

# HEC MONTRÉAL

Exploration des liens entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire, son style de leadership et la qualité de la relation qu'il entretient avec les membres de son équipe

par :

Marie-Christine Albert

**Sciences de la gestion  
(Management)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences  
(M. Sc.)*

© Marie-Christine Albert, 2012  
Janvier 2012



## Sommaire

Le style de leadership du gestionnaire détermine ses attitudes et ses comportements, ce qui peut affecter les membres de son équipe. Or, peu de recherches précisent, au-delà des styles de leadership, quels sont les comportements qui assurent des relations supérieur-subordonné de qualité (Gordon, 2007). D'un autre côté, de plus en plus de recherches soulignent l'impact de l'intelligence émotionnelle sur le leadership (ex. George, 2000; Caruso, Mayer et Salovey, 2002; Bass, 2008). Malgré tout, peu d'études ont été effectuées pour déterminer les liens entre l'intelligence émotionnelle et la gestion (Mikolajczak, 2006). Conséquemment, il apparaît qu'aucune réponse satisfaisante n'existe, à ce jour, pour expliquer les liens entre l'intelligence émotionnelle, le leadership et la relation supérieur-subordonné.

Le présent mémoire vise donc à répondre à la question de recherche suivante : quels liens existe-t-il entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire, son style de leadership et la qualité de sa relation avec les membres de son équipe?

La revue de littérature effectuée dans le cadre de ce mémoire permet de définir les trois construits et d'examiner leurs interrelations. Il en résulte les quatre constats suivants : 1) le peu de recherches qui ont analysé les liens entre l'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné proposent des résultats contradictoires; 2) l'intelligence émotionnelle est associée au leadership transformationnel, mais ce lien paraît surestimé; 3) le leadership transformationnel est associé à la relation supérieur-subordonné, mais il faut examiner plus avant le lien entre le leadership transactionnel et la relation supérieur-subordonné; 4) il est possible que l'intelligence émotionnelle soit un médiateur ou un modérateur de la relation entre le leadership et la qualité de la relation supérieur-subordonné.

Pour répondre à la question de recherche, deux enquêtes quantitatives ont été effectuées. Les participants sont des gestionnaires et leur équipe de travail provenant de secteurs variés. Le test portant sur l'intelligence émotionnelle a été complété par 15 gestionnaires lors de la première étude et par 35 gestionnaires lors de la deuxième étude. Les questionnaires portant sur le style de leadership du gestionnaire et la qualité de la relation supérieur-subordonné ont été complétés par 117 employés lors de la première étude et par 182 employés pour la deuxième étude.

Les analyses ont porté sur les liens suivants : 1) l'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné; 2) l'intelligence émotionnelle et les styles de leadership; 3) les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné; 4) l'intelligence émotionnelle, les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné.

Les analyses statistiques et leurs interprétations permettent de relever trois résultats principaux : 1) l'intelligence émotionnelle globale et le leadership transformationnel sont deux facteurs distincts associés à une relation supérieur-subordonné de qualité. Les facteurs les plus déterminants de l'intelligence émotionnelle sont le bien-être et la sociabilité, l'affirmation de soi étant la facette la plus déterminante. 2) L'intelligence émotionnelle globale est associée au leadership transformationnel. Les facteurs les plus déterminants de l'intelligence émotionnelle sont le bien-être et la sociabilité, l'optimisme et l'affirmation de soi étant les facettes les plus déterminantes. 3) Le facteur sociabilité de l'intelligence émotionnelle est un médiateur et modérateur de la relation entre le leadership transformationnel et la relation supérieur-subordonné.

Cette recherche est parmi les premières à analyser les liens entre l'intelligence émotionnelle, le leadership et la qualité de la relation supérieur-subordonné. Malgré ses contributions, elle comporte certaines limites, notamment en ce qui

concerne la distribution des échantillons et les instruments de mesure. D'autres recherches seraient nécessaires afin de confirmer la stabilité de ces résultats.

