



# **Le développement d'une compétence appelée « INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE » : Les mythes et l'État de la science**



Denis Morin, Ph. D.  
Professeur agrégé à l'École des sciences de la gestion de  
l'UQAM

Valérie Thibault  
Chef de projet, Développement ressources humaines  
Institut Sans Frontière

15 février 2005

Les compétences de l'intelligence émotionnelle  
selon Goleman, Boyatzis et McKee (2002)  
(Emotional Competence Inventory)

**COMPÉTENCES PERSONNELLES**

- Prise de conscience de soi
- Gestion de soi
- Prise de conscience sociale
- La gestion des relations interpersonnelles



# Prise de conscience de soi

Prise de conscience émotionnelle: comprendre ce que nous ressentons, utiliser notre intuition pour guider nos actions

Autoévaluation précise: connaître ses points forts et ses limites

Estime de soi: reconnaître sa valeur personnelle



# Gestion de soi

Le contrôle émotionnel: contrôler les émotions perturbatrices et notre impulsivité

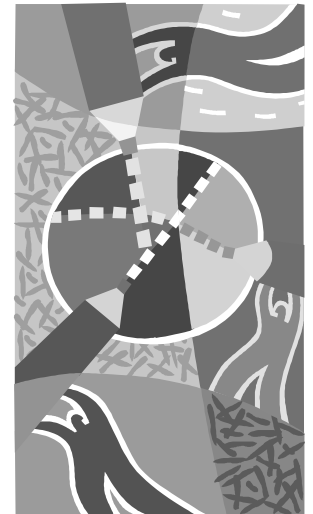
Transparence: faire preuve d'honnêteté et d'intégrité

Adaptabilité: flexibilité au moment de d'adapter au changement

Réalisation: orientation vers l'amélioration de son rendement

Initiative: action d'entreprendre et de saisir les opportunités

Optimisme: envisage le bon côté des événements



# Prise de conscience sociale

Empathie: comprendre les émotions chez autrui

Prise de conscience organisationnelle: bien saisir la portée des décisions; critique positive à l'égard de l'organisation

Approche de service: reconnaître et répondre aux besoins des clients (internes et externes)



# La gestion des relations interpersonnelles

Leadership transformationnel: guider et motiver à l'aide d'une vision

Influence: tactique d'influence positive

Développement: offrir du feed-back constructif et offrir un support

Agent de changement: offrir des directions nouvelles

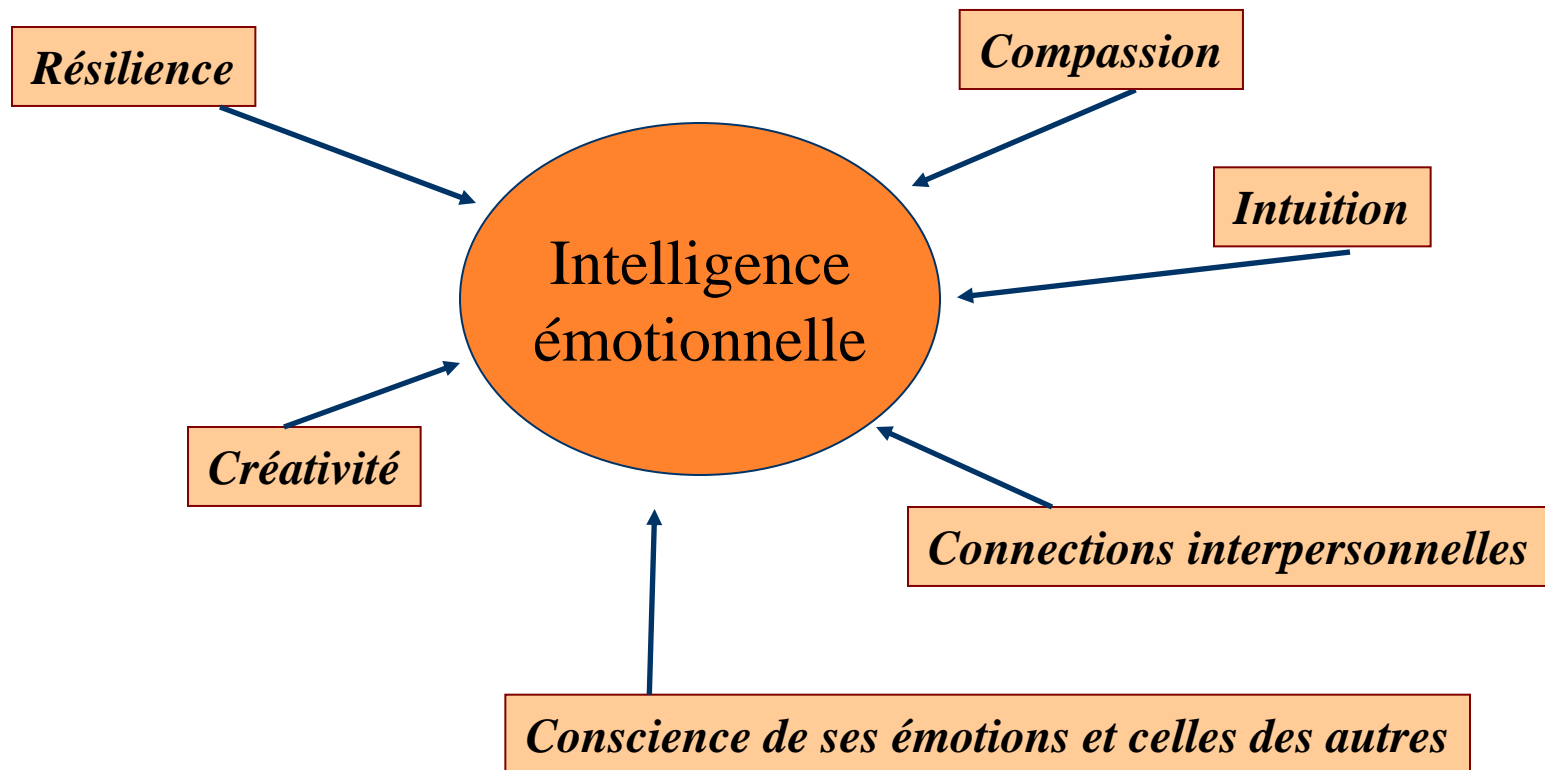
Gestion des conflits: résoudre les difficultés interpersonnelles

