

——— **Rapport de recherche** ——

**Étude de la documentation sur l'intelligence  
émotionnelle et ses conséquences en milieu  
correctionnel**

This report is also available in English. Ce rapport est également disponible en anglais. Should additional copies be required, they can be obtained from the Research Branch, Correctional Service of Canada, 340 Laurier Avenue, West, Ottawa, Ontario, K1A 0P9. Pour obtenir des exemplaires supplémentaires, veuillez vous adresser à la Direction de la recherche, Service correctionnel du Canada, 340, avenue Laurier Ouest, Ottawa (Ontario) K1A 0P9.

**Étude de la documentation sur l'intelligence émotionnelle  
et ses conséquences en milieu correctionnel**

Yvonne Stys  
et  
Shelley L. Brown

Direction de la recherche  
Service correctionnel du Canada

**Mars 2004**

## RÉSUMÉ

Dans les observations qu'il a faites à la conclusion d'une réunion de la haute direction tenue en 1999 sur le thème des défis en matière de leadership, l'ancien commissaire du Service correctionnel du Canada, Ole Ingstrup, a fait observer que le domaine de l'intelligence émotionnelle était « quelque chose qu'il faut explorer beaucoup plus à fond ». Depuis, le concept de l'intelligence émotionnelle a pris de l'ampleur dans les milieux universitaire et appliqué. Des programmes destinés à améliorer l'intelligence émotionnelle des dirigeants ont été conçus et mis en oeuvre, tandis que des cours visant à perfectionner l'intelligence émotionnelle ont commencé à être offerts dans les universités partout aux États-Unis.

Dans ce rapport, nous passons en revue la documentation sur l'intelligence émotionnelle (IE). Nous décrivons le concept d'IE en examinant ses différents modèles, les mesures d'évaluation utilisées et la relation entre ces modèles et des concepts analogues. Nous nous penchons également sur l'applicabilité du concept d'IE à des milieux pratiques, notamment au milieu de travail, et proposons des manières de l'appliquer aux divers niveaux du Service correctionnel du Canada. Le concept d'intelligence émotionnelle n'est pas sans ses détracteurs, et c'est pourquoi nous discuterons des critiques et controverses entourant l'IE, en proposant également des pistes de recherche future.

Points saillants du rapport :

- Il existe trois principaux modèles de l'intelligence émotionnelle. Dans le premier modèle, de Peter Salovey et John Mayer, l'IE est considérée comme une forme d'intelligence pure, c'est-à-dire que l'intelligence émotionnelle est considérée comme une habileté cognitive. Dans le deuxième modèle, de Reuven Bar-On, l'IE est présentée comme une intelligence mixte, composée d'une habileté cognitive et de traits de personnalité. Ce modèle fait ressortir l'influence des facteurs cognitifs et de la personnalité sur le bien-être général. Dans le troisième modèle, celui de Daniel Goleman, l'IE est aussi présentée comme une intelligence mixte composée de l'habileté cognitive et de traits de personnalité. Toutefois, contrairement à celui de Reuven Bar-On, le modèle de Goleman est centré sur l'influence des facteurs cognitifs et de la personnalité sur le succès en milieu de travail.
- Le modèle de l'IE de Salovey et Mayer utilise le test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT), une mesure du rendement qui oblige le participant à accomplir des tâches liées à l'intelligence émotionnelle. Les modèles de Bar-On et de Goleman utilisent tous les deux des mesures d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle. Celui de Bar-On utilise l'inventaire du quotient émotionnel (EQ-i) tandis que celui de Goleman utilise l'inventaire de la compétence émotionnelle (ECI), l'évaluation de l'intelligence émotionnelle (EIA) et le questionnaire du profil de travail – version de l'intelligence émotionnelle (WPQei).
- Les recherches permettent de conclure à l'existence de relations significatives entre les trois modèles de l'IE. En outre, l'intelligence émotionnelle a été comparée systématiquement à trois autres concepts : la personnalité, l'alexithymie (difficulté à éprouver et à distinguer des émotions) et le leadership. Beaucoup de traits inclus dans le modèle des cinq grands facteurs

de la personnalité ressemblent à ceux décrits par Bar-On et Goleman dans leurs modèles de l'intelligence émotionnelle. L'alexithymie serait inversement liée à l'intelligence émotionnelle. Des études sur le leadership ont révélé que le leadership transformationnel (c.-à-d., celui qui inspire, motive et favorise le perfectionnement des autres tout en sensibilisant aux objectifs organisationnels) mène à un accroissement de l'efficacité et de la satisfaction des employés. Elles ont aussi révélé une relation significative entre le leadership transformationnel et un quotient émotionnel (QE) élevé.

- Les études sur les différences entre les sexes ne sont pas concluantes. Certaines recherches ont conclu que les femmes étaient plus émotionnellement intelligentes que les hommes, mais d'autres n'ont révélé aucune différence entre les sexes. Il faudrait poursuivre les recherches à cet égard.
- L'intelligence émotionnelle est une variable prédictive de la satisfaction dans la vie, d'une adaptation psychologique saine, d'interactions positives avec ses contemporains et sa famille et de l'ardeur parentale. On a aussi constaté une relation entre un faible quotient émotionnel et un comportement de violence, l'usage de drogues et l'abus d'alcool, et la perpétration d'infractions.
- L'intelligence émotionnelle en milieu de travail a fait l'objet de nombreuses recherches. Elle a été liée à un degré plus élevé de réussite parmi les personnes occupant des postes analogues (p. ex., les gestionnaires supérieurs). Dans le secteur privé, l'embauche de personnes à quotient émotionnel élevé et l'offre aux employés de programmes de formation destinés à développer leur intelligence émotionnelle ont été associées à des gains financiers. Des programmes de perfectionnement de l'intelligence émotionnelle en milieu de travail peuvent être offerts à tous les niveaux, et plusieurs programmes qui ont été évalués ont effectivement produit des travailleurs plus émotionnellement intelligents.
- Le Service correctionnel du Canada pourrait éventuellement profiter d'une recherche plus poussée sur l'IE à plusieurs égards. Tout d'abord, bon nombre des éléments fondamentaux de l'intelligence émotionnelle rejoignent les compétences en leadership que la Commission de la fonction publique juge essentielles pour les cadres supérieurs. De même, les écrits sur l'efficacité des dirigeants en milieu carcéral recourent les descriptions des habiletés qu'on trouve dans la théorie de l'IE. Enfin, compte tenu des rôles et responsabilités des travailleurs correctionnels, le développement de leur intelligence émotionnelle devrait faciliter leur travail et accroître leur efficacité. Les recherches futures devraient donc explorer la mesure dans laquelle la théorie de l'IE et la formation dans ce domaine peuvent ajouter une valeur aux modèles actuellement utilisés dans un contexte correctionnel.
- Malgré les nombreuses recherches dont elle a fait l'objet au cours de la dernière décennie, l'IE demeure un sujet controversé. On continue en effet à débattre de la légitimité du concept, de la supériorité d'un modèle par rapport à un autre, de la mesure de l'IE, ainsi que de la capacité à « enseigner » l'intelligence émotionnelle.
- Le degré de controverse entourant le concept de l'intelligence émotionnelle confirme la nécessité de poursuivre les recherches. Il est recommandé que celles-ci gravitent autour de

trois thèmes principaux. Premièrement, il faudrait évaluer la légitimité de chacun des modèles de l'intelligence émotionnelle. Pour cela, il faut distinguer ceux-ci des concepts connexes, comme celui de la personnalité, ainsi que valider les mesures employées pour chaque modèle. Deuxièmement, il faudrait évaluer la capacité à développer l'intelligence émotionnelle et, par conséquent, les programmes destinés à enseigner l'intelligence émotionnelle au sein d'organismes. Troisièmement, il faudrait également, dans les recherches futures, examiner l'applicabilité du concept de l'intelligence émotionnelle à la fonction publique du Canada (en tant qu'organisme distinct du secteur privé) et au Service correctionnel du Canada. Il faudrait notamment voir si le concept de l'IE ajoute une valeur aux modèles de leadership qu'entérine actuellement la Commission de la fonction publique du Canada.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>i</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>iv</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>vi</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>MODÈLES DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE (IE)</b> .....	<b>4</b>
Salovey et Mayer : un modèle de l'intelligence émotionnelle centré sur la capacité.....	4
<i>Mesures du modèle de Mayer et Salovey</i> .....	7
<i>Test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso : fiabilité et validité</i> .....	9
Bar-On : un modèle mixte de l'intelligence émotionnelle .....	10
<i>Mesures du modèle de Bar-On</i> .....	12
<i>Inventaire du quotient émotionnel de Bar-On : fiabilité et validité</i> .....	12
Goleman : un modèle mixte de l'intelligence émotionnelle.....	14
<i>Mesures du modèle de Goleman</i> .....	16
<i>Mesures du modèle de Goleman : fiabilité et validité</i> .....	17
Autres modèles et mesures .....	20
<i>Échelle des niveaux de conscience émotionnelle (LEAS)</i> .....	20
<i>Test d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle (SREIT)</i> .....	21
<b>COMPARAISON DES MODÈLES DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE</b> .....	<b>24</b>
<b>INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET CONCEPTS CONNEXES</b> .....	<b>25</b>
Intelligence émotionnelle et personnalité .....	25
Intelligence émotionnelle et alexithymie.....	29
Intelligence émotionnelle et leadership .....	30
<b>L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DANS DES MILIEUX APPLIQUÉS</b> .....	<b>33</b>
Différences entre les sexes en matière d'intelligence émotionnelle.....	33
Applicabilité à la vie courante .....	34
L'intelligence émotionnelle au travail.....	35
Les personnes plus émotionnellement intelligentes ont-elles plus de succès?.....	36
Enseigner l'intelligence émotionnelle : pistes de formation .....	37
Programmes éventuels de développement de l'intelligence émotionnelle.....	41

<i>Programme de maîtrise de l'intelligence émotionnelle .....</i>	<b>41</b>
<i>Programme de formation axé sur les compétences émotionnelles .....</i>	<b>41</b>
<i>Programme sur mesure de perfectionnement en leadership.....</i>	<b>43</b>
<b>L' INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET LE SERVICE CORRECTIONNEL</b>	
<b>DU CANADA .....</b>	<b>44</b>
Le leadership et le Service correctionnel du Canada.....	44
<i>Compétences en leadership chez les cadres supérieurs .....</i>	<b>44</b>
<i>Le leadership dans les établissements correctionnels.....</i>	<b>47</b>
Les qualités des travailleurs correctionnels efficaces et l'IE.....	48
<b>CONTROVERSE, LIMITATIONS ET PISTES DE RECHERCHE FUTURE .....</b>	<b>51</b>
La légitimité de l'intelligence émotionnelle.....	51
Preuves neurologiques de l'intelligence émotionnelle .....	52
Le modèle fondé sur les capacités et le modèle mixte : lequel est meilleur?.....	54
Questions de mesure et intelligence émotionnelle .....	54
Peut-on enseigner à être émotionnellement intelligent?.....	56
Pistes de recherches futures et application .....	58
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>61</b>
<b>ANNEXE A : GLOSSAIRE DES EXPRESSIONS STATISTIQUES .....</b>	<b>70</b>

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Structure et niveaux de rétroaction du test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso .....	8
Tableau 2 : Modèle de l'intelligence émotionnelle de Bar-On.....	11
Tableau 3 : Mesures de l'intelligence émotionnelle couramment utilisées .....	23
Tableau 4 : Modèle des cinq grands facteurs de la personnalité (Myers, 1998).....	26
Tableau 5 : Les cinq grands facteurs de la personnalité et les composantes de l'intelligence émotionnelle de Bar-On et Goleman (McCrae, 2000).....	28
Tableau 6 : Style de leadership et incidence sur le climat de l'organisme (Goleman, 2001).....	32
Tableau 7 : Compétences en leadership pour les SMA et les cadres supérieurs .....	45

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Modèle de l'intelligence émotionnelle à quatre branches de Mayer et Salovey (1997).....	6
Figure 2 : Compétences de l'intelligence émotionnelle de Goleman (2001).....	16
Figure 3 : Développement de l'intelligence émotionnelle dans les organismes : le processus optimal .....	40

## INTRODUCTION

Depuis la publication du livre à succès de Daniel Goleman (1995) *L'intelligence émotionnelle*, le sujet de l'intelligence émotionnelle a suscité un intérêt incomparable. Des programmes destinés à accroître l'intelligence émotionnelle ont été mis en application dans divers milieux, et des cours sur le développement de l'intelligence émotionnelle ont été offerts dans des universités et même des écoles primaires partout aux États-Unis. Mais qu'est-ce exactement que l'intelligence émotionnelle? Comme c'est le cas de tous les concepts (p. ex., intelligence ou personnalité), plusieurs écoles de pensée cherchent à décrire le plus exactement possible la notion d'intelligence émotionnelle et à la mesurer. Au niveau le plus général, l'intelligence émotionnelle (IE) désigne la capacité à reconnaître et à maîtriser les émotions en soi et chez les autres (Goleman, 2001). Peter Salovey et John Mayer, les premiers à utiliser l'expression « l'intelligence émotionnelle » dans des écrits publiés, ont initialement défini le concept comme suit :

[TRADUCTION] *Une forme d'intelligence qui suppose la capacité à contrôler ses sentiments et émotions et ceux des autres, à faire la distinction entre eux et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et ses gestes (Salovey et Mayer, 1990).*

Ces auteurs ont par la suite révisé leur définition de l'intelligence émotionnelle, la définition actuelle étant désormais la plus généralement acceptée. L'intelligence émotionnelle désigne :

[TRADUCTION] *La capacité à percevoir l'émotion, à l'intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre les émotions et à les maîtriser afin de favoriser l'épanouissement personnel (Mayer et Salovey, 1997).*

Un autre chercheur important dans le domaine de l'intelligence émotionnelle est Reuven Bar-On, qui a lancé l'expression « quotient émotionnel ». Partant d'un point de vue légèrement différent, il définit l'intelligence émotionnelle comme la manière de se comprendre et de

comprendre les autres, d'entretenir des relations avec les gens et de s'adapter au milieu immédiat de façon à faire face de manière plus fructueuse aux exigences du milieu (Bar-On, 1997). Malgré les différences entre les définitions de l'intelligence émotionnelle, il est clair que cette notion se distingue de celle de l'intelligence ordinaire ou QI.

La notion de quotient intellectuel (QI) a été élaborée et utilisée au début du 20<sup>e</sup> siècle comme une mesure de l'intelligence. Le psychologue français Alfred Binet a lancé le mouvement moderne des tests d'intelligence comme moyen de mesurer l'âge mental des enfants, soit un âge chronologique correspondant ordinairement à un niveau donné de rendement (Myers, 1998). Des études plus récentes font le lien entre le QI d'une personne et ses chances de réussite en général (Wechsler, 1958), ainsi que des aspects comme la capacité à commander (Lord, DeVader et Alliger, 1986). Toutefois, on n'a pas tardé à remettre en question la **validité**<sup>1</sup> du fait que cette notion ne faisait pas entrer en ligne de compte les facteurs situationnels, comme l'environnement ou la culture, dans la prévision des résultats (Riggio, Murphy et Pirozzolo, 2002). Les théoriciens ont commencé à formuler l'hypothèse que l'intelligence cognitive mesurée par les tests de QI n'englobait peut-être pas l'ensemble de l'intelligence et qu'une personne pouvait éventuellement posséder plusieurs types d'intelligences.

Un psychologue influent qui a oeuvré dans les domaines de l'apprentissage, de l'éducation et de l'intelligence, E.L. Thorndike, a fait valoir que les êtres humains possédaient plusieurs types d'intelligences, dont l'intelligence sociale ou la capacité à comprendre et à gérer les hommes et les femmes, les garçons et les filles, et à agir de manière judicieuse dans le contexte des relations humaines (Thorndike, 1920). Même David Wechsler, l'auteur de l'Échelle d'intelligence de Wechsler pour adultes (WAIS), parlait d'éléments tant intellectifs que non intellectifs de l'intelligence. Il a par la suite posé l'hypothèse que les éléments non intellectifs, comprenant les facteurs affectifs, personnels et sociaux, étaient indispensables pour prévoir la capacité d'une personne à réussir dans la vie (Wechsler, 1940). Au même siècle, Howard Gardner a de nouveau évoqué la notion d'intelligences multiples. Ce psychologue spécialiste du développement, qui a fait ses études à Harvard, a proposé une théorie des intelligences multiples selon laquelle les êtres possèdent des aptitudes dans plusieurs domaines, notamment dans les sphères verbale, mathématique, musicale, spatiale, intrapersonnelle (l'examen et la connaissance de ses propres sentiments) et interpersonnelle (la capacité à saisir l'humeur, les intentions et les

---

<sup>1</sup> Les expressions en gras sont définies à l'annexe A.

désirs d'autrui), ainsi que du mouvement et de l'environnement (Myers, 1998). Gardner estimait que ces formes d'intelligence étaient aussi importantes que celle ordinairement mesurée au moyen de tests de QI (Gardner, 1983).

Dans ce rapport, nous passerons en revue la documentation sur l'intelligence émotionnelle. Nous décrirons les trois principaux modèles de l'intelligence émotionnelle et les mesures d'évaluation y correspondant afin d'aider à mieux comprendre le concept. Nous examinerons la relation entre ces différents modèles, ainsi que la relation entre l'intelligence émotionnelle et d'autres aspects qui y sont ordinairement liés, comme la personnalité, l'alexithymie et le leadership. Nous discuterons ensuite des recherches sur l'intelligence émotionnelle dans des milieux courants et appliqués, y compris le Service correctionnel du Canada (SCC). Enfin, nous présenterons certaines des critiques et controverses entourant le concept d'intelligence émotionnelle.

## **MODÈLES DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE (IE)**

Certains des premiers théoriciens, comme Thorndike et Gardner, ont frayé la voie aux experts contemporains dans le domaine de l'intelligence émotionnelle. Chaque paradigme théorique présente l'intelligence émotionnelle soit selon le modèle de la capacité, soit selon un modèle mixte. Dans les modèles centrés sur la capacité, l'intelligence émotionnelle apparaît comme une forme pure de capacité mentale et, par conséquent, comme une intelligence pure. Dans les modèles mixtes, l'intelligence émotionnelle est plutôt une combinaison de capacité mentale et de traits de personnalité, comme l'optimisme et le bien-être (Mayer, 1999). Actuellement, le seul modèle de l'intelligence émotionnelle centré sur la capacité est celui de John Mayer et Peter Salovey. Deux modèles mixtes de l'intelligence émotionnelle ont été proposés, chacun dans une perspective différente. Reuven Bar-On a proposé un modèle dans le contexte de la théorie de la personnalité, qui met l'accent sur l'interdépendance entre les aspects de capacité de l'intelligence émotionnelle et les traits de personnalité et leur application au bien-être personnel. Pour sa part, Daniel Goleman a proposé un modèle mixte axé sur le rendement, qui intègre les capacités et la personnalité de la personne et leurs répercussions sur le rendement en milieu de travail (Goleman, 2001).