Les réponses aux interrogations formulées dans le cadre de ce mémoire proposent des pistes de départ pour tout gestionnaire souhaitant s'améliorer dans l'exercice de son rôle et favoriser des relations supérieur-subordonné de qualité. À la lumière de ces résultats, un questionnement est soulevé : quels outils permettraient de développer à la fois son intelligence émotionnelle et son leadership transformationnel, favorisant de ce fait la qualité de la relation supérieur-subordonné?

Mots-clés : intelligence émotionnelle, leadership, relation supérieur-subordonné, médiateur, modérateur

## **Remerciements**

Comme le dit la chanson : au début j'avais peur, j'étais pétrifiée. Tout au long de ce mémoire, j'ai eu l'impression de marcher sur un fil de fer, tel un funambule. Se tenir en équilibre, avancer à petits pas, perdre pied, avoir l'impression que c'est un parcours sans fin... puis, constater une évolution, maîtriser la technique, oser un petit saut et finalement, atteindre la plateforme et saluer son public. Ce mémoire n'est pas seulement le produit final de ma maîtrise, c'est également le symbole de mon développement personnel des dernières années. C'est pourquoi, en m'inspirant du funambulisme, je tiens à remercier les personnes qui m'ont aidée tout au long de mon parcours.

D'abord, pour devenir funambule, j'ai eu besoin d'un coach et d'un filet de sécurité : Estelle. D'une confiance aveugle, elle a vu en moi un potentiel dont j'ignorais l'existence. Estelle, merci de m'avoir accordé ta confiance, de m'avoir placée sur le fil de fer, de m'avoir constamment incitée à sortir de ma zone de confort et surtout, merci pour ton soutien indéfectible. Si aujourd'hui j'ai davantage confiance en moi, c'est grâce à toi.

Dans l'exercice de mon métier, j'ai eu la chance de rencontrer d'autres funambules, soit des étudiants et des professeurs qui ont marqué mon parcours et mes réflexions. Tout particulièrement, je remercie Carol, Caroline et Nathalie : merci d'avoir cru en moi – en dépit du fait que je débutais dans le métier – et de m'avoir offert des opportunités d'apprentissage.

Pour garder mon équilibre et avancer sur le fil de fer, j'ai eu besoin d'un balancier : Kevin. Sans ses encouragements et ses enseignements, je serais encore figée de peur au début du parcours et je croirais encore qu'une moyenne est la même chose qu'une médiane. Kevin, merci de m'avoir offert la chose la plus précieuse que tu possèdes : du temps!

Pour être funambule, il faut également de l'équipement. Et pour cela, des commanditaires sont très utiles. À cet égard, je remercie chaleureusement mes répondants et mes agents, notamment Louise, Luc, Marie, Nicolas et Anne. Sans vous tous, ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

Les funambules se produisent en spectacle. Qui dit spectacle dit public, applaudissements et/ou tomates. Certains m'ont dit que le funambulisme, c'était du « pelletage de nuages »; d'autres m'ont dit que c'était trop compliqué pour eux et donc, que ça ne valait pas la peine d'en parler. Heureusement, j'ai eu la chance d'avoir des amis interpellés par mon art, notamment Pascal, Anne-Marie Julie et Dominique. Pour vos rétroactions constructives, votre correction du français, votre curiosité et votre générosité : merci. Je remercie également Carl pour m'avoir appris, à la dure, qu'il n'y avait pas meilleur juge que soi-même (78 %!).

Dans les succès comme dans l'adversité, il est toujours bon de partager ces moments avec ses fans : Marie-Ève d'Hochelaga, Zhuzhu, Fléchy et Élo. Je pourrais vous remercier pour tous vos précieux conseils ou pour toutes ces merveilleuses soirées avec carburant... mais je vais vous remercier pour votre affection manifeste. Chacun à votre façon, à travers vos gestes et vos paroles, vous me faites sentir appréciée et importante dans vos vies. Je remercie également Valérie, mon ange gardien, qui suit mon cheminement depuis plus de dix ans, qui est toujours là et qui, j'en suis convaincue, le sera toujours.

