émotions, à les distinguer et à utiliser ces informations pour orienter la pensée. Bien qu'ils soient peu influencés par le biais de la désirabilité sociale, les instruments de mesure (MSCEIT) du courant théorique des habiletés émotionnelles exigent une longue administration (Day et Carroll, 2008). Les énoncés adhèrent peu à la réalité organisationnelle (Matthews et al., 2004). L'usage du MSCEIT dans le milieu de travail n'est pas courant (Murphy, 2006).

L'IE de l'approche mixte repose sur un ensemble de compétences émotionnelles, personnelles et sociales interconnectées. Ces compétences émotionnelles déterminent l'efficacité avec laquelle une personne se comprend et s'exprime, comprend les autres et agit avec eux, et fait face aux exigences quotidiennes. Ces composantes du fonctionnement émotionnel permettent aux individus de ressentir et d'exprimer correctement des émotions positives ou négatives (et de rester optimistes). Les mesures mixtes (compétences sociales) sont sensibles à la désirabilité sociale. Les dimensions de l'approche mixte de l'IE sont très corrélées avec les dimensions de la personnalité (Rosete et Ciarrochi, 2005; van der Linden et al. 2017). Les corrélations sont

généralement supérieures à $r = 0,75$. De plus, les individus sont prédisposés à s'autoévaluer généreusement au moment de l'appréciation de la maîtrise de leurs compétences émotionnelles (Daus et Ashkanasy, 2003).

Outre l'enjeu de la définition, il y a également la façon de mesurer l'IE. Trois approches ont été proposées dans la littérature : (1) *l'approche autoévaluative* à l'aide d'un questionnaire auto-rapporté; (2) *l'approche à 360°* qui adopte une démarche fondée sur l'appréciation de chaque employé par les collègues de travail et les supérieurs hiérarchiques et; (3) *l'approche fondée sur les performances* qui se concentre sur les capacités de l'individu à réaliser différentes tâches émotionnelles (MSCEIT). L'appréciation de l'IE par les collègues de travail ou le superviseur semble la meilleure approche pour mesurer correctement l'IE des employés (Murphy, 2006).

Le modèle mixte de l'IE ainsi que les instruments de mesure de Bar-On, Boyatzis, Goleman, et Petrides dominent la pratique professionnelle. Pourtant la conceptualisation de l'IE du courant des habiletés émotionnelles de Mayer, Salovey et Caruso est actuellement la plus reconnue par la communauté scientifique (O'Boyle et al., 2011). En effet, les modèles d'IE fondés sur les habiletés émotionnelles permettent de faire le pont entre les cognitions et les émotions en s'appuyant sur la capacité à percevoir et à comprendre ses propres émotions, l'autogestion émotionnelle ou la régulation de ses émotions ainsi que la capacité à comprendre les sentiments ressentis par autrui. Les *modèles d'habiletés émotionnelles* se concentrent donc sur l'aptitude à traiter l'information émotionnelle.

Les retombées de l'IE lors de l'appréciation du LT des gestionnaires : pourquoi utiliser encore l'approche mixte de l'IE?

Dans le cadre d'une minutieuse méta-analyse, Joseph et Newman (2010b) vérifient la relation entre l'IE et la performance au travail. Les nombreux instruments de mesure de l'approche mixte de l'IE sont associés plus intensément à la performance au travail ($\rho = 0,47$). Ces outils contribuent à expliquer au-delà de 14% de la variance de la performance au travail une fois le contrôle statistique de la personnalité et des aptitudes cognitives. À l'opposé, les mesures MSCEIT ainsi que le WLEIS du courant conceptuel fondé sur les habiletés d'IE (ou habiletés émotionnelles) génèrent de faibles relations avec la performance au travail ($\rho = 0,18$). Elles expliquent généralement 0,001 de la variance de la performance au travail une fois le contrôle statistique de la personnalité et des aptitudes cognitives (Joseph et Newman, 2010b). Joseph et al. (2015) réalisent une seconde méta-analyse afin d'expliquer ces résultats. Le devis de recherche s'appuie essentiellement sur la relation entre les questionnaires auto-rapportés de l'IE (par l'employé) et la performance au travail mesurée par l'évaluation du superviseur. Les auteurs postulent qu'un ensemble de variables liées aux connaissances, aptitudes, habiletés et autres caractéristiques contribuent à nuancer la relation entre l'IE de l'approche mixte et la performance au travail. En effet, les traits de personnalité «*conscience*», «*extraversion*» et «*névrosisme*» peuvent expliquer la relation entre l'IE de l'approche mixte et la performance au travail puisque ces traits constituent des antécédents de l'IE de l'approche mixte et de la performance au travail. Toujours dans la même veine, les variables «*sentiment d'efficacité personnelle*» et les «*aptitudes cognitives*» sont généralement associées à la performance au travail. Étant donné que la performance passée est un bon prédicteur de la performance future (Sturman et al., 2005), la variable «*auto-évaluation de sa performance au travail*» permet de déterminer dans quelle

mesure l'employé a produit une prestation de qualité dans le passé. Enfin, la variable «*IE fondée sur les habiletés émotionnelles*» favorise l'usage de ressources cognitives afin de comprendre et d'évaluer les exigences émotionnelles ainsi que de régulariser ses émotions. Selon Joseph et al. (2015), cette configuration de variables s'appuie sur un échantillon hétérogène de construits qui s'apparente partiellement aux connaissances, aptitudes, habiletés et autres caractéristiques (Knowledge, skills, abilities and other characteristics, KSAOs). L'ensemble de ces variables fondées sur le « KSAO » est associé également à la performance au travail. Étant donné que les différentes mesures de l'approche mixte de l'IE s'inspire largement de la configuration de variables fondées sur le « KSAO », il n'est pas étonnant que Joseph et Newman (2010) observent une relation étroite entre l'approche mixte d'EI et la performance au travail ($\rho = .47$) par rapport à l'usage des mesures auto-rapportées de l'IE fondées sur les habiletés émotionnelles telles que (WLEIS, EIS) ($\rho = .23$) ou l'application du MSCEIT en tant que test de performance de l'IE (p. 64) ($\rho = .18$).

Les données de Joseph et al. (2015) soulignent que 62% de la variance des mesures de l'approche mixte de l'IE repose sur les variables associées à la conscience, l'extraversion, le névrosisme, le sentiment d'efficacité personnelle, les aptitudes cognitives et l'auto-évaluation à l'égard de sa performance au travail. La corrélation corrigée entre les mesures de l'IE de l'approche mixte et la performance au travail est de ($\rho = 0,29$). À l'opposé, la configuration de variables explique 23% de la variation des mesures d'IE fondées sur les habiletés émotionnelles. Par ailleurs, la relation entre les mesures de l'approche d'IE fondée sur les habiletés émotionnelles est inférieure ($\rho = 0,20$). La validité incrémentielle des mesures de l'approche mixte d'IE est nulle à la lumière du contrôle statistique des construits associée aux connaissances, aptitudes, habiletés et autres caractéristiques. Ces construits représentent

fondamentalement les caractéristiques de l'approche mixte d'IE. Les connaissances, aptitudes, habiletés et autres caractéristiques expliquent la forte relation entre l'approche mixte d'IE et la performance au travail. Joseph et al. (2015) concluent que l'approche mixte de l'IE a été élaborée en s'appuyant sur une constellation de construits reconnus dans la communauté scientifique. L'approche mixte d'IE combine une variété de compétences importantes et de caractéristiques sociales qui ne s'apparentent pas à la notion «*d'intelligence*» conformément au modèle d'intelligence de Cattell-Horn-Carroll (MacCann et al. 2014).

À l'aide du modèle d'intelligence de Cattell-Horn-Carroll, MacCann et al. (2014) tentent de déterminer si l'IE fondée sur les habiletés émotionnelles peut se greffer au facteur G. Les résultats démontrent des indices d'ajustement acceptables d'une structure factorielle hiérarchique composée d'un facteur de second ordre G ainsi que de deux facteurs de premier ordre constitués des variables cognitives (intelligence fluide, intelligence cristallisée, connaissance quantitative, traitement visuel et capacité visuelle) ainsi que de l'IE (mesurée par les dimensions MSCEIT fondées sur la capacité à percevoir les émotions, comprendre les émotions et la capacité de réguler les émotions) (RMSEA = 0,062; CFI = 0,98; TLI = 0,97; SRMR = 0,05). La saturation factorielle de l'IE avec le facteur G est très importante ($\lambda = 0,80$). Le modèle d'IE fondé sur les habiletés émotionnelles représente bien une forme d'intelligence.

À la lumière de ces résultats, les praticiens sont confrontés à des choix : administrer rapidement des outils dispendieux de l'approche mixte d'IE (reconnus pour leur faible validité critériée ou faible validité incrémentielle une fois le contrôle statistique des aptitudes cognitives et de la personnalité) ou utiliser les tests de personnalité. Au moment de l'appréciation des candidats à des postes de gestion, nous privilégions l'usage de variables reconnues dans la communauté scientifique telles que les tests de personnalité. En effet, selon plusieurs méta-

analyses, plusieurs facteurs de personnalité constituent de bons prédicteurs de la performance des gestionnaires et du LT.

Il est approprié de résumer brièvement ces études qui attestent de la pertinence de mesurer la personnalité des gestionnaires plutôt que d'apprécier l'IE des gestionnaires en s'appuyant sur l'approche mixte. Judge et al. (2002) démontrent que l'extraversion présentait la meilleure relation positive avec le rendement des gestionnaires, et ce, pour différents critères associés au leadership (manifestation de qualités de leadership et efficacité du leadership). Après l'extraversion ($\rho = 0,31$), c'est le facteur «conscience» qui enregistre la corrélation positive la plus prononcée avec le rendement des gestionnaires ($\rho = 0,28$). La corrélation négative du «névrosisme» ainsi que la corrélation positive de «l'ouverture» (à l'expérience) avec le rendement des gestionnaires indiquent que ces deux traits de la personnalité revêtent la même importance ($\rho = -0,24$ et $\rho = 0,24$ respectivement) tandis que le facteur «agréabilité» ($\rho = 0,08$) s'est révélée être le trait de personnalité le moins pertinent. Les personnes consciencieuses et extraverties qui font preuve de stabilité émotionnelle et sont ouvertes à l'expérience se démarqueront comme des leaders efficaces.

Bono et Judge (2004) constatent que l'extraversion ($\rho = 0,28$) et un faible névrosisme ($\rho = -0,17$) représentent des caractéristiques individuelles qui favorisent la manifestation d'un LT (englobant quatre domaines : influence idéalisée ou charisme, motivation inspirationnelle, stimulation intellectuelle et considération individualisée). Les comportements propres au leadership transactionnel visent à surveiller et à contrôler les employés à l'aide de moyens rationnels ou économiques. Il est possible de dégager trois dimensions des comportements propres au leadership transactionnel (les récompenses éventuelles orientées vers un appui et la distribution des ressources tangibles offertes aux employés en échange de leurs efforts et de leur

rendement ; la direction active par exception désigne la surveillance du rendement et l'adoption de mesures correctives au besoin et le laisser-faire qui s'apparente à la fuite des responsabilités du gestionnaire). Les comportements associés au leadership transactionnel sont moins liés à la personnalité par rapport aux divers comportements du LT. Le facteur «agrabilité» constitue le principal indicateur prévisionnel des récompenses éventuelles ($\rho = 0,17$). À l'exception du facteur «agrabilité», les relations entre le leadership transactionnel et la personnalité sont si minces qu'elles n'ont guère d'utilité pratique. Enfin, les études démontrent également que les aptitudes cognitives constituent d'importants prédicteurs du LT (Hoffman et Frost, 2006 ; Mumford et al., 2017 ; Murphy, 2019).

Si les praticiens désirent adopter une conceptualisation de l'IE fondée davantage sur la notion d'intelligence (et d'habiletés émotionnelles), nous recommandons l'usage du WLEIS, du EIS ou du SREIS qui offre un compromis acceptable pour le milieu de travail plutôt qu'une application du MSCEIT dont les scénarios du test sont moins adaptés au milieu de travail (O'Connor et al. 2019).

La relation entre l'IE et le LT : la perspective des praticiens

Selon des preuves anecdotiques de Goleman (1998), les leaders possèdent des caractéristiques émotionnelles distinctives, leur permettant de gérer efficacement leurs émotions et celles de leurs subordonnés. Ils seraient plus outillés à communiquer leur vision, à influencer positivement et à rallier leurs employés (Goleman, 1995; Ashkanasy et Daus, 2002). Le leader posséderait la finesse de percevoir, d'interpréter et de comprendre le contexte social ou politique du milieu organisationnel, ses propres états émotionnels ainsi que les états émotionnels de ses subordonnés (Brown et Moshavi, 2005). Malgré les controverses entourant les enjeux de la conceptualisation et de la mesure de l'IE, cette variable semble une caractéristique importante

dans la manifestation de relations respectueuses en milieu de travail. Le leader ayant une forte IE serait en mesure de « lire » le climat émotionnel de son organisation et de comprendre les humeurs, les attitudes, les comportements et les inquiétudes de ses employés (Ashkanasy et Daus, 2002). Plus particulièrement, l'IE permettrait au leader de partager les objectifs de l'équipe, de susciter l'enthousiasme, la flexibilité, la coopération, la confiance et l'appartenance auprès de ses employés (George, 2000). Les leaders ayant un quotient émotionnel (QE) élevé seraient plus efficaces et auraient davantage de succès dans le milieu organisationnel (Kim et Kim, 2017). Ils seraient plus conscients de leurs émotions et de celles des autres (Kellner et al., 2018).