Création d'un réseau interpersonnel: cultiver et maintenir des relations interpersonnelles harmonieuses

Travail d'équipe et collaboration: coopération et gestion efficace des équipes de travail



# Conception de l'intelligence émotionnelle Selon COOPER (1996)



# Les quatre dimensions de l'intelligence émotionnelle selon COOPER et SAWAF (1998)

<p><b><u>Lecture émotionnelle</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- honnêteté émotionnelle</li><li>- énergie émotionnelle</li><li>- feed-back émotionnel</li><li>- intuition</li></ul>	<p><b><u>Mise en forme émotionnelle</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- présence authentique</li><li>- marge de confiance</li><li>- Mécontentement constructif</li><li>- résilience, persévérance et le désir de se renouveler</li></ul>
<p><b><u>Profondeur émotionnelle</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- reconnaître son potentiel, donner un sens à sa vie - son travail</li><li>- engagement, responsabilité, imputabilité et conscience de soi et des autres</li><li>- intégrité</li><li>- influencer positivement sans faire appel à l'autorité</li></ul>	<p><b><u>Alchimie émotionnelle</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- flux intuitif</li><li>- utilisation judicieuse du temps</li><li>- Saisir les opportunités ou les occasions</li><li>- créer le futur</li></ul>

# Les dimensions de l'intelligence émotionnelle Selon BAR-ON (1997)

Emotional Quotient Inventory EQ-i)  
avec des échelles de Likert, 133 énoncés

## Intelligence intra-personnelle

- Conscience de soi
- Confiance en soi
- Autocritique
- Actualisation de son potentiel
- Indépendance

## Intelligence interpersonnelle

- Empathie
- Relations interpersonnelle
- Responsabilité sociale

## Adaptabilité

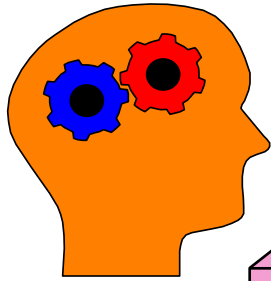
- Résolution de problèmes
- Vérification de la réalité
- Flexibilité

## Gestion du stress

- Tolérance au stress
- Contrôle de son impulsivité

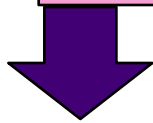
## Humeur générale

- Bonheur
- Optimisme



## Mesure de l'intelligence émotionnelle de SCHUTTE et col. (1998)

**33 énoncés sur une échelle de Likert**



Je sais quand parler de mes problèmes personnels aux autres

Lorsque je suis confronté à des obstacles, je me rappelle des moments qui m'ont permis de composer efficacement avec des obstacles semblables

Plusieurs événements de ma vie m'ont permis de réévaluer ce qui est important de ce qui n'est pas important

J'aime partager mes émotions avec les autres

Il est difficile pour moi de comprendre les messages non verbaux transmis par les autres

En observant l'expression faciale, je reconnais la nature des émotions qui se dégagent chez les individus