Finalement, dans l'exercice de mon métier de funambule, j'ai souvent eu recours à des professionnels de la santé. Je remercie Seysey pour tous les massages dans le dos qui ont favorisé ma concentration et diminué mon stress, à Semeuh pour ses encouragements quotidiens et à Louloulou pour tous les fous rires. Finalement, merci à Simon d'incarner toutes ces personnes, pour son amour inconditionnel et pour avoir prouvé à la petite fille en moi qu'elle avait raison de croire au *pinky cloud*. Longue vie au Glorieux *Bluestee!*

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE</b>	<b>I</b>
<b>Remerciements</b>	<b>iv</b>
<b>Liste des figures</b>	<b>x</b>
<b>Liste des tableaux</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE</b>	<b>4</b>
<b>L'intelligence émotionnelle</b>	<b>4</b>
Les émotions	5
L'intelligence	6
L'intelligence multiple	9
Le développement de l'intelligence émotionnelle	10
Les définitions et les approches de l'intelligence émotionnelle	13
Les mesures par performance	14
Le modèle de Mayer et Salovey (1997)	15
Les résultats relevés par les mesures par performance	15
Les critiques des mesures par performance	17
Les mesures par autoévaluation	18
Le modèle par compétence de Goleman (2000)	18
Le modèle par habiletés de Wong et Law (2002)	20
Le modèle par traits de Petrides et Furnham (2001)	21
Les résultats des mesures par autoévaluation	24
Les critiques des mesures par autoévaluation	26
Le choix du modèle	27
La synthèse des recherches sur l'intelligence émotionnelle	28
<b>Le leadership</b>	<b>32</b>
Le choix du modèle	33
Le leadership laissez-faire	34
Le leadership transactionnel	34
Le leadership transformationnel	35



Les résultats des styles de leadership	37
La synthèse des recherches sur les styles de leadership	37
<b>La relation supérieur-subordonné</b>	<b>40</b>
Les échanges du supérieur avec les membres de son équipe	41
Le développement de la relation supérieur-subordonné	42
Les facteurs qui influencent la relation supérieur-subordonné	42
Les apports d'une relation supérieur-subordonné de qualité	43
Le choix du modèle	45
La synthèse des recherches sur la relation supérieur-subordonné	45
<b>L'intelligence émotionnelle, les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné : synthèse, liens et hypothèses</b>	<b>46</b>
La synthèse	46
Les liens et les hypothèses entre l'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné	47
Les liens et les hypothèses entre l'intelligence émotionnelle et les styles de leadership	49
Les liens et les hypothèses entre les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné	52
Les liens et les hypothèses entre l'intelligence émotionnelle, les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné	54
<b>CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE</b>	<b>57</b>
<b>Le choix des mesures</b>	<b>59</b>
L'intelligence émotionnelle	59
Les styles de leadership	60
La relation supérieur-subordonné	62
Les variables contrôle	63
<b>L'échantillonnage</b>	<b>64</b>
Les échantillons des études antérieures	64
L'échantillon de la recherche	65
<b>La méthode de collecte de données et les résultats offerts aux gestionnaires</b>	<b>66</b>
La collecte de données des études antérieures	66
La collecte de données de l'étude	67
Les résultats offerts aux gestionnaires	68
La distribution des questionnaires	68
La préparation des données	69

<b>Le profil des répondants</b>	<b>71</b>
Le profil des répondants de l'étude 1	71
Le profil des répondants de l'étude 2	72
<b>L'analyse des propriétés psychométriques des instruments de mesure</b>	<b>79</b>
La fidélité des instruments de l'étude 1	80
L'analyse des énoncés de l'étude 2	83
La fidélité des instruments de l'étude 2	87
<b>CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS</b>	<b>91</b>
<b>L'étude 1</b>	<b>91</b>
La description des résultats	91
Les analyses de corrélation	99
Les analyses de régression	105
L'analyse de médiation	113
L'analyse de modération	115
<b>L'étude 2</b>	<b>117</b>
La description des résultats	117
Les analyses de corrélation	127
Les analyses de régression	140
L'analyse de médiation	148
L'analyse de modération	150
<b>CHAPITRE 4 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS</b>	<b>154</b>
<b>L'étude 1</b>	<b>154</b>
Les résultats des liens entre l'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné	156
Les résultats des liens entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire et les styles de leadership	157
Les résultats des liens entre les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné	158
La synthèse des résultats de l'étude 1	159
<b>L'étude 2</b>	<b>161</b>
Les résultats des liens entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire et la relation supérieur- subordonné	163
Les liens entre la théorie et les résultats	163
Les liens entre les résultats et la théorie	164