Dans la foulée de l'analyse des retombées de l'IE sur les styles de leadership, il est pertinent d'approfondir l'exploration du lien entre l'IE et le LT. En effet, le LT exige des compétences émotionnelles et interpersonnelles. Les compétences émotionnelles font référence à la manière dont les gestionnaires identifient, expriment, comprennent, utilisent et régulent leurs émotions et celles des employés (Chader et al., 2021). Le gestionnaire doit identifier les émotions (décoder un ensemble de manifestations verbales et non-verbales des employés telles que les expressions faciales et les intonations de la voix), écouter les émotions des employés (accueillir les émotions des employés), comprendre les émotions des employés (s'interroger sur le rôle informatif de l'émotion et dans quelle mesure l'émotion traduit la satisfaction ou non d'un besoin en milieu de travail), réguler les émotions des employés (permettre à l'employé de moduler son émotion au niveau de sa valence, son intensité et de sa manifestation). Intervenir et accompagner lorsque l'employé est confronté à une émotion négative qui n'est pas appropriée au contexte de travail et utiliser les émotions (mobiliser les émotions pour maximiser les chances de succès dans la tâche ou au niveau relationnel). L'inspiration, la communication, l'empathie, la

collaboration et la gestion des émotions représentent des compétences émotionnelles essentielles d'un LT efficace. En effet, elles permettent d'agir sur la réalisation des besoins psychologiques des employés ainsi que sur l'engagement et l'adhésion des employés à l'égard des objectifs organisationnels (Boyatzis et Ratti, 2009; Lindebaum et Cartwright, 2010, 2011). Ces caractéristiques émotionnelles et interpersonnelles sont requises afin de promouvoir le dépassement de soi au travail auprès des employés (sans toutefois privilégier la performance excessive) (George, 2000).

L'identification et la compréhension des émotions permettent aux gestionnaires de prendre le pouls de ses employés individuellement pour savoir comment ils se sentent (fatigués, stressés, anxieux, etc.). Il est important de faire un survol avec eux de ce qui va bien, de ce qui va moins bien et de ce qui les aiderait. En plus d'évaluer la situation personnelle de chacun, le gestionnaire doit évaluer les différents risques psychosociaux dans l'organisation, comme la charge élevée de travail ou l'insécurité. Dans le contexte, les gestionnaires devront aussi être outillés pour réguler ou gérer les émotions des employés qui manifestent des signes de détresse psychologique, comme l'irritabilité, la difficulté à dormir ou à se concentrer. Ces symptômes montrent que l'employé a du mal à s'ajuster aux facteurs de stress attribuables à la performance excessive. Les gestionnaires doivent potentiellement ajuster les normes de performance afin de permettre à l'employé (et à l'organisation) de mieux contrôler les facteurs de stress au travail (sans conséquence négative sur l'évaluation de l'employé).

L'approche managériale actuelle est fondée sur les relations humaines. Cette approche met l'accent sur les émotions et leur gestion dans les relations interpersonnelles dans l'organisation. Les émotions constituent une ressource pour le LT. Par conséquent, l'empathie, la confiance en soi (qui se traduit généralement par le courage managérial) et l'introspection

managériale (en matière de gestion de ses émotions et son incidence sur les employés) constituent des thèmes incontournables dans le développement du LT (Goleman et al., 2002). Enfin, les subordonnés sont plus satisfaits du style bienveillant de gestion et du climat favorable de travail générés par le superviseur possédant les caractéristiques d'un LT (Mast et al. 2012).

Le LT se greffe à la théorie du « full range leadership » (Avolio, 1999; Bass, 1998). Cette approche théorique du leadership repose sur le principe que chaque gestionnaire peut exercer différentes formes de leadership. Il n'y a pas de bons ou de moins bons styles de leadership. La manifestation d'un style de leadership est en fonction de la situation de travail. Il existe trois styles de leadership. (1) Le « laissez faire » représente une absence de leadership. Le gestionnaire adopte une trajectoire d'abandon devant ses multiples responsabilités managériales, les échanges avec ses employés sont limités et il a une forte hésitation dans les actions et les décisions à prendre. Ce style de leadership est donc le moins efficace en matière de mobilisation de l'équipe de travail. (2) Le « leadership transactionnel » se manifeste lorsque le gestionnaire adopte une approche de récompenses et de punitions auprès des subordonnés au moment de l'appréciation des mandats ou des tâches. La réalisation optimale des objectifs de travail favorise l'obtention des récompenses. Le leadership transactionnel s'appuie donc sur le pouvoir formel du gestionnaire à discipliner les employés lorsqu'il y a une insuffisance professionnelle et à les récompenser lorsque la performance est satisfaisante ou supérieure. Compte tenu du contrôle des récompenses par le gestionnaire, l'intérêt personnel du subordonné se concentre vers la réalisation des tâches exigées par le gestionnaire. (3) Contrairement aux styles de leadership «laissez faire» et «transactionnel», le LT permet au gestionnaire de s'engager dans un processus d'échange mutuel avec ses employés afin de satisfaire leurs besoins intrinsèques (sens au travail, reconnaissance, soutien, climat de confiance) et leur développement professionnel (à la hauteur

des ressources du gestionnaire et de l'organisation). Le gestionnaire offre une vision stimulante des progrès de l'équipe de travail. L'intérêt supérieur des employés et de l'équipe de travail oriente l'action managériale (Bass et Avolio, 1997). Les styles de leadership «transactionnel» et «transformationnel» ne sont pas des catégories de leadership mutuellement exclusives. Ces styles de leadership se complètent afin de motiver les employés selon l'évolution de la situation de travail.

Le LT est composé de quatre dimensions soient (1) l'influence idéalisée, (2) la considération individuelle, (3) l'inspiration motivationnelle et (4) la stimulation intellectuelle (Bass et al., 2003). L'influence idéalisée se manifeste notamment sous la forme du charisme du gestionnaire (Harms et Créde, 2010a). Ce dernier sera perçu par son équipe de travail comme étant compétent et un modèle à suivre. Il subsiste une cohérence entre son discours et ses comportements. Par ailleurs, le gestionnaire est engagé à l'atteinte d'idéaux en matière de réalisations opérationnelles ainsi que de gestion des ressources humaines (RH). Les subordonnés sont donc inspirés par ce que leur leader représente et le charisme dont il fait preuve pour transmettre son message de valorisation de l'équipe de travail. La considération individuelle repose sur la capacité du leader à combler les attentes et les besoins des employés. Le gestionnaire accompagne et apporte un soutien tangible dans les moments d'inquiétude de ses subordonnés (Harms et Créde, 2010a). Une forte considération individuelle du gestionnaire auprès de son équipe de travail repose donc sur son soutien émotionnel et social, son accompagnement, ses contacts fréquents, la reconnaissance et le développement du plein potentiel de ses employés. L'inspiration motivationnelle se concentre vers la capacité du gestionnaire à partager une vision stimulante de la progression de l'équipe de travail auprès de ses employés. Il y a une forme d'engagement des employés à une grande cause organisationnelle

(Harms et Crédé, 2010a). Les atouts émotionnels du gestionnaire intensifient donc la manifestation des comportements de LT. Sa capacité mentale à percevoir, à interpréter, à réguler et à gérer ses propres émotions et celles de ses subordonnés (empathie, soutien, etc.) renforce davantage le LT et par ricochet améliore la mobilisation des RH.

La mesure courante du LT fondée sur le « Multifactor Leadership Questionnaire » possède généralement une très bonne validité critériée lors de l'exploration de ses liens avec plusieurs résultats au travail (Judge et Piccolo, 2004; Sashkin, 2004). Les méta-analyses démontrent des relations positives entre le LT, la performance au travail du gestionnaire (mesurée par l'évaluation du rendement de l'organisation), la performance de l'équipe de travail, la capacité du gestionnaire à gérer efficacement les conflits au travail ainsi que l'efficacité du leader (généralement évaluée par les subordonnés à l'aide d'énoncés tels que : *(1) mon superviseur possède un leadership efficace; (2) mon superviseur est un exemple de leader idéal; (3) mon superviseur représente un modèle de leadership dont plusieurs gestionnaires peuvent s'inspirer; (4) mon superviseur possède un leadership qui permet à l'équipe de travail de se développer et; (5) mon superviseur possède un leadership efficace* (Hoch et al. 2018; Vecchio et Anderson, 2009). Toujours dans la même veine, il subsiste un lien positif entre le LT, la satisfaction au travail des employés, la motivation au travail des employés, l'engagement affectif des employés, les comportements de citoyenneté organisationnelle des employés et l'adaptation des employés aux changements organisationnels (Bass et Riggio, 2006; Nohe et Hertel, 2017; Zhang et al., 2011).

En somme, les gestionnaires possédant les caractéristiques du LT génèrent un sens au travail auprès de leurs employés. Ils sont des modèles ainsi qu'une source d'inspiration auprès de l'équipe de travail. Leurs profils personnels contribuent à développer un climat de confiance

auprès de leurs subordonnés. Un superviseur faisant preuve de LT agit comme un facilitateur (ou un coach) en encourageant ses employés à apprendre, à se dépasser au travail et à se développer sur le plan professionnel (Harms et Crédé, 2010a). Un leader capable de réguler ses émotions et celles de ses subordonnés contribue à rallier aisément son équipe de travail, à intervenir délicatement dans les situations émotionnelles difficiles et à apporter du soutien (Ashkanasy et Daus, 2002). La manifestation des multiples comportements du LT repose donc sur la capacité du leader à gérer la configuration d'émotions en milieu de travail (Küpers et Weibler, 2006).

Malgré le discours prononcé sur le rôle de l'IE dans la manifestation des comportements efficaces du leader, la recherche scientifique n'a pas produit de conclusions solides sur les liens entre l'IE et le LT (Kim et Kim, 2017). La mesure de l'IE suscite régulièrement de la controverse. Il est prudent de pondérer l'incidence réelle de l'IE sur l'efficacité des gestionnaires à la lumière des nombreuses limites méthodologiques proposées dans les études actuelles. Le premier objectif de cet essai doctoral vise à déterminer l'amplitude des relations entre l'IE et LT à la lumière d'une exploration critique de la documentation scientifique.

L'IE et la formation : la perspective des praticiens

Le développement des compétences émotionnelles dans les programmes de formation sur le leadership constitue une voie prioritaire pour les praticiens (Kim et Kim, 2017). Les gestionnaires ainsi que les professionnels en RH doivent faire preuve d'esprit critique face à l'abondance des catalogues de formation sur l'IE et des articles professionnels sur l'IE. Par exemple, le guide des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) du Québec recommande le développement de l'« intelligence relationnelle » auprès des professionnels en RH (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2019). Cette notion est définie comme étant l'« aptitude à entrer en relation avec les autres et à établir des rapports sains avec eux »

(p.17). La description de cette compétence relationnelle souligne l'importance de la « capacité de reconnaître, de comprendre et de maîtriser ses propres émotions et à composer avec celles des autres » (p.17). Cette définition semble identique à la conceptualisation de l'IE (sous la forme d'habiletés sociales). Le guide des compétences du CRHA recommande donc le développement de l'« intelligence relationnelle» (ou de l'IE) auprès de l'ensemble des professionnels en RH.

Les données embryonnaires indiquent que la formation permet modérément de développer les compétences émotionnelles (Mattingly et Kraiger, 2019). Toutefois, Kotsou et al. (2019) constatent que les devis d'évaluation de la formation en matière de développement de l'IE ne répondent pas entièrement aux règles méthodologiques courantes (pas de groupe contrôle, pas d'équivalence entre les groupes en matière de caractéristiques socio-démographiques, personnelles ou professionnelles, usage unique d'une mesure de satisfaction à l'égard de la formation sans faire appel également à des mesures d'apprentissage ou de résultat, etc.). Ainsi, le 2^e objectif de cet essai vise à déterminer s'il est possible d'améliorer son IE via la formation.

Méthodologie

Cette section vise à exposer la méthodologie qui a été utilisée en vue de répondre aux deux objectifs de l'essai: (1) déterminer si l'IE est associé au LT et (2) déterminer s'il est possible d'améliorer l'IE par la formation. Les caractéristiques suivantes seront abordées : la description de la procédure; les critères d'inclusion et d'exclusion; les bases de données; les mots clés et la procédure de sélection de la littérature.

Le choix d'une revue qualitative et critique de la littérature

Les revues de littérature sont particulièrement utiles lorsque les thèmes à l'étude génèrent de la controverse à l'intérieur de la communauté scientifique (Torraco, 2016). Elles permettent

d'exposer les principaux enjeux ou défis théoriques, méthodologiques et empiriques de la recherche ainsi que d'offrir un portrait global actuel des connaissances scientifiques. L'IE constitue un champ très vaste dont les courants théoriques sont variés. Une quantité impressionnante d'études empiriques et de critiques scientifiques est générée tous les ans et aucun consensus quant à la définition et à la conceptualisation de l'IE n'existe à ce jour. L'essai doctoral vise donc à synthétiser et à offrir une critique pondérée sur la littérature portant sur le lien entre l'IE et le LT et la capacité de l'améliorer via la formation. L'essai valorise l'utilisation de méta-analyses, de revues de la littérature, de revues critiques de la littérature et de revue systématique de la littérature.

Description de la procédure

Cette revue qualitative de la littérature s'appuie sur l'identification et la sélection des études, l'analyse critique des limites théoriques et empiriques de la documentation, l'exploration des voies de recherche ainsi que la discussion des enjeux conceptuels et méthodologiques à résoudre dans le champ d'investigation (Polit et Beck, 2004). Les nombreux résultats provenant des méta-analyses et des revues critiques de la littérature ont été priorisés puisqu'ils offrent un bilan complet et actuel des connaissances scientifiques sur l'IE. Aucun traitement statistique sur une base de données n'a été effectué dans le cadre de l'essai doctoral.

Critères d'inclusion et d'exclusion

Parmi les critères qui contribuent à la sélection des articles, il est approprié de souligner : (1) la présence d'un comité de lecture par les pairs; (2) les publications en français ou en anglais; (3) les articles parus à partir de l'an 2000 et; (4) le choix des études orientées vers l'analyse d'échantillons de travailleurs en milieu organisationnel ou à l'aide d'un échantillon d'étudiants travailleurs. Les articles classiques des années antérieures ont été analysés le cas échéant. Les

méta-analyses et les différents types de revues de la littérature seront valorisés lors de l'exploration de la relation entre l'IE et les variables à l'étude. Il subsiste également un intérêt pour les articles qui se concentrent sur l'analyse des instruments actuels de mesure de l'IE tels que le MSCEIT V.2, ECI version 2 (accompagné de la rétroaction 360 degrés) ainsi que EQ-I 2.0 (accompagné de la rétroaction 360 degrés). Aux fins de l'analyse, les études non publiées, les mémoires de maîtrise, les thèses de doctorat, les recensions d'ouvrages ou d'éditoriaux dans les périodiques scientifiques ou professionnels dont le thème est l'IE, ont été exclus.