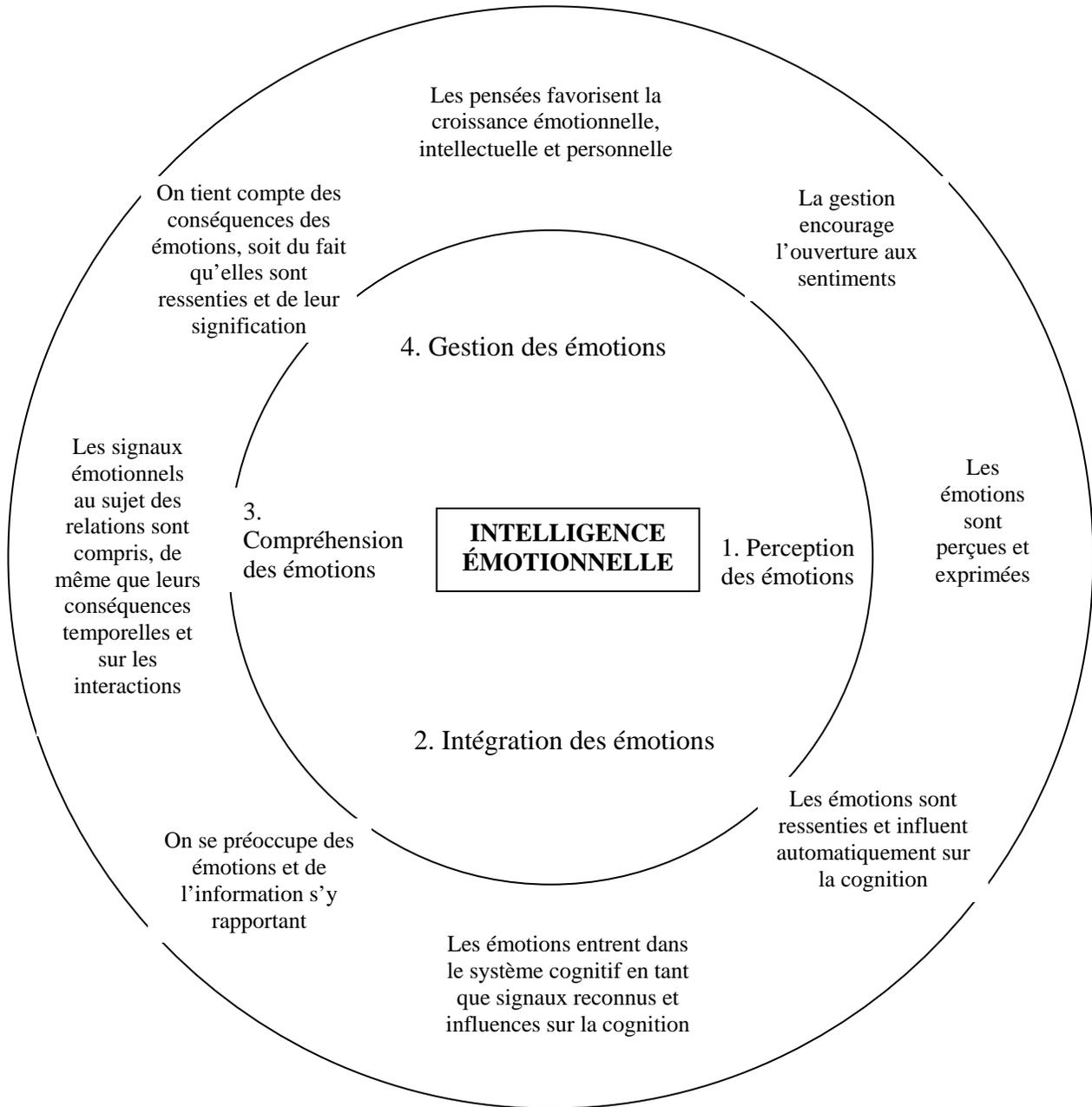
### **Salovey et Mayer : un modèle de l'intelligence émotionnelle centré sur la capacité**

Peter Salovey et John Mayer ont été les premiers à utiliser, en 1990, l'expression « intelligence émotionnelle » (Salovey et Mayer, 1990) et ils ont depuis continué leurs recherches sur l'importance de ce concept. Leur théorie pure de l'intelligence émotionnelle intègre des idées clés des domaines de l'intelligence et des émotions. De la théorie de l'intelligence vient l'idée que l'intelligence suppose la capacité à faire des raisonnements abstraits. De la recherche sur les émotions vient la notion que les émotions sont des signaux qui prêtent des significations régulières et discernables au sujet des relations et qu'il existe un certain nombre d'émotions de base universelles (Mayer, Salovey et Caruso, 2002). Ces auteurs soutiennent que les êtres varient dans leur capacité à traiter l'information d'une nature émotionnelle et leur capacité à établir un lien entre ce traitement émotionnel et la cognition générale. Ils posent ensuite l'hypothèse que cette capacité se manifeste dans certains comportements d'adaptation (Mayer, Salovey et Caruso, 2000).

L'idée que se font Mayer et Salovey de l'intelligence émotionnelle se situe dans un modèle de l'intelligence, c'est-à-dire qu'elle vise à définir l'intelligence émotionnelle dans les limites des critères habituellement appliqués à une nouvelle forme d'intelligence (Mayer, Salovey, Caruso et Sitarenios, 2003). Selon ces auteurs, l'intelligence émotionnelle comporte deux dimensions : la dimension expérientielle (la capacité à percevoir et à manipuler l'information émotionnelle ainsi qu'à y réagir sans nécessairement la comprendre) et la dimension stratégique (la capacité à comprendre et à gérer les émotions sans nécessairement bien percevoir les sentiments ou les éprouver complètement). Chaque dimension est ensuite divisée en deux branches qui vont des processus psychologiques de base aux processus plus complexes intégrant l'émotion et la cognition. La première branche, celle de la *perception émotionnelle*, correspond à la capacité à être conscient de ses émotions et à exprimer ses émotions et besoins émotionnels correctement aux autres. La perception émotionnelle inclut également la capacité à faire la distinction entre des expressions honnêtes et malhonnêtes des émotions. La seconde branche, celle de l'*assimilation émotionnelle*, correspond à la capacité à faire la distinction entre différentes émotions que l'on ressent et à reconnaître celles qui influent sur les processus de pensée.

La troisième branche, celle de la *compréhension émotionnelle*, est la capacité à comprendre des émotions complexes (comme le fait d'éprouver deux émotions en même temps) et la capacité à reconnaître les transitions d'une émotion à une autre. Enfin, la quatrième branche, celle de la *gestion des émotions*, correspond à la capacité à vivre ou à abandonner une émotion selon son utilité dans une situation donnée (Mayer et Salovey, 1997). On peut voir à la figure 1 un schéma de ce modèle à quatre branches, qui présente les quatre branches et les stades correspondants du traitement des émotions pour chacune.

**Figure 1 : Modèle de l'intelligence émotionnelle à quatre branches de Mayer et Salovey (1997)**



### *Mesures du modèle de Mayer et Salovey*

Mayer et Salovey ont commencé à vérifier la validité de leur modèle à quatre branches de l'intelligence émotionnelle au moyen de la Multibranch Emotional Intelligence Scale [échelle d'intelligence émotionnelle à plusieurs branches] (MEIS). Composé de 12 sous-échelles de l'intelligence émotionnelle, cette échelle produit des évaluations de l'intelligence émotionnelle en tant qu'intelligence distincte comportant trois sous-facteurs distincts : la perception des émotions, la compréhension des émotions et la gestion des émotions. L'échelle de l'intelligence émotionnelle à plusieurs branches n'a produit que des preuves restreintes pour la branche de l'intelligence émotionnelle liée à l'intégration des émotions. Un examen de cette échelle a permis de trouver des preuves de sa **validité discriminante** dans le sens où l'intelligence émotionnelle était indépendante de l'intelligence générale et de l'empathie déclarée par l'intéressé, traduisant sa capacité à mesurer les qualités particulières d'un individu que ne révélaient pas les tests antérieurs. L'échelle d'intelligence émotionnelle à plusieurs branches présentait toutefois certaines limitations. Outre sa longueur (402 questions), elle ne produisait pas des preuves satisfaisantes pour la branche de l'intégration des émotions (Mayer, Salovey et Caruso, 2002). Pour ces raisons, entre autres, Mayer et Salovey ont décidé de concevoir une nouvelle mesure de capacité de l'intelligence émotionnelle.

La mesure actuelle du modèle de l'intelligence émotionnelle de Mayer et Salovey, le Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test [test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso] (MSCEIT), a été étalonnée à partir d'un échantillon composé de 5 000 personnes des deux sexes. Le MSCEIT est destiné aux personnes âgées d'au moins 17 ans et vise à mesurer les quatre capacités distinguées dans le modèle d'intelligence émotionnelle de Salovey et Mayer. Chaque capacité (perception, facilitation de la pensée, compréhension et maîtrise) est mesurée au moyen de tâches précises. Pour mesurer la perception de l'émotion, on demande aux répondants de coter l'ampleur et la sorte d'émotion exprimée sur différentes images. Pour mesurer la facilitation de la pensée, on leur demande de faire des parallèles entre les émotions et les sensations physiques (p. ex., lumière, couleur, température) de même qu'entre les émotions et les pensées. Pour mesurer la compréhension, on invite les sujets à expliquer comment on peut passer d'une émotion à une autre (p. ex., de la colère à la rage). Pour mesurer la maîtrise (ou gestion) des émotions, on leur demande de choisir des techniques efficaces de gestion de soi et des autres (Brackett et Mayer, 2003).

Le test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso contient moins du tiers des questions de l'échelle d'intelligence émotionnelle à plusieurs branches originale, soit 141. Il produit six scores : un score d'intelligence émotionnelle global (soit un quotient d'intelligence émotionnelle ou QIE), deux scores de domaines (l'intelligence émotionnelle expérientielle ou QIEE et le quotient d'intelligence émotionnelle stratégique ou QIES) et quatre scores correspondant aux quatre branches de l'intelligence émotionnelle. Chaque score est exprimé en fonction d'un quotient d'intelligence normatif correspondant à un score moyen de 100 (score moyen obtenu dans la population générale), avec un écart type de 15. Le manuel présente aussi des cotes qualitatives correspondant à chacun des scores numériques. Ainsi, une personne qui obtiendrait un QIE de 69 ou moins serait considérée comme ayant besoin de « développement considérable », tandis qu'une personne affichant un quotient de 130 ou plus serait jugée d'une « grande force » (Mayer, Salovey et Caruso, 2002). On peut voir au tableau 1 la structure du test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso et les scores obtenus.

**Tableau 1 : Structure et niveaux de rétroaction du test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso**

Score total	Scores des domaines	Scores des branches	Tâches pour chacun
Intelligence Émotionnelle (QIE)	Intelligence émotionnelle	Perception des émotions	Visages
		(QIEP)	Images
	Expérientielle (QIEE)	Facilitation de la pensée	Facilitation
		(QIEF)	Sensations
	Intelligence Émotionnelle stratégique (QIES)	Compréhension des émotions	Changements
		(QIEC)	Combinaisons
		Maîtrise des émotions	Maîtrise des émotions
		(QIEM)	Relations entre les émotions

### ***Test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso : fiabilité et validité***

Le test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso a été étalonné au moyen d'un échantillon de 5 000 répondants dans 50 lieux de recherche partout dans le monde. L'échantillon normatif était composé surtout de femmes de race blanche âgées de moins de 30 ans (Mayer et coll., 2002). Les estimations de la **stabilité** du test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso (déterminée au moyen d'un essai de **fiabilité de test-retest** après trois semaines) auraient été de  $r(59) = 0,86$  (Brackett et Mayer, 2003). Selon les auteurs, la **cohérence interne** (sous forme de **fidélité** pair-impair) va de  $r = 0,80$  à  $0,91$  pour les quatre branches et correspond à  $r = 0,91$  pour l'ensemble du test (Mayer et coll., 2003). Les coefficients d'objectivité ne sont pas indiqués étant donné que toutes les feuilles de réponses sont traitées et cotées par l'éditeur du test.

Le test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso est un test complet dans le sens où il permet de classer chaque répondant dans la gamme des scores du QIE et où il peut être utilisé dans une foule de milieux et de situations comme ceux des entreprises, de l'éducation, de l'intervention clinique, des services correctionnels, de la recherche et des services de prévention (Mayer, Salovey et Caruso, 2002). Les auteurs affirment que la **validité de contenu** est bonne, deux sous-tâches du test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso étant consacrées à mesurer chacune des quatre branches du modèle d'intelligence émotionnelle. La **validité structurelle** a été établie au moyen d'une analyse factorielle, des critères multiples étant employés pour l'indice de la qualité de l'ajustement (IQA). Les analyses ont appuyé les huit sous-échelles (IQA = 0,97), les scores des quatre branches (IQA = 0,99), les niveaux des deux domaines (IQA = 1,00) et le score total (IQA = 0,96; Mayer, Salovey et Caruso, 2002). La validité des critères (exprimée au moyen de la **validité concurrente** et de la **validité prédictive**) s'est révélée bonne, les scores entretenant une corrélation significative avec le rendement au travail ( $r = 0,28$ ), des niveaux élevés de service à la clientèle ( $r = 0,46$ ), le classement de l'efficacité du chef d'équipe ( $r = 0,51$ ) et l'ardeur parentale ( $r = 0,23$ ) (Pusey, 2000; Rice, 1999; Mayer et coll., 1999).

La **validité conceptuelle** a été exprimée au moyen de mesures de la validité **convergente** et discriminante. On n'a constaté qu'une faible corrélation entre le test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso et des mesures de l'intelligence (QI), les **corrélations** allant de  $r = 0,05$  (Ciarrochi, Chan et Caputi, 2000) à  $r = 0,38$  (Mayer et coll., 1999), selon la

mesure de l'intelligence utilisée. De même, on n'a constaté qu'une corrélation modeste entre le test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso et des mesures du bien-être psychologique ( $r = 0,28$ ) et deux des cinq principaux facteurs de la personnalité mesurée au moyen de l'inventaire de la personnalité NEO – Révisé (NEO-PI-R;  $r = 0,25$  pour l'ouverture d'esprit et  $r = 0,28$  pour l'amabilité; Brackett et Mayer, 2003). Comparé à d'autres mesures de l'intelligence émotionnelle (basées sur une auto-évaluation), le test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso n'entreprendrait qu'une corrélation minimale avec l'inventaire du quotient émotionnel Bar-On (le QI-I,  $r = 0,21$ ) ou le test d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle (le SREIT,  $r = 0,18$ ), ce qui indique que ces trois mesures de l'intelligence émotionnelle ne portent pas sur le même concept (Brackett et Mayer, 2003). On a aussi démontré que le MSCEIT possédait une **validité ajoutée**. Il pouvait par exemple prévoir la déviance sociale (comme la participation à des bagarres et le vandalisme) dans un échantillon de 207 étudiants de niveau collégial même après neutralisation des facteurs de la personnalité et de l'intelligence (QI) (Brackett et Mayer, 2003).

Tout en faisant valoir la fiabilité et la validité du MSCEIT, les auteurs signalent également que l'intelligence émotionnelle mesurée à l'aide d'un cadre fondé sur la capacité satisfait à plusieurs des critères habituellement appliqués à une nouvelle forme d'intelligence : elle est opérationnalisée comme un ensemble d'habiletés, elle est objective dans le sens où les réponses sur le test sont bonnes ou mauvaises d'après un consensus et une cotation par des experts, il y a une corrélation entre les scores et les formes d'intelligence reconnues, même si l'on tient compte malgré tout d'une variance particulière, et les scores augmentent avec l'âge (Mayer et coll., 2003).

### **Bar-On : un modèle mixte de l'intelligence émotionnelle**

Directeur de l'Institut des intelligences appliquées du Danemark et expert-conseil auprès de divers institutions et organismes en Israël, Reuven Bar-On a mis au point une des premières mesures de l'intelligence émotionnelle à utiliser l'expression « quotient émotionnel ». Son modèle de l'intelligence émotionnelle gravite autour du *potentiel* de rendement et de succès, plutôt que du rendement ou du succès comme tel, et est considéré comme étant orienté vers le processus plutôt que vers les résultats (Bar-On, 2002). Il est centré sur une gamme de capacités émotionnelles et sociales, y compris la capacité à être conscient de soi, à se comprendre et à

s'exprimer, la capacité à être conscient des autres, à les comprendre et à entretenir des rapports avec eux, la capacité à faire face à des émotions fortes, ainsi que la capacité à s'adapter au changement et à régler des problèmes de nature sociale ou personnelle (Bar-On, 1997). Dans son modèle, Bar-On distingue cinq composantes de l'intelligence émotionnelle : l'intrapersonnel, l'interpersonnel, l'adaptabilité, la gestion du stress et l'humeur générale. Ces composantes comportent des sous-composantes, toutes présentées au tableau 2. Selon Bar-On, l'intelligence émotionnelle se développe avec le temps, et il est possible de l'améliorer par la formation, des programmes et la thérapie (Bar-On, 2002).

Bar-On pose l'hypothèse que les êtres qui ont un QE supérieur à la moyenne réussissent en général mieux à faire face aux exigences et aux pressions du milieu. Il ajoute qu'une déficience dans l'intelligence émotionnelle peut empêcher le succès et traduire l'existence de problèmes émotionnels. Selon lui, les problèmes d'adaptation au milieu sont particulièrement répandus parmi les personnes qui présentent des déficiences sur les sous-échelles de l'épreuve de la réalité, de la résolution de problèmes, de la tolérance au stress et du contrôle des impulsions. En général, Bar-On estime que l'intelligence émotionnelle et l'intelligence cognitive contribuent autant l'une que l'autre à l'intelligence générale d'une personne, qui constitue par conséquent une indication de son potentiel de réussir dans la vie (Bar-On, 2002).

**Tableau 2 : Modèle de l'intelligence émotionnelle de Bar-On**

<b>Composantes</b>	<b>Sous-composantes</b>
Intrapersonnel	Amour-propre Conscience de ses émotions Affirmation de soi Indépendance Auto-actualisation
Interpersonnel	Empathie Responsabilité sociale Relation interpersonnelle
Adaptabilité	Épreuve de la réalité Souplesse Résolution de problèmes
Gestion du stress	Tolérance au stress Contrôle des impulsions
Humeur générale	Optimisme Bonheur

### ***Mesures du modèle de Bar-On***

La mesure de l'intelligence émotionnelle de Reuven Bar-On, l'inventaire du quotient émotionnel de Bar-On (EQ-i), est une auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle destinée aux personnes âgées d'au moins 16 ans. Conçu comme une mesure du comportement émotionnellement et socialement compétent qui donne une estimation de l'intelligence émotionnelle et sociale d'une personne, l'inventaire du quotient émotionnel ne vise pas à mesurer les traits de personnalité ou la capacité cognitive, mais plutôt la capacité d'une personne à faire face aux exigences et pressions du milieu (Dawda et Hart, 2000; Bar-On, 2002). Les 133 questions de l'inventaire servent à produire un QE total (quotient émotionnel total) et cinq échelles composées correspondant aux cinq principales composantes du modèle de Bar-On : le QE intrapersonnel, le QE interpersonnel, le QE de l'adaptabilité, le QE de la gestion du stress et le QE de l'humeur générale. Les réponses sont données sur une échelle à cinq points allant de 1 (très rarement/cela ne s'applique pas à moi) à 5 (très souvent/cela s'applique souvent à moi). Les scores bruts totaux sont convertis en scores types basés sur une moyenne de 100 et un écart type de 15, un peu comme les scores de QI (Bar-On, 2002).

Bar-On a créé plusieurs versions de l'inventaire du quotient émotionnel pour diverses populations et situations. Signalons par exemple le QE-entrevue (à administrer après l'auto-évaluation), le QE-i version abrégée (une version à 52 questions de l'original), le QE-i : 125 (une version à 125 questions de l'original qui exclut l'échelle de l'impression négative), le QE-i version jeunesse (pour enfants et adolescents âgés de 7 à 15 ans) et le QE - Évaluation tous azimuts (un instrument à plusieurs évaluateurs utilisé avec l'auto-évaluation habituelle du QE-i pour produire une évaluation plus complète). Le QE-i original est également disponible en plusieurs langues, y compris l'espagnol et le français, le hollandais, le danois, le suédois, le norvégien, le finlandais et l'hébreux (Bar-On, 2002).

### ***Inventaire du quotient émotionnel de Bar-On : fiabilité et validité***

L'inventaire du quotient émotionnel (QE-I) a été étalonné à l'aide d'un échantillon d'environ 4 000 répondants américains et canadiens. Les versions antérieures (qui comportaient 12 sous-échelles plutôt que les 15 actuelles) ont été étalonnées à l'échelle internationale. Les étalons sont présentés dans le manuel technique à utiliser pour les participants autres que nord-américains. La plupart des membres de l'échantillon nord-américain étaient de race blanche

(79 %) et âgés de moins de 30 ans, hommes et femmes étant représentés à peu près également (Bar-On, 2002). Les estimations de la stabilité de l'inventaire du quotient émotionnel (correspondant à la fiabilité de test-retest après un et quatre mois respectivement) étaient de 0,85 ( $N = 44$ ) et 0,75 ( $N = 27$ ). Il convient de signaler qu'aucune estimation de la stabilité n'a été signalée pour l'échantillon nord-américain; ces chiffres s'appliquent à l'échantillon sud-africain. Pour sept échantillons de populations, les auteurs signalent une cohérence interne (coefficient alpha de Cronbach) allant de 0,69 à 0,86 pour les 15 sous-échelles ainsi qu'une cohérence interne moyenne globale de 0,76 (Bar-On, 2002).

L'inventaire du quotient émotionnel de Bar-On est un test complet dans le sens où il permet de classer chaque répondant dans la gamme des scores de QE et qu'il peut être utilisé dans une multitude de milieux et de situations, notamment ceux de l'entreprise, de l'éducation, des services cliniques et médicaux, de la recherche et des services de prévention. Selon les auteurs, la validité du contenu est satisfaisante puisque les questions pour chaque sous-composante ont été produites et choisies de façon systématique. En outre, on a analysé les questions pour tenter d'extraire celles qui n'étaient pas liées aux définitions, et les sujets interviewés dans les premières étapes de l'élaboration du test ont assuré une rétroaction. La validité structurelle a été établie au moyen d'une analyse factorielle servant à déterminer la structure hiérarchique du modèle de l'intelligence émotionnelle de Bar-On. Les analyses ont appuyé les cinq composantes de l'intelligence émotionnelle ( $IQA = 0,971$ ), toutefois, des analyses exploratoires des facteurs ont appuyé un modèle à 13 facteurs des sous-composantes plutôt que le modèle à 15 facteurs proposé par Bar-On (Bar-On, 2002).