Les résultats des liens entre l'intelligence émotionnelle et les styles de leadership	165
Les liens entre la théorie et les résultats	165
Les liens entre les résultats et la théorie	167
Les résultats des liens entre les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné	169
Les liens entre la théorie et les résultats	169
Les liens entre les résultats et la théorie	170
Les liens entre l'intelligence émotionnelle les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné : médiateur et modérateur	171
La synthèse des résultats de l'étude 2	172
<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION</b>	<b>174</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>179</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>182</b>
<b>Formulaire de recrutement des gestionnaires</b>	<b>182</b>
<b>Directives pour les gestionnaires</b>	<b>183</b>
<b>Directives pour les employés</b>	<b>185</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>187</b>

## ***Liste des figures***

Figure 1 : Le développement de l'intelligence et des intelligences intra et inter personnelles	8
Figure 2 : Le développement de l'intelligence émotionnelle (Mayer et Salovey, 1997)	12
Figure 3 : L'intelligence émotionnelle (Goleman, 2000)	20
Figure 4 : L'intelligence émotionnelle (Wong et Law, 2002)	21
Figure 5 : L'intelligence émotionnelle (Petrides et Furnham, 2001)	23
Figure 6 : La synthèse de l'intelligence émotionnelle	29
Figure 7 : La synthèse de l'ensemble des styles de leadership	38
Figure 8 : La synthèse de la relation supérieur-subordonné	46
Figure 9 : La question de recherche et les hypothèses	58
Figure 10 : La question de recherche et les hypothèses : résultats de l'étude 1	154
Figure 11 : La synthèse des résultats de l'étude 1	161
Figure 12 : La question de recherche et les hypothèses : résultats de l'étude 2	162
Figure 13 : La synthèse des résultats de l'étude 2	173

## ***Liste des tableaux***

### **CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE**

#### **Étude 1**

Tableau 1 : fréquence : sexe des gestionnaires	71
Tableau 2 : fréquence : âge des gestionnaires	72
Tableau 10 : coefficients Alpha de Cronbach du TEIque	81
Tableau 11 : coefficients Alpha de Cronbach du MLQ5X	82

#### **Étude 2**

Tableau 3 : profil du taux de participation	74
Tableau 4 : fréquence : âge des gestionnaires	75
Tableau 5 : fréquence : études des gestionnaires	76
Tableau 6 : fréquence: années de supervision de l'équipe du gestionnaire	77
Tableau 7 : fréquence : études des employés	77
Tableau 8 : fréquence : années sous la supervision du gestionnaire	78
Tableau 9 : fréquence : secteurs d'emplois des équipes	79
Tableau 12 : analyse factorielle des items du leadership transformationnel	85
Tableau 13: analyse factorielle des items du leadership transactionnel	86
Tableau 14 : analyse factorielle des items du leadership laissez-faire	86
Tableau 15 : analyse factorielle des items du LMX-7	87
Tableau 16 : coefficients Alpha de Cronbach du TEIque	88
Tableau 17: coefficients Alpha de Cronbach du MLQ5X	89

### **CHAPITRE 3: PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

#### **Étude 1**

Tableau 18 : statistiques descriptives	92
Tableau 19 : histogramme : intelligence émotionnelle	93
Tableau 20 : histogramme : facteur bien-etre	93
Tableau 21 : histogramme : facteur autorégulation	94
Tableau 22: histogramme : facteur émotivité	95
Tableau 23 : histogramme : facteur sociabilité	96
Tableau 24 : histogramme : leadership laissez-faire	97
Tableau 25 : histogramme : leadership transformationnel	97