Recherche des sources

La recherche des sources bibliographiques a été réalisée à l'aide des bases de données disponibles auprès des étudiants de l'Université de Montréal : PsychINFO, Business Source Complete et Google Scholar.

Mots clés (et leurs variations) employés dans les bases de données

Le choix des mots clés a varié selon l'objectif de recherche.

Objectif de recherche 1

Le premier objectif de l'essai vise à éclaircir le lien entre l'IE et le LT. Les mots clés utilisés dans les bases de données sont «emotional intelligence» ET «transformational leadership» OU «leader*» en combinaison avec «meta*» OU «critical review» OU «review of literature» OU «literature review» OU «systematic review» OU «review».

Objectif de recherche 2

Le deuxième objectif de l'essai vise à déterminer s'il est possible d'améliorer le niveau d'IE des individus par la formation. Les mots clés utilisés dans les bases de données sont «emotional intelligence» ET «train*» OU «program» OU «improv*» en combinaison avec

«meta*» OU «critical review» OU «review of literature» OU «literature review» OU «systematic review» OU «review».

Procédure de sélection de la littérature

L'identification initiale d'articles se concentre sur l'exploration de la première question de recherche concernant la nature de la relation entre l'IE et LT. Par ailleurs, la démarche de traitement initial des articles permet de retracer des études pertinentes sur la seconde question de recherche. La sélection préliminaire des documents repose sur un tour d'horizon des titres ainsi que des résumés des articles scientifiques. Une lecture complète de ces articles a permis de déterminer leur pertinence et leur contribution scientifiques afin d'en extraire l'information importante. Ainsi la revue de littérature a permis l'identification de 5 articles pour la première question de recherche (88 en sélection préliminaire) et de 3 pour la deuxième question (17 en sélection préliminaire).

Il est approprié de souligner que l'exploration des liens entre l'IE et le LT s'appuie également sur l'interprétation de l'amplitude de l'effet proposée par Murphy et al. (2014). Une corrélation possédant un $r = 0,10$ représente une amplitude de l'effet relativement faible. Les retombées scientifiques et professionnelles des données empiriques deviennent progressivement appréciables lorsque l'amplitude de l'effet est qualifiée de modérée ($r = 0,30$) ou importante ($r = 0,50$). L'indice « ρ » s'apparente à la corrélation corrigée dans le cadre des méta-analyses. L'interprétation de l'amplitude de l'effet de l'indice « ρ » est identique à l'interprétation de l'amplitude de l'effet de la corrélation de Pearson. En matière d'appréciation des retombées des programmes de formation dans la modification de l'IE, l'analyse de l'indice « d » est pertinente. Un $d = 0,15$ représente une faible amplitude de l'effet; un $d = 0,36$ constitue une amplitude

modérée et; un $d = 0,65$ est qualifié d'amplitude importante de l'effet (Lovakov et Agadullina, 2021).

Résultats

La relation entre l'IE et le LT : la perspective scientifique

Tel qu'abordé dans la section méthodologie de l'essai, la littérature de type comparative n'est pas nombreuse. À travers trois bases de données, seulement cinq articles ont été repérés et seront examinés pour les fins de l'essai. Ils seront présentés en ordre de parution. Les conclusions seront rapportées et seront critiquées en fonction de la qualité de leur méthodologie.

La première étude présentée est une méta-analyse de Mills (2009) qui vise notamment à étudier le lien entre l'IE et l'efficacité du leadership. Dans son résumé, l'auteur suggère que l'IE facilite la manifestation des comportements de LT. La méta-analyse est composée de 48 études pour 99 tailles de l'effet et 7343 observations. L'auteur n'a toutefois pas explicité les critères d'inclusion de son étude. Il révèle que 48% des études retenues sont des dissertations non publiées et que 8% sont des thèses. Par ailleurs, 41% des échantillons émanent du milieu des affaires. Mills (2009) rapporte une corrélation de $r=0,38$ entre l'IE et l'efficacité du leadership, qu'il interprète comme étant modérément. L'auteur précise qu'il est peu probable qu'un biais de publication soit présent. Toujours selon l'auteur, ces résultats suggèrent que l'IE est un élément important de l'efficacité du leadership. Il recommande que l'IE soit incorporé dans un programme préparatoire des leaders en milieu éducatif. Il propose aussi que l'IE soit évaluée de façon plus formelle au sein des leaders en milieu éducatif.

La méta-analyse de Mills (2009) est problématique à plusieurs égards. En premier lieu, l'auteur suggère que l'IE soit un élément du LT. Or, l'étude se penchait sur l'efficacité du leadership et non sur le LT. Par ailleurs, le LT n'est pas toujours synonyme d'efficacité. En effet,

plusieurs types de leadership peuvent s'avérer efficaces selon les exigences de la situation (Denis et al., 2012). En deuxième lieu, l'auteur ne divulgue pas ses critères d'inclusion. Il est donc impossible de comprendre comment s'est effectuée la revue de littérature. En troisième lieu, la majorité des études sont non publiées, ce qui implique qu'elles n'ont pas nécessairement été soumises à un comité de lecture afin de vérifier la rigueur conceptuelle, méthodologique et statistique (Murphy, 2017). En quatrième lieu, bien que Mills (2009) puisse réaliser la distinction entre les mesures de l'IE dans son cadre théorique, il regroupe l'ensemble des conceptions de l'IE à l'intérieur d'une seule variable intégratrice au moment de l'analyse des résultats. Cette absence de distinction conceptuelle de l'IE ainsi que les nuances inexistantes dans l'application des différentes mesures de l'IE (en tant que variables modératrices) rendent l'interprétation des résultats très difficile. En cinquième lieu, l'auteur ne contrôle pas la variance commune entre les méthodes dans les études répertoriées. Par ailleurs, Mills n'a pas contrôlé sur le plan statistique les aptitudes cognitives et la personnalité au moment d'estimer la nature des relations entre l'IE et le LT. Il est donc probable que la corrélation de 0,38 soit surestimée puisque certains contrôles statistiques n'ont pas été faits. Bien que la méta-analyse de Mills démontre un lien modéré entre l'IE et le LT, le manque de rigueur méthodologique et statistique dans l'application d'une méta-analyse impose que ces résultats soient interprétés avec beaucoup de prudence (Murphy, 2017).

La seconde étude est une méta-analyse de Harms et Crédé (2010a). Elle est composée de 7145 observations provenant de 62 échantillons indépendants et permet d'apprécier la relation entre l'IE et le LT. Il subsiste une relation positive avec une amplitude de l'effet qualifiée de modérée à importante entre le LT et l'IE ($\rho=0,52$) lorsque les mesures proviennent de la même source (les questionnaires d'IE et de LT sont complétés par le même gestionnaire). À l'opposé, lorsque les mesures sont recueillies par des sources différentes (gestionnaire et employés ou

collègues de travail), la corrélation entre les deux variables est faible ($\rho=0,08$). Les auteurs ont également exploré l'effet modérateur de la variable «mesure de l'IE» (MSCEIT fondé sur habiletés émotionnelles par rapport aux questionnaires de l'approche mixte de l'IE) sur l'amplitude du lien entre l'IE et le LT. Les mesures de l'approche mixte d'IE sont fortement liées au LT. L'évaluation par la même source génère un indice $\rho=0,66$. Toutefois, ce lien est relativement faible à $\rho=0,11$ lorsque différentes sources d'appréciation de l'IE ainsi que du LT sont utilisées. Dans le cadre de l'exploration de l'IE fondée sur les habiletés émotionnelles, un $\rho=0,24$ est rapporté lorsque l'IE et le LT étaient évalués par la même source. La relation devenait inexistante lorsqu'un devis méthodologique avec des sources d'évaluations multiples était implanté ($\rho=0,05$). La relation entre l'IE (tous les courants théoriques et mesures confondus) et les dimensions du LT se manifeste de la façon suivante : influence idéalisée (même source: $\rho=0,42$;multi-source : $\rho= 0,10$); considération individualisée (même source: $\rho=0,45$;multi-source : $\rho= 0,10$); motivation inspirée (même source: $\rho=0,43$;multi-source : $\rho= 0,14$); stimulation intellectuelle (même source: $\rho=0,40$;multi-source : $\rho= 0,10$). Par ailleurs, Harms et Crédé (2010a) démontrent que la relation entre l'IE et le leadership laissez-faire (même source : $\rho=-0,37$; multi-source : $\rho=-0,17$).

Harms et Crédé (2010a) expliquent que cette disparité parmi les données empiriques est attribuable au biais de désirabilité sociale ainsi qu'au biais de la variance commune entre les méthodes. La désirabilité sociale génère des réponses très favorables et socialement désirables. Il est possible que le participant puisse fournir des réponses stéréotypées ou indulgentes afin de se mettre en valeur lors de l'évaluation de l'IE. Le biais de la variance commune entre les méthodes introduit de la variance fautive attribuable à l'usage d'une seule méthode (application d'une seule source d'évaluation). La corrélation entre les variables est gonflée artificiellement. Ce biais est

nuisible à la démonstration de la relation véritable entre les variables ou à la validité interne de l'étude. Il est donc approprié de faire preuve de prudence dans l'application des devis méthodologiques au moment de l'exploration des relations entre l'IE et le LT. Les professionnels en gestion des RH doivent sérieusement considérer l'usage de différentes sources d'évaluation lorsque l'intérêt se concentre sur la détermination de la relation entre une mesure de IE et la mesure de LT en milieu de travail.

Les résultats de la méta-analyse de Harms et Crédé (2010a) ne permettent pas d'endosser les propos défendus par les partisans des différents courants de l'IE. L'amplitude de l'effet de l'IE sur le leadership n'est pas impressionnante compte tenu des limites méthodologiques (biais de désirabilité sociale et biais de variance commune entre les méthodes) d'une bonne partie des études empiriques dans ce champ d'investigation. Harms et Crédé (2010a) recommandent que les mesures de l'IE ne soient utilisées que pour favoriser l'introspection des leaders. L'IE ne devrait pas être utilisée dans un contexte de sélection des gestionnaires. Des mesures valides (et particulièrement en matière de validité incrémentielle) pour tous les courants de l'IE sont nécessaires avant d'intégrer ces outils dans un processus de sélection des gestionnaires (O'Connor et al. 2019).

Dans la foulée de la méta-analyse de Harms et Crédé (2010a), Hunt et Fitzgerald (2013) ont poursuivi l'étude du lien entre l'IE et le LT en s'appuyant sur une revue qualitative de la documentation scientifique. Les auteurs abordent avec nuance les enjeux entourant le concept d'IE, l'importance des devis méthodologiques rigoureux, le contrôle statistique de variables importantes telles que les aptitudes cognitives, la personnalité et la variance commune entre les méthodes. Les auteurs ont recensé 22 recherches pertinentes. Les études ont été classées en deux groupes : (1) un total de 12 études qui appuient empiriquement le lien entre le l'IE et le LT et (2)

un total de 10 études ne démontrant pas d'appuis empiriques (ou qui doutent du lien entre le l'IE et le LT).

Hunt et Fitzgerald (2013) rapportent des différences importantes entre les deux groupes d'études. Dans le premier groupe (attestant du lien significatif entre l'IE et le LT), cinq des 12 études possédaient des échantillons inférieurs à 50 individus. Les études du second groupe (avec des résultats non significatifs), quant à elles, présentaient des échantillons beaucoup plus grands, dont le plus petit échantillon était composé de 227 individus. Selon Brown et al. (2006), la taille d'un échantillon est importante pour assurer la représentativité et la généralisation des résultats. Par ailleurs, plus l'échantillon est grand, plus il offre de la puissance statistique afin de détecter des effets significatifs de nature modérée. En psychologie du travail et des organisations, la norme repose généralement sur l'observation d'un résultat avec une amplitude modérée (Charter, 1999; Murphy et al., 2014). Deuxièmement, des différences méthodologiques importantes entre les deux groupes d'études sont rapportées par les auteurs. Sept des douze études du premier groupe (des résultats significatifs) utilisaient un devis à une source, alors que les études du second groupe (avec des résultats non significatifs) utilisaient toutes un devis multi source. Ainsi, il est possible que les résultats positifs des 7 études du premier groupe soient expliqués par la variance commune entre les méthodes. Hunt et Fitzgerald (2013) mentionnent aussi que les mesures de l'IE étaient très variées à travers les deux groupes d'études. Les mesures de l'IE de l'approche mixte ou fondée sur les traits étaient davantage associées au LT par rapport aux mesures d'IE fondée sur les habiletés émotionnelles. Une étude relativement récente appuie partiellement un tel résultat. Schreyer et al. (2020) observent une relation de ($r = 0,60$) entre la version courte du TEIque et le LT. Par ailleurs, le TEIque est associé à la structure de la personnalité HEXACO (r qui varient entre 0,15 à 0,66). En bref, Hunt et Fitzgerald (2013)

rapportent que la taille de l'échantillon, le devis méthodologique et le type de mesure de l'IE constituent des caractéristiques qui nuancent l'incidence réelle de l'IE sur le LT. Les auteurs soulignent qu'il est hasardeux de conclure définitivement sur la portée de la relation entre l'IE et le LT. À l'aide d'un devis méthodologique rigoureux (au moyen du contrôle statistique des aptitudes cognitives et de la personnalité ainsi que la réduction de la variance commune entre les méthodes), des études supplémentaires sont nécessaires afin d'établir le rôle distinctif des courants théoriques de l'IE (et de leurs mesures) sur les différents styles de leadership. Cette démarche est requise avant de se prononcer définitivement sur les retombées de l'IE dans l'expression du LT en milieu organisationnel.