Je félicite les individus lorsqu'ils ont accompli de belles choses

**Conception de l'intelligence émotionnelle de  
MAYER, SALOVEY et CARUSO (1999)  
Multi-factor emotional intelligence test (MEIS)  
141 énoncés; durée du test 60 minutes**

- Habilité à identifier ses émotions et celles des autres
- Habilité à utiliser ses émotions et celles des autres pour orienter ses pensées et ses actions
- Habilité à comprendre l'évolution de ses émotions et celles des autres
- Habilité à gérer ses humeurs (ses émotions) et celles des autres

# La mesure de l'intelligence émotionnelle selon DULEWICZ, HIGGS et SLASKI (2003)

**Conscience de soi** À l'écoute de ses propres émotions et gérer ses émotions

**Résilience émotionnelle** Capacité à maintenir son rendement dans les situations stressantes (sous pression)

**Motivation** L'individu possède la motivation et l'énergie pour réaliser des objectifs stimulants

**Sensibilité interpersonnelle** L'individu démontre de la sensibilité et de l'empathie à l'égard des autres

**Influence** Capacité de l'individu à influencer et persuader les autres à accepter son point de vue ou ses recommandations

**Intuition** Capacité de l'individu à prendre des décisions à l'aide de la raison et de l'intuition

**Cohérence** Capacité de l'individu à agir ou se comporter selon ses paroles. Appliquer à soi ce qu'on demande aux autres, donner l'exemple.

## Définition de l'intelligence émotionnelle Morin, 2005



Un ensemble d'habiletés (verbales ou non verbales) qui permettent à un individu de générer, reconnaître, exprimer, comprendre et évaluer ses propres émotions et celle des autres de manière à orienter les pensées et les actions permettant d'affronter efficacement les exigences et les pressions de l'environnement.



# Définition de l'intelligence émotionnelle selon Morin (2005)

M1	Évaluation et expression de ses propres émotions
M2	Évaluation et reconnaissance des émotions d'autrui
M3	Régulation de ses propres émotions
M4	Utilisation des émotions pour faciliter son rendement personnel et bien-être

# Définition de l'intelligence émotionnelle selon Morin (2005)

M1

## Évaluation et expression de ses propres émotions

Habilité de l'individu à comprendre ses véritables émotions et capacité à exprimer librement ses émotions

M2

## Évaluation et reconnaissance des émotions d'autrui

Habilité de l'individu à saisir et comprendre les émotions des personnes de son entourage

# Définition de l'intelligence émotionnelle selon Morin (2005)

M3

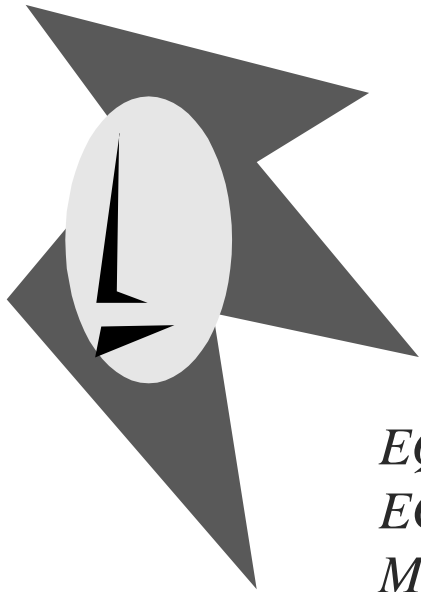
## Régulation de ses propres émotions

Habilité de l'individu à régulariser ses émotions positives et négatives, Capacité de se remettre rapidement d'une détresse psychologique. Capacité à gérer sa contrariété et se ramener à un état psychologique normal. Un meilleur contrôle de ses émotions afin de ne pas tomber dans une crise émotionnelle (colère, mauvaise humeur)

M4

## Utilisation des émotions pour faciliter son rendement personnel

Habilité de l'individu à utiliser ses émotions vers des activités constructives et productives. L'individu est capable de s'encourager à faire mieux.



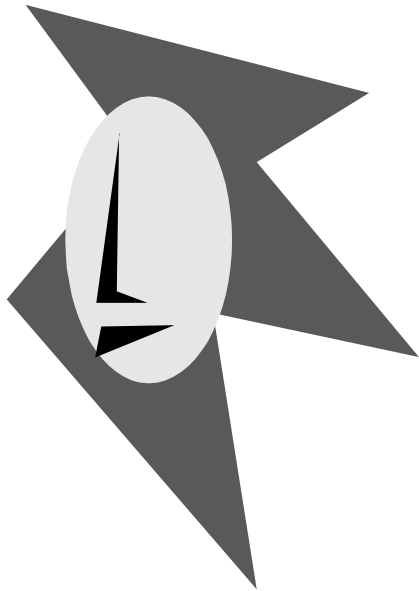
# La validité prédictive des différentes mesures de l'intelligence émotionnelle Van Rooy et Viswesvaran (2004)