Tableau 26 : histogramme : leadership transactionnel	98
Tableau 27 : histogramme : relation supérieur-subordonné	99
Tableau 28 : corrélations entre l'intelligence émotionnelle, les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné	100
Tableau 29 : régression linéaire pas-à-pas entre les facteurs sociabilité et émotivité et la relation supérieur-subordonné	106
Tableau 30 : régression linéaire pas-à-pas entre les facettes du facteur sociabilité et la relation supérieur-subordonné	107
Tableau 31 : régression linéaire pas-à-pas entre les facteurs bien-être, autorégulation et sociabilité et le style de leadership transformationnel	109
Tableau 32 : analyse de variance multivariée entre l'intelligence émotionnelle et les comportements du leadership transformationnel	111
Tableau 33 : régression linéaire pas-à-pas entre les facteurs du leadership transformationnel et la relation supérieur-subordonné	112
Tableau 34 : médiation entre le leadership transformationnel, l'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné	115
Tableau 35 : modération entre le leadership transformationnel, l'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné	117

## Étude 2

Tableau 36 : statistiques descriptives	118
Tableau 37 : histogramme : intelligence émotionnelle	119
Tableau 38 : histogramme : facteur bien-être	119
Tableau 39 : histogramme : facteur autorégulation	120
Tableau 40 : histogramme : facteur émotivité	121
Tableau 41 : histogramme : facteur sociabilité	121
Tableau 42 : histogramme : leadership laissez-faire	123
Tableau 43 : histogramme : leadership transactionnel	124
Tableau 44 : histogramme : leadership transformationnel	125
Tableau 45 : histogramme : relation supérieur-subordonné	126
Tableau 46 : corrélations entre l'intelligence émotionnelle globale et ses facteurs	128
Tableau 47 : corrélations entre les styles de leadership et leurs facteurs	129
Tableau 48 : corrélations entre les variables contrôle et l'intelligence émotionnelle, les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné	131

Tableau 49 : corrélations entre l'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné	133
Tableau 50 : corrélations entre l'intelligence émotionnelle et les styles de leadership	136
Tableau 51 : corrélations entre les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné	138
Tableau 52 : régression linéaire pas-à-pas entre les facteurs bien-être et sociabilité et la relation supérieur-subordonné	141
Tableau 53 : régression linéaire pas-à-pas entre les facettes de la sociabilité et la relation supérieur-subordonné	142
Tableau 54 : régression linéaire pas-à-pas entre les facteurs bien-être et sociabilité et le leadership transformationnel	143
Tableau 55 : régression linéaire pas-à-pas entre les facettes du bien-être et le leadership transformationnel	144
Tableau 56 : analyse de variance multivariée entre les comportements de leadership et l'intelligence émotionnelle	145
Tableau 57 : régression linéaire pas-à-pas entre le leadership transformationnel, le leadership transactionnel et la relation supérieur-subordonné	147
Tableau 58 : médiation entre le leadership transformationnel, l'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné	149
Tableau 59 : médiation entre le leadership transformationnel, la sociabilité et la relation supérieur-subordonné	150
Tableau 60 : modération entre le leadership transformationnel, l'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné	151
Tableau 61 : modération entre le leadership transformationnel, le facteur sociabilité et la relation supérieur-subordonné	152

## Introduction

Un gestionnaire<sup>1</sup> responsable d'une équipe de travail doit être crédible dans l'exercice de son rôle en possédant des qualités de meneur. En d'autres termes, il doit posséder du leadership, soit la capacité d'orienter un groupe vers l'atteinte d'objectifs communs. Selon les attitudes et les comportements qu'il adopte, ses interactions envers les membres de son équipe peuvent être, pour ceux-ci, source de satisfaction, d'inspiration ou de valorisation. À l'inverse, ils peuvent engendrer de l'insatisfaction, de la tension ou de l'accablement. Ainsi, le style de leadership adopté par un gestionnaire peut affecter la qualité de la relation qu'il entretient avec les membres de son équipe (Bass, 2008).

Toutefois, malgré plusieurs études sur le sujet, rares sont celles qui précisent, au-delà du style de leadership, quels comportements le gestionnaire doit adopter afin de susciter des relations de qualité (Gordon, 2007). De plus, les comportements associés au leadership étant pour la plupart interdépendants, il est difficile de discerner leur contribution individuelle (Yulk, 1999). Selon Vandenberghe (1999), pour mieux comprendre le fonctionnement du leadership, il est nécessaire de déterminer quels sont les construits qui expliqueraient son apparition et son efficacité.