Alegre et Levitt (2014) ont également effectué une revue qualitative de la littérature sur le lien entre l'IE et le LT. Ces auteurs ont recensé 42 études. L'analyse minutieuse des résultats est organisée en fonction des courants théoriques de l'IE (usage du MSCEIT dans le cadre de l'exploration des habiletés émotionnelles, le questionnaire auto-rapporté de l'IE fondé sur les habiletés émotionnelles - WLEIS, l'approche mixte dans le secteur de l'IE- EQ-i) ainsi que du devis méthodologique (une seule source d'évaluation ou approche multi-sources). Les résultats de cette revue de la littérature sont conformes aux données empiriques d'Harms et Crédé (2010a) et d'Hunt et Fitzgerald (2013). Selon l'analyse d'Alegre et Levitt (2014), les études employant un devis méthodologique avec une source d'évaluation sont au nombre de 21. La majorité de ces études (avec le courant mixte de l'IE) appuie le lien entre l'IE et le LT (16 études sur 21). Les études qui adoptent une approche multi-sources sont, également, au nombre de 21. La relation entre l'IE (peu importe le modèle) et le LT est relativement faible (avec une approche multi-sources).

On remarque que la majorité des études qui appuient le lien entre l'IE et le LT utilisent des mesures du courant mixte de l'IE ainsi qu'un devis méthodologique à une seule source d'évaluation (le superviseur). L'appréciation des auteurs souligne que la relation entre les diverses échelles de mesure de l'IE fondées sur les habiletés émotionnelles et le LT est particulièrement faible ou inexistante à la fois pour les devis unisource et multisource (Alegre et Levitt, 2014). Force est de constater que la majorité des études qui établissent un lien entre l'IE et le LT se concentre essentiellement vers l'application des mesures de l'approche mixte d'IE et d'une seule source d'évaluation. Les études sur la contribution des questionnaires du courant conceptuel de l'IE fondée sur les habiletés émotionnelles (cinq études avec le MSCEIT et 10 études avec WLEIS, sur un total de 42 études) dans la prédiction du LT sont rares. La communauté scientifique doit poursuivre l'expérimentation afin d'établir l'amplitude de l'effet des mesures auto-rapportées fondées sur les habiletés émotionnelles sur le LT.

À leur tour, Kim et Kim (2017) se penchent sur la relation entre l'IE et le LT à l'aide d'une recension qualitative de la littérature auprès de 20 études empiriques réalisées dans cinq continents. La sélection des 20 études s'appuie surtout sur le courant mixte de l'IE. Le choix des études fondées sur le courant d'IE fondée sur les habiletés émotionnelles (MSCEIT) ou le questionnaire auto-rapporté WLEIS est limité ($n = 3$). Parmi ces études, les auteurs intègrent une méta-analyse, soit celle de Harms et Crédé (2010a). Parmi les 20 études répertoriées, seulement deux études rapportent avoir contrôlé plusieurs variables telles que l'extraversion, l'âge, l'éducation et la taille du groupe.

Selon l'analyse des auteurs, 15 études rapportent un lien positif entre le LT et l'IE (avec l'intégration de l'ensemble des courants conceptuels de l'IE). Plus particulièrement, l'IE est associé positivement à deux dimensions du LT : (1) l'inspiration motivationnelle et; (2) la

stimulation intellectuelle. L'amplitude de ces relations est qualifiée de «modérée» à «élevée» selon l'appréciation qualitative des auteurs. Les leaders possédant une forte IE influencent positivement leurs employés en leur offrant une vision, en les inspirant, en les encourageant dans leur développement intellectuel et en se préoccupant de leurs besoins professionnels (traduction libre, Kim et Kim, 2017. p.387-388). Bien que ces études étaient plus nombreuses (n = 15) par rapport au deuxième groupe d'études qui ne retracent pas d'effet significatif entre IE et LT (n = 5), la taille de leurs échantillons était plus petite. Le plus petit échantillon est composé de 20 observations et le plus grand de 914. La taille moyenne des échantillons est de 182 participants. Les corrélations rapportées par ces 15 études sont généralement d'amplitude modérée à élevée (entre $r=0,23$ $p<0,01$ et $r=0,89$ $p<0,01$). Les tests utilisés pour mesurer l'IE étaient variés (MSCEIT, EQ-I, WLEIS, etc.). Toutefois, deux études empiriques ne s'appuient pas directement sur la conceptualisation de l'IE. Il est rapporté qu'une des études avait employé un test maison et qu'une autre étude avait utilisé le DANVA (Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy) qui évalue les habiletés de reconnaissance des émotions. Cette mesure n'est pas directement associée à l'IE. Néanmoins, Le DANVA peut s'apparenter partiellement à la dimension «la reconnaissance des émotions (la perception des émotions)» du courant d'IE fondé sur les habiletés émotionnelles. Un autre aspect important à considérer est l'usage d'un devis à une source pour la grande majorité des études démontrant un lien entre l'IE et le LT (14 sur 15). Ceci pose un problème quant à la variance commune entre les méthodes (et qui peut potentiellement expliquer les fortes corrélations à $r=0,89$ dans une étude).

Le deuxième groupe est composé de cinq études (dont la méta-analyse de Harms et Crédé (2010a), qui remettent en question le lien entre l'IE et le LT. Bien qu'elles soient moins nombreuses que le premier groupe, leurs échantillons sont nettement plus grands. La taille de

l'échantillon moyen est de 894 observations sans compter la méta-analyse. Le plus petit échantillon en est composé de 134 et le plus grand de 2411. La méta-analyse de Harms et Crédé (2010a), rappelons-le, est composée de 62 échantillons indépendants pour un total de 7145 observations. Les instruments de mesure de l'IE sont variés (ex. : EQ-i, WLEIS et MSCEIT) tout comme les devis méthodologiques qui sont parfois à une source ou multisource. Deux études ont contrôlé les aptitudes cognitives, la personnalité et l'âge.

Kim et Kim (2017) concluent que leur recension de la documentation démontre généralement un appui empirique concernant la relation entre l'IE et le LT. Ils suggèrent aussi que l'IE soit utilisée à des fins de sélection, promotion et évaluation. Toutefois, ces auteurs n'explorent pas entièrement les distinctions requises dans l'application des mesures de l'IE selon les courants conceptuels adoptés par la communauté scientifique. La mesure de l'IE peut représenter vraisemblablement une variable modératrice importante dans la nature du lien entre l'IE et le LT. L'appréciation de Kim et Kim (2017) est fondée partiellement sur des études, dont la méthodologie est questionnable dans la majorité des études répertoriées (inexistence de contrôle statistique de la personnalité ou des aptitudes cognitives, usage d'une seule source d'évaluation, variance commune entre les méthodes).

En résumé, l'association entre l'IE et le LT semble aller de soi. Toutefois, les études empiriques indiquent une faible relation entre ces deux variables lorsqu'il y a un usage des mesures d'IE de l'approche mixte avec un contrôle statistique rigoureux (de la personnalité et des aptitudes cognitives). En général, les études utilisant un devis méthodologique plus robuste (approche multi-sources et usage des questionnaires MSCEIT et WLEIS) présentent également des résultats possédant une amplitude nulle ou faible de l'effet. Harms et Crédé (2010b) insistent sur le fait que la validité incrémentielle de l'IE dans la prédiction du LT ainsi que de la

performance au travail est pratiquement nulle à la fois pour le courant IE fondé sur les habiletés émotionnelles ou le courant mixte d'IE (une fois le contrôle statistique des aptitudes cognitives et de la personnalité ainsi que l'application d'un devis multi-source) ΔR^2 qui varie de 0,00 à 0,01. Les praticiens accordent donc une importance démesurée dans les retombées de l'IE sur le LT (Harms et Crédé, 2010b; Murphy, 2006). À la lumière des recensions qualitatives de la documentation, il semble judicieux de recommander la planification d'une méta-analyse plus actuelle et de nature quantitative sur le lien entre l'IE et les différents styles de leadership (transformationnel, transactionnel, laissez-faire, authentique, éthique, serviteur, destructeur, etc.). En effet, la dernière méta-analyse de nature quantitative de ce champ d'investigation remonte à 2010 (Harms et Crédé, 2010a).

L'ensemble des données empiriques est peu encourageant pour les professionnels en RH. Toutefois, avec beaucoup de prudence, il est possible de recommander l'usage d'une mesure de l'IE associée à l'approche mixte ou au courant d'IE fondé sur les habiletés émotionnelles dans la sélection des leaders transformationnels (ou pour prédire un autre style positif de leadership). Une telle recommandation s'appuie sur la méta-analyse de Joseph et al. (2015, p.317):

For practitioners who have little concern about the overlap between mixed IE and other, well-established psychological constructs, these results suggest that mixed EI measures may be used as part of a selection system because they tap into a diffuse, compound construct of personality and self-perceptions that exhibits reasonable criterion-related validity...the current meta-analytic result that practitioners could use a single mixed EI measure to capture a portion of the criterion-related validity that could otherwise be captured by using a battery of seven KSAOs.

La recommandation concernant l'usage de l'IE dans un contexte de sélection du personnel s'appuie également sur les résultats de quelques études isolées. Ces recherches vérifient dans quelle mesure l'IE prédit convenablement des critères pertinents à la sélection des candidats à des postes de gestion tels que le leadership, la communication verbale, la capacité d'influence, la qualité du travail, l'initiative et le travail d'équipe. Ces études adoptent généralement le MSCEIT ou le WLEIS en tant que mesures de l'IE. Le devis méthodologique se concentre vers une approche de validité concomitante et une démarche multisource. Une fois le contrôle statistique de la personnalité et des aptitudes cognitives, l'IE prédit généralement les différents critères de sélection (Christiansen et al. 2010; Herpertz et al. 2016; Ilescu et al. 2012; Kluemper et al. 2015). Toutefois, l'amplitude de l'effet est relativement faible ($\Delta R^2 = 0,06$ à $0,07$) selon les normes reconnues en matière d'interprétation de l'amplitude de l'effet (Murphy et al. 2014). Malgré ces résultats, les praticiens encouragent fortement l'usage des mesures d'IE du courant mixte pour sélectionner les leaders (McKee, 2016). Des études supplémentaires sont requises afin de déterminer si les mesures d'IE de l'approche mixte sont pertinentes dans un contexte de sélection des leaders.

L'IE et la formation : la perspective scientifique

Malgré la controverse entourant la relation entre l'IE et le LT, il est approprié de s'interroger sur des voies alternatives afin de démontrer la pertinence de l'IE dans le développement des leaders. Les professionnels en RH accordent toujours une place de choix à la sélection et au développement de gestionnaires intelligents émotionnellement (Mattingly et Kraiger, 2019). Dans un contexte professionnel ou en milieu de travail, nous devons reconnaître que les compétences émotionnelles proposées par l'IE sont importantes dans les responsabilités managériales (ex. : être en mesure de réguler les émotions des subordonnés ou gérer les réactions

émotionnelles des employés récalcitrants). En effet, la capacité à lire ses propres émotions et celles des subordonnés, à se réguler, à se questionner sur ses pratiques de gestion (introspection) et à gérer les émotions des employés lors du processus de rétroaction (gestion de la performance) constitue des compétences essentielles pour le gestionnaire (Druskat et al., 2006). Par ailleurs, les gestionnaires se font surtout réprimander sur une mauvaise gestion émotionnelle des employés (Kim et Kim, 2017). Contrairement à l'intelligence (ou les aptitudes cognitives) qui demeure relativement stable de l'enfance à l'âge adulte, quelques recherches démontrent la possibilité d'améliorer l'IE (Campo et al., 2015; Mortensen et al., 2003). Plus particulièrement, sur un horizon temporel de quatre à 15 ans, la qualité des relations interpersonnelles ainsi que l'adaptabilité des individus à l'environnement social s'améliorent avec le développement de l'IE (mesurée par le EQ-i et le TEIQue) (Dave et al. 2021; Parker et al. 2020). Le développement des compétences interpersonnelles (dont la gestion des conflits) et l'adaptabilité des gestionnaires au contexte de travail permettent potentiellement de lier l'IE à un leadership efficace. L'IE parmi les gestionnaires repose également sur la mise en œuvre des compétences reliées à la compréhension et la gestion de ses propres émotions ainsi que celle d'autrui. En effet, une étude relativement récente auprès de 118 étudiants au MBA démontre que le développement de l'IE (à l'aide de la mesure AES) sur une période d'un an contribue à accroître leur gestion des émotions et celles d'autrui (Thompson et al. 2020).

L'IE peut s'avérer un atout concurrentiel pour les organisations. En effet, la capacité des gestionnaires à gérer correctement les émotions des employés contribue à fidéliser et mobiliser davantage les employés (Mattingly et Kraiger, 2019). À la lumière de ces réflexions, il est donc pertinent d'explorer dans quelle mesure la formation en milieu de travail contribue effectivement à modifier la trajectoire de l'IE parmi les gestionnaires.

La formation sur l'IE est-elle bénéfique pour le développement des leaders?

Schutte et al. (2013) ont effectué une revue qualitative de la littérature fondée sur quatre études dans le milieu organisationnel pour un total de 435 participants. Les auteurs ont calculé l'amplitude de l'effet de la formation sur la maîtrise des compétences émotionnelles avec l'indice « d ». Le devis méthodologique de ces études s'appuie sur un devis expérimental prétest-posttest (et groupe contrôle), l'assignation à la formation en IE est randomisée. Ces études ont adopté des mesures de l'IE fondées sur les habiletés émotionnelles (MSCEIT et AES). La taille de l'effet globale rapportée par Schutte et al. (2013) est qualifiée de modérée, soit $d=0,46$. Ces résultats, de nature préliminaire, suggèrent que la formation en IE améliore potentiellement l'identification, l'expression, la compréhension, la régulation (des émotions de soi celles d'autrui) et l'utilisation des émotions par des gestionnaires.