Des mesures de la **validité des critères** ont permis de conclure que l'intelligence émotionnelle mesurée à l'aide de l'inventaire du quotient émotionnel permettait de distinguer correctement les personnes qui réussissaient de celles qui ne réussissaient pas dans les affaires et l'industrie. Il permettait également de faire la distinction entre les étudiants d'écoles militaires selon que leur perception de soi axée sur le succès était élevée ou faible, de distinguer les recruteurs pour l'Armée de l'air américaine qui réussissaient le mieux dans leur travail, ainsi qu'entre les étudiants universitaires selon leur degré de succès dans leurs études. De même, les personnes qu'on soupçonnait intuitivement d'avoir des niveaux élevés d'intelligence émotionnelle (comme les psychologues) obtenaient effectivement des scores sensiblement plus

élevés que la moyenne sur l'inventaire du quotient émotionnel (Bar-On, 2002; Handley, 1997; Swart, 1996).

La **validité conceptuelle** a été attestée grâce à des mesures de la **validité divergente** et convergente. On n'a pas constaté de corrélations significatives entre l'inventaire du quotient émotionnel et plusieurs mesures de l'intelligence normale (Bar-On, 2002; Brackett et Mayer, 2003), mais l'on a constaté une corrélation significative entre cet inventaire et des mesures du bien-être psychologique et subjectif ( $r = 0,54$  et  $r = 0,35$ ) et les cinq principaux facteurs de la personnalité mesurés à l'aide de l'inventaire de la personnalité NEO-PI-R ( $r = 0,16$  à  $-0,57$ ; Brackett et Mayer, 2003). Les recherches ont également révélé une corrélation positive entre l'échelle du QE total et trois des meilleurs indicateurs du fonctionnement émotionnel dans une mesure de la personnalité, l'acculturation ( $r = 0,34$ ) et un sentiment de compétence ( $r = 0,51$ ), ainsi qu'une corrélation négative entre cette échelle et d'autres indicateurs d'un fonctionnement émotionnel anormal (Bar-On, 2002).

Des comparaisons avec d'autres mesures de l'intelligence émotionnelle ont révélé qu'il n'y avait qu'une corrélation minimale entre l'inventaire du quotient émotionnel et le test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso ( $r = 0,21$ ), mais une corrélation plus significative avec une autre mesure d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle, soit le test d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle (Schutte et coll., 1998). Des essais de la validité ajoutée de l'inventaire du quotient émotionnel ont révélé que lorsque la personnalité et l'intelligence (QI) étaient maintenues constantes, l'intelligence émotionnelle mesurée au moyen de l'inventaire du quotient émotionnel permettait toujours de prévoir l'usage d'alcool (Brackett et Mayer, 2003).

### **Goleman : un modèle mixte de l'intelligence émotionnelle**

Daniel Goleman, psychologue et journaliste scientifique qui a écrit des articles au sujet de la recherche sur le cerveau et le comportement pour le *New York Times*, a découvert les travaux de Salovey et Mayer dans les années 1990. Inspiré par leurs conclusions, il a commencé ses propres recherches dans le domaine et il a fini par écrire *L'intelligence émotionnelle* (1995), livre marquant qui a amené les secteurs public et privé à se familiariser avec l'idée de l'intelligence émotionnelle. Le modèle de Goleman gravite autour de quatre principaux concepts de l'intelligence émotionnelle. Le premier, la conscience de soi, consiste dans la capacité à

comprendre ses émotions et à reconnaître leur incidence tout en faisant appel à ses sentiments viscéraux pour guider ses décisions. Le deuxième concept, la maîtrise de soi, consiste à maîtriser ses émotions et impulsions et à s'adapter à l'évolution de la situation. Le troisième concept, celui de la conscience sociale, englobe la capacité à détecter et à comprendre les émotions d'autrui et à y réagir tout en comprenant les réseaux sociaux. Enfin, la gestion des relations, qui est le quatrième concept, correspond à la nécessité à inspirer et à influencer les autres tout en favorisant leur développement et en gérant les conflits (Goleman, 1998).

Goleman inclut un ensemble de compétences émotionnelles correspondant à chaque concept de l'intelligence émotionnelle. Les compétences émotionnelles ne sont pas des talents innés, mais plutôt des capacités apprises qu'il faut développer et perfectionner afin de parvenir à un rendement exceptionnel. Goleman pose l'hypothèse selon laquelle nous naissons tous avec une intelligence émotionnelle générale qui détermine notre potentiel à acquérir des compétences émotionnelles. L'organisation des compétences se rattachant aux divers concepts ne se fait pas au hasard; celles-ci apparaissent en grappes ou groupes de synergie qui s'appuient et se facilitent réciproquement (Boyatzis, Goleman et Rhee, 1999). On peut voir à la figure 2 le modèle conceptuel de l'intelligence émotionnelle selon Goleman et les compétences émotionnelles correspondantes. Les concepts et compétences sont répartis entre quatre catégories : la conscience des émotions en soi et chez les autres et la maîtrise des émotions en soi et chez les autres.

**Figure 2 : Compétences de l'intelligence émotionnelle de Goleman (2001)**

	<b>SOI</b> <b>Compétence personnelle</b>	<b>AUTRES</b> <b>Compétence sociale</b>
<b>CONSCIENCE</b>	<p><b><u>Conscience de soi</u></b></p> <p>Conscience émotionnelle de soi Auto-évaluation précise Confiance en soi</p>	<p><b><u>Conscience sociale</u></b></p> <p>Empathie Souci du service Compréhension organisationnelle</p>
<b>MAÎTRISE</b>	<p><b><u>Maîtrise de soi</u></b></p> <p>Contrôle de soi Fiabilité Droiture Adaptabilité Motivation Initiative</p>	<p><b><u>Gestion des relations</u></b></p> <p>Aider les autres à se perfectionner Influence Communication Gestion des conflits Leadership Catalyseur du changement Établissement de relations Travail d'équipe et collaboration</p>

### ***Mesures du modèle de Goleman***

Plusieurs outils de mesure ont été créés à partir du modèle de l'intelligence émotionnelle de Goleman et ses compétences correspondantes. Signalons notamment l'inventaire des compétences émotionnelles (ECI; Boyatzis, 1994), l'évaluation de l'intelligence émotionnelle (EIA; Bradberry, Greaves, Emmerling et coll., 2003) et le questionnaire du profil de travail - version de l'intelligence émotionnelle (WPQei; Performance Assessment Network, 2000).

Inventaire des compétences émotionnelles. Daniel Goleman a créé l'inventaire des compétences émotionnelles (ECI) comme mesure de l'intelligence émotionnelle basée sur ses compétences émotionnelles ainsi qu'une mesure antérieure des compétences destinée aux gestionnaires, aux cadres et aux dirigeants (le questionnaire d'auto-évaluation) de Richard Boyatzis (1994). L'inventaire des compétences émotionnelles est un instrument à plusieurs évaluateurs (tous azimuts) qui permet d'obtenir les cotes de l'intéressé, de son gestionnaire, de ses subordonnés et de ses pairs pour une série d'indicateurs comportementaux de l'intelligence émotionnelle. Il mesure 20 compétences organisées en fonction des quatre concepts du modèle de Goleman, soit la conscience de soi, la conscience sociale, la maîtrise de soi et les habiletés sociales. Le répondant doit se décrire ou décrire l'autre personne en fonction d'une échelle allant de 1 (le comportement n'est que légèrement caractéristique de la personne) à 7 (le comportement

est très caractéristique de la personne) pour chaque question; les questions sont elles-mêmes composées de cotes pour chacune des compétences. Cela signifie que le répondant obtient deux cotes pour chaque compétence : celle qu'il s'attribue et une cote totale pour les autres (correspondant à la moyenne de toutes les autres cotes; Boyatzis, Goleman et Rhee, 1999).

Évaluation de l'intelligence émotionnelle. L'évaluation de l'intelligence émotionnelle (EIA) a été mise au point par Travis Bradberry et Jean Greaves de concert avec des membres de la TalentSmart Research Team comme moyen de produire une mesure rapide et efficace de l'intelligence émotionnelle pouvant être utilisée dans divers milieux. Basée sur le modèle de l'intelligence émotionnelle de Daniel Goleman, l'évaluation de l'intelligence émotionnelle comporte 28 questions servant à mesurer les quatre composantes principales du modèle (conscience de soi, conscience sociale, maîtrise de soi et gestion des relations) et prend en moyenne sept minutes à remplir. Les questions visent à déterminer l'existence d'habiletés qui traduisent les compétences en question, et l'on y répond à l'aide d'une échelle de fréquence à six points allant de 1 (la personne ne manifeste « jamais » le comportement) à 6 (la personne manifeste « toujours » le comportement). L'évaluation de l'intelligence émotionnelle aboutit à cinq scores finals : un score du QE global et un score pour chacune des quatre composantes de l'intelligence émotionnelle. Elle est également disponible en trois versions : la version Moi (auto-évaluation), la version Évaluateurs multiples (évaluation tous azimuts) et la version Équipe (qui donne le QE d'un groupe intact; Bradberry, Greaves, Emmerling et coll., 2003).

Questionnaire du profil de travail - version de l'intelligence émotionnelle. La version de l'intelligence émotionnelle du questionnaire du profil de travail (WPQei) se veut une auto-évaluation de sept compétences incluses dans le modèle de l'intelligence émotionnelle de Goleman. Conçue comme une mesure des compétences essentielles à un rendement efficace au travail, le questionnaire à 84 questions donne aux participants un score (sur 10) pour l'intelligence émotionnelle globale et un score (sur 10) pour chacune des sept compétences en question : innovation, conscience de soi, intuition, émotions, motivation, empathie et habiletés sociales (Performance Assessment Network, 2000).

### ***Mesures du modèle de Goleman : fiabilité et validité***

L'inventaire des compétences émotionnelles a été étalonné auprès d'un échantillon d'environ 6 000 répondants figurant dans les bases de données de l'inventaire des compétences

émotionnelles nord-américaines et britanniques. Bien que des données normatives pour d'autres régions soient fournies, celles-ci sont sous-représentées. La plupart des membres de l'échantillon normatif étaient des hommes de race blanche occupant des postes de gestionnaires intermédiaires à supérieurs (Sala, 2002). On n'a pas examiné les estimations de la stabilité pour l'inventaire des compétences émotionnelles. D'après le manuel technique, la cohérence interne (selon le coefficient alpha de Cronbach) va de 0,73 à 0,92 pour les cotes totales des autres et de 0,60 à 0,85 pour les cotes de soi (Sala, 2002).

L'inventaire des compétences émotionnelles est complet dans le sens où il permet de classer chaque répondant dans la gamme des cotes de soi et des autres. Des preuves de la validité du contenu sont présentées dans le manuel technique au moyen d'une étude d'auto-évaluation exacte dans laquelle des personnes qui n'étaient pas conscientes de leurs points forts et de leurs points faibles (dont l'auto-évaluation n'était pas très exacte) avaient aussi de la difficulté à s'évaluer par rapport aux compétences émotionnelles (il y avait un plus grand écart entre leurs cotes personnelles et celles des autres; Sala, 2002). La validité structurelle (déterminée au moyen d'une analyse factorielle) permettant de déterminer si les compétences émotionnelles de Goleman étaient groupées selon le modèle à quatre branches proposé de l'intelligence émotionnelle n'a pas été prometteuse en raison des fortes intercorrélations et des interrelations théoriques parmi les compétences (Sala, 2002).

Des mesures de la validité des critères ont révélé l'existence d'une relation significative entre l'intelligence émotionnelle (plus précisément la conscience de soi et la conscience sociale) des directeurs de collège et les taux de persévérance des étudiants ( $r = 0,20$  et  $0,18$ ; Sala, 2002). D'autres chercheurs ont constaté une corrélation positive significative entre l'intelligence émotionnelle (mesurée au moyen de l'inventaire des compétences émotionnelles) et le salaire ( $r = 0,40$ ), la réussite au travail ( $r = 0,33$ ) et le succès dans la vie ( $r = 0,46$ ; Sevinc, 2001). La validité du concept a été établie au moyen d'études de la validité convergente avec diverses mesures de concepts analogues. On a aussi constaté que le modèle de l'intelligence émotionnelle de Goleman correspondait de manière significative aux dimensions de sensation/intuition et de pensée/sentiment de l'Indicateur de type Myers-Briggs ainsi qu'aux facteurs d'extraversion, d'amabilité et du caractère consciencieux de l'inventaire de la personnalité NEO. Une étude de la validité divergente n'a révélé aucune corrélation significative entre l'inventaire des compétences

émotionnelles et une mesure de la pensée analytique/critique (Sala, 2002). Aucun essai de la validité ajoutée n'a été signalé pour l'inventaire des compétences émotionnelles.

L'évaluation de l'intelligence émotionnelle (EIA) comporte trois échantillons normatifs, un pour chaque version du test (N = 13 000 pour la version Moi, N = 1 300 pour la version Évaluateurs multiples et N = 350 pour la version Équipe). Pour tous les échantillons, la plupart des participants étaient des hommes et des femmes nord-américains âgés entre 30 et 49 ans. Aucune estimation de la stabilité n'est signalée pour l'EIA. Le manuel technique signale une cohérence interne (coefficient alpha de Cronbach) allant de 0,86 à 0,99 pour la version Moi, de 0,73 à 0,94 pour la version Évaluateurs multiples et 0,77 à 0,99 pour la version Équipe. L'évaluation de l'intelligence émotionnelle est complète dans le sens où elle permet de classer chaque répondant au moyen d'un score QE total et un score pour chacune des quatre composantes de l'intelligence émotionnelle. La validité du contenu a été établie grâce à l'élaboration par des experts de questions liées à chacune des sous-échelles. Après vérification de la validité apparente des questions, des experts en la matière ont éliminé celles qui étaient superflues ou répétitives. La validité structurelle (vérifiée au moyen d'une analyse factorielle) servant à déterminer si les 28 questions étaient groupées autour des compétences émotionnelles de Goleman, a révélé que le meilleur ajustement pour la mesure était un score QE global d'un facteur, un certain soutien étant accordé à un modèle à deux facteurs constitué de compétences personnelles et sociales (Bradberry et coll., 2003).

Bradberry (2002) a constaté que l'EIA était un prédicteur significatif du rendement au travail pour les gestionnaires intermédiaires et supérieurs ( $r = 0,36$  pour la version Moi et  $r = 0,77$  pour la version Évaluateurs multiples). La validité des critères a de nouveau été prouvée pour la version Moi de l'EIA lorsque Bradberry et coll. (2003) ont signalé que cette mesure était un prédicteur significatif du rendement au travail pour environ 12 000 personnes représentatives de tous les niveaux de postes, catégories d'emploi et industries ( $r = 0,42$ ). La validité conceptuelle a été établie au moyen d'études de la validité convergente avec une mesure substitutive de l'intelligence émotionnelle (le test de l'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso). On n'a pas constaté de corrélations significatives entre l'évaluation de l'intelligence émotionnelle (version Évaluateurs multiples) et le test de l'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso, et lorsque les deux ont été utilisés pour mesurer le rendement au travail des gestionnaires, l'évaluation de l'intelligence émotionnelle s'est révélée un meilleur prédicteur du

rendement au travail que le test de l'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso (la version Moi et la version Évaluateurs multiples expliquaient 13 % et 59 % respectivement de la variance quant au rendement tandis que le test de l'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso n'expliquait que 6 % de la variance.). Aucun essai de la validité ajoutée n'a été signalé pour l'évaluation de l'intelligence émotionnelle (Bradberry et coll., 2003). On n'a trouvé aucune preuve de la fiabilité ou de la validité du questionnaire du profil de travail – version de l'intelligence émotionnelle (WPQei).

### **Autres modèles et mesures**

Plusieurs mesures de l'intelligence émotionnelle utilisées en recherche scientifique, notamment celles qui sont destinées à être utilisées dans des milieux industriels et organisationnels, ne sont basées sur aucune des théories précédentes de l'intelligence émotionnelle. Nous décrivons dans la section suivante deux de ces mesures, soit l'échelle des niveaux de conscience émotionnelle (LEAS) et le test d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle (SREIT). Nous résumons au tableau 3 qui suit les mesures de l'intelligence émotionnelle décrites dans ce survol.

#### ***Échelle des niveaux de conscience émotionnelle (LEAS)***

L'échelle des niveaux de conscience émotionnelle est une mesure d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle visant à déterminer le degré auquel les gens sont conscients de leurs émotions et de celles des autres. Elle est basée sur une théorie hiérarchique de l'intelligence émotionnelle, et plus spécialement de la conscience émotionnelle, qui englobe cinq sous-niveaux : les sensations physiques, les tendances manifestées dans les gestes, les émotions uniques, les combinaisons d'émotions et les combinaisons de ces combinaisons d'expériences émotionnelles (Lane et Schwartz, 1989). L'échelle des niveaux de conscience émotionnelle consiste en 20 scénarios entre deux personnes et une situation qui provoque une émotion. Le participant doit indiquer ce qu'il ressentirait dans la situation et ce que l'autre personne dans le scénario ressentirait. Chaque scénario est coté de 0 à 5 (correspondant à la théorie de la conscience émotionnelle de Lane et Schwartz [1987]). Le participant obtient un score pour lui-même (conscience des émotions en soi) et pour l'autre (conscience des émotions chez les autres),

ainsi qu'un score total de conscience émotionnelle (la moyenne pour soi et l'autre; Lane et coll., 1990).

L'échelle des niveaux de conscience émotionnelle a été étalonnée au moyen d'un échantillon de 385 sujets de l'Arizona et du Minnesota. Une évaluation statistique de l'échelle a révélé qu'elle présentait un **coefficient d'objectivité** et une cohérence interne élevés, même si aucun test de la stabilité n'a été exécuté (Lane, 2000). Malgré l'absence de données sur la validité du contenu, les recherches sur la validité structurelle ont permis de conclure que les sous-échelles étaient fiables (LEAS Total :  $\alpha = 0,89$ , LEAS soi :  $\alpha = 0,85$ , LEAS autres :  $\alpha = 0,80$ ; Ciarrochi, Caputi et Mayer, 2003). Des études sur la validité des critères ont révélé une corrélation significative entre les scores obtenus sur l'échelle des niveaux de conscience émotionnelle et le contrôle des impulsions ( $r = 0,35$ ) et la modération ( $r = 0,30$ ; Lane, 2000), mais n'ont révélé aucune relation avec d'autres variables de la personnalité ou un QE composé (l'échelle d'intelligence émotionnelle à plusieurs branches, version antérieure du test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso). On a toutefois constaté une relation entre l'échelle des niveaux de conscience émotionnelle et deux sous-échelles de l'intelligence émotionnelle : la perception des émotions dans des histoires et la capacité à deviner les sentiments des personnages en conflit. Un examen indépendant de l'échelle des niveaux de conscience émotionnelle a permis de conclure qu'elle n'entretenait qu'une relation minime avec l'intelligence émotionnelle et qu'elle pouvait plus exactement être considérée comme une mesure du style plutôt que de la capacité de traitement (Ciarrochi, Caputi et Mayer, 2003).

### ***Test d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle (SREIT)***

Le test d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle consiste en un questionnaire d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle de 33 questions créé par Schutte et ses collègues (1998). Basé sur les premiers textes de Mayer et Salovey sur l'intelligence émotionnelle, ce test a été critiqué pour son manque de correspondance avec le modèle de l'IE de Salovey et Mayer et le fait qu'il mesure donc un concept différent de l'intelligence émotionnelle. Cela vient du fait que le test original d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle comprenait 62 questions correspondant au modèle original de l'intelligence émotionnelle de Salovey et Mayer. Toutefois, une analyse factorielle a abouti à une mesure à facteur unique de 33 questions ne traduisant pas exactement les principes du modèle (Petrides et Furnham, 2000).

Les participants doivent répondre à des questions destinées à mesurer les tendances adaptatives en faveur de l'intelligence émotionnelle selon une échelle à cinq points où 1 correspond à « fortement d'accord » et 5, à « fortement en désaccord » (Schutte et coll., 1998). La stabilité du test d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle (fiabilité de test-retest après deux semaines) serait de  $r(27) = 0,78$ ; les auteurs ont signalé un coefficient alpha de Cronbach de 0,87 comme preuve de la cohérence interne (Schutte et coll., 1998). Comme nous l'avons déjà signalé, des examinateurs indépendants ont constaté un manque de validité du contenu dans le test d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle. Toutefois, les auteurs soutiennent que la validité du contenu est suffisante, les 33 questions correspondant à toutes les dimensions du concept original de l'intelligence émotionnelle de Salovey et Mayer. Une analyse factorielle des 62 questions originales a permis de conclure à l'existence d'un modèle à facteur unique solide composé de 33 questions, établissant ainsi la validité structurelle. La validité des critères a été qualifiée de bonne, les scores obtenus sur le test d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle permettant de prévoir d'une manière significative la moyenne pondérée cumulative en fin d'année d'un groupe d'étudiants du niveau collégial ( $r(63) = 0,32$ ). Les scores permettaient aussi de faire la distinction entre des groupes qu'on pouvait soupçonner logiquement d'être différents quant à leur niveau d'intelligence émotionnelle. Les thérapeutes ont en effet obtenu des scores beaucoup plus élevés sur le test d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle que les prisonniers et les clients de programmes de traitement de la toxicomanie (Schutte et coll., 1998).