De plus en plus de recherches soulignent l'apport de l'intelligence émotionnelle au leadership (ex. George, 2000; Caruso, Mayer et Salovey, 2002; Bass, 2008). L'intelligence émotionnelle est définie comme étant la capacité de percevoir et gérer ses émotions et celles d'autrui (Petrides, 2009). Compte tenu que les émotions sont inévitables (Dasborough, 2006), celles-ci donnent un sens aux perceptions et aux motivations d'un individu. Ainsi, « les émotions sont donc

---

<sup>1</sup> Dans ce document, le genre masculin est utilisé comme générique pour les auteurs et les répondants afin d'alléger le texte.



partie intégrante du caractère. Et qu'il essaie autant qu'il pourra, le gestionnaire ne peut faire abstraction de son caractère dans les choix qui le confrontent quotidiennement. » (Kisfalvi, 1995, p. 112). Conséquemment, l'intelligence émotionnelle du gestionnaire affecte ses attitudes et ses comportements. De ce fait, elle peut influencer son leadership et la qualité de la relation avec les membres de son équipe.

Néanmoins, ce constat demeure hypothétique. En effet, il y a beaucoup de suppositions liant l'intelligence émotionnelle et le monde de la gestion, mais peu de recherches les ont validées (Mikolajczak, 2006). Devant la nouveauté, la popularité et les répercussions potentielles du concept de l'intelligence émotionnelle, une recherche s'impose.

### **Objectif de la recherche**

Le but de la recherche ici présentée consiste à explorer les relations possibles entre l'intelligence émotionnelle, le leadership et la relation supérieur-subordonné. Plus précisément, la question de recherche qui est posée est la suivante : **Quels liens existe-t-il entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire, son style de leadership et la qualité de sa relation avec les membres de son équipe?**

### **Structure du mémoire**

Afin de répondre à la question de recherche et aux sous-questions qu'elle suscite, une recension des écrits a été effectuée, de même que deux enquêtes quantitatives en entreprises québécoises.

Le premier chapitre de ce mémoire propose un cadre théorique portant sur l'intelligence émotionnelle, le style de leadership et la qualité de la relation supérieur-subordonné. Les études ayant mis en relation ces trois construits sont également énoncées. À partir de cette recension, des hypothèses sont formulées.

Le second chapitre explique la méthodologie de la recherche, basée sur celle des études antérieures. Ces dernières ont orienté le choix des instruments de mesure, la méthode d'échantillonnage et la méthode de collecte de données. Le profil des répondants et la validité psychométrique des instruments de mesure sont présentés à la fin de ce chapitre.

Le troisième chapitre présente le déroulement des deux enquêtes et leurs analyses statistiques.

Les données recueillies sont interprétées dans le quatrième chapitre. Les résultats de la deuxième étude sont comparés à ceux de la première ainsi qu'avec les études antérieures. Ce faisant, nous déterminons comment la recherche est en adéquation avec la théorie et comment elle lui apporte une valeur ajoutée.

Finalement, le cinquième chapitre présente la discussion de ce mémoire. Pour ce faire, la question de recherche et ses sous-questions sont répondues à la lumière de l'interprétation des résultats.

Le mémoire se termine sur une conclusion qui fait état des apports et des limites de cette recherche et qui propose des pistes de recherche futures.

## **Chapitre 1 : Cadre théorique**

L'intelligence émotionnelle est une variable qui peut expliquer le leadership et la qualité de la relation supérieur-subordonné. Tel que soulevé en introduction, nous avons souligné notre intérêt à explorer les interrelations entre ces trois concepts.

Le premier chapitre de ce mémoire vise à présenter les trois construits de la présente recherche, soit l'intelligence émotionnelle, le leadership et la relation supérieur-subordonné. En premier lieu, ils sont abordés distinctement. Ensuite, leurs interrelations relevées par les publications scientifiques sont examinées. Enfin, des hypothèses sont proposées pour répondre aux interrogations laissées en suspens dans la recherche.