Hodzic et al. (2018), explorent l'incidence de la formation sur l'acquisition de IE à l'aide d'une méta-analyse. L'étude est composée de 28 échantillons, provenant de 24 études de nature expérimentale avec groupe témoin (équivalence des groupes avec un devis prétest-posttest) pour un total de 1986 participants (l'intervalle de temps entre la période « pré » et la période « post » est de deux mois). Il a été possible également de déterminer les effets à long terme de la formation sur une période de 12 mois. Les auteurs calculent un indice d'amplitude de l'effet (SMC) dont l'interprétation est identique à l'indice d'amplitude de l'effet « d ». Les résultats de l'effet principal de la formation sur la modification de l'IE démontrent une amplitude modérée de l'effet de $SMC_{\text{pré-post}} = 0,51$. Les compétences émotionnelles associées à la maîtrise de l'IE augmentent au terme de la formation. Ces changements perdurent sur une période de 12 mois $SMC_{\text{pré-fu}} = 0,62$. L'effet de la formation semble plus important lorsque le contenu de la formation se concentre sur les caractéristiques de l'IE fondée sur les habiletés émotionnelles

(plutôt que sur l'approche mixte de l'IE ou les dimensions de l'IE en tant que trait (IE habileté : $SMC_{\text{pré-post}} = 0,60$; IE mixte : $SMC_{\text{pré-post}} = 0,31$; IE trait : $SMC_{\text{pré-post}} = 0,31$) (Hodzic et al., 2018). Certaines dimensions du modèle d'IE fondée sur les habiletés émotionnelles seraient plus faciles à développer (comprendre les émotions : $SMC_{\text{pré-post}} = 0,69$ et capacité à identifier et utiliser les émotions dans le cadre du travail : $SMC_{\text{pré-post}} = 0,42$). D'autres études récentes démontrent que la formation (à l'aide d'un devis pré-post avec groupe contrôle – et des mesures du MSCEIT et du WLEIS) sur la régulation des émotions de soi et celles des employés favorise une meilleure gestion des émotions et une amélioration de la bienveillance (empathie) parmi les gestionnaires (Geßler et al. 2020; Kotsou et al. 2019; Paakkanen et al., 2020). La modification des diverses compétences émotionnelles exige un long processus d'apprentissage (et un soutien de la direction) ainsi qu'une volonté réelle des gestionnaires à améliorer leurs zones de vulnérabilité dans l'exercice managérial (Hodzic et al., 2018). Tout comme les habiletés émotionnelles qui peuvent s'améliorer lors de l'exercice managérial, les données empiriques démontrent que le facteur «conscience professionnelle» se développe lors de l'exercice managérial sur une période de quatre ans (Li et al. 2021). En somme, la méta-analyse de Hodzic et al. (2018) démontre que l'IE peut s'améliorer à l'aide de la formation sur les habiletés émotionnelles. L'efficacité des programmes de formations dépend étroitement du modèle théorique de l'IE (supériorité du modèle de l'IE fondée sur les habiletés émotionnelles).

La méta-analyse de Mattingly et Kraiger (2019) vise à étudier l'efficacité des programmes de formation sur la maîtrise des compétences associées à l'IE fondée sur les habiletés émotionnelles ou l'approche mixte. L'exploration de ce champ d'investigation s'appuie sur 58 recherches publiées et non publiées (thèses ou rapports scientifiques). L'étude est séparée en deux méta-analyses distinctes. La première méta-analyse porte sur des programmes de

formation sur l'IE ayant utilisé un devis pré-post. Elle est composée de 56 échantillons provenant de 50 études, pour un nombre total de 2136 observations. La seconde méta-analyse se concentre sur les programmes de formation d'IE ayant utilisé un devis traitement-contrôle. Elle est composée de 28 échantillons provenant de 26 études, pour un nombre total de 2174 observations (Mattingly et Kraiger, 2019).

Les résultats de ces méta-analyses suggèrent un effet modéré et positif des interventions sur les scores d'IE ($d_c = 0,45$ pour les devis traitements-contrôle; $d_c = 0,61$ pour les devis pré-post). Aucune différence significative au niveau des tailles de l'effet n'a été rapporté entre les différents modèles de l'IE et ce, peu importe le devis utilisé (Mattingly et Kraiger, 2019). En somme, l'étude de Mattingly et Kraiger (2019) suggère que l'IE peut s'améliorer grâce à la formation. Ces auteurs soulignent que le répertoire des études qui se greffent à leurs deux méta-analyses se concentre essentiellement sur l'usage des mesures d'IE auto-rapportées (Mattingly et Kraiger, 2019). Il peut s'avérer avantageux de faire appel aux collègues de travail ou aux superviseurs en tant que sources d'évaluation de l'IE de l'apprenant. En effet, l'ensemble des études sur l'incidence de la formation sur la modification de l'IE n'a pas adopté une approche d'évaluation multisource de l'IE. Par ailleurs, la méta-analyse de Mattingly et Kraiger (2019) n'a pas évalué l'incidence du programme de formation sur plusieurs compétences de l'IE associée à l'approche mixte (amélioration de la connaissance de soi, de l'empathie ou de la communication interpersonnelle). Enfin les caractéristiques méthodologiques de la méta-analyse de Mattingly et Kraiger (2019) ne permettent pas de conclure que le programme de formation sur l'IE permet d'améliorer la performance, les comportements de LT ou la satisfaction au travail des subordonnés.

En somme la réflexion entourant la capacité de développer l'IE est toujours d'actualité. Nous constatons la possibilité d'améliorer l'IE des gestionnaires grâce à la formation. L'application du courant théorique des habiletés émotionnelles génère des résultats plus solides en matière de modification de l'IE par rapport à l'IE mixte ou de l'IE en tant que traits. Toutefois, l'interprétation de ces résultats doit être faite avec prudence. En effet, les diverses méta-analyses se concentrent essentiellement sur l'observation des changements de scores sur les différentes mesures d'IE plutôt que sur l'étude de la manifestation comportementale de l'IE dans la pratique managériale (Kotsou et al., 2019). Une telle réflexion encourage davantage l'usage d'un devis multisource lors de l'appréciation de l'IE des gestionnaires.

Discussion

L'explosion de publications sur l'IE est attribuable au rejet du gestionnaire rationnel. La notion d'IE, en dépit des bonnes intentions, des praticiens fait l'objet de nombreuses critiques conceptuelles et méthodologiques. L'IE fait recette dans l'univers de la psychologie du travail et des organisations ainsi que dans le milieu des affaires. Il est approprié de dégager les principaux enjeux de la documentation actuelle.

Les diverses mesures de l'IE

L'une des difficultés dans l'étude de l'IE repose sur la diversité des postulats théoriques afin de conceptualiser le construit. Tel qu'abordé dans le contexte théorique, il est possible de retracer quatre constatations dans la conceptualisation et dans la mesure de l'IE :

(1) des résultats méta-analytiques ont démontré que les relations entre les mesures d'IE mixte et d'IE fondée sur les habiletés émotionnelles ne sont pas importantes. Ces données empiriques révèlent la présence de deux construits différents ($\rho=0,26$, Joseph et Newman, 2010 b; $\rho=0,14$,

Van Rooy et al., 2005). Bref, il semble que ces deux types d'IE mesurent des processus mentaux différents. Les mesures mixtes de l'IE, quant à elles, possèdent un chevauchement important entre elles ($\rho=0,71$). Ce résultat souligne la présence de construits similaires à l'intérieur de l'approche mixte de l'IE (Ackley, 2016). Ainsi, bien que le terme «IE» soit utilisé à travers les diverses conceptualisations, il est évident qu'elles ne se réfèrent pas au même construit. Ainsi, lorsque l'on analyse les résultats d'une étude sur le lien entre l'IE et le LT, il est primordial d'identifier la nature du modèle utilisé.

L'IE et la personnalité

Certains chercheurs considèrent l'IE comme un amalgame de construits provenant de différents champs de la psychologie (personnalité, sentiment d'efficacité personnelle, estime de soi, régulation des émotions, etc.). Plus particulièrement, de nombreux chercheurs se questionnent sur l'ampleur du chevauchement entre de différents courants théoriques de l'IE et la personnalité. La majorité des études se concentre sur l'IE fondée sur les habiletés émotionnelles et l'IE de l'approche mixte.

Selon Van Rooy et al. (2005), le modèle mixte de l'IE présente un chevauchement appréciable avec la personnalité (modèle du Big Five) par rapport au modèle d'IE fondé sur les habiletés émotionnelles. Ce chevauchement dépasse généralement la norme courante de 30% selon laquelle nous ne pouvons pas attester d'une bonne validité discriminante entre les mesures (Van Rooy et al. 2005). Le chevauchement entre l'IE fondée sur les habiletés émotionnelles et la personnalité n'excède pas 20% pour chacun des cinq traits de personnalité. Plus particulièrement, les mesures mixtes de l'IE possèdent des relations de modérées à importantes avec l'esprit consciencieux ($\rho=0,38$, Joseph et Newman, 2010 b; O'Boyle et al., 2011), l'extraversion ($\rho=0,46$, Joseph et Newman, 2010 b; $\rho=0,49$, O'Boyle et al., 2011) et la stabilité émotionnelle

($\rho=0,53$, Joseph et Newman, 2010 b; $\rho=0,54$, O'Boyle et al., 2011). Le chevauchement entre le EQ-i et la personnalité est d'environ 15% (Van Rooy et Viswesvaran, 2004). L'ensemble des corrélations de modérées à importantes souligne donc le rôle incontournable de la personnalité dans le développement des compétences émotionnelles et sociales mesurées par l'IE mixte (Ackley, 2016). Selon plusieurs chercheurs, la personnalité peut se développer sur une longue période de maturation tout comme les habiletés émotionnelles (McAdams, 1994; Roberts et al. 2006) Par ailleurs, l'IE peut être améliorée à l'aide de programmes de formation et de coaching individualisé (Hodzic et al. 2018; Mattingly et Kraiger, 2019; Schutte et al., 2013).

L'IE et le facteur général de la personnalité

L'état des études sur la personnalité démontre que les cinq traits du *Big Five* sont fortement associés entre eux (van der Linden et al., 2010). Les traits de personnalité partagent une portion significative de leur variance et contribuent à produire le facteur général de la personnalité (FGP). Un individu ayant un score élevé au FGP présente des scores importants sur les cinq traits spécifiques de la personnalité (ouverture, esprit consciencieux, extraversion, agréabilité et stabilité émotionnelle). Le FGP se manifeste notamment par des comportements socialement désirables avec les pôles positifs des traits de personnalité (empathie, sociabilité, tempérance, fiabilité, etc.) (van der Linden et al., 2017). Les individus ayant un score élevé de FGP sont davantage prédisposés à concrétiser leurs objectifs personnels et professionnels. Ils obtiennent également des appréciations positives parmi leurs pairs ou collègues de travail. Des scores élevés sur le FGP représentent un levier avantageux d'efficacité sociale (ou la capacité à gérer les demandes sociales) (van der Linden et al., 2017). L'IE, tout comme le FGP, permet d'estimer l'efficacité sociale d'un individu (Salovey et Mayer, 1990).

Dans leur méta-analyse, Van Rooy et Viswesvaran (2004) explorent la relation entre l'IE et le FGP. Ils démontrent que l'IE (tous modèles confondus) est corrélée significativement aux pôles positifs des traits du Big Five (ouverture = 0,23; esprit consciencieux = 0,31; extraversion = 0,34; agréabilité = 0,23; stabilité émotionnelle = 0,33). Van der Linden et al. (2017) démontrent que L'IE de l'approche mixte est fortement associée au FGP ($r = 0,85$). À l'opposé, l'IE fondée sur les habiletés émotionnelles possède une corrélation plus modeste avec le FGP ($r = 0,28$). Ces auteurs proposent que les individus ayant un score élevé au FGP manifestent davantage des comportements émotionnellement intelligents. van der Linden et al. (2017) soulignent également que le FGP et l'IE de l'approche mixte constituent deux construits fortement liés. L'IE mixte ne serait donc pas une forme d'intelligence, mais plutôt un amalgame de diverses compétences socialement désirables. À l'opposé, l'IE fondée sur les habiletés émotionnelles exige un traitement cognitif des émotions. En effet, la vérification empirique du modèle en cascade de l'IE de Joseph et Newman (2010b) révèle notamment que les facteurs de personnalité «conscience» et «névrosisme – bonne stabilité émotionnelle» ainsi que les aptitudes cognitives constituent des précurseurs d'une régulation convenable des émotions.

Le problème potentiel des questionnaires auto-rapportés de l'IE

Les questionnaires auto-rapportés semblent refléter davantage un biais d'indulgence de l'employé à l'égard de son IE plutôt qu'une appréciation exacte de son niveau réel d'IE (Libbrecht et al., 2010). En général, il subsiste une faible relation entre l'appréciation personnelle de l'individu à l'égard de ses habiletés professionnelles (sous la forme d'une auto-évaluation) et les habiletés professionnelles réelles de l'individu mesurées par des collègues de travail. (Paulhus et al., 1998). Cette trajectoire de données empiriques concernant la surévaluation de

l'IE par l'employé se manifeste également dans le secteur de l'évaluation du rendement (Conway et Huffcutt, 1997).

Une étude de Brackett et al. (2006) observe que 80 % des individus se perçoivent dans les 50% plus intelligents émotionnellement par rapport à leurs pairs. Il semble que l'appréciation de l'IE par les pairs soit plus appropriée afin d'analyser l'IE d'un individu (Libbrecht et al., 2010). Les collègues de travail produisent des évaluations précises au moment de l'appréciation des caractéristiques interpersonnelles liées à l'IE. L'évaluation par les pairs possède donc l'avantage, tout comme les questionnaires auto-rapportés, d'être peu coûteux et faciles à administrer (Libbrecht et al., 2010). Il est donc judicieux de valoriser l'évaluation de l'IE d'un employé à l'aide des collègues de travail. En effet, cette source d'évaluation est moins sensible au biais de désirabilité sociale. Néanmoins, le biais affectif des collègues de travail peut se manifester lors de l'exercice d'appréciation de l'IE.

Le biais de variance commune

La variance commune est une des principales critiques à l'encontre du lien entre l'IE et le LT. Ces deux construits peuvent être mesurés à l'aide de questionnaires autorapportés. Selon Podsakoff et al. (2003), l'individu qui complètera des questionnaires aura une tendance inconsciente à répondre aux items de façon cohérente. Puisque l'individu répond de façon cohérente à deux questionnaires mesurant deux construits différents (ici l'IE et le LT), une relation artificielle peut se créer entre les scores des deux mesures. Cette relation serait inexistante autrement (Podsakoff et al., 2003).