Les auteurs ont également fourni des preuves de la validité conceptuelle fondées sur la validité convergente et discriminante. On a constaté une corrélation significative entre le test d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle et l'alexithymie ( $r(24) = - 0,65$ ) et plusieurs éléments de l'échelle des traits et de l'humeur, y compris l'attention aux sentiments ( $r(48) = 0,63$ ), la clarté des sentiments ( $r(47) = 0,52$ ) et le redressement accru de l'humeur ( $r(47) = 0,68$ ). On a aussi constaté l'absence de relation avec les scores obtenus sur le Test d'habileté scolaire par 42 étudiants au niveau collégial et une relation avec seulement un facteur (ouverture à l'expérience,  $r(22) = 0,54$ ) des cinq grands facteurs de la personnalité mesurés au moyen du test NEO-PI (Schutte et coll., 1998). Toutefois, des recherches récentes ont non seulement révélé l'existence d'une relation significative entre le test d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle et les cinq grands facteurs de la personnalité sauf un (amabilité), mais aussi l'absence de relation avec une mesure du modèle d'intelligence émotionnelle de Salovey et

Mayer (le MSCEIT), ce qui signifie que ces tests mesurent en fait des concepts très différents (Brackett et Mayer, 2003).

**Tableau 3 : Mesures de l'intelligence émotionnelle couramment utilisées**

Mesure	Théoricien(s) correspondant(s)	Méthode de mesure	Brève description
Test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT)	Mayer et Salovey	Test de rendement	On utilise des tâches précises pour mesurer la capacité de chaque branche de l'intelligence émotionnelle.
Inventaire du quotient d'intelligence émotionnelle (EQ-i)	Bar-On	Auto-évaluation	Questionnaire d'auto-évaluation à 133 questions servant à mesurer le QE total et chacune des cinq composantes du modèle de Bar-On.
Inventaire des compétences émotionnelles (ECI)	Goleman	Auto-évaluation et évaluation par autrui	Instrument de mesure à plusieurs évaluateurs donnant des cotes sur une série d'indicateurs comportementaux de l'intelligence émotionnelle.
Évaluation de l'intelligence émotionnelle (EIA)	Goleman	Auto-évaluation et évaluation par autrui	Évaluation de sept minutes destinée à mesurer l'existence des quatre composantes de l'intelligence émotionnelle selon Goleman.
Questionnaire du profil de travail - version Intelligence émotionnelle (WPQei)	Goleman	Auto-évaluation	Mesure des sept compétences de Goleman jugées les plus importantes pour l'efficacité du rendement au travail.
Échelle des niveaux de conscience émotionnelle (LEAS)	Autres	Auto-évaluation	Mesure des niveaux de conscience des émotions en soi et chez les autres.
Test d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle (SREIT)	Salovey et Mayer ou autres	Auto-évaluation	Instrument de mesure à 33 questions basé sur le concept d'intelligence émotionnelle original de Salovey et Mayer.

## COMPARAISON DES MODÈLES DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Malgré l'existence de trois modèles distincts de l'intelligence émotionnelle, on constate des similitudes théoriques et statistiques entre les diverses conceptions. D'une manière globale, les modèles visent tous à comprendre et à mesurer les éléments qui entrent en jeu dans la reconnaissance et la maîtrise de ses propres émotions et de celles des autres (Goleman, 2001). Les modèles se rejoignent tous dans leur reconnaissance de l'existence de certaines composantes clés de l'intelligence émotionnelle, et l'on constate même un certain consensus au sujet de ces composantes. Ainsi, dans les trois modèles de l'intelligence émotionnelle, la conscience (ou perception) des émotions et leur maîtrise constituent des caractéristiques clés d'une personne émotionnellement intelligente.

Des analyses statistiques ont permis d'établir une relation entre les éléments des modèles. Comme il ressort des descriptions des mesures de l'intelligence émotionnelle, celles-ci semblent être liées et même mesurer des composantes analogues. Brackett et Mayer (2002) ont constaté des similitudes significatives entre la sous-échelle de la maîtrise des émotions du test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso et l'échelle du QE interpersonnel de l'inventaire du quotient émotionnel de Bar-On. On a également constaté des ressemblances frappantes entre les mesures d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle. Ainsi, Brackett et Mayer (1998) ont constaté une grande corrélation ( $r = 0,43$ ) entre deux mesures d'auto-évaluation, soit l'inventaire du quotient émotionnel et le test d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle. Toutefois, aucune relation entre les deux mesures n'a pu être constatée une fois neutralisés les facteurs de la personnalité et du bien-être positif, ce qui semblerait indiquer que malgré la variance commune à ces deux mesures, celle-ci serait attribuable non pas à la mesure de l'intelligence émotionnelle, mais plutôt à la mesure d'autres facteurs.

## INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET CONCEPTS CONNEXES

On a souvent comparé l'intelligence émotionnelle à la personnalité, à l'alexithymie et au leadership. Dans cette section, nous passerons brièvement en revue les recherches effectuées sur chacun de ces aspects.

### **Intelligence émotionnelle et personnalité**

La personnalité, c'est-à-dire la façon caractéristique qu'a une personne de penser, d'éprouver des émotions et d'agir (Myers, 1998), a été explorée au moyen de diverses théories, notamment la psychanalyse, l'approche humaniste, la méthode socio-cognitive et la théorie des traits. Une des théories de la personnalité les plus importantes et acceptées, celle des traits, vise à expliquer la personnalité en fonction de la dynamique qui sous-tend le comportement. Les traits sont des schèmes caractéristiques de comportements ou de dispositions à éprouver des sentiments et à agir d'une certaine manière qui distinguent une personne d'une autre. On suppose que ces traits sont uniformes et stables pendant toute la vie et qu'ils constituent une sorte de modèle du comportement de la personne (Myers, 1998). Les recherches de McCrea et Costa (entre autres) ont appuyé cette hypothèse. Dans une étude longitudinale sur des adultes américains, Costa et McCrea (1982) ont constaté que, pour la majorité des personnes, la personnalité manifestée à l'âge de 30 ans permettait de prévoir la personnalité à l'âge de 80 ans.

Plusieurs adeptes de la théorie des traits ont proposé des modèles de la personnalité basés sur des analyses factorielles des traits présentées sous forme d'inventaires de la personnalité. Ainsi, dans leur modèle de la personnalité, Hans et Sybil Eysenck présentent deux dimensions de la personnalité influencées par le bagage génétique : introversion-extraversion et stabilité-instabilité (Myers, 1998). Un modèle des traits plus récent et plus généralement accepté est celui des cinq grands facteurs de la personnalité.

Le modèle des cinq grands facteurs de la personnalité, souvent appelé modèle des cinq facteurs ou des « Big Five », est un modèle à base empirique de la personnalité inspiré des premiers travaux sur les traits de Gordon Allport, Raymond Cattell et Hans et Sybil Eysenck. Selon ce modèle, il y aurait cinq dimensions de la personnalité : la stabilité émotionnelle, l'extraversion, l'ouverture d'esprit, l'amabilité et le caractère consciencieux. Chaque individu se situerait en un point entre les deux extrêmes de chaque dimension. Ainsi, la stabilité émotionnelle englobe les éléments de la stabilité émotionnelle et ceux de l'émotivité négative.

L'extraversion suppose une manière énergique d'aborder le monde par opposition à une approche passive, tandis que l'ouverture d'esprit désigne l'ouverture d'une personne à des expériences par opposition à son refus d'accepter la nouveauté. La dimension de l'amabilité sert à mesurer l'orientation prosociale et collaborative à l'égard des autres par opposition à une attitude d'antagonisme. Enfin, le caractère consciencieux inclut la maîtrise des impulsions qui facilite l'exécution de tâches et d'autres formes de comportements axés sur des buts (Hergenhahn et Olson, 1999). Le tableau 4 présente le modèle des cinq grands facteurs de la personnalité.

**Tableau 4 : Modèle des cinq grands facteurs de la personnalité (Myers, 1998)**

Trait	Facettes
Stabilité émotionnelle	Calme - angoissé En sécurité - inquiet Satisfait de soi - tendance à s'apitoyer sur soi D'humeur égale - d'humeur instable À l'aise - gêné Émotionnel - froid
Extraversion	Sociable - réservé Enjoué - sérieux Affectueux - renfermé Loquace - silencieux Actif - passif Passionné - froid
Ouverture d'esprit	Imaginatif - pratique Attiré par la variété - attiré par la routine Indépendant - conformiste Créatif - non créatif Original - traditionaliste Curieux - non curieux
Amabilité	Compatissant - ferme Confiant - méfiant Serviable - peu coopératif Généreux - mesquin Indulgent - critique De bonne humeur - irritable
Caractère consciencieux	Organisé - désorganisé Soucieux - négligent Discipliné - impulsif Persévérant - inconstant Ambitieux - peu ambitieux Ponctuel - retardataire

Nombre d'auteurs ont discuté de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la personnalité. Plusieurs modèles de l'intelligence émotionnelle sont étroitement liés à la théorie de la personnalité, surtout les modèles mixtes de Bar-On et Goleman. Les composantes et sous-composantes de la théorie de l'intelligence émotionnelle sous-jacente qui sont énumérées dans les deux modèles ressemblent aux domaines déjà examinés dans le cadre de la théorie de la personnalité. Les sous-composantes distinguées par Bar-On, soit l'affirmation de soi, l'efficacité interpersonnelle, l'empathie, la maîtrise des impulsions, la responsabilité sociale et l'épreuve de la réalité, ont toutes été considérées comme des éléments de la personnalité et sont par conséquent mesurées comme telles dans nombre d'inventaires de la personnalité courants. Ainsi, l'inventaire psychologique de la Californie (CPI) renferme des échelles qui incluent la confiance en soi, l'efficacité interpersonnelle, l'acceptation de soi, la maîtrise de soi, la souplesse et l'empathie. De même, plusieurs des compétences distinguées par Goleman, y compris l'empathie, la maîtrise de soi et la confiance en soi sont des domaines qui ont fait l'objet de recherches abondantes en psychologie de la personnalité (Mayer, Salovey et Caruso, 2000). On peut voir au tableau 5 une correspondance plus explicite entre les cinq grands facteurs de la personnalité (mesurée directement par le test de la personnalité NEO-PI-R) et les composantes de l'intelligence émotionnelle de Bar-On et Goleman.

Le chevauchement entre les composantes des modèles de l'intelligence émotionnelle et la théorie de la personnalité est particulièrement évident lorsqu'on compare empiriquement les concepts. Lorsqu'on compare la mesure de l'intelligence émotionnelle de Bar-On (inventaire du quotient émotionnel) au test de la personnalité NEO-PI-R, qui est une mesure des cinq grands facteurs de la personnalité, on constate une corrélation significative entre l'inventaire du quotient émotionnel et chacun des facteurs. Des corrélations significatives ont été observées entre l'inventaire du quotient émotionnel et les facteurs de la stabilité émotionnelle, de l'extraversion, de l'amabilité et du caractère consciencieux ( $r = 0,27$  à  $-0,57$ ), tandis que des corrélations modérément significatives ont été observées avec le facteur de l'ouverture d'esprit ( $r = 0,16$ ; Brackett et Mayer, 2003). Une corrélation significative a été constaté entre la mesure de l'intelligence émotionnelle de Goleman, l'inventaire des compétences émotionnelles, et trois des cinq grands facteurs de la personnalité, soit l'extraversion, l'ouverture d'esprit et le caractère consciencieux ( $r = 0,22$  à  $0,49$ ; Sala, 2002).

On a même constaté des corrélations empiriquement significatives entre le modèle pur de l'intelligence émotionnelle proposé par Mayer et Salovey et des mesures de la personnalité. Une comparaison de la mesure pure de l'intelligence émotionnelle (le test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso) et du test de la personnalité NEO-PI-R a permis d'observer des corrélations significatives entre les facteurs de l'ouverture d'esprit ( $r = 0,25$ ) et de l'amabilité ( $r = 0,28$ ) et l'intelligence émotionnelle (Brackett et Mayer, 2002).

**Tableau 5 : Les cinq grands facteurs de la personnalité et les composantes de l'intelligence émotionnelle de Bar-On et Goleman (McCrae, 2000)**

Les cinq grands facteurs	Bar-On	Goleman
<u>Stabilité émotionnelle</u>		
Angoisse		Capacité à se défaire de l'angoisse (I)
Hostilité colérique		
Dépression	Bonheur (I)	
Gêne	Respect de soi (I)	Maîtrise de l'impulsivité (I)
Impulsivité	Maîtrise des impulsions (I)	
Vulnérabilité	Tolérance ou stress (I)	
<u>Extraversion</u>		
Cordialité		
Sociabilité		
Affirmation de soi	Affirmation de soi	
Activité		
Recherche d'émotions fortes		
Émotions positives	Optimisme	
<u>Ouverture d'esprit</u>		
Imagination		
Esthétique	Conscience émotionnelle de soi	
Sentiments	Souplesse	Contrôle des émotions
Actions	Épreuve de la réalité	
Idées	Indépendance	
Valeurs		
<u>Amabilité</u>		
Confiance	Relations interpersonnelles	
Franchise		
Altruisme		Ouverture aux autres
Conformité		Facilité d'interaction avec autrui
Modestie		
Tendresse d'esprit	Empathie	Conscience empathique
<u>Caractère consciencieux</u>		
Compétence	Résolution de problèmes	
Ordre		
Sens du devoir	Responsabilité sociale	
Souci de réalisation		Zèle et persistance
Discipline personnelle		Capacité à se motiver
Détermination		

Note : Les traits suivis de (I) correspondent à ceux du NEO-PI-R avec cotation inversée.

## **Intelligence émotionnelle et alexithymie**

Alexithymie, mot d'origine grecque signifiant *sans mots ni sentiments*, est un concept de la personnalité qui a été lié sur le plan théorique à l'intelligence émotionnelle. Quatre caractéristiques clés définissent l'alexithymie :

1. La difficulté à reconnaître des sentiments et à faire la distinction entre les sentiments et les sensations corporelles de l'excitation émotionnelle.
2. La difficulté à décrire les sentiments aux autres.
3. Une atrophie de l'imaginaire caractérisée par un manque d'imagination.
4. Un style cognitif centré sur le stimulus et orienté vers l'extérieur qui repose sur des indices et signaux externes plutôt que sur des indicateurs internes (Taylor et Bagby, 2000).

Bien que, d'après ses caractéristiques, l'alexithymie semble être un type de diagnostic de troubles psychiatriques ou une catégorie de diagnostic, il est important de signaler qu'elle n'est ni l'un ni l'autre. Elle est plutôt une combinaison complexe de traits de personnalité qui demeure stable dans le temps, même après diminution de l'état de détresse ou de dépression (Taylor et Bagby, 2000).

Les recherches sur l'alexithymie ont commencé au début des années 1950 lorsque les psychologues ont commencé à signaler certaines caractéristiques distinctes chez leurs patients. Les psychiatres ont dit avoir de la difficulté à traiter ces patients en raison de leur manque de conscience émotionnelle et d'un style de vie extériorisé dans lequel le comportement était guidé par des règles et règlements plutôt que par des sentiments. Des recherches récentes ont permis de conclure à l'existence d'un lien entre l'alexithymie et les troubles liés à la toxicomanie, les troubles de l'alimentation, le syndrome de stress post-traumatique et les troubles psychosomatiques. L'alexithymie a également été liée à un certain nombre de problèmes de santé, y compris la maladie intestinale inflammatoire, l'hypertension artérielle et les troubles gastro-intestinaux (Taylor et Bagby, 2000).

On peut raisonnablement s'attendre à trouver une relation inverse entre le concept de l'alexithymie et celui de l'intelligence émotionnelle et plus particulièrement s'attendre à ce que les personnes qui souffrent d'alexithymie présentent aussi un quotient émotionnel très faible. Les

écrits appuient cette hypothèse. Schutte et coll. (1998) ont constaté, dans un échantillon de 25 étudiants, une corrélation inverse significative entre une mesure d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle (le test d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle) et l'échelle d'alexithymie de Toronto (la TAS-20), qui est la mesure type employée pour l'alexithymie ( $r = -0,65$ ). Des recherches effectuées auprès d'échantillons communautaires plus nombreux ont aussi permis de conclure à l'existence de relations significatives. Ainsi, Parker, Taylor et Bagby (2001) ont constaté une forte relation négative entre l'inventaire du quotient émotionnel et la TAS-20 ( $r = -0,72$ ) dans un échantillon composé de 734 membres de la collectivité.

### **Intelligence émotionnelle et leadership**

Un des concepts les plus appliqués auxquels l'intelligence émotionnelle a été associée est celui du leadership. Les écrits sur l'art de diriger ont produit des théories innombrables sur les caractéristiques du chef le plus efficace, mais la recherche universitaire dans ce domaine distingue deux types de chefs : le chef transformationnel et le chef transactionnel (Mandell et Pherwani, 2003). Le chef transformationnel stimule l'intérêt chez ses collègues, suscite une vision différente du travail, favorise une sensibilisation aux buts de l'organisme, aide les autres à se perfectionner aux niveaux les plus élevés de leur capacité et les pousse à placer les intérêts du groupe avant les leurs. Dans le même sens, la direction transformationnelle serait composée des quatre dimensions suivantes : l'influence idéalisée, la motivation inspirationnelle, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle (Bass et Avolio, 1994). Pour sa part, le chef transactionnel est celui qui récompense (ou punit) les membres du personnel en fonction de leur rendement. Il insiste sur les normes de travail, l'achèvement des tâches et la conformité des employés tout en ayant largement recours à des récompenses et punitions organisationnelles pour influencer le comportement de ces derniers (Bass et Avolio, 1994).

Les chercheurs qui se sont penchés sur les effets de la direction transformationnelle et de la direction transactionnelle ont constaté que la première permettait de prévoir des cotes plus élevées d'efficacité et de satisfaction (Hater et Bass, 1988), un rendement collectif supérieur (Keller, 1995) et un déploiement plus considérable d'efforts de la part des subordonnés (Seltzer et Bass, 1990) comparativement à la direction transactionnelle. Les chercheurs qui se spécialisent dans l'art de la direction ont également avancé que les chefs transformationnels efficaces devaient posséder une intelligence sociale et émotionnelle. Ces éléments sont considérés comme

indispensables pour inspirer les employés et bâtir des relations solides. Les chercheurs qui ont comparé l'intelligence émotionnelle et la direction transformationnelle ont régulièrement constaté des corrélations positives entre les deux concepts. Dans une étude de la direction transformationnelle et de l'intelligence émotionnelle chez 32 personnes occupant des postes de gestion, Mandell et Pherwani (2003) ont constaté une relation significative entre le niveau d'intelligence émotionnelle (mesuré au moyen de l'inventaire du quotient émotionnel de Bar-On) et un style de direction transformationnel ( $R = 0,50$ ).

L'auteur qui a fait les plus grandes contributions au domaine de l'intelligence émotionnelle et du leadership est Daniel Goleman, qui a écrit plusieurs livres sur l'application de l'intelligence émotionnelle au sein d'un organisme, y compris *L'intelligence émotionnelle - Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail* (1998) et *L'intelligence émotionnelle au travail* (2001). Goleman soutient que le succès d'un organisme dépend de chefs ayant une grande intelligence émotionnelle, que les chefs doivent pouvoir déceler les sentiments des employés au sujet de leur milieu de travail, intervenir en cas de problèmes, gérer leurs propres émotions pour gagner la confiance des employés et comprendre les conventions sociales et politiques au sein d'un organisme (Goleman, 2001). En outre, le chef peut influencer le rendement de l'organisme en créant un certain climat de travail. Goleman distingue six styles de leadership et leur influence sur le climat de l'organisme (voir la figure 3). Chaque style est caractérisé par la présence d'un certain nombre des compétences émotionnelles incluses dans le modèle de Goleman et peut être efficace dans le contexte d'un organisme, compte tenu de la situation.

Les recherches ont révélé que les chefs les plus efficaces intégraient régulièrement au moins quatre des six styles de leadership en remplaçant un par un autre plus approprié selon la situation. C'est ce qu'ont permis de constater des études sur des compagnies d'assurance, où les chefs étaient habiles à exercer les quatre styles positifs de leadership, et des écoles, où les directeurs qui utilisaient au moins quatre des styles de leadership obtenaient un rendement supérieur de la part des étudiants comparativement aux écoles-témoins. Le rendement le plus faible était constaté dans les écoles où seulement un ou deux styles de leadership étaient utilisés (Hay/McBer, 2000).