<i>EQ-i</i>	<i>Emotional Quotient Inventory</i>	,20
<i>ECI</i>	<i>Emotional Competence Inventory</i>	,23
<i>MEIS</i>	<i>Multi Factor Emotional Intelligence Scale</i>	,19
<i>IE</i>	<i>Mesure Globale</i>	,23

---

<i>EQ-i</i>	
<i>Emotional Quotient Inventory</i>	,20
<i>intrapersonnel</i>	,17
<i>interpersonnel</i>	,12
<i>adaptabilité</i>	,20
<i>gestion du stress</i>	,14
<i>humeur générale</i>	,17

<i>MEIS</i>	
<i>Multi Factor Emotional Intelligence Scale</i>	,19
<i>perception des émotions</i>	,15
<i>Intégration des émotions</i>	,27
<i>Compréhension des émotions</i>	,25
<i>Gestion des émotions</i>	,21



Corrélation entre l'intelligence émotionnelle et le  
test de personnalité (NEO)  
Van Rooy et Viswesvaran (2004)

Agréabilité (sympathique)	,23
Conscience (responsable, persévérance)	,31
Stabilité émotionnelle	,33
Extraversion	,34
Ouverture à l'expérience	,23

# Quatre dimensions de l'intelligence émotionnelle d'un groupe de travail

(Zoghi, 2003)

## **Autoévaluation de l'équipe de travail**

- Le groupe de travail évalue ses forces et ses points à améliorer sur divers aspects: interactions, opération et humeur

## **Résolution proactive des problèmes**

- Le groupe de travail prend l'initiative d'anticiper les problèmes (prend la responsabilité et le contrôle du problème)

## **Mise en place de ressources afin de travailler avec les émotions**

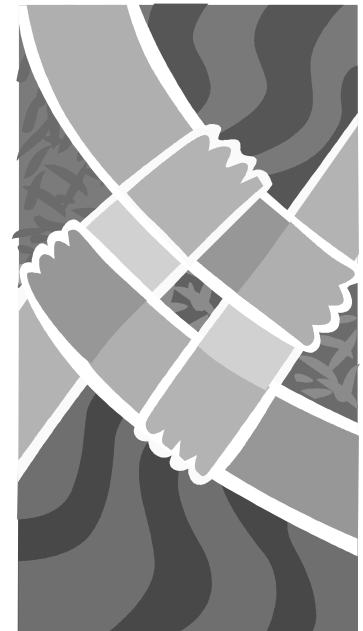
- Accepter et respecter les émotions à l'intérieur du groupe de travail, encourager l'expression et l'examen des sentiments

## **Création d'un environnement constructif**

- Approche positive et optimiste des retombées du groupe de travail

## L'incidence de l'intelligence émotionnelle sur le rendement individuel et collectif

- L'intelligence émotionnelle explique 4% du rendement individuel (la tâche)
- L'intelligence émotionnelle explique 10% du rendement individuel (Tâche et performance contextuelle)
- Peu d'études empiriques sur l'intelligence émotionnelle de l'équipe de travail
- La communication, le réseautage, la gestion des conflits, le leadership, l'influence, l'empathie, l'adaptabilité, le contrôle de ses émotions, une orientation vers le succès sont des compétences émotionnelles liées à la cohésion d'une équipe de travail



# Quelques résultats empiriques

Le « Emotional Quotient Inventory » est lié au moral de l'employé, à la détresse psychologique, à la santé mentale et la satisfaction au travail.

L'intelligence émotionnelle est liée positivement à l'attitude des employés à l'égard du changement.

L'intelligence émotionnelle est liée positivement à la satisfaction au travail et rendement individuel.

L'intelligence émotionnelle n'est pas liée à l'engagement organisationnel



# Quelques résultats empiriques

L'hypothèse d'un lien entre l'intelligence émotionnelle et le roulement du personnel n'est pas appuyée empiriquement.

L'intelligence émotionnelle des superviseurs est liée à la satisfaction au travail des employés et à la performance contextuelle

L'intelligence émotionnelle des superviseurs n'est pas liée au rendement des employés



# Conclusion

**La conceptualisation et la mesure de l'intelligence émotionnelle est à revoir**

**Aucune étude empirique sur le lien entre l'intelligence émotionnelle et la prévention du burn-out**

**Aucune étude empirique sur le rôle de la formation dans le développement de l'intelligence émotionnelle**

**Dans quelle mesure l'intelligence émotionnelle est une compétence de base acquise très tôt dans la vie plutôt qu'une compétence à développer dans le milieu de travail?**

**Aucune étude empirique sur le rôle de l'intelligence émotionnelle en sélection du personnel**



*Merci*