IE ou le sentiment d'efficacité émotionnelle?

Il y a actuellement un enjeu conceptuel non résolu dans la documentation scientifique concernant la portée théorique du sentiment d'efficacité émotionnelle par rapport à l'IE. Le

sentiment d'efficacité émotionnelle s'appuie sur la perception du superviseur à l'égard de ses propres capacités émotionnelles à générer les résultats escomptés au travail. Plus particulièrement, le sentiment d'efficacité émotionnelle représente la croyance du superviseur en sa capacité de réguler ou de gérer ses émotions afin d'exécuter la ligne de conduite managériale requise et produire les résultats organisationnels souhaités (Deschênes et Capovilla, 2016). Le sentiment d'efficacité émotionnelle du gestionnaire influence sa ligne de conduite, la quantité d'énergie qu'il investira dans l'effort, son niveau de persévérance devant les difficultés et les échecs, sa résilience face à l'adversité, le caractère facilitant ou handicapant de son mode de pensée émotionnelle, son niveau de stress et son degré de réussite dans le cadre de ses responsabilités de gestion. Des superviseurs avec des aptitudes identiques ou le même superviseur dans des situations différentes de travail peuvent obtenir des performances faibles, bonnes ou supérieures, selon les variations de leurs croyances d'efficacité émotionnelle. Le sentiment d'efficacité émotionnelle du superviseur peut vraisemblablement prédire sa performance managériale en milieu de travail.

Deschênes et al. (2016) conceptualisent le sentiment d'efficacité émotionnelle à l'aide de sept compétences émotionnelles : (1) la croyance en sa capacité de percevoir correctement les émotions; (2) la croyance en sa capacité à percevoir correctement les émotions des autres; (3) la croyance quant à la capacité à utiliser les émotions pour faciliter les processus cognitifs; (4) la croyance quant à sa capacité à comprendre ses émotions; (5) la croyance quant à sa capacité à comprendre les émotions des autres; (6) la croyance quant à sa capacité à gérer ses émotions; (7) la croyance quant à sa capacité à gérer les émotions des autres. Dans le cadre d'une démonstration de la validité critériée, Deschênes et Capovilla (2016) démontrent que le sentiment d'efficacité émotionnelle est associé aux différentes dimensions de la mesure de la

santé psychologique au travail de Gilbert et al. (2011). L'échelle d'auto-efficacité émotionnelle explique une proportion de 30 à 35% de la variance de la santé psychologique au travail.

Toutefois, les auteurs n'ont pas approfondi l'analyse de la validité de construit (à l'aide d'analyses factorielles exploratoires ou confirmatoires) ou l'exploration du réseau nomologique de la principale variable. La détermination de la validité discriminante entre la mesure d'auto-efficacité émotionnelle, des mesures auto-rapportées de l'IE fondées sur les habiletés émotionnelles et les mesures de l'IE de l'approche mixte constitue une voie de recherche fructueuse.

Conclusion

Cet essai visait à effectuer une revue critique de la littérature sur l'IE en lien avec le LT et la formation. La première question de recherche visait à déterminer si l'IE était associé au LT. La littérature comparative nous apprend qu'il existe une relation entre ces deux construits, mais qu'elle diminue considérablement lorsque le biais de variance commune et que d'autres variables (telles que la personnalité et les aptitudes cognitives) sont contrôlés. La seconde question de recherche visait à déterminer s'il était possible que la formation améliore l'IE. Les résultats méta-analytiques suggèrent que la formation est favorable au développement de l'IE lorsqu'il y a l'implantation d'un devis méthodologique rigoureux pré-post avec groupe contrôle et groupes randomisés). Toutefois, le courant d'habiletés émotionnelles présente les meilleurs résultats en matière d'amélioration des compétences émotionnelles.

Retombées pour la recherche et la pratique

Cet essai a l'avantage de présenter un tour d'horizon complet et critique de la littérature sur les retombées des principaux modèles de l'IE sur la manifestation du LT. Les articles utilisés pour réaliser cette étude sont majoritairement des méta-analyses et des revues intégratives de la

littérature, qui sont particulièrement utiles lorsque le champ d'investigation est vaste et controversé (Rothstein et al., 2005). Ainsi, l'essai permet la diffusion d'un contenu à jour et nuancé de la relation entre l'IE et le LT. Puisque cet essai amène un regard critique, les chercheurs et praticiens sont mis au courant des controverses, des éléments qui demeurent inconnus et des principales failles méthodologiques à considérer. Les professionnels en RH seront en mesure de prendre des décisions éclairées au moment de sélectionner ou de développer les gestionnaires « intelligent émotionnellement ».

Limites de l'essai

Cet essai comporte quelques limites. Bien que l'utilisation des méta-analyses et des revues systématiques de la documentation scientifique soit intéressante lorsque la littérature présente des résultats différents, elles peuvent s'avérer problématiques (Rothstein et al., 2005). En effet, puisque ces bilans de la documentation visent à synthétiser les résultats empiriques récents; il est possible de ne pas accéder à des données empiriques nuancées. Par ailleurs, les revues systématiques de la littérature et les méta-analyses sont particulièrement vulnérables au biais de publication (Siddaway et al., 2019). Les articles publiés présentent généralement, des résultats plus importants et significatifs par rapport aux études non publiées. Ainsi, puisque cet essai ne comporte que des études publiées, il est probable que ses conclusions surestiment ou sous-estiment l'incidence réelle de l'IE sur le LT (Siddaway et al., 2019). Bref, l'interprétation qualitative des résultats de l'essai doit ultérieurement être accompagnée d'études empiriques ainsi que de méta-analyses supplémentaires afin de bien saisir la portée de l'IE sur les différents styles de leadership et le développement des leaders en milieu organisationnel.

La recherche systématique à travers les diverses bases de données démontre que la littérature de type comparative (méta-analyse, revue systématique, etc.) portant sur les liens entre

l'IE et le LT ou l'incidence de la formation sur l'amélioration de l'IE est plutôt rare. Ainsi, une des limites de l'essai est qu'il ne se s'appuie pas sur une quantité importante d'articles compte tenu de l'état de la science.

Conclusion

Bien que cet essai repose sur une critique constructive des retombées de l'IE sur le LT, l'importance des émotions en milieu de travail n'est pas mise en doute (Côté et Miner, 2006). Selon Damasio (1994), les gestionnaires ne seraient pas en mesure de prendre de bonnes décisions s'ils font abstraction de leurs émotions. Par ailleurs, contrairement aux croyances sur les conséquences néfastes des émotions au travail (jalousie auprès des collègues de travail, approche malicieuse auprès d'un collègue de travail, valorisation excessive de l'égo, etc.), il semble que les émotions puissent jouer un rôle positif en organisation (Mignonac et Herrbach, 2004). En effet, la gestion des émotions pourrait satisfaire à la fois les besoins de l'entreprise et de ceux de ses employés. Les organisations auraient avantage à s'intéresser à l'impact des émotions des gestionnaires sur leurs employés et à la création d'un climat positif et favorable au bien-être et à la performance (Mignonac et Herrbach, 2004).

À la lumière de ce qui a été présenté, on peut constater de la diversité des orientations conceptuelles et méthodologiques de l'IE (Muyia, 2009). Les prémisses théoriques ont de profondes implications dans la façon dont l'IE est mesurée et appréciée. Chaque courant conceptuel offre des instruments comportant des failles psychométriques. Les mesures d'IE fondées sur les habiletés émotionnelles sont considérées comme les plus rigoureuses, mais expliquent peu de variance sur des éléments importants au travail telles que la performance, le leadership et le LT. Les mesures de l'approche mixte d'IE, quant à elles, prédisent davantage de résultats au travail. Toutefois, leur validité incrémentielle est problématique lorsque la

personnalité et l'intelligence (les aptitudes cognitives) sont contrôlées sur le plan statistique.

Alegre et Levitt (2014) suggèrent de réorienter la conceptualisation du courant mixte d'IE vers le sentiment d'efficacité émotionnelle, un terme déjà proposé par Petrides (2009). Ces auteurs proposent que la distinction entre l'IE fondée sur les habiletés émotionnelles et le courant mixte d'IE cessent. Nous devons valoriser essentiellement la conceptualisation de l'IE (mesurée par les différentes mesures auto-rapportées d'habiletés émotionnelles ou à l'aide d'un devis multisource) et le sentiment d'efficacité émotionnelle des gestionnaires. Nous croyons à l'importance de cette variable. En effet, les organisations sont dépendantes du profil psychologique et émotionnel de ses employés (surtout dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre). Une saine gestion des émotions par les superviseurs a une influence marquante sur les résultats au travail. Les superviseurs les plus efficaces sont capables également de maîtriser leurs émotions (négatives) afin d'éviter de tomber dans un leadership destructeur. L'IE mesurée par les pairs semble intéressante. Cette démarche réduit partiellement les biais de désirabilité sociale ainsi que la variance commune entre les méthodes. Toutefois, l'appréciation de l'IE par les pairs est imparfaite puisque, les collègues et les superviseurs ne sont pas témoins de tous les éléments couverts par l'IE (ex. : la reconnaissance des émotions ou la gestion des émotions).

Au-delà des interrogations sur la pertinence des mesures de l'IE, il existe un consensus quant à l'incidence de l'IE sur le développement des leaders. Les devis méthodologiques rigoureux dans l'exploration des liens entre l'IE et le leadership sont plutôt rares. Il est hasardeux de se prononcer de façon définitive sur la portée de l'IE dans la manifestation des styles de leadership (Harms et Crédé, 2010a). L'IE ne semble pas avoir un effet appréciable sur les comportements du LT malgré les croyances des professionnels en RH sur le rôle considérable de l'IE dans la configuration des compétences du gestionnaire. La personnalité ainsi que

l'intelligence seraient de meilleurs prédicteurs du LT par rapport à l'IE (Murphy, 2006).

Toutefois, certaines compétences sociales et émotionnelles (exemples : empathie, habileté interpersonnelle ou politique, la conscience de soi, l'adaptabilité aux transformations organisationnelles, la gestion du stress, la perception des émotions parmi les subordonnés, la régulation des émotions parmi les employés, etc.) sont aussi des prédicteurs du LT (Alegre et Levitt, 2014). En somme, il semble que les qualités d'un LT résident en une combinaison de traits de personnalité, d'intelligence et de compétences émotionnelles (Alegre et Levitt, 2014). Ces caractéristiques personnelles ainsi que ces diverses compétences constituent potentiellement des leviers pour sélectionner, développer et améliorer l'efficacité des leaders. Pour le moment, il ne semble pas prudent qu'un gestionnaire soit sélectionné sur la base de son IE. Toutefois, ces mesures peuvent s'avérer utiles à l'introspection et au développement des leaders.

Suggestion de recherches futures

Consensus à établir en matière de conceptualisation de l'IE

Bien que la validité de l'IE ait été questionnée, l'intérêt qu'on lui porte en psychologie du travail continue de croître (Joseph et al., 2015). Un consensus quant à la définition de l'IE reste à établir (Kim et Kim, 2017). La vérification de la validité des mesures de l'IE doit se poursuivre dans le milieu organisationnel.

Élaboration de meilleures mesures d'IE dans le cadre de l'exploration de ses liens avec le LT

Une des raisons pour lesquelles les liens entre l'IE et le LT demeurent confus réside dans la faible disponibilité de mesures valides et acceptées simultanément par la communauté scientifique et professionnelle (Hunt et Fitzgerald, 2013). Selon Hunt et Fitzgerald (2013), les prochaines recherches portant sur le lien entre l'IE et le LT devront permettre d'apporter davantage de distinction entre les différents types de mesure de l'IE. Par ailleurs, la taille des

échantillons devrait être plus large afin d'assurer une puissance statistique plus satisfaisante et des résultats plus généralisations (Hunt et Fitzgerald, 2013). Les recherches futures devront utiliser des mesures convenables de l'IE au moment d'explorer ses liens avec le leadership (Harms et Crédé, 2010a). Par ailleurs, elles devront systématiquement contrôler les variables importantes telles que le QI et la personnalité (Antonakis, 2003).

Application de meilleurs devis méthodologiques lors de la formation sur l'IE

Il semble que l'on puisse augmenter les compétences émotionnelles grâce à la formation (Mattingly et Kraiger, 2019). Toutefois il est difficile d'effectuer des changements comportementaux importants qui perdurent dans le temps (Ackley, 2016; Mattingly et Kraiger, 2019). En ce sens, il serait intéressant qu'explorer les conditions de succès et l'impact des caractéristiques des apprenants sur l'efficacité des programmes de formation sur l'IE (Hodzic et al., 2018). En effet, l'ouverture à l'expérience pourrait avoir un impact sur l'efficacité des interventions en IE (Dean et al., 2006; Schutte et al., 2013)

Campo et al. (2015) suggèrent que les programmes de formation sur l'IE incluent systématiquement des mesures pré et post test, afin de mieux évaluer les retombées de l'intervention. De plus, l'ajout d'un groupe contrôle serait important (Nelis et al., 2011). L'efficacité des programmes de formation devrait être évaluée sur le long terme, afin de vérifier si les changements en matière de maîtrise des compétences émotionnelles perdurent dans le temps (Campo et al., 2015; Kirkpatrick, 1996). Ce transfert dépend de plusieurs variables propres à l'individu, à la formation et à l'organisation (Blume et al., 2010). Par ailleurs, les impacts du programme de formation sur les composantes spécifiques de l'IE pourraient être explorés (Schutte et al., 2013). Il serait intéressant, selon Mattingly et Kraiger (2019), d'étudier l'impact des formations en IE sur d'autres variables importantes au travail tel que la gestion du

stress, la satisfaction au travail, la performance au travail et d'identifier les composantes spécifiques de l'IE qui les influencent.