**Tableau 6 : Style de leadership et incidence sur le climat de l'organisme (Goleman, 2001)**

<b>STYLE DE LEADERSHIP</b>						
	<u>Coercitif</u>	<u>Autoritaire</u>	<u>D'affiliation</u>	<u>Démocratique</u>	<u>De meneur</u>	<u>D'entraîneur</u>
<u>S'il y a lieu</u>	Dans une situation d'urgence, pour faire démarrer un revirement ou auprès d'employés difficiles	Lorsque le changement exige une vision nouvelle, qu'il faut une orientation claire	Pour réparer les failles dans une équipe ou motiver le groupe en périodes stressantes	Pour recueillir un consensus ou obtenir l'apport des employés	Pour obtenir rapidement des résultats d'une équipe très motivée et compétente	Pour aider un employé à améliorer son rendement ou perfectionner des atouts à long terme
<u>Objectif</u>	Obtenir une conformité immédiate	Mobiliser les autres pour qu'ils suivent une vision	Créer une harmonie	Obtenir un engagement par la participation	Exécuter des tâches d'une grande qualité	Faire fond sur des atouts pour l'avenir
<u>Incidence sur le climat</u>	Très négatif	Surtout très positif	Très positif	Très positif	Très négatif	Très positif
<u>Compétences d'EI</u>	Détermination à produire des résultats; initiative; maîtrise émotionnelle de soi	Confiance en soi; empathie; catalyseur du changement	Empathie; création de liens; gestion des conflits	Collaboration; direction d'équipe; communication	Souci du travail bien fait; détermination à produire des résultats; initiative	Souci de perfectionner les autres; empathie; conscience de ses propres émotions

## **L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DANS DES MILIEUX APPLIQUÉS**

Dans cette section, nous verrons comment l'intelligence émotionnelle a été appliquée dans divers milieux. Premièrement, nous présenterons des recherches sur les différences entre les sexes en matière d'intelligence émotionnelle afin de voir si l'application de l'intelligence émotionnelle à différents milieux varie selon le sexe. Deuxièmement, nous explorerons l'application de l'intelligence émotionnelle dans des contextes de la vie courante. Enfin, nous discuterons de l'applicabilité de l'IE en milieu de travail en mettant l'accent sur la valeur économique d'une intelligence émotionnelle supérieure, le taux de réussite de ceux qui possèdent une grande IE relativement aux autres et les diverses modalités d'enseignement des compétences liées à l'IE.

### **Différences entre les sexes en matière d'intelligence émotionnelle**

Il existe des preuves contradictoires quant à l'existence de différences significatives entre hommes et femmes pour ce qui est des niveaux généraux d'intelligence émotionnelle. Selon Daniel Goleman (1998), il n'y a aucune différence; les hommes et les femmes peuvent présenter différents profils de points forts et de points faibles dans les différents domaines de l'intelligence émotionnelle, mais leurs niveaux généraux d'IE sont équivalents. Toutefois, des études menées par Mayer et Geher (1996), Mayer, Caruso et Salovey (1999) et, plus récemment, par Mandell et Pherwani (2003) ont montré que les femmes tendaient à produire des scores plus élevés sur les mesures de l'intelligence émotionnelle que les hommes, dans les milieux tant professionnels que personnels.

L'écart pourrait être dû au choix de la mesure. Brackett et Mayer (2003) ont constaté que les femmes obtenaient des scores plus élevés que les hommes pour l'IE lorsque celle-ci était mesurée en fonction du rendement (test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso). Toutefois, selon ces auteurs, lorsqu'on utilise des mesures d'auto-évaluation, comme l'inventaire du quotient émotionnel de Bar-On (EQ-i) et le test d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle (SREIT), on ne constate pas de différences entre les sexes. Ces différences n'existent peut-être que si l'on définit l'IE d'une manière purement cognitive plutôt que dans une perspective mixte. Ou alors elles ne seraient que des artifices des mesures, résultant par exemple d'une surestimation de la capacité de la part des hommes, artifices qui se manifestent surtout dans le cas des mesures basées sur l'auto-évaluation. Il faudra poursuivre les recherches pour

déterminer s'il existe effectivement des différences entre les sexes en matière d'intelligence émotionnelle.

### **Applicabilité à la vie courante**

Plusieurs études ont abouti à la conclusion que l'intelligence émotionnelle pouvait avoir une incidence importante sur divers éléments de la vie courante. Palmer, Donaldson et Stough (2002) ont constaté qu'une intelligence émotionnelle supérieure permettait de prévoir la satisfaction dans la vie. Pellitteri (2002) a aussi signalé que les personnes émotionnellement intelligentes étaient plus susceptibles d'avoir recours à un style de défense d'adaptation et de manifester par conséquent une adaptation psychologique plus saine. Des mesures de l'intelligence émotionnelle basées sur le rendement ont montré qu'il existait un lien entre des niveaux supérieurs d'IE et une probabilité accrue de s'occuper de sa santé et de son apparence, d'avoir des interactions positives avec des amis et parents et de posséder des objets qui rappellent les êtres chers (Brackett, Mayer et Warner, sous presse). Mayer, Caruso et Salovey (1999) ont, quant à eux, constaté une corrélation significative entre des niveaux supérieurs d'intelligence émotionnelle et une présence parentale plus chaleureuse et attachante, tandis que d'autres auteurs ont constaté que les personnes qui obtenaient des scores élevés pour l'IE disaient également entretenir des relations interpersonnelles plus positives avec des enfants, des adolescents et des adultes (Rice, 1999; Rubin, 1999).

On a également constaté des relations négatives entre l'intelligence émotionnelle et des comportements difficiles. Mayer, Caruso et Salovey (2000) ont constaté un lien entre un niveau inférieur d'intelligence émotionnelle et des auto-évaluations inférieures de comportements de violence et de perturbation chez des étudiants de niveau collégial, corrélation qui est demeurée significative même après neutralisation des effets de l'intelligence et de l'empathie. On a également constaté un lien significatif entre un niveau d'intelligence émotionnelle inférieur (mesurée au moyen du MSCEIT) et le fait de posséder relativement plus de guides pratiques (Brackett et coll., sous presse), un usage accru de drogues et d'alcool ainsi qu'une participation accrue à des comportements déviants (c.-à-d., bagarres et actes de vandalisme). Dans le cas de ces relations, on n'a pas constaté de différences entre les sexes (Trinidad et Johnson, 2002; Brackett et Mayer, 2003). Enfin, une étude de 15 adolescents délinquants sexuels (âgés de 15 à 17 ans) a révélé que les délinquants sexuels avaient de la difficulté à reconnaître leurs propres

sentiments et ceux des autres, qui constituent deux éléments importants de l'intelligence émotionnelle (Moriarty, Stough, Tidmarsh, Eger et Dennison, 2001).

### **L'intelligence émotionnelle au travail**

Comme nous l'avons déjà vu, une intelligence émotionnelle supérieure peut être utile dans beaucoup de sphères. Toutefois, on a surtout traité de son utilité en milieu de travail. Selon Cherniss (2000), il est logique d'évaluer et d'améliorer les compétences liées à l'intelligence émotionnelle en milieu de travail pour quatre raisons principales :

1. Les compétences émotionnelles sont indispensables pour réussir dans la plupart des emplois.
2. Beaucoup d'adultes entrent dans la population active sans posséder les compétences nécessaires pour réussir ou exceller dans leur emploi.
3. Les employeurs possèdent déjà les moyens et la motivation voulus pour offrir une formation centrée sur l'intelligence émotionnelle.
4. La plupart des adultes passent la plus grande partie de leur journée au travail.

L'engouement des organismes pour les principes de l'IE traduit le vif intérêt que suscitent les applications professionnelles de l'intelligence émotionnelle. L'American Society for Training and Development a, par exemple, publié un volume énonçant des lignes directrices sur la manière d'aider les membres d'organismes à cultiver les compétences liées à l'intelligence émotionnelle qui permettent de distinguer les travailleurs exceptionnels des travailleurs moyens (Cherniss et Adler, 2000).

Comme nous l'avons déjà fait observer, une bonne part de la recherche sur l'intelligence émotionnelle a été centrée sur le leadership, qualité fondamentale en milieu de travail. Même avant qu'on ne commence à faire des recherches sur l'IE, les Ohio State Leadership Studies ont montré que les chefs qui pouvaient susciter une confiance mutuelle et le respect, et établir des relations chaleureuses avec des membres de leur groupe étaient plus efficaces (Fleishman et Harris, 1962). Cela n'est pas étonnant puisque nombre de chercheurs ont fait valoir que la capacité à diriger dépendait fondamentalement de la capacité du chef à régler les problèmes

sociaux complexes qui se produisent au sein des organismes (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs et Fleishman, 2000).

La rentabilité de l'intelligence émotionnelle en milieu de travail a aussi suscité de l'intérêt. Plusieurs études ont montré qu'il était économiquement avantageux d'embaucher des personnes en fonction de leur intelligence émotionnelle. Dans un rapport au Congrès, le Government Accounting Office (1998) a signalé le montant économisé lorsque l'Armée de l'air des États-Unis a utilisé l'inventaire du quotient émotionnel de Bar On (EQ-I) pour choisir des recruteurs. En embauchant comme recruteurs les personnes qui avaient obtenu les scores les plus élevés pour l'intelligence émotionnelle, l'Armée de l'air a triplé sa capacité à choisir des recruteurs efficaces et économisé 3 millions de dollars par année. Dans une étude analogue, Boyatzis (1999) a constaté que lorsque les associés d'une firme multinationale d'experts-conseils étaient évalués en fonction de leurs compétences liées à l'IE, ceux qui obtenaient un score supérieur à la valeur médiane pour au moins neuf compétences produisaient 1,2 million de plus de bénéfices pour l'entreprise que les autres associés.

Cherniss et Goleman (1998) ont estimé qu'en ne suivant pas les lignes directrices établies en matière de formation destinées à relever le niveau d'intelligence émotionnelle en milieu de travail, l'industrie aux États-Unis perdait entre 5,6 et 16,8 milliards de dollars par année. Ils ont constaté que l'offre aux employés de programmes de formation axés sur les compétences émotionnelles et sociales conformes à leurs lignes directrices avait plus d'impact que le fait d'offrir d'autres programmes, et qu'en n'offrant pas ces programmes, les sociétés bénéficiaient d'un impact moindre et perdaient par conséquent de l'argent.

### **Les personnes plus émotionnellement intelligentes ont-elles plus de succès?**

Les recherches sur la valeur prédictive de l'IE comparativement au QI ont été suscitées par la publication initiale de Goleman sur le sujet dans laquelle l'auteur soutenait que « son influence peut être aussi importante, voir supérieure à celle du QI » (1995, p. 52). Cette affirmation était basée en bonne partie sur les recherches antérieures montrant que la valeur prédictive du QI en ce qui concerne le rendement au travail n'était pas prometteuse, le QI n'expliquant que de 10 à 25 % de la variance dans le rendement au travail (Hunter et Hunter, 1984; Sternburg, 1996). Des études longitudinales ont aussi souligné l'importance de l'intelligence émotionnelle. Selon une étude de 450 garçons, le QI n'entretient qu'une relation

ténuée avec le succès personnel et professionnel, les facteurs plus importants pour déterminer le succès étant la capacité à accepter la frustration, à maîtriser ses émotions et à s'entendre avec les autres (Snarey et Vaillant, 1985). Bien que cette étude n'ait pas porté directement sur l'intelligence émotionnelle, les éléments explorés (la capacité à maîtriser ses émotions et à comprendre les émotions des autres) correspondent à des principes fondamentaux du concept de l'intelligence émotionnelle.

Malgré l'existence de recherches appuyant la notion selon laquelle l'intelligence émotionnelle contribue davantage au rendement cognitif d'une personne que l'intelligence générale (Lam et Kirby, 2002), les thèses actuelles tendent à être plus judicieuses en ce qui a trait aux avantages du QE par rapport au QI. Tant Goleman (1998) que Mayer, Salovey et Caruso (1998) insistent sur le fait que l'intelligence émotionnelle en elle-même n'est probablement pas un bon prédicteur du rendement au travail. Elle constitue plutôt le fondement des compétences émotionnelles qui sont quant à elles de bons prédicteurs du rendement au travail.

Dans un ouvrage ultérieur, Goleman (2001) tente de préciser sur le plan théorique la relation entre le QI et le QE et leur applicabilité respective au rendement au travail. Il affirme que le QI joue une fonction de tri et détermine les genres d'emplois que les êtres peuvent exercer. Sa thèse est que le QI est un bon prédicteur des emplois que les personnes peuvent occuper ainsi qu'un bon prédicteur du succès dans la population générale. Ainsi, pour devenir médecin, une personne doit avoir un QI supérieur à la moyenne. Par contre, l'intelligence émotionnelle, selon Goleman, permet de prévoir qui excellera dans un emploi donné, si l'on suppose des niveaux de QI relativement égaux. Lorsqu'on compare des personnes à un groupe restreint de travailleurs exerçant un emploi donné dans un certain organisme, surtout aux niveaux supérieurs, la capacité du QI de prévoir un rendement exceptionnel parmi ces personnes diminue grandement. Dans ce contexte, le QE est un meilleur prédicteur du rendement exceptionnel. On peut ainsi supposer que les médecins d'une clinique donnée possèdent tous un QI supérieur à la moyenne. D'après Goleman, c'est leur niveau d'intelligence émotionnelle qui distingue les médecins qui ont le plus de succès.

### **Enseigner l'intelligence émotionnelle : pistes de formation**

Les programmes visant à améliorer l'intelligence émotionnelle peuvent être offerts dans plusieurs domaines différents de formation et de perfectionnement d'un organisme, y compris

dans les contextes de la formation des cadres, des cours de communication et d'empathie, des cours sur la résolution des conflits et la gestion du stress, ainsi que dans le cadre des programmes de formation et d'autogestion destinés aux sans-emploi (Cherniss, 2000). Il faut toutefois reconnaître que les programmes de cours et les méthodes de présentation traditionnels ne sont généralement pas efficaces comme moyen de développer les compétences liées à l'intelligence émotionnelle. Les programmes traditionnels suivent généralement une approche universelle laissant pour compte les complexités individuelles et ciblant l'apprentissage cognitif (Dearborn, 2002).

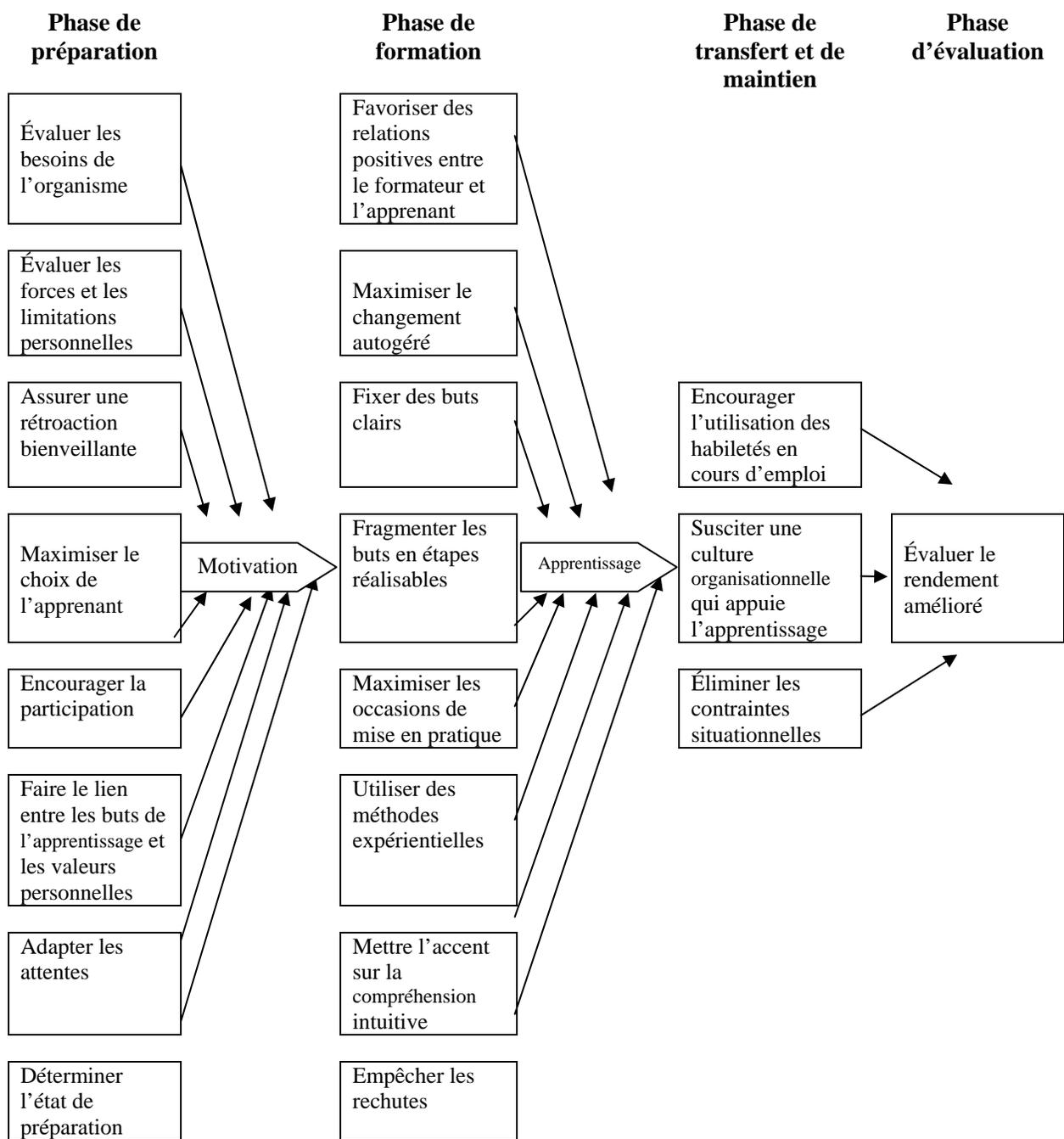
Selon Cherniss et Goleman (1998), les programmes basés sur un processus d'apprentissage cognitif consistent à placer une information nouvelle dans des cadres et modes de compréhension existants, pour ainsi enrichir et élargir la circuiterie neurale du cerveau. Ce genre d'apprentissage n'est généralement pas efficace lorsqu'on tente d'enseigner des compétences liées à l'intelligence émotionnelle puisque celles-ci exigent d'élargir la circuiterie neurale du cerveau tout en réduisant les centres cérébraux qui contrôlent les émotions. Pour enseigner l'intelligence émotionnelle, il faut donc recourir à des techniques d'apprentissage émotionnel plutôt que cognitif. Cette méthode d'apprentissage moins traditionnelle, basée sur des modalités d'apprentissage autogéré et plus individualisé, englobe les composantes suivantes :

- ◆ Présentation d'une vision de l'atteinte du soi idéal.
- ◆ Auto-évaluation et prise de conscience de ses forces et de ses faiblesses actuelles.
- ◆ Amélioration des forces et diminution des limitations pour ne pas nuire à l'atteinte des objectifs.
- ◆ Création et adoption d'un programme d'apprentissage qui fait fond sur les forces et réduit les faiblesses.
- ◆ Essai actif et fréquent de nouveaux comportements qui appuient et développent les compétences émotionnelles.
- ◆ Recours à un guide pour contrôler les progrès (Goleman, 1998).

Goleman a également établi un processus optimal pour développer l'intelligence émotionnelle au sein des organismes. Présenté à la figure 4, ce processus consiste en quatre phases : préparation au changement, formation, transfert et maintien des habiletés, et évaluation.

À chaque phase correspondent des lignes directrices pour atteindre le succès. La préparation au changement suppose l'évaluation des compétences les plus importantes pour assurer l'efficacité personnelle et organisationnelle tout en convainquant les travailleurs que l'amélioration des compétences émotionnelles produira des résultats souhaitables. Goleman signale que les facteurs de motivation peuvent être importants à cette étape étant donné que l'apprentissage émotionnel et l'intelligence émotionnelle sont des dimensions fondamentales de l'identité personnelle de sorte que beaucoup de personnes peuvent résister lorsqu'on leur dit qu'elles doivent elles-mêmes changer comme personne. La phase de la formation est centrée sur l'apprentissage expérientiel avec répétitions, présentation de modèles de comportement et rétroaction corrective. Le maintien des habiletés est assuré au moyen d'un soutien social et d'un milieu de travail encourageant ainsi qu'au moyen de politiques et de procédures qui favorisent le développement de l'intelligence émotionnelle. Enfin, une évaluation doit être menée pour déterminer le degré de satisfaction de la personne à l'égard de la formation ainsi que pour juger si la formation a produit des changements importants dans le comportement professionnel (Cherniss et Goleman, 1998).

**Figure 3 : Développement de l'intelligence émotionnelle dans les organismes : le processus optimal**



## **Programmes éventuels de développement de l'intelligence émotionnelle**

Nombre de programmes et d'initiatives ont été élaborés en vue d'être utilisés dans des organismes pour améliorer l'intelligence émotionnelle des membres du personnel et de la direction. Malheureusement, l'efficacité de la plupart de ces programmes n'a pas été évaluée. Nous présentons toutefois ci-après les résultats de trois programmes qui l'ont été.