Références

- Ackley, D. (2016). Emotional intelligence: A practical review of models, measures, and applications. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(4), 269-286.
- Alegre, A. et Levitt, K. (2014). The Relation Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: What Do We Really Know?. *International Leadership Journal*, 6(2), 61-101.
- Alegre, A., Pérez-Escoda, N. et López-Cassá, E. (2019). The relationship between trait emotional intelligence and personality. Is trait EI really anchored within the big five, big two and big one framework? *Frontiers in Psychology*, 10, Article 866.
- Andrei, F., Siegling, A. B., Aloe, A. M., Baldaro, B. et Petrides, K. V. (2016). The incremental validity of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue): A systematic review and meta-analysis. *Journal of Personality Assessment*, 98(3), 261–276.
- Antonakis, J. (2003). Why “emotional intelligence” does not predict leadership effectiveness: A comment on Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, and Buckley. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 355-361.
- Ashkanasy, N. M. et Daus, S. C. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *The Academy of Management Perspectives*, 16(1), 76-86.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.
- Baczynska, A. et Thornton, G. C. (2017). Relationships of analytical, practical, and emotional intelligence with behavioral dimensions of performance of top managers. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(2), 171-182.

- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. Dans R. Bar-On et J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (p. 363–388). Jossey-Bass.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Bar-On, R. E. et Parker, J. D. (2000). *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. Jossey-Bass.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M. et Avolio, B.J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. et Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M. et Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bastian, V.A., Burns, N.R. et Nettelbeck, T. (2005). Emotional intelligence predicts life skills, but not as well as personality and cognitive abilities. *Personality and Individual Differences*, 39(6), 1135–1145.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T. et Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105.

Bono, J.E. et Judge, T.A. (2004), Personality and transformational and transactional leadership:

A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.

Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence

[Editorial]. *Journal of Management Development*, 28(9), 749–770.

Boyatzis, R. E. (2016). Commentary on Ackley (2016): Updates on the ESCI as the behavioral

level of emotional intelligence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(4), 287–293.

Boyatzis, R. E. (2018). The behavioral level of emotional intelligence and its

measurement. *Frontiers in psychology*, 9, 1438.

Boyatzis, R. E., Goleman, D., et Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional

intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory. Dans R. Bar-On et J. D.

A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (p. 343–362).

Jossey-Bass.

Boyatzis, R. E., Good, D. et Massa, R. (2012). Emotional, social, and cognitive intelligence and

personality as predictors of sales leadership performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 191-201.

Boyatzis, R.E. et Ratti, F. (2009). Emotional, social and cognitive intelligence competencies

distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and

cooperatives. *Journal of Management Development*, 28(9), 821-838.

Brackett, M. A. et Mayer, J. D. (2003). Convergent, Discriminant, and Incremental Validity of

Competing Measures of Emotional Intelligence. *Personality and Social Psychology*

Bulletin, 29(9), 1147–1158.

- Brackett, M. A., Rivers, S. E., Shiffman, S., Lerner, N. et Salovey, P. (2006). Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of personality and social psychology*, 91(4), 780-795.
- Brown, F. W., Bryant, S. E. et Reilly, M. D. (2006). Does emotional intelligence—as measured by the EQI—influence transformational leadership and/or desirable outcomes?. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 330-351.
- Brown, F. W. et Moshavi, D. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: A potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 867-871.
- Burns, N. R., Bastian, V. A. et Nettelbeck, T. (2007). Emotional intelligence: More than personality and cognitive ability? Dans G. Matthews, M. Zeidner et R. D. Roberts (Eds.), *The science of emotional intelligence: Knowns and unknowns* (p. 167–196). Oxford University Press.
- Butler, C.J. et Chinowsky, P.S. (2006). Emotional intelligence and leadership behavior in construction executives. *Journal of Management in Engineering*, 22(3), 119-125.
- Byrne, J. C., Dominick, P. G., Smither, J. W. et Reilly, R. R. (2007). Examination of the discriminant, convergent, and criterion-related validity of self-ratings on the Emotional Competence Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(3), 341-353.

- Campo, M., Laborde, S., Weckemann, S. et Colombus, A. (2015). Emotional intelligence training: Implications for performance and health. *Advances in psychology research*, 101, 75-92.
- Cayer, M, Tardif, J. et Marineau, E. (2020). L'intelligence émotionnelle : La compétence managériale du futur. *Revue RH*, 22, hors-série. Ordre des CRHA.
- Chader, A., Pijoan, N. et Plane J.-M. (2021) Leadership et émotions : Le pouvoir des compétences émotionnelles. *Questions de management*, 4, 19-33.
- Charter, R. A. (1999). Sample size requirements for precise estimates of reliability, generalizability, and validity coefficients. *Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology*, 21(4), 559–566
- Christiansen, N. D., Janovics, J. E. et Siers, B. P. (2010). Emotional intelligence in selection contexts: Measurement method, criterion-related validity, and vulnerability to response distortion. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 87–101.
- Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. et Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual differences*, 28(3), 539-561.
- Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 433-440.
- Conway, J. M. et Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance*, 10(4), 331–360.
- Côté, S. et Miners, C. T. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative science quarterly*, 51(1), 1-28.

Damasio, A. R. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*.

Putnam.

Daus, C. S. et Ashkanasy, N. M. (2003). Will the real emotional intelligence please stand up?

On deconstructing the emotional intelligence 'debate'. *Industrial Organizational Psychologist*, 41(2), 69-72.

Dave, H. P., Keefer, K. V., Snetsinger, S. W., Holden, R. R. et Parker, J. D. A. (2021). Stability and change in trait Emotional Intelligence in emerging adulthood: A four-year population-based study. *Journal of Personality Assessment*, 103(1), 57–66.

Dawda, D. et Hart, S. D. (2000). Assessing emotional intelligence: reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Personality and Individual Differences*, 28(4), 797–812.

Day, A. L. et Carroll, S. A. (2008). Faking emotional intelligence (EI): Comparing response distortion on ability and trait-based EI measures. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 761–784.

Dean, A. M., Conte, J. M. et Blankenhorn, T. R. (2006). Examination of the predictive validity of Big Five personality dimensions across training performance criteria. *Personality and Individual Differences*, 41(7), 1229–1239.

Denis, J.-L., Langley, A. et Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283.

Deschênes, A. A. et Capovilla, P. (2016). L'auto-efficacité émotionnelle: un facteur à considérer pour expliquer la santé psychologique au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 22(3), 173-186.

- Deschênes, A. A., Dussault, M. et Fernet, C. (2016). Développement et validation de l'Échelle d'Auto-Efficacité Émotionnelle chez les gestionnaires. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22(4), 255-272.
- Druskat, V. U., Sala, F. et Mount, G. (2006). *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups*. Erlbaum.
- Dulewicz, V., Higgs, M. et Slaski, M. (2003). Measuring emotional intelligence: Content, construct and criterion-related validity. *Journal of Managerial Psychology*, 18(5), 405–420.
- Fernández-Berrocal, P. et Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18, 7-12.
- Føllesdal, H. et Hagtvet, K. (2013). Does emotional intelligence as ability predict transformational leadership? A multilevel approach. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 747–762.
- Geßler, S., Nezlek, J. B. et Schütz, A. (2020). Training emotional intelligence: Does training in basic emotional abilities help people to improve higher emotional abilities? *The Journal of Positive Psychology*. Advance online publication.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail [Validation of a psychological health measure]. *European Review of Applied Psychology / Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 61(4), 195–203.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R. et McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- Gong, Z. et Jiao, X. (2019). Are effect sizes in emotional intelligence field declining? A meta-analysis. *Frontiers in Psychology, 10*, Article 1655.
- Harms, P. D. et Credé, M. (2010a). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 17*(1), 5-17.
- Harms, P.D. et Credé, M. (2010b). Remaining issues in emotional intelligence research: Construct overlap, method artifacts, and lack of incremental validity. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 3*(2), 154–158.
- Herpertz, S., Nizielski, S., Hock, M. et Schütz, A. (2016). The relevance of emotional intelligence in personnel selection for high emotional labor jobs. *PLoS ONE, 11*(4), Article e0154432.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. et Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management, 44*(2), 501–529.
- Hodzic, S., Scharfen, J., Ripoll, P., Holling, H. et Zenasni, F. (2018). How efficient are emotional intelligence trainings: A meta-analysis. *Emotion Review, 10*(2), 138-148.
- Hoffman, B.J. et Frost, B.C. (2006). Multiple intelligence of transformational leaders : An empirical examination. *International Journal of Manpower, 27*(1), 37-51.

- Hunt, J. B. et Fitzgerald, M. (2013). The relationship between emotional intelligence and transformational leadership: An investigation and review of competing claims in the literature. *American International Journal of Social Science*, 2(8), 30-38.
- Iliescu, D., Ilie, A., Ispas, D. et Ion, A. (2012). Emotional intelligence in personnel selection: Applicant reactions, criterion, and incremental validity. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(3), 347–358.
- Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A. et 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), 298-342.
- Joseph, D. L. et Newman, D. A. (2010a). Discriminant validity of self-reported emotional intelligence: A multitrait–multisource study. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 672–694.
- Joseph, D. L. et Newman, D. A. (2010b). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54–78.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. et Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
- Judge, T. A. et Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kellner, F., Chew, E. et Turner, J. (2018). Understanding the relationship of alexithymia and leadership effectiveness through emotional intelligence: An integrative literature review. *Performance Improvement Quarterly*, 31(1), 35-56.

- Kim, H. et Kim, T. (2017). Emotional intelligence and transformational leadership: A review of empirical studies. *Human Resource Development Review*, 16(4), 377-393.
- Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited: Techniques for evaluating training programs. *Training and Development*, 50(1), 54–59.
- Kluemper, D. H., McLarty, B. D., Bishop, T. R. et Sen, A. (2015). Interviewee selection test and evaluator assessments of general mental ability, emotional intelligence and extraversion: Relationships with structured behavioral and situational interview performance. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 543–563.
- Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren, A., Grégoire, J. et Leys, C. (2019). Improving emotional intelligence: A systematic review of existing work and future challenges. *Emotion Review*, 11(2), 151–165.
- Küpers, W. et Weibler, J. (2006). How emotional is transformational leadership really? Some suggestions for a necessary extension. *Leadership and Organisation Development Journal*, 27(5), 363-383.
- Laborde, S., Allen, M. S. et Guillén, F. (2016). Construct and concurrent validity of the short- and long-form versions of the trait emotional intelligence questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 101, 232-235.
- 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), 483-496.
- Li, W.-D., Li, S., Feng, J. (J.), Wang, M., Zhang, H., Frese, M. et Wu, C.-H. (2021). Can becoming a leader change your personality? An investigation with two longitudinal studies from a role-based perspective. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 882–901.

- Libbrecht, N., Lievens, F. et Schollaert, E. (2010). Measurement equivalence of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale across self and other ratings. *Educational and Psychological Measurement, 70*(6), 1007-1020.
- Lindebaum, D. et Cartwright, S. (2010). A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Management Studies, 47*(7), 1317–1342.
- Lindebaum, D. et Cartwright, S. (2011). Leadership effectiveness: The costs and benefits of being emotionally intelligent. *Leadership & Organization Development Journal, 32*(3), 281–290.
- Lopez, P.N., Brackett, M.A., Nezlek, J.B., Schülz, A., Sellin, I., Salovey, P. (2004) Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin, 30*(8), 1018- 1034.
- Lovakov, A. et Agadullina, E. R. (2021). Empirically derived guidelines for effect size interpretation in social psychology. *European Journal of Social Psychology*. Advance online publication.
- MacCann, C., Joseph, D. L., Newman, D. A. et Roberts, R. D. (2014). Emotional intelligence is a second-stratum factor of intelligence: Evidence from hierarchical and bifactor models. *Emotion, 14*(2), 358–374.
- Mast, M.S., Jonas, K., Cronauer, C.K. et Darioly, A. (2012). On the importance of the superior's interpersonal sensitivity for good leadership. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(5), 1043-1068.
- Matthews, G., Roberts, R. D. et Zeidner, M. (2004). Seven myths about emotional intelligence. *Psychological Inquiry, 15*(3), 179-196.

- Mattingly, V. et Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), 140-155.
- Maul, A. (2012). The validity of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) as a measure of emotional intelligence. *Emotion Review*, 4(4), 394-402.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. et Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300.
- Mayer, J. D., Salovey, P. et Caruso, D. (2002). MSCEIT User's Manual. *Toronto. Canada: Multi-Health Systems*.
- Mayer, J. D., Salovey, P. et Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or Eclectic Traits?. *American Psychologist*, 63(6), 503-517.
- McAdams, D. P. (1994). Can personality change? Levels of stability and growth in personality across the life span. Dans T. F. Heatherton et J. L. Weinberger (Eds.), *Can personality change?* (p. 299–313). American Psychological Association.
- McKee, A. (2016). How to hire for emotional intelligence. *Harvard Business Review*, 5 février, 2016, 2-4.
- Mignonac, K. et Herrbach, O. (2004). Linking work events, affective states, and attitudes: An empirical study of managers' emotions. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 221-240.
- Mills, L. B. (2009). A meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Curriculum and Instruction*, 3(2), 22-38.
- Morin, D., Larivée, S., Sénéchal, C. et Picard, K. (2012). Pour réussir dans la vie professionnelle, a-t-on besoin d'un bon quotient intellectuel (QI) ou d'un bon quotient émotionnel (QÉ)?. *Revue Québécoise de Psychologie*, 33(1), 47-84.

- Mortensen, E. L., Andresen, J., Kruuse, E., Sanders, S. A. et Reinisch, J. M. (2003). IQ stability: The relation between child and young adult intelligence test scores in low-birthweight samples. *Scandinavian Journal of Psychology*, 44(4), 395-398
- Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C. et McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 24–39.
- Murphy, K. R. (2006). *A critique of emotional intelligence: What are the problems and how can they be fixed?* Lawrence Erlbaum Associates.
- Murphy, K. R. (2017). What inferences can and cannot be made on the basis of meta-analysis? *Human Resource Management Review*, 27(1), 193–200.
- Murphy, K. R. (2019). Cognitive ability: Psychometric perspectives on the importance of general mental ability. Dans D. J. McFarland (Ed.), *General and specific mental abilities* (p. 59–79). Cambridge Scholars Publishing.
- Murphy, K. R., Myors, B. et Wolach, A. (2014). *Statistical power analysis: A simple and general model for traditional and modern hypothesis tests* (4^e éd.). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Muyia, H. M. (2009). Approaches to and instruments for measuring emotional intelligence: A review of selected literature. *Advances in Developing Human Resources*, 11(6), 690-702.
- Nelis, D., Kotsou, I., Quoidbach, J., Hansenne, M., Weytens, F., Dupuis, P. et Mikolajczak, M. (2011). Increasing Emotional Competence Improves Psychological and Physical Well-Being, Social Relationships, and Employability. *Emotion*, 11(12), 354-366.
- Nohe, C. et Hertel, G. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8, 1364.

- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H. et Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788–818.
- O'Connor, P. J., Hill, A., Kaya, M. et Martin, B. (2019). The measurement of emotional intelligence: A critical review of the literature and recommendations for researchers and practitioners. *Frontiers in Psychology*, 10, 1116.
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. (2020) *Guide des compétences des CRHA et CRIA*. Repéré à <http://www.portailrh.org/guide/>
- Paakkanen, M., Martela, F., Hakanen, J., Uusitalo, L. et Pessi, A. (2020). Awakening compassion in managers—a new emotional skills intervention to improve managerial compassion. *Journal of Business and Psychology*. Advance online publication.
- Parker, J. D.A., Summerfeldt, L. J., Walmsley, C., O'Byrne, R., Dave, H. P. et Crane, A. G. (2020). Trait emotional intelligence and interpersonal relationships: Results from a 15-year longitudinal study. *Personality and Individual Differences*. Advance online publication.
- Paulhus, D.L., Lysy, D.C. et Yik, M. S. (1998). Self-report measures of intelligence: Are they useful as proxy IQ tests?. *Journal of Personality*, 66(4), 525-554.
- Petrides, K. V. (2009). *Technical manual for the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue)*. London Psychometric Laboratory.
- Petrides, K. V. (2010). Trait emotional intelligence theory. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3(2), 136–139.

- Petrides, K. V., Mikolajczak, M., Mavroveli, S., Sanchez-Ruiz, M.-J., Furnham, A. et Pérez-González, J.-C. (2016). Developments in trait emotional intelligence research. *Emotion Review*, 8(4), 335–341.
- Petrides, K. V., Pita, R. et Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*, 98(2), 273–289.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Polit, D.F. et Beck, C.T. (2004) *Nursing Research: Principles and Methods* (7^e éd.) Lippincott Williams & Wilkins.
- Roberts, B. W., Harms, P. D., Smith, J., Wood, D. et Webb, M. (2006). Methods in personality psychology. Dans M. Eid et E. Diener, *Handbook of psychological assessment: A multimethod perspective* (p. 321-335). American Psychological Association.
- Rosete, D. et Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388-400
- Rothstein, H. R., Sutton, A. J. et Borenstein, M. (2005). *Publication bias in meta-analysis: Prevention, assessment and adjustment*. Willey.
- Salovey, P. et Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Sashkin, M. (2004). Transformational leadership approaches: A review and synthesis. Dans J. Antonakis, A. T. Cianciolo et R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (p. 171-196). Sage Publications, Inc.

- Schutte, N. S., Malouff, J. M. et Bhullar, N. (2009). The Assessing Emotions Scale. Dans C. Stough, D. H. Saklofske, et J. D. A. Parker (Eds.), *Assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications* (p. 119–134). Springer Science + Business Media
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. et Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167–177.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M. et Thorsteinsson, E. B. (2013). Increasing emotional intelligence through training: Current status and future directions. *The International Journal of Emotional Education*, 5(1), 56–72.
- Schutte, N.S., Thorsteinsson, E.B., Hine, D.W., Foster, R., Cauchi, A. et Binns, C. (2010). Experiential and rational processing styles, emotional intelligence and wellbeing. *Australian Journal of Psychology*, 62(1), 14–19.
- Shi, J. et Wang, L. (2007). Validation of emotional intelligence scale in Chinese university students. *Personality and Individual Differences*, 43(2), 377-387.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L. et Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), Article 101341.
- Siddaway, A. P., Wood, A. M. et Hedges, L. V. (2019). How to do a systematic review: a best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. *Annual review of psychology*, 70, 747-770.
- Slaski, M. et Cartwright, S. (2002). Health, performance, and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, 18(2), 63–68.

- Sturman, M. C., Cheramie, R. A. et Cashen, L. H. (2005). The Impact of Job Complexity and Performance Measurement on the Temporal Consistency, Stability, and Test-Retest Reliability of Employee Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 269–283.
- Thompson, C. L., Kuah, A. T. H., Foong, R. et Ng, E. S. (2020). The development of emotional intelligence, self-efficacy, and locus of control in Master of Business Administration students. *Human Resource Development Quarterly*, 31(1), 113–131.
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404-428.
- van der Linden, D., Nijenhuis, J. et Bakker, A. B. (2010). The general factor of personality: A meta-analysis of Big Five intercorrelations and a criterion-related validity study. *Journal of research in personality*, 44(3), 315-327.
- van der Linden, D., Pekaar, K. A., Bakker, A. B., Schermer, J. A., Vernon, P. A., Dunkel, C. S., et Petrides, K. V. (2017). Overlap between the general factor of personality and emotional intelligence: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 143(1), 36-52.
- Van Rooy, D. L. et Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 71-95.
- Van Rooy, D. L., Viswesvaran, C. et Pluta, P. (2005). An evaluation of construct validity: What is this thing called emotional intelligence? *Human Performance*, 18(4), 445-462.
- Vecchio, R. P. et Anderson, R. J. (2009). Agreement in self–other ratings of leader effectiveness: The role of demographics and personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(2), 165–179.

Watkin, C. (2000). Developing emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(2), 89-92.

Zhang, X.-a., Cao, Q. et Tjosvold, D. (2011). Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1586-1611.

Annexe : Sommaire comparatif des différents courants de l'IE

Les différents courants de l'IE	1.Courant fondé sur les habiletés émotionnelles	2.Courant fondé sur les habiletés émotionnelles à l'aide de questionnaires autorapportés	3.Courant des modèles mixtes	4.Courant des évaluations par les pairs
Définition	Forme alternative d'intelligence permettant de raisonner avec et à propos des émotions (Conte, 2005). Les habiletés émotionnelles associées au modèle sont : la reconnaissance des émotions; la capacité à utiliser les émotions afin de faciliter le traitement cognitif; la compréhension des émotions; la régulation des émotions.	Définition de l'IE du courant fondé sur les habiletés émotionnelles. Utilisation de questionnaires autorapportés pour apprécier le niveau d'IE.	Ensemble d'habiletés émotionnelles et de caractéristiques personnelles qui reposent sur les dimensions de la personnalité, la motivation, les dispositions affectives (ex. : le besoin de réussir, l'affirmation de soi, l'estime de soi, le contrôle des impulsions, le bonheur, la conscience de ses émotions et l'empathie) (Muyia, 2009).	Définition de l'IE variable : utilisation des mesures autorapportées administrées à l'aide d'un système de rétroaction multisource 360° (Boyatzis, 2018).
Instruments de mesure	Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) (Mayer et al., 2016).	Assessing Emotion Scale (AES) (Schutte et al. (1998). Self-rated emotional Intelligence Test (SREIT) (Schutte et al., 1998); Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS) (Law,Wong et Song, 2004). Self-Rated Emotional Intelligence Scale (SREIS) (Brackett et al., 2006).	Emotional Competence Inventory (ECI) (Goleman, 1998). Emotional Quotient Inventory (EQi) (Bar-On, 2006). Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQUE) (Petrides, 2010). Emotional and Social Competency Inventory (ESCI) (Boyatzis, 2018).	EQi TEIQUE ESCI
Fidélité des mesures *	MSCEIT : la fidélité du score total et des dimensions est supérieure à 0,75; la fidélité test-retest (deux semaines) est de 0,86. (Mayer, Salovey, Caruso et Sitarenios, 2003).	AES : indice de consistance interne de 0,87 en moyenne (Schutte et al., 2009). SREIT : indice de consistance interne de 0,90 et fidélité test-retest de 0,78 (deux semaines) (Schutte et al., 1998) WLEIS : indice de consistance interne des dimensions entre 0,79 et 0,93 et α global de 0,86 (Law,Wong et Song, 2004; Shi et Wang, 2007). SREIS : indice de consistance interne de 0,84 (Brackett et al., 2006).	ECI : indices de consistance interne de chacune de ces dimensions se situent entre 0,61 et 0,92 (Byrne et al., 2007). EQi : indice de consistance interne globale de 0,76 et des dimensions entre 0,66 et 0,87; test-retest de 0,85 après un mois et de 0,75 après 4 mois (Bar-On, 2006; Bar-On et Parker, 2000; Bar-On et al., 2000). TEIQUE : indice de consistance interne de 0,89 pour le score global et allant de 0,67 à 0,86 pour les quatre dimensions (Petrides, 2009). ESCI : indice de consistance interne des dimensions allant de 0,61 à 0,85; consistance interne des 12 dimensions allant de 0,79 à 0,91 (Boyatzis et Gaskin, 2010; Conte, 2005).	N/A
Validité des mesures**	MSCEIT : corrélations avec différents construits associés à l'IE fondée sur les habiletés émotionnelles : alexithymie ($r = -0,65$), attention aux émotions ($r = 0,63$), clarté des émotions ($r = 0,52$), réparation de l'humeur ($r = 0,68$), optimisme ($r = 0,52$), pessimisme ($r = -0,42$), dépression ($r = -0,37$) et contrôle des impulsions ($r = -0,39$.) (Schutte et al., 1998). Corrélations de 0,28 avec le bien-être, de 0,28 avec l'agréabilité et de 0,25 avec l'ouverture Brackett et Mayer (2003). Corrélation de $r=0,43$ avec le QI (score global) (Rosete et Ciarrochi ,2005). Corrélations avec les cinq grands facteurs de la personnalité variant entre 0,06 et 0,18 (Van Rooy, Viswesvaran, & Pluta, 2005).	AES : corrélations avec la satisfaction de la vie ($rs = 0,46 - 0,48$); les affects positifs ($r = 0,53$); les affects négatifs ($r = -0,29$) (Bastian et al., 2005; Schutte et al., 2010). SREIT : N/A WLEIS : corrélations significatives de faibles à modérées entre le score composite du WLEIS avec quatre des cinq facteurs de la personnalité (O :0,23; C : 0,35; A : 0,23; N : -0,46) (Shi et Wang, 2007). SREIS : N/A	ECI : corrélations non significatives avec la performance académique et corrélations significatives entre le score composite du ECI et les cinq facteurs de la personnalité (O :0,37; C : 0,34; E : 0,53; A : 0,27; N : -0,48) (Byrne et al., 2007). EQi : corrélation de 0,12 avec le Wechsler Adult Intelligence Scale (Bar-On, 2000). Corrélation moyenne d'environ 0,50 avec les cinq facteurs de personnalité (Dawda et Hart, 2000). Corrélations avec divers construits : moral ($r=0,55$), stress ($r=0,41$) et évaluation de la performance par le superviseur ($r=0,22$) (Slaski et Cartwright, 2002). TEIQUE : corrélation avec divers construits: burnout ($r = -0,58$), diminution de la réalisation ($r = -0,64$), et épuisement émotionnel ($r = -0,49$) (Mikolajczak et al., 2007). ESCI : N/A	N/A

Lien avec le LT	<p>Méta-analyse de Harms et Crédé (2010) : Devis unisource : $\rho=0,24$; devis multisource : $\rho=0,05$. Le devis à une source gonfle la relation entre l'IE fondée sur les habiletés émotionnelles et le LT. Le devis multisource présente une relation faible entre les construits.</p>	<p>Méta-analyse de Harms et Crédé (2010) : Devis unisource : $\rho=0,54$; devis multisource : $\rho=0,09$ (WLEIS) Le devis à une source gonfle la relation entre l'IE mesurée par le WLEIS et le LT. Le devis multisource démontre une relation faible entre les construits.</p>	<p>Méta-analyse de Harms et Crédé (2010) : Devis unisource : $\rho=0,66$; devis multisource : $\rho=0,11$. Le devis à une source gonfle la relation entre l'IE fondée sur les modèles mixtes et le LT. Le devis multisource présente une relation faible entre les construits.</p>	N/A
Impact de la formation	<p>Méta-analyse de Hodzic et al. (2018) : $SMC_{pré-post}= 0,60$ La formation en IE permet d'améliorer de façon modérée les scores d'IE fondée sur les habiletés émotionnelles. Ces interventions sont plus efficaces que celles basées sur l'IE fondée sur les modèles mixtes.</p> <p>Méta-analyse de Mattingly et Kraiger (2019) : Devis pré-post : $d_c= 0,54$ Devis traitement-contrôle : $d_c= 0,35$ La formation en IE permet d'améliorer de façon modérée les scores d'IE fondée sur les habiletés émotionnelles.</p>	N/A	<p>Méta-analyse de Hodzic et al. (2018) : $SMC_{pré-post}= 0,31$ La formation en IE permet d'améliorer faiblement les scores d'IE fondée sur les modèles mixtes. Ces interventions sont moins efficaces que celles basées sur l'IE fondée sur les habiletés émotionnelles.</p> <p>Méta-analyse de Mattingly et Kraiger (2019) : Devis pré-post : $d_c= 0,69$ Devis traitement-contrôle : $d_c= 0,51$ La formation en IE permet d'améliorer de façon modérée à élevée les scores d'IE fondée sur les modèles mixtes.</p>	N/A

*En matière de fidélité, les mesures d'IE des divers courants théoriques d'IE possèdent des indices convenables de consistance interne ou coefficients alpha.

** En matière de validité critériée, les relations entre les mesures d'IE du courant théorique mixte sont généralement plus grandes par rapport aux relations (plus faibles) entre les mesures d'IE du courant théorique d'habiletés émotionnelles et les résultats au travail.