### ***Programme de maîtrise de l'intelligence émotionnelle***

Le programme de maîtrise de l'intelligence émotionnelle (conçu par Goleman et Boyatzis) est un processus d'une année qui enseigne aux participants à reconnaître les questions d'intelligence émotionnelle qui se posent en milieu de travail et à s'en occuper, tout en appuyant le perfectionnement de compétences liées à l'intelligence émotionnelle. Les participants prennent part à un atelier de deux jours axé sur la prise de conscience qui les aide à devenir plus conscients de leurs émotions et de celles des autres. Un peu plus tard dans l'année, ils participent à un autre atelier de deux jours sur la décision de changer, où chacun reçoit une attention particulière centrée sur ses compétences émotionnelles pour lesquelles il y a une grande différence entre son auto-évaluation et les évaluations faites par les autres. Les participants doivent rencontrer les membres du groupe et s'encourager mutuellement à améliorer leur IE grâce à un soutien et à une rétroaction dans diverses situations. Enfin, les participants se réunissent à nouveau pour un atelier d'un jour axé sur la pratique et la maîtrise qui leur donne d'autres occasions de perfectionner leurs comportements liés à l'IE (Sala, 2001).

L'efficacité de ce programme a été mesurée sur deux échantillons différents : un groupe de gestionnaires brésiliens d'une importante entreprise de vente au détail et un échantillon de comptables du secteur public aux États-Unis. Les mesures de l'intelligence émotionnelle administrées avant et après le programme (à 14 mois d'intervalle) dans les deux échantillons ont révélé que les scores obtenus sur l'inventaire des compétences émotionnelles (Boyatzis, Goleman et Rhee, 1999) étaient environ 11 % plus élevés après le programme pour l'échantillon brésilien et 24 % plus élevés pour l'échantillon américain (Sala, 2001).

### ***Programme de formation axé sur les compétences émotionnelles***

Le programme de formation axé sur les compétences émotionnelles est issu du programme lancé par la division de l'assurance-vie d'American Express Financial Advisors.

Visant à accroître la capacité des conseillers à faire efficacement face aux émotions rencontrées dans leurs rapports avec les clients sur des questions d'assurance-vie, le programme cible de nombreux aspects de l'intelligence émotionnelle. Il vise notamment à accroître, chez les conseillers, la conscience émotionnelle de soi, la maîtrise de soi, l'empathie, les compétences en communication, la capacité à gérer les conflits et l'habileté à « enrichir les autres » (dans la version axée sur le leadership du programme).

Le programme est offert dans différentes versions selon les postes et rôles dans l'organisation qu'occupent les participants, et est un élément standard de la formation offerte à tous les nouveaux employés. La durée et le contenu du programme varient selon la version, la plus efficace étant la séance de formation de quatre ou cinq jours étalée sur quelques mois. On présente tout d'abord aux participants le concept de l'intelligence émotionnelle et on leur propose des activités pour les aider à prendre conscience de leurs émotions. Les participants apprennent la technique du « monologue intérieur » et découvrent comment celui-ci peut influencer sur leurs sentiments et émotions. Ils apprennent ensuite à remplacer ce monologue intérieur par un autre, plus constructif. On leur explique aussi les rôles que jouent les émotions dans le comportement, les schèmes de réaction émotionnelle et les règles qui régissent l'expression des émotions en milieu de travail. On aborde ensuite la question des relations avec les collègues de travail, la façon de parler de ses sentiments et émotions et les questions entourant les limites qui circonscrivent les rapports interpersonnels. Les participants doivent enfin imaginer en quoi consisterait un rendement optimal, cerner les obstacles à ce niveau de rendement et rédiger des plans de travail personnels pour appliquer ce qu'ils ont appris à leur but.

Différentes versions de ce programme de formation ont fait l'objet de plusieurs évaluations. Une étude portant sur 33 conseillers d'American Express a révélé que ceux qui avaient achevé le programme avaient progressé de 13,5 % sur une mesure de l'optimisme et de la capacité d'adaptation (contre un accroissement de 0,9 % dans un groupe témoin) tout en affichant une augmentation de leurs ventes de polices d'assurance (20 % de plus que le groupe témoin). Une étude de gestionnaires régionaux ayant participé au programme destiné à la direction a révélé que les conseillers qui travaillaient sous les gestionnaires ayant suivi la formation avaient augmenté leur chiffre de ventes de 18,1 % en 15 mois; ceux qui travaillaient sous l'autorité des gestionnaires formant le groupe témoin avaient enregistré une augmentation de 16,2 % (programme AMEX, 2003).

### ***Programme sur mesure de perfectionnement en leadership***

Basé sur un concept utilisé avec succès à la Weatherhead School of Management, le programme sur mesure de perfectionnement en leadership est centré sur l'intelligence émotionnelle et permet aux gestionnaires de déterminer les plans sur lesquels ils doivent modifier leur comportement, tout en leur offrant des occasions de mettre ces changements en pratique dans des situations réelles. Le programme aide les participants à suivre un processus d'apprentissage autodirigé consistant en cinq « découvertes ». La première découverte, celle du « soi idéal » consiste à déterminer ce que l'on veut retirer de la vie et de son travail. La deuxième, celle du « soi réel » consiste à découvrir ce que l'on est dans l'instant présent. Une comparaison entre le « soi idéal » et le « soi réel » permet d'établir un bilan personnel qui fait ressortir les forces et les faiblesses. La troisième découverte est celle du « plan d'apprentissage », qui aide à orienter les efforts futurs et pour lequel les participants sont encouragés à faire appel à leurs styles et préférences personnels. La quatrième découverte consiste dans le processus de mise à l'essai et de pratique au travail. Enfin, la cinquième découverte consiste à nouer des relations de confiance avec des guides et d'autres personnes pour faciliter le développement (Goleman, Boyatzis et McKee, 2002).

Les participants au programme sur mesure de perfectionnement en leadership ont affiché une amélioration de 70 % de leurs compétences émotionnelles un et deux ans après le programme. Cinq à sept ans après l'achèvement du programme, les changements opérés représentaient toujours une amélioration de 50 %. Comparons cela à une amélioration de seulement 10 % après trois à 18 mois pour les programmes ordinaires de formation des cadres (Goleman, Boyatzis et McKee, 2002).

## **L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET LE SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA**

Le Service correctionnel du Canada offre des occasions illimitées d'intégrer au niveau de sa direction une compréhension de l'intelligence émotionnelle. Dans cette section, nous décrivons d'une manière générale comment l'intelligence émotionnelle correspond aux compétences actuelles en leadership que préconise la Commission de la fonction publique et son rapport avec un leadership efficace en milieu carcéral, en plus de montrer comment les écrits sur les qualités que manifeste un travailleur correctionnel efficace rejoignent les compétences liées à l'intelligence émotionnelle. Enfin, nous discuterons de modalités possibles de formation en intelligence émotionnelle pour les travailleurs correctionnels.

### **Le leadership et le Service correctionnel du Canada**

En tant qu'organisme national, le Service correctionnel du Canada comprend des chefs à divers niveaux de fonctionnement, allant de la haute direction à l'administration centrale aux dirigeants des divers établissements. Les qualités qui contribuent à l'efficacité de ces chefs dépendent de leur niveau de fonctionnement particulier; nous les examinerons donc séparément.

### ***Compétences en leadership chez les cadres supérieurs***

Pour tenter d'établir des lignes directrices et normes de leadership efficace, la Commission de la fonction publique du Canada a distingué 14 compétences en leadership pour les sous-ministres adjoints (SMA) et les cadres supérieurs. Ces compétences, réparties entre les catégories de compétences intellectuelles, capacité de façonner l'avenir, compétences en gestion, compétences en relations humaines et qualités personnelles, ont également été adaptées par la Communauté nationale des gestionnaires en vue d'être utilisées auprès des gestionnaires intermédiaires. Le tableau 7 donne une description de chacune des compétences en leadership.

**Tableau 7 : Compétences en leadership pour les SMA et les cadres supérieurs**

<b>Catégorie</b>	<b>Compétence en leadership</b>	<b>Description</b>
Compétences intellectuelles	Capacité cognitive	Capacité à comprendre les complexités de la fonction publique et à y réagir de manière stratégique.
	Créativité	Capacité à concevoir des solutions et des politiques novatrices pour relever les défis.
Capacité de façonner l'avenir	Vision	Capacité à communiquer la vision de la fonction publique à d'autres avec enthousiasme, de manière convaincante et de façon à motiver.
Compétences en gestion	Gestion de l'action	Capacité à atteindre les objectifs malgré les situations d'urgence et les distractions tout en gardant à l'esprit les buts à court et à long terme.
	Compréhension organisationnelle	Capacité à comprendre les rouages de l'appareil gouvernemental et ses principaux intervenants afin d'être en meilleure position pour atteindre les objectifs.
	Travail d'équipe	Capacité à faire une contribution active et complète aux projets d'équipe dans un esprit de collaboration plutôt que de concurrence.
	Partenariat	Capacité à façonner des partenariats avec divers groupes qui poursuivent les mêmes buts afin d'offrir des services intégrés.
Compétences en relations humaines	Relations interpersonnelles	Capacité à avoir des interactions efficaces avec diverses personnes afin d'atteindre les objectifs de gestion.
	Communication	Capacité à communiquer de façon convaincante et avec clarté et à écouter attentivement pour saisir les messages et nuances des autres.
Qualités personnelles	Vitalité et résistance au stress	Capacité à faire constamment preuve de beaucoup d'énergie et à résister au stress face aux situations difficiles.
	Éthique et valeurs	Capacité à agir d'une manière conforme aux normes personnelles, sociales et éthiques de la fonction publique.
	Personnalité	Capacité à fixer des objectifs, à faire preuve de stabilité, à maîtriser ses émotions, à se concentrer et à garder son sang-froid dans des situations difficiles.
	Souplesse de comportement	Capacité à adapter son comportement à des situations, à des personnes et à des groupes divers tout en adoptant des comportements nouveaux et plus efficaces.
	Confiance en soi	Capacité à avoir confiance dans ses moyens, à prendre des décisions autonomes et à accepter les critiques de manière constructive.

Source. Commission de la fonction publique (2003)

Plusieurs des grands principes du leadership que prône la Commission de la fonction publique rejoignent des éléments de l'intelligence émotionnelle. La vision, soit la capacité à communiquer la vision de la fonction publique avec enthousiasme et conviction et de manière à motiver les autres, est une compétence difficile à développer sans un certain degré d'intelligence émotionnelle. Un dirigeant doit pouvoir capter et comprendre le climat émotionnel de l'organisme afin de saisir le degré d'enthousiasme nécessaire pour motiver le personnel et l'inciter à travailler en conformité avec cette vision. Plusieurs compétences incluses dans la catégorie des *compétences en gestion* profiteraient également d'une intelligence émotionnelle supérieure chez les chefs. La compréhension de l'organisme est une expression qu'utilise également Goleman dans son modèle de l'intelligence émotionnelle. Goleman (1998) définit en effet la compréhension organisationnelle comme la capacité à saisir les émotions et réalités politiques des groupes afin de comprendre les hiérarchies du groupe et de l'organisme, et cette définition recoupe celle de la compréhension organisationnelle de la Commission de la fonction publique. Les compétences qu'exigent le travail d'équipe et le partenariat supposent la capacité à entretenir des réseaux sociaux, capacité qu'une intelligence émotionnelle supérieure peut renforcer. Il est logique qu'un chef qui est en mesure de décoder et de comprendre les émotions des autres ainsi que de comprendre et de maîtriser ses propres émotions soit mieux placé pour travailler en équipe et forger des partenariats avec diverses personnes.

Ces éléments de l'intelligence émotionnelle s'appliquent tout particulièrement aux compétences incluses dans la catégorie des compétences en relations humaines qu'exige le leadership. En effet, l'intelligence émotionnelle d'un chef influe grandement sur la capacité à communiquer et à entretenir des relations interpersonnelles d'un calibre supérieur. Les compétences personnelles de l'éthique et des valeurs, de la personnalité et de la souplesse de comportement exigent également un niveau élevé d'intelligence émotionnelle. Une conduite éthique exige une maîtrise de ses propres émotions et la prise en compte des émotions des autres. Le maintien de la stabilité, la maîtrise de soi et la concentration (éléments de la catégorie de la personnalité) exigent la capacité à reconnaître et à modérer son propre état émotionnel, tandis que la capacité à maîtriser et à adapter son comportement rejoint la capacité à maîtriser et à adapter ses émotions. Ces éléments de maîtrise de soi, d'adaptabilité et de caractère consciencieux sont des compétences décrites dans les trois modèles de l'intelligence émotionnelle. Mayer et Salovey (1997) parlent de compréhension et de maîtrise des émotions,

tandis que Bar-On (2002) les décrit comme étant des composantes intrapersonnelles et que Goleman (2001) les place dans les catégories de la conscience de soi et de la maîtrise de soi. Indépendamment du modèle utilisé, il est évident que la plupart des compétences en leadership que la Commission de la fonction publique juge indispensables pour ses cadres supérieurs sont celles qui, dans une large mesure, dépendent de l'intelligence émotionnelle de ces cadres.

### ***Le leadership dans les établissements correctionnels***

Les compétences en leadership que distingue la Commission de la fonction publique peuvent être appliquées à toutes les catégories de chefs, indépendamment de leur niveau hiérarchique ou de l'endroit où ils travaillent. Il n'est toutefois pas déraisonnable de supposer que les chefs qui travaillent dans les établissements correctionnels sont confrontés à des défis particuliers et ont besoin d'habiletés en leadership supplémentaires (ou différentes). Dans son ouvrage sur la direction des établissements correctionnels, Kevin Wright (1994) fait observer que beaucoup de personnes qui occupent des postes de cadres supérieurs ont suivi à l'université des programmes d'administration publique destinés à les préparer à assumer leurs responsabilités de direction, mais qu'il n'existe aucun programme de ce genre pour les administrateurs d'établissements correctionnels. Ces derniers doivent apprendre à diriger efficacement un établissement par l'expérience plutôt qu'au moyen de programmes d'éducation. Il distingue quatre caractéristiques communes aux cadres d'établissements correctionnels efficaces :

1. Ils comprennent ce qu'exige le fonctionnement efficace d'un établissement, ils ont fixé des objectifs et ont commencé à les atteindre.
2. Ils sont visibles dans l'établissement. Ils sont au courant de ce qui s'y passe, se mêlent aux opérations courantes et sont attentifs aux détails.
3. Ils ont confiance en eux-mêmes et sont conscients de leur influence au sein de l'organisme et à l'extérieur de celle-ci.
4. Ils manifestent un grand engagement et une grande loyauté envers l'organisme et le personnel.

Encore une fois, des niveaux supérieurs d'intelligence émotionnelle peuvent améliorer les éléments qui contribuent à la réussite de ces dirigeants d'établissement. Les compétences

sociales définies par Goleman (2001), y compris la compréhension organisationnelle, la contribution au développement des autres, l'exercice d'une influence, la gestion des conflits, le rôle de catalyseur du changement, le travail d'équipe et la collaboration, sont tous des éléments de l'intelligence émotionnelle propres à faciliter l'administration efficace des établissements et susceptibles d'accroître la conscience, la participation et l'engagement du dirigeant. De même, une conscience accrue de ses propres émotions et de leur incidence sur les collègues de travail peut aider un dirigeant à développer sa confiance en soi et sa prise de conscience.

Il est important non seulement pour la haute direction de l'établissement, mais aussi pour les travailleurs qui remplissent des fonctions de direction de posséder des habiletés en leadership. C'est le cas par exemple de ceux qui exercent les fonctions d'instructeurs au sein du programme d'emploi en établissement CORCAN. CORCAN, une initiative du service correctionnel fédéral destinée à répondre aux besoins d'emploi des délinquants, englobe des activités de fabrication, d'agroalimentaire, de construction, de textile et d'autres services. Des évaluations de l'efficacité des styles de leadership des instructeurs de CORCAN ont révélé qu'un style de leadership transformationnel permettait d'améliorer sensiblement, entre autres, la croissance personnelle, les habitudes de travail, la motivation, le respect d'autrui, les habiletés professionnelles et la participation des délinquants de même que leur progrès en vue de la réinsertion sociale (Crookall, 1989; Gillis, 1994). Comme nous l'avons déjà signalé, on a constaté l'existence d'une relation significative entre un style de leadership transformationnel et l'intelligence émotionnelle (Mandell et Pherwani, 2003). Vu l'existence de cette relation, il n'est pas déraisonnable de supposer qu'une intelligence émotionnelle supérieure serait avantageuse pour les dirigeants partout dans l'établissement, qu'ils occupent des postes de cadres supérieurs ou plus proches des niveaux d'exécution.

### **Les qualités des travailleurs correctionnels efficaces et l'IE**

On peut poser l'hypothèse que les personnes qui profiteraient le plus d'une intelligence émotionnelle supérieure sont les travailleurs correctionnels. En effet, leur capacité à déceler et à comprendre les émotions des détenus et à y réagir, ainsi que leur capacité à maîtriser leurs propres émotions ont une incidence quotidienne non seulement sur leur propre vie, mais aussi sur celle des détenus. Une intelligence émotionnelle supérieure pourrait par exemple aider à prévenir les incidents de sécurité dans un établissement. Dans une directive énonçant les rôles et

responsabilités des travailleurs visant à prévenir les incidents de sécurité (Directive du commissaire n° 566, 2003), la commissaire précise que les travailleurs correctionnels doivent, entre autres, signaler immédiatement toute situation qui, à leur avis, menace la sécurité de l'unité et agir de manière constructive avec les autres membres du personnel et les délinquants. Ces rôles exigent la capacité à déceler l'humeur qui existe dans un milieu, à détecter l'état émotionnel des détenus et des travailleurs et à réagir d'une manière adaptée à la situation. Or, ces capacités sont liées à l'intelligence émotionnelle. La capacité à agir de manière constructive avec les autres membres du personnel et les délinquants exige les mêmes habiletés liées à l'intelligence émotionnelle.

Une étude conjointe sur le travail des agents de correction fédéraux explique comme suit le rôle d'un agent de correction :

*...la partie sécurité dynamique de leur travail implique des interventions avec les contrevenants et des conseils à ceux-ci. Il faut pour cela de bonnes compétences interpersonnelles, un excellent jugement et de la vigilance. On ne saurait négliger la capacité à lire et à interpréter le langage du corps afin d'éviter de se retrouver dans des situations éventuellement volatiles (Conseil du Trésor du Canada, 2000).*

Nombre d'éléments inclus dans cette description constituent des concepts importants de l'intelligence émotionnelle. Bar-On (2002) considère les habiletés interpersonnelles comme un des principaux piliers de l'intelligence émotionnelle, tandis que Goleman (2001) souligne l'importance de la vigilance dans ses compétences d'initiative et de volonté de réalisation. La capacité à lire et à interpréter le langage du corps constitue un élément central de l'intelligence émotionnelle, qui se retrouve dans la branche de la conscience sociale du modèle de Goleman (2001), dans la composante interpersonnelle du modèle de Bar-On et dans la branche de la compréhension émotionnelle du modèle de l'intelligence émotionnelle de Mayer et Salovey.

La prévention des situations éventuellement volatiles exige, entre autres, la capacité à négocier avec les autres. Dans leur série d'exercices destinés à des simulations de négociations, Ogilvie et Carsky (2002) incluent des exercices servant à développer l'intelligence émotionnelle

des négociateurs. Ils affirment que les quatre branches du modèle de l'intelligence émotionnelle de Mayer et Salovey s'appliquent directement aux négociations. Les négociateurs qui peuvent reconnaître les émotions en eux-mêmes et chez les autres sont plus en mesure de comprendre les raisons des réactions émotionnelles, ce qui permet de mener des négociations qui aboutissent à de meilleurs résultats. Il est également important de comprendre l'évolution des émotions étant donné que, durant des négociations, les parties éprouvent des émotions tant positives que négatives. Enfin, la capacité à exercer une influence sur ses propres émotions et sur celles des autres constitue un atout tactique en négociation.

L'intelligence émotionnelle peut aussi être utile aux travailleurs des services correctionnels communautaires. Dans une étude des caractéristiques des agents de probation les plus efficaces, Andrews et Kiessling (1980) ont constaté que les agents qui obtenaient les scores les plus élevés sur des mesures de la sensibilité interpersonnelle (empathie) et de la socialisation étaient aussi ceux qui déclaraient les niveaux les plus élevés de satisfaction à l'égard de leur surveillance, pour ce qui est de la qualité de la relation établie avec les probationnaires. Ils étaient plus portés à avoir des expressions verbales prosociales et à approuver des expressions prosociales des probationnaires et moins portés à adopter des expressions gratuites et impertinentes à l'égard de ces derniers. Enfin, les probationnaires relevant de ces agents de probation affichaient des niveaux plus élevés de respect de la loi, des tribunaux et de la police et des taux inférieurs de récidive. Ces deux caractéristiques, soit l'empathie et la socialisation, sont des pierres d'assise de l'intelligence émotionnelle. Elles constituent une sous-composante du modèle de l'intelligence émotionnelle interpersonnelle de Bar-On (2002), une compétence de la conscience sociale de Goleman (2001) et un élément de la branche de la compréhension émotionnelle du modèle de l'intelligence émotionnelle de Mayer et Salovey (1997). La socialisation repose sur la capacité à faire part de ses émotions tout en comprenant celles des autres. Clairement, l'intelligence émotionnelle est un facteur important du succès des travailleurs des services correctionnels, qu'ils travaillent dans un établissement ou dans la collectivité.

## **CONTROVERSES, LIMITATIONS ET PISTES DE RECHERCHE FUTURE**

Le concept de l'intelligence émotionnelle a fait l'objet de nombreuses controverses. Un numéro entier de la revue *Emotion* (volume 1, n° 3, 2001) a même été consacré à une discussion approfondie de la légitimité et de la validité de ce concept. Dans cette section, nous discutons de certaines des controverses et limitations liées à l'intelligence émotionnelle. Dans la dernière section, nous suggérons des pistes de recherche future, en plus d'exprimer des réserves à l'intention de ceux qui voudraient appliquer dans leur organisation des programmes centrés sur l'intelligence émotionnelle.

### **La légitimité de l'intelligence émotionnelle**

La publication en 1995 de *L'intelligence émotionnelle* de Daniel Goleman a permis aux profanes de découvrir et de comprendre le concept de l'intelligence émotionnelle ainsi que d'appliquer le modèle proposé par Goleman au foyer et en milieu de travail. Nombre de personnes se sont ralliées à ce concept, considérant l'intelligence émotionnelle comme une idée nouvelle et stimulante, mais d'autres n'ont pas été aussi enthousiastes. Ses détracteurs ont qualifié l'intelligence émotionnelle d'« expression à la mode » vide de sens (Steiner, 1997), tandis que d'autres ont soutenu qu'il s'agissait simplement d'une nouvelle expression pour désigner un ensemble de compétences déjà établies (Woodruffe, 2001). Les affirmations de Goleman au sujet de la supériorité de l'intelligence émotionnelle par rapport au QI comme moyen de prévoir le succès et les preuves avancées pour contredire ces affirmations ont poussé nombre de chercheurs à mettre en doute la légitimité du concept (Epstein, 1998; Hedlund et Sternburg, 2000; Mayer et coll., 2000; Roberts, Zeidner et Matthews, 2002).

Dans son examen de la recherche sur l'intelligence émotionnelle, Becker (2003) critique celle-ci sous deux rapports. Premièrement, il signale l'absence de mesures valides et fiables dans ce domaine. Becker soutient que puisque le concept ne peut pas encore être mesuré de manière raisonnablement exacte, il est impossible de savoir s'il est ancré dans la réalité ou s'il est un fruit de l'imagination. En second lieu, il fait valoir que l'intelligence émotionnelle semble être basée sur une conceptualisation problématique; selon Becker, l'intelligence émotionnelle ne serait rien d'autre que l'intelligence générale tournée vers les phénomènes émotionnels.

Selon un autre groupe de chercheurs, malgré la faiblesse de la théorie entourant l'intelligence émotionnelle, son application en vue d'améliorer l'efficacité des chefs et le

rendement des ressources humaines, entre autres, offre un grand potentiel (Luthens, 2002). Hedlund et Sternberg (2000) font valoir que le problème en ce qui concerne l'intelligence émotionnelle n'est pas le concept comme tel, mais plutôt le manque de cohérence dans la conceptualisation et l'opérationnalisation des notions. Ils contestent plus précisément le fait que les définitions de l'intelligence émotionnelle vont de celles qui n'englobent que les facteurs cognitifs à celles qui incluent, outre ces facteurs, de nombreux traits de personnalité.

### **Preuves neurologiques de l'intelligence émotionnelle**

Malgré les vues négatives et peu favorables de l'intelligence émotionnelle, il existe des preuves neurologiques qui appuient l'hypothèse voulant que l'intelligence émotionnelle constitue un schème distinct du QI. La première étude de cas (et aussi la mieux connue) dans ce domaine est celle qui porte sur Phineas Gage. M. Gage était un homme chaleureux, populaire et travailleur d'intelligence normale qui travaillait avec les explosifs durant la construction des chemins de fer. Il a survécu à un accident horrible lorsque, à la suite d'une explosion, une barre de fer a traversé son front. Même si Phineas s'est miraculeusement remis et que son intellect, sa mémoire, sa parole, ses sensations et ses mouvements sont restés intacts, son comportement a changé du tout au tout. Ses émotions et réactions étaient imprévisibles, il est devenu irresponsable et il manifestait de l'impatience en entendant des propos qui contredisaient ses désirs. Les techniques de la neuro-imagerie moderne appliquées au crâne de Phineas ont permis de découvrir que la barre de fer avait percé la région ventromédiane bilatérale du cortex préfrontal (Bechara, Tranel et Damasio, 2000).

Les chercheurs qui se spécialisent dans la neuroscience du comportement affectif insistent sur le fait que leurs constatations ne leur permettent pas d'appuyer un modèle de l'intelligence émotionnelle plutôt qu'un autre, mais qu'elles confirment l'existence d'un ensemble de capacités émotionnelles qui constituent une forme d'intelligence distincte de l'intelligence standard ou QI (Bechara, Tranel et Damasio, 2000). Bien que les capacités intellectuelles comme le langage, la logique spatiale et le raisonnement abstrait (soit les composantes du QI) soient basées principalement dans le néocortex, les composantes de l'intelligence émotionnelle constitueraient plutôt une circuiterie neurologique qui lie les régions limbiques contrôlant les émotions (l'amygdale et ses réseaux correspondants) au cortex préfrontal (le centre de direction du cerveau). On a constaté que des lésions dans cette région

produisaient des déficits dans les principales capacités liées à l'intelligence émotionnelle (Damasio, 1999). Ainsi, les patients victimes de lésions dans la région ventromédiane préfrontale (ou syndrome du lobe frontal) conservaient leurs capacités intellectuelles, mais connaissaient une grande détérioration de leurs capacités à prendre des décisions personnelles et sociales. Ils avaient de la difficulté à faire des plans pour la journée ou l'avenir ainsi qu'à choisir des amis, des partenaires et des activités. Ils commençaient à faire des choix défavorables qu'ils n'auraient pas fait avant leurs lésions cérébrales, ne pouvaient pas tirer des leçons de leurs erreurs et souffraient de déficits dans leur capacité à traiter des signaux émotionnels et à faire face efficacement aux exigences sociales et du milieu (Bechara, Tranel et Damasio, 2000).

Ces études neurologiques ont fourni des preuves à l'appui de plusieurs des composantes principales de l'intelligence émotionnelle qu'on retrouve dans tous les modèles. Ainsi, la reconnaissance des émotions d'autrui constitue un élément universel de l'intelligence émotionnelle. Des études sur des victimes de lésions de l'amygdale ont révélé que celle-ci est essentielle à la reconnaissance des émotions que transmettent les expressions faciales ainsi que pour juger si l'on peut faire confiance à une personne. En outre, les connexions neuronales, dont l'absence explique l'incapacité à interpréter des expressions faciales, chevauchent celles qui jouent dans la prise de décisions, de sorte que les chercheurs croient que des déficits dans le traitement émotionnel peuvent nuire à la prise de décisions sociales (Bechara, Tranel et Damasio, 2000). La maîtrise efficace de ses émotions est aussi un aspect universel de l'intelligence émotionnelle. Les recherches menées par Davidson, Jackson et Kalin (2000) au moyen de scanners à TEP (tomographie par émission de positrons) ont révélé qu'un accroissement de l'activité dans l'amygdale menait à un accroissement des émotions négatives. Toutefois, cette activité est modérée par le cortex médian préfrontal, produisant des neurones ayant un effet inhibiteur sur l'activité de l'amygdale. La capacité à réguler l'affect négatif semblerait donc située dans le circuit entre l'amygdale et le cortex médian préfrontal. Ces études sur la neurologie à la base des émotions constituent une voie nouvelle dans le domaine, et il y a beaucoup plus de travail à faire. Toutefois, la capacité à faire la distinction sur le plan neurologique entre l'intelligence cognitive (QI) et l'intelligence émotionnelle (QE) représente une contribution importante à la légitimité du concept d'intelligence émotionnelle.

## **Le modèle fondé sur les capacités et le modèle mixte : lequel est meilleur?**

Les deux modèles de l'intelligence émotionnelle (le modèle fondé sur les capacités et le modèle mixte) suscitent énormément de débat dans la littérature sur l'intelligence émotionnelle. Nombre de chercheurs ont tenté d'explorer la question de savoir lequel des deux modèles constitue la représentation la plus fidèle de l'intelligence émotionnelle. Les défenseurs du modèle fondé sur les capacités soutiennent que le modèle mixte de l'intelligence émotionnelle est moins « pur ». Ils font valoir que les recherches basées sur les mesures de la capacité ont démontré que l'intelligence émotionnelle était un concept distinct et clairement défini, ayant une validité ajoutée prouvée (Brackett et Mayer, 2003).

Toutefois, les adeptes du modèle mixte reprochent au modèle fondé sur les capacités d'être trop strictement axé sur les critères psychométriques traditionnels basés sur l'intelligence. Ils soutiennent que nombre de théoriciens ont recommandé d'élargir la notion traditionnelle de l'intelligence afin d'inclure de nombreuses habiletés traditionnellement exclues de sa définition. Des chercheurs comme Howard Gardner font observer que les tests d'intelligence étalonnés ne mesurent pas nécessairement la réussite à l'école ou dans la vie pour justifier leur appui d'un modèle mixte de l'intelligence émotionnelle (Gardner, 1999).

## **Questions de mesure et intelligence émotionnelle**

Les mesures de l'intelligence émotionnelle, comme les théories sur celle-ci, appartiennent soit au modèle fondé sur les capacités, soit au modèle mixte et peuvent prendre plusieurs formes : auto-évaluation, évaluation par autrui ou mesure du rendement. Dans les mesures basées sur l'*auto-évaluation*, les répondants doivent indiquer le degré auquel un énoncé donné les décrit. Puisqu'elles reposent sur la compréhension de soi et le concept de soi du répondant, les mesures d'auto-évaluation ne sont exactes que dans la mesure où le concept de soi de la personne l'est. Toutefois, si le concept de soi de la personne est inexact, il se peut que l'instrument basé sur l'auto-évaluation mesure le concept de soi plutôt que les pensées, comportements et attitudes réels de la personne (Paulhus, Lysy et Yik, 1998; Mayer, Caruso et Salovey, 2000).

Les mesures basées sur l'*évaluation par autrui* (appelées aussi des mesures par un autre évaluateur ou sujet interviewé) offrent parfois des avantages par rapport aux mesures d'auto-évaluation parce qu'elles mesurent moins le concept de soi. Dans ce cas, des personnes qui connaissent un sujet sont invitées à indiquer le degré auquel un énoncé donné décrit ce dernier.

On a reproché aux instruments faisant appel à un autre évaluateur de mesurer la réputation d'une personne plutôt que la personne réelle, et ils apparaissent aussi beaucoup moins exacts pour juger des capacités et des styles cognitifs internes (Funder et Dobroth, 1987).

Les mesures du *rendement* (aussi appelées des mesures de la capacité) évaluent l'intelligence en obligeant une personne à accomplir un certain nombre de tâches cognitives. Elles ont traditionnellement été considérées comme « l'étalon-or » des tests d'intelligence traditionnels étant donné que l'intelligence correspond directement à la capacité réelle d'une personne à bien accomplir les tâches mentales. Essentiellement, l'exécution de tâches mentales refléterait les capacités réelles tandis que les mesures basées sur une auto-évaluation ou une évaluation par autrui tradiraient les opinions au sujet de ces capacités (Mayer et Salovey, 1993). Toutefois, d'autres auteurs croient que même si les mesures basées sur une auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle constituent effectivement des mesures moins directes, elles évitent les problèmes inhérents de fiabilité et de cotation que posent les mesures du rendement (Roberts, Zeidner et Matthews, 2001). En ce qui concerne l'intelligence émotionnelle, les mesures basées sur une auto-évaluation et l'évaluation par autrui sont utilisées dans les modèles mixtes, tandis que les mesures du rendement sont employées dans un modèle de l'intelligence émotionnelle basé sur les capacités.

Il existe un débat non seulement autour de la conception la plus exacte de l'intelligence émotionnelle, mais aussi au sujet du meilleur moyen de mesurer le concept. La validité des mesures d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle a suscité des doutes. Plusieurs chercheurs font observer que les corrélations entre ces genres de mesure de l'intelligence émotionnelle et d'autres variables théoriques sont en réalité un reflet des mesures servant à prévoir les variables de la personnalité, lesquelles servent à leur tour à prévoir les critères. Ils concluent par conséquent que les mesures d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle ne rendent pas plus compte d'une variabilité dans les critères de la vie que les tests traditionnels d'intelligence et de personnalité (Dawda et Hart, 2000; Newsome, Day et Catano, 2000). D'autres chercheurs ont conclu que bien que les mesures d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle offrent un pouvoir de prédiction supérieur à celui des mesures standard de la personnalité, elles ne constituent pas le « meilleur choix » après la personnalité pour expliquer une variance supplémentaire (Saklofke, Austin et Minski, 2003).

Davies, Stankov et Roberts (1998) ont mené une enquête psychométrique de grande échelle sur l'intelligence émotionnelle à l'aide d'un vaste éventail de mesures liées au concept. Ils ont signalé le manque de fiabilité et de validité de la plupart des mesures, tout en ajoutant qu'il existait une forte corrélation entre les mesures d'auto-évaluation et des facteurs bien établis de la personnalité. Dans une étude récente, Brackett et Mayer (2003) ont comparé des mesures d'auto-évaluation et du rendement pour déterminer leur validité. Leurs résultats ont révélé l'existence d'une corrélation modeste seulement entre la mesure basée sur le rendement de l'intelligence émotionnelle et la personnalité et le bien-être, mais l'existence d'une forte corrélation entre les mesures d'auto-évaluation et les mesures de la personnalité. En outre, les mesures du rendement et d'auto-évaluation ne présentaient aucune validité convergente, autrement dit, elles n'étaient pas liées les unes aux autres. La mesure du rendement présentait une grande validité discriminante comparativement aux mesures de la personnalité, ce qui n'était pas le cas des mesures d'auto-évaluation.

### **Peut-on enseigner à être émotionnellement intelligent?**

Un des aspects les plus controversés de l'intelligence émotionnelle est la question de savoir si celle-ci peut être enseignée ou perfectionnée. Bien que ceux qui croient en la possibilité de développer l'intelligence émotionnelle, comme Goleman, soutiennent qu'il est possible à l'aide des programmes appropriés de transformer par exemple un pessimiste en un optimiste en l'espace de quelques semaines (Goleman, 1998), il existe plusieurs arguments appuyant la notion selon laquelle, logiquement, l'intelligence émotionnelle ne peut être enseignée. Ces arguments proviennent de la théorie de la personnalité (plus particulièrement la théorie des traits) ainsi que des preuves neurologiques.

Les recherches ont révélé que les traits de personnalité ont une forte composante génétique et qu'ils persistent, de l'enfance jusqu'à l'âge adulte, demeurant statiques avec le temps. Malgré leur permanence et leur durabilité, les traits de personnalité évoluent : entre la fin de l'adolescence et la trentaine, l'instabilité émotive, l'extraversion et l'ouverture d'esprit tendent à diminuer, tandis que l'amabilité et le caractère consciencieux tendent à augmenter. Ces traits se maintiennent pendant toute la vie adulte, bien qu'il se produise une évolution beaucoup plus graduelle de cette même tendance avec l'âge (McCrae et coll., 1999). Un adepte de la théorie des traits soutiendrait donc que même s'il est possible d'offrir une formation en

intelligence émotionnelle et de changer certaines attitudes, conduites ou orientations particulières d'une personne, il est difficile d'opérer des changements profonds dans la personnalité. De plus, parce que les traits de personnalité sont si durables, tout changement d'attitude ou de conduite qui est apporté risque d'être superficiel et de courte durée (McCrae, 2000).

L'autre argument qu'on pourrait faire valoir au sujet de la capacité à développer son intelligence émotionnelle est l'argument neurologique. Les recherches susmentionnées ont montré que les analyses par TEP et les examens de patients souffrant de lésions dans certaines parties du cerveau, normalement l'amygdale et le cortex préfrontal, révèlent l'existence d'un type d'intelligence distinct (de celui qui correspond au QI) (Bechara, Tranel et Damasio, 2000). Si l'intelligence émotionnelle se distingue de l'intelligence cognitive du fait qu'elle ne correspond pas aux connexions néocorticales (que l'apprentissage permet de développer), comment peut-on acquérir ou perfectionner les habiletés qui y sont liées? Il semble que les preuves neurologiques à l'appui de l'intelligence émotionnelle corroborent jusqu'à un certain point la notion que l'intelligence émotionnelle est déterminée génétiquement et est de nature statique plutôt que dynamique.

Dans un article de 2003, Emmerling et Goleman ont tenté d'éclaircir les réserves au sujet de la capacité à perfectionner les habiletés liées à l'intelligence émotionnelle. Premièrement, tout en reconnaissant le rôle important joué par le bagage génétique dans la détermination de l'intelligence émotionnelle, ils ont signalé que les généticiens eux-mêmes reconnaissaient la capacité de la nature à façonner l'expression génétique. Deuxièmement, ils ont remis en question l'idée erronée selon laquelle il est facile de perfectionner son intelligence émotionnelle; ils ont fait valoir qu'il était difficile pour une personne d'améliorer un aspect quelconque de son intelligence émotionnelle sans un effort soutenu, de l'engagement et une volonté de le faire. Enfin, ils ont souligné les conclusions de recherches à l'appui de la thèse selon laquelle il est possible de perfectionner l'intelligence émotionnelle. Ils ont en effet cité les conclusions d'une évaluation longitudinale du programme de MBA de Weatherhead selon lesquelles l'intelligence émotionnelle s'était améliorée de 50 % sept ans après la fin du programme (Boyatzis, Cowan et Kolb, 1995) et des recherches neurologiques appuyant l'idée que les centres cérébraux des émotions (l'amygdale et le cortex préfrontal, entre autres) seraient effectivement plastiques et changeables (Davidson, Jackson et Kalin, 2000).

## **Pistes de recherches futures et application**

Le concept de l'intelligence émotionnelle est nouveau. Il reste encore beaucoup de travail à faire pour découvrir exactement ce qu'il englobe et la manière la plus efficace de l'appliquer. Les recherches futures sur l'intelligence émotionnelle pourraient porter sur les aspects suivants :

- La relation entre l'intelligence émotionnelle et la personnalité. Il faudrait poursuivre les recherches pour déterminer le lien exact entre le concept de l'intelligence émotionnelle et celui de la personnalité et voir si certains modèles ou certaines mesures de l'intelligence émotionnelle expliquent une variance supplémentaire par rapport aux facteurs de la personnalité dans le rendement ou le comportement. Les recherches devraient explorer l'utilité des concepts et mesures qui ne font peut-être que reproduire ou renommer des idées déjà établies.
- La validité d'un modèle d'intelligence émotionnelle basé sur celui de l'intelligence cognitive. Compte tenu du débat qui entoure la validité et l'applicabilité des tests de QI, il faudrait faire des recherches supplémentaires pour déterminer s'il convient de baser l'intelligence émotionnelle (selon l'approche de Mayer et Salovey) sur le modèle de l'intelligence traditionnelle.
- La mesure de l'intelligence émotionnelle. Il faudrait faire plus de recherches sur la fiabilité et la validité des mesures de l'intelligence émotionnelle. On pourrait aussi explorer la possibilité de créer, pour les modèles de l'intelligence émotionnelle de Goleman et Bar-On, des mesures basées sur la capacité, étant donné qu'une bonne part des critiques entourant les mesures actuelles de ces concepts ont trait au fait qu'elles sont basées sur une auto-évaluation.
- La possibilité d'enseigner l'intelligence émotionnelle. Comme il existe des preuves tant pour que contre la capacité à perfectionner les compétences liées à l'intelligence émotionnelle, il est important, dans le cadre des recherches futures, de déterminer la mesure dans laquelle cet apprentissage peut se faire avant qu'un organisme n'investisse des sommes considérables dans un programme de perfectionnement. Il pourrait être plus efficace d'embaucher des personnes en fonction de leur intelligence émotionnelle plutôt que de tenter de perfectionner celle-ci après coup.

- L'utilité relative d'une formation axée sur l'intelligence émotionnelle plutôt que d'une formation en leadership ou en « savoir-être ». Si l'on croit que les traits de personnalité et les traits de l'intelligence émotionnelle demeurent relativement stables dans le temps, il pourrait être utile d'examiner, dans le cadre de recherches futures, si les programmes axés sur l'intelligence émotionnelle permettent davantage d'améliorer le rendement que les programmes actuels visant à renforcer les traits de leadership.
- L'efficacité des programmes en intelligence émotionnelle. Plusieurs programmes visant à développer l'intelligence émotionnelle des participants actuellement offerts sur le marché n'ont pas encore été évalués. Or il faudrait le faire pour déterminer quels programmes sont efficaces en général, ainsi que dans des contextes et situations particuliers.
- Le rôle de l'intelligence émotionnelle dans la fonction publique. On a fait beaucoup de recherches sur le rôle de l'intelligence émotionnelle dans l'entreprise privée, mais l'on constate une pénurie de recherche sur l'intelligence émotionnelle dans le secteur public. Les objectifs et la dynamique des institutions d'État diffèrent souvent, et il serait intéressant de voir si l'intelligence émotionnelle peut aussi contribuer au fonctionnement de la fonction publique du Canada.
- Le rôle de l'intelligence émotionnelle en milieu correctionnel. Actuellement, les écrits sur le rôle de l'intelligence émotionnelle dans le contexte correctionnel sont centrés sur les délinquants. Il est par exemple dit dans le manuel de l'utilisateur du test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso (Mayer, Salovey et Caruso, 2002) que l'intelligence émotionnelle joue un rôle dans le milieu correctionnel étant donné que les détenus sont souvent caractérisés par un faible quotient émotionnel. On constate toutefois un manque de recherche sur l'applicabilité de l'intelligence émotionnelle aux travailleurs correctionnels, tant en établissement que dans la collectivité. Il pourrait être utile d'examiner cette relation; les travailleurs correctionnels plus émotionnellement intelligents comprennent peut-être mieux les besoins des détenus et sont plus en mesure d'y répondre, ce qui pourrait réduire les problèmes de sécurité et en définitive faire baisser les taux de récidive. Les travailleurs correctionnels plus émotionnellement intelligents pourraient aussi être plus en mesure de s'occuper des situations particulières de certains délinquants, notamment les femmes et les délinquants autochtones.

## CONCLUSION

Depuis 1990, l'intelligence émotionnelle est un concept qui a attiré beaucoup l'attention du milieu universitaire, des milieux appliqués et de la société en général. Trois modèles concurrents de l'intelligence émotionnelle ont été proposés, avec leur stratégie de mesures correspondante. Bien que le modèle pur soit centré sur la capacité cognitive et repose sur une mesure objective basée sur le rendement de l'IE, les modèles mixtes évaluent tant la capacité cognitive que les traits de personnalité au moyen de mesures d'auto-évaluation. Fait intéressant, bien que Multi-Health Systems ait publié deux mesures de l'IE (une dérivée du modèle « pur », et l'autre, du modèle « mixte »), on continue à débattre la légitimité du concept et la manière de le mesurer. Il faudrait par conséquent poursuivre les recherches non seulement pour tenter de recueillir un consensus théorique, mais aussi pour jeter de la lumière sur la stratégie de mesure la plus appropriée. Enfin, il a été question de l'efficacité de la formation en IE et du recrutement basé sur l'IE dans des contextes appliqués. Il faudrait toutefois examiner la mesure dans laquelle il serait avantageux pour un service correctionnel, notamment le Service correctionnel du Canada, soit de recruter des personnes qui possèdent déjà un niveau élevé d'IE, soit d'assurer à ses employés une formation pour perfectionner leur intelligence émotionnelle.

## BIBLIOGRAPHIE

AMEX Program. (2003). Emotional Competence Training Program - American Express. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organisations*. ([www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org)) Consulté le 17 novembre 2003.m.

Anastasi, A. (1994). *Introduction à la psychométrie*. Montréal : Guérin universitaire.

Andrews, D.A. et Kiessling, J.J. (1980). Program Structure and Effective Correctional Practices: A Summary of CaVIC Research. Dans P. Gendreau et R.R. Ross (dir.) *Effective Correctional Treatment*. Toronto, ON: Butterworth.

Bachman, W. (1988). Nice guys finish first: A SYMLOG analysis of U.S. Naval commands. Dans R.B. Polley (dir.) *The SYMLOG Practitioner: Applications of Small Group Research*. New York: Praeger.

Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2002). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (1988). *The Development of an Operational Concept of Psychological Well-Being*. Thèse de doctorat inédite, Rhodes University, Afrique du Sud.

Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotion Quotient Inventory. Dans R. Bar-On et J. Parker (dir.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bass, B.M. et Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bechara, A., Tranel, D. et Damasio, A.R. (2000). Poor judgment in spite of high intellect. Dans R. Bar-On et J. Parker (dir.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Becker, T. (2003). Is emotional intelligence a viable concept? *Academy of Management Review*, April, 192-195.

Boyatzis, R.E. et Burckle, M. (1999). *Psychometric Properties of the ECI: Technical Note*. Boston: The Hay/McBer Group.

Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. New York, NY: John Wiley.

Boyatzis, R.E. (1994). Stimulating self-directed change: A required MBA course called Managerial Assessment and Development. *Journal of Management Education*, 18, 304-323.

Boyatzis, R.E. (1999). Exposé présenté à la Linkage Conference on Emotional Intelligence, Chicago, IL, 27 septembre 1999.

Boyatzis, R.E., Cowan, S.S. et Kolb, D.A. (1995). *Innovations in Professional Education: Steps on a Journey to Learning*. San-Francisco: Jossey-Bass.

Boyatzis, R.E., Goleman, D. et Rhee, K. (1999). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). Dans Bar-On, R. et J.D. Parker (dir.), *Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

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., Mayer, J.D. et Warner, R.M. (sous presse). Emotional intelligence and the prediction of everyday behaviour. *Personality and Individual Differences*.

Bradberry, T. (2002). Emotional Intelligence and leader job performance. Manuscrit inédit.

Bradberry, T., Greaves, J., Emmerling, R., Sanders, Q., Stamm, S., Su, L.D. et West, A. (2003). *Emotional Intelligence Appraisal Technical Manual*. TalentSmart Inc.

Cantor, N. et Kihlstrom, J.F. (1987). *Personality and Social Intelligence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Cherniss, C. et Adler, M. (2000). *Promoting Emotional Intelligence in Organizations*. Alexandria, Virginia: ASTD.

Cherniss, C. et Goleman, D. (1998, October 7). *Bringing Emotional Intelligence to the Workplace*. ([www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org)) Consulté le 9 septembre 2003.

Cherniss, C. (2000). Social and emotional competence in the workplace. Dans R. Bar-On et J. Parker (dir.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ciarrochi, J., Caputi, P. et Mayer, J.D. (2003). The distinctiveness and utility of a measure of trait emotional awareness. *Personality and Individual Differences*, 34, 1477-1490.

Ciarrochi, J.V., Chan, A.Y.C. et Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence concept. *Personality and Individual Differences*, 28, 539-561.

Commission de la fonction publique du Canada. (2003). Compétences en leadership pour les sous-ministres adjoints et les cadres supérieurs. Auteur. ([www.psc-cfp.gc.ca/aexdp/leaders\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/aexdp/leaders_f.htm)) Consulté le 26 août 2003.

- Crookall, P.S. (1989). *Leadership in Industry*. Thèse de doctorat inédite, School of Business and Administration, University of Western Ontario, London, Ontario.
- Damasio, A. (1999). *Le sentiment même de soi : corps, émotions, conscience*. Paris: Éd. Odile Jacob.
- Davidson, R., Jackson, D.C. et Kalin, N.H. (2000). Emotion, plasticity, context and regulation: Perspectives from affective neuroscience. *Psychological Bulletin*, 126 (6), 890-909.
- Davies, M., Stankov, L. et Roberts, R.D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 989-1015.
- Dawda, D. et Hart, S.D. (2000). Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (1997a; 2000) in university students. *Personality and Individual Differences*, 28, 797-812.
- Dearborn, K. (2002). Studies in emotional intelligence redefine our approach to leadership development. *Public Personnel Management*, 31 (4), 523-530.
- Directive du commissaire 566. (2003). Prévention des incidents de sécurité. *Service correctionnel Canada*.
- 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.
- Emmerling, R.J. et Goleman, D. (2003). Emotional intelligence: Issues and common misunderstandings. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organisations*. ([www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org)) Consulté le 17 novembre 2003.
- Epstein, S. (1998). *Constructive Thinking: The Key to Emotional Intelligence*. Westport, CT: Praeger/Greenwood.
- Fleishman, E. et Harris, E.F. (1962). Patterns of leadership behaviour related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Funder, D.C. et Dobroth, K.M. (1987). Differences between traits: Properties associated with inter-judge agreement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 409-418.
- Gardner, H. (1997). *Les formes de l'intelligence*. Paris: Odile Jacob.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed*. New York: Bantam Books.
- Gillis, C.A. (1994). *The influence of shop supervisor characteristics on employee-reported work attitudes in a prison industry setting*. Thèse de maîtrise inédite, Department of Psychology, Carleton University, Ottawa, Ontario.

- Goleman, D. (1997). *L'intelligence émotionnelle*. Paris: Robert Laffont.
- Goleman, D. (2000). *L'intelligence émotionnelle : cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail*. Paris: Robert Laffont.
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. Dans C. Cherniss et D. Goleman (dir.), *The Emotionally Intelligence Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D., Boyatzis, R.E. et McKee, A. (2002). *L'intelligence émotionnelle au travail*. Paris: Éditions Village Mondial.
- Government Accounting Office. (1998). *Military Recruiting: The Department of Defence Could Improve It's Recruiter Selection and Incentive Systems*. Auteur.
- Handley, R. (avril 1997). AFRS rates emotional intelligence. *Air Force Recruiter News*.
- Hater, J.J. et Bass, B.M. (1988). Superior's evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73 (4), 695-702.
- Hay/McBer, (2000). *Research into Teacher Effectiveness: A Model of Teacher Effectiveness*. Rapport de Hay/McBer au Department for Education and Employment. Disponible au site : <http://www.dfes.gov.uk/teachingreforms/mcber/>.
- Hedlund, J. et Sternberg, R.J. (2000). Too many intelligence's? Integrating social, emotional, and practical intelligence. Dans R. Bar-On et J. Parker (dir.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hedlund, J. et Sternburg, R.J. (2000). Too many intelligences? Integrating social, emotional, and practical intelligence. Dans R. Bar-On et J.D. Parker (dir.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hergenhahn, B.R. et Olson, M.H. (1999). *An Introduction to Theories of Personality*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hunter, J.E. et Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 76 (1), 72-93.
- Hunter, Schmidt et Judiesch (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 28-42.
- Keller, R.T. (1995). Transformational leaders make a difference. *Journal of Research and Technology Management*, 38, 41-44.

Lam, L.T. et Kirby, S.L. (2002). Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. *The Journal of Social Psychology*, 142 (1), 133-143.

Lane, R.D. et Schwartz, G.E. (1987). Levels of emotional awareness: A cognitive-developmental theory and its application to psychopathology. *American Journal of Psychiatry*, 144, 133-143.

Lane, R.D. (2000). Levels of emotional awareness: Neurological, psychological, and social perspectives. Dans R. Bar-On et J. Parker (dir.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lane, R.D., Quinlan, D.M., Schwartz, G.E., Walker, P.A. et Zeitlin, S.B. (1990). The Levels of Emotional Awareness Scale: A cognitive-developmental measure of emotion. *Journal of Personality Assessment*, 55, 124-134.

Lord, R.G., DeVader, C.L. et Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relationship between personality traits and leadership perceptions: An application of validity and generalisation procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.

Luthans, F. (2002). Positive organisational behaviour: developing and managing psychological strengths for performance improvement. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 57-76.

Mandell, B. et Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404.

Mayer, J.D. et Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22, 89-113.

Mayer, J.D. et Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? Dans P. Salovey et D.J. Sluyter (dir.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*: 3-31. New York: Basic Books.

Mayer, J.D. (septembre 1999). Emotional intelligence: Popular or scientific psychology? *APA Monitor*, 30, 50. [*Shared Perspectives Column*] Washington, DC: American Psychological Association.

Mayer, J.D., Caruso, D.R. et Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets standards for traditional intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.

Mayer, J.D., Caruso, D.R. et Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence. Dans R. Bar-On et J. Parker (dir.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mayer, J.D., Salovey, P. et Caruso, D. (1998). Competing models of emotional intelligence. Dans R.J. Sternburg (dir.), *Handbook of Human Intelligence* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Cambridge University Press.

Mayer, J.D., Salovey, P. et Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In J.R. Sternburg (Ed.), *Handbook of Intelligence* (pp. 396-420). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Mayer, J.D., Salovey, P. et Caruso, D. (2002). *MSCEIT User's Manual*. Toronto, ON: Multi-Health Systems.

Mayer, J.D., Salovey, P., et Caruso, D. et Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3, 97-105.

McCrae, R.R. (2000). Emotional intelligence from the perspective of the five-factor model of personality. Dans R. Bar-On et J. Parker (dir.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

McCrae, R.R. et Costa, P.T. (1982). Self-concept and the stability of personality: Cross-Sectional comparisons of self-reports and ratings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1282-1292.

McCrae, R.R., Costa, P.T., Jr., Lima, M.P. de., Simoes, A., Ostendorf, F., Angleitner, A., Marui, I., Bratko, D., Caprara, G.V., Barbaranelli, C., Chae, J.H. et Piedmont, R.L. (1999). Age differences in personality across the adult life span: Parallels in five cultures. *Developmental Psychology*, 35, 466-477.

Moriarty, N., Stough, C., Tidmarsh, P., Eger, D., et Dennison, S. (2001). Deficits in emotional intelligence underlying adolescent sex offending. *Journal of Adolescence*, 24, 743-751.

Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T.O. et Fleishman, E.A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11 (1), 11-35.

Myers, D.G. (1998). *Psychology*, 5<sup>th</sup> Ed. NY: Worth Publishers.

Newsome, S., Day, A.L., et Catano, V.M. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 1005-1016.

Nunnally, J.C. et Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory* (3<sup>rd</sup> Edition). Toronto: McGraw-Hill, Inc.

Ogilvie, J.R. et Carsky, M.L. (2002). Building emotional intelligence in negotiations. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (4), 381-400.

Palmer, B., Donaldson, C. et Stough, C. (2002). Emotional intelligence and life satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 33, 1091-1100.

Parker, J.D.A., Taylor, G.J., et Bagby, R.M. (2001) The relationship between alexithymia and emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 30, 107-115.

Paulhus, D.L., Lysy, D.C. et Yik, M.S.M. (1998). Self-report measures of intelligence: Are they useful as proxy IQ tests? *Journal of Personality*, 66, 525-554.

Petrides, K.V. et Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 313-320.

Petrides, K.V., Frederickson, N. et Furnham, A. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behaviour at school. *Personality and Individual Differences*, 36, 277-293.

Plake, B.S. et Impara, J.C. (dir.) (2001). *Mental Measurements Yearbook (14<sup>th</sup> Ed)*. University of Nebraska Press: Lincoln, Nebraska.

Rice, C.L. (1999). *A quantitative study of emotional intelligence and its impact on team performance*. Thèse de maîtrise inédite, Pepperdine University.

Riggio, R.E., Murphy, S.E. et Pirozzolo, F.J. (dir.). (2002). *Multiple Intelligences and Leadership*. Mahwah, N.J.: Lawrence Earlbaum Associates.

Roberts, R.D., Zeidner, M. et Matthews, G. (2001). Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions. *Emotion*, 1, 196-231.

Roberts, R.D., Zeidner, M. et Matthews, G. (2002). Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions. *Emotion*, 1, 196-231.

Rubin, M.M. (1999). *Emotional intelligence and its role in mitigating aggression: A correlational study of the relationship between emotional intelligence and aggression in urban adolescents*. Essai inédit, Immaculata College, Pennsylvanie.

Saklofske, D.H., Austin, E.J. et Minski, P.S. (2003). Factor structure and validity of a trait emotional intelligence measure. *Personality and Individual Differences*, 34, 707-721.

Sala, F. (2001). Do programs designed to increase emotional intelligence at work work? *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organisations*. ([www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org)) Consulté le 15 septembre 2003.

Sala, F. (2002). *Emotional Competence Inventory (ECI): Technical Manual*. Hay Acquisition Company Inc.

Salovey, P. et Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.

Salovey, P., Mayer, J., Goldman, S., Turvey, C. et Palfai, T. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. Dans J. W. Pennebaker (dir.), *Emotion, Disclosure, and Health* (pp. 125-154). Washington, DC: American Psychological Association.

Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J., et al. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (avril 2000). *Rapport du Comité conjoint sur les agents de correction fédéraux*. Auteur.

Seltzer, J. et Bass, B.M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16, 693-703.

Sevinc, L. (2001). The effect of emotional intelligence on career success: Research on the 1990 graduates of business administration faculty of Istanbul University. Thèse de maîtrise. Istanbul University.

Snarey, J.R. et Vaillant, G.E. (1985). How lower and working class youth become middle-class adults: The association between ego defence mechanisms and upward social mobility. *Child Development*, 56 (4), 899-910.

Solliciteur général Canada (mars 1997). *Créer une organisation performante et bien gérée*. Auteur.

Steiner, C. (1998). *L'A.B.C. des émotions : développer son intelligence émotionnelle*. Paris: InterÉditions.

Sternburg, R.J. (1996). *Successful Intelligence*. New York: Simon and Schuster.

Swart, A. (1996). *The relationship between well-being and academic performance*. Thèse de maîtrise inédite, University of Pretoria, Afrique du Sud.

Taylor, G.J. et Bagby, M. (2000). An Overview of the Alexithymia Concept. Dans R. Bar-On et J. Parker (dir.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.

Trinidad, D.R. et Johnson, C.A. (2002). The association between emotional intelligence and early adolescent tobacco and alcohol use. *Personality and Individual Differences*, 32, 95-105.

Wechsler, D. (1940). Nonintellective factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*, 37, 444-445.

Wechsler, D. (1973). *La mesure de l'intelligence de l'adulte* (4<sup>e</sup> éd.). Paris: Presses universitaires de France.

Woodruffe, C. (2001). Promotional Intelligence. *People Management*, 11, 26-29.

Wright, K. (1994). *Effective Prison Leadership*. New York: William Neil Publishing.

## ANNEXE A : GLOSSAIRE DES EXPRESSIONS STATISTIQUES

Note : Les expressions sont présentées en ordre alphabétique. Les définitions proviennent de plusieurs sources, y compris de Nunnally et Bernstein, 1994 et Anastasi, 1982.

**Coefficient d'objectivité.** Estimation de la fiabilité, c'est-à-dire du degré auquel deux ou plusieurs administrateurs d'un test cotent un répondant de la même façon, ou estimation du degré de corrélation entre les cotes des administrateurs.

**Cohérence interne.** Estimation de la fiabilité basée sur la corrélation moyenne entre les éléments d'un test.

**Corrélation.** Degré de relation entre deux variables. Les types les plus courants de corrélations sont le coefficient  $r$  de Pearson et le coefficient phi. Les corrélations vont de -0,01 à 1,00, les deux valeurs extrêmes correspondant respectivement à une relation négative et à une relation positive parfaites, 0 représentant l'absence de relation entre les variables.

**Fiabilité.** Degré auquel une mesure produit des résultats identiques ou similaires lors d'essais répétés.

**Fiabilité de test-retest.** Estimation de la fiabilité comportant l'administration d'un test à des sujets, suivi de l'administration du même instrument après un certain temps.

**Intégralité.** Estimation de la validité correspondant à la capacité d'une mesure de classer avec exactitude la plupart des personnes qui subissent le test.

**Stabilité.** Estimation de la fiabilité axée sur le degré auquel une mesure produit toujours les mêmes résultats. La fiabilité de test-retest traduit généralement la stabilité.

**Validité.** Utilité scientifique d'une mesure, c'est-à-dire, degré auquel un instrument mesure effectivement ce qu'il est censé mesurer.

**Validité ajoutée.** Degré auquel une mesure ajoute quelque chose d'unique à une prévision, c'est-à-dire degré auquel elle ajoute à l'exactitude et l'efficacité de prévision d'autres mesures.

**Validité conceptuelle.** Estimation de la validité axée sur le degré auquel une mesure évalue effectivement ce qu'elle est censée mesurer. La validité conceptuelle englobe les formes convergentes, divergentes et discriminantes de la validité.

**Validité concurrente.** Estimation de la validité liée aux critères servant à déterminer le degré auquel une mesure évalue l'état actuel dans un autre critère.

**Validité convergente.** Estimation de la validité conceptuelle correspondant au degré auquel deux méthodes distinctes de mesure d'un concept aboutissent à des conclusions analogues.

**Validité de contenu.** Estimation de la validité servant à déterminer le degré auquel un domaine précis du contenu est inclus dans une mesure de ce domaine.

**Validité des critères.** Estimation de la validité axée sur le degré auquel une mesure estime un autre comportement (critère) étranger à l'instrument de mesure comme tel. La validité liée aux critères inclut la validité concurrente, la correspondance avec l'intervention et la validité prédictive.

**Validité divergente/discriminante.** Employées de manière interchangeable dans la recherche, la validité divergente et la validité discriminante correspondent à une estimation de la validité conceptuelle centrée sur le degré auquel une mesure évalue le concept en question plutôt qu'un concept différent et étranger. Elle sert également à déterminer le degré auquel une mesure peut produire des différences pertinentes entre groupes.

**Validité prédictive.** Estimation de la validité d'un critère axée sur le degré auquel une mesure permet de prévoir les résultats futurs d'un autre critère.

**Validité structurelle (factorielle).** Degré auquel les composantes théoriques d'une mesure ont été appuyées au moyen d'une analyse statistique particulière (c.-à-d., analyse factorielle).