### ***L'intelligence émotionnelle***

L'intelligence émotionnelle est un concept relativement nouveau qui a été élaboré par John Mayer et Peter Salovey en 1990. Celle-ci est généralement définie comme étant l'habileté à reconnaître ses émotions et celles d'autrui pour mieux s'adapter aux situations (Goleman, 2000). Plusieurs chercheurs ont apporté leur contribution à ce concept popularisé par Daniel Goleman en 1995. Ce point sera abordé en détail dans une section ultérieure.

Les fondements de l'intelligence émotionnelle ont pour racines des concepts portant sur l'intelligence sociale – tel que proposé notamment par Edward Lee Thorndike en 1920 – et les intelligences intra et inter personnelles – telles que proposées notamment par Howard Gardner en 1983. Afin de mieux comprendre les bases fondamentales de l'intelligence émotionnelle, le concept de l'intelligence est brièvement décrit, mais avant d'aborder son lien avec les émotions, il est pertinent de décrire brièvement en quoi consistent les émotions.

## Les émotions

Par définition, les émotions sont une « constellation de réponses de forte intensité qui comportent des manifestations expressives, physiologiques et subjectives types » (Bloch et autres, 2002, p. 422). Selon leur intensité, elles peuvent affecter les motivations et les comportements d'un individu en attirant son attention sur des événements, des pensées ou des stimuli (Stanley et Burrows, 2001).

Selon Izard et autres (1984, cité dans Stanley et Burrows, 2001), il existe dix émotions de base, innées et biologiquement distinctes. Ces émotions sont l'intérêt/l'enthousiasme, le plaisir/la joie, l'étonnement/la surprise, la détresse/l'angoisse, la rage/la colère, le dégoût/le rejet, le mépris, la peur/la terreur, la honte/l'embarras/l'humiliation et la culpabilité/le remord. Chacune de ces émotions comporte une définition spécifique. Ainsi, reconnaître ses émotions signifie, pour un individu, reconnaître le sens des événements, tel qu'il les vit intérieurement. Ce faisant, il est en mesure d'agir de façon efficace et positive dans une situation donnée.

La majorité des chercheurs considèrent que les émotions ont pour fonction d'assurer l'adaptation de l'individu (Stanley et Burrows, 2001). Ainsi, selon Mayer et Salovey (1997a), les émotions sont des réponses organisées par plusieurs sous-systèmes psychologiques (notamment, par la physiologie d'un individu, ses cognitions, ses motivations et son système expérientiel) afin de s'adapter à un stimulus. Cette définition met en lumière que les émotions sont indissociables de l'intelligence, point souligné par Jean Piaget et ses successeurs.

## L'intelligence

Piaget (1957) définit l'intelligence comme étant « (...) une structuration imprimant certaines formes aux échanges entre le ou les sujets et les objets environnants, auprès ou au loin. (p. 179) ». En d'autres termes, il s'agit d'un processus biologique qui vise l'adaptation de l'individu à son environnement. Selon ce chercheur, cette adaptation est rendue possible par l'assimilation et l'accommodation.

L'assimilation permet l'intégration des objets extérieurs en les reliant aux structures de pensée existantes, tandis que l'accommodation permet la modification de ces schèmes de pensée pour être en harmonie avec l'environnement. Ainsi, parce que l'environnement engendre constamment des déséquilibres – par des informations nouvelles ou discordantes avec les schèmes de pensée existants –, les connaissances de l'individu, acquises au fil de son développement, sont constamment mises à l'épreuve et révisées. En effet : « (...) la vie sociale transforme l'intelligence par le triple intermédiaire du langage (signes), du contenu des échanges (valeurs intellectuelles) et de règles imposées à la pensée (normes collectives logiques ou prélogiques) » (Piaget, 1957, p. 167).

Par ces mises à l'épreuve et ces révisions, l'individu a la possibilité d'acquérir une meilleure compréhension et une meilleure adéquation avec son environnement et avec lui-même. Plus l'intelligence de l'individu est développée, plus il est en mesure de faire des associations entre ses idées, d'avoir des réflexions abstraites et de trouver des moyens diversifiés afin d'atteindre ses buts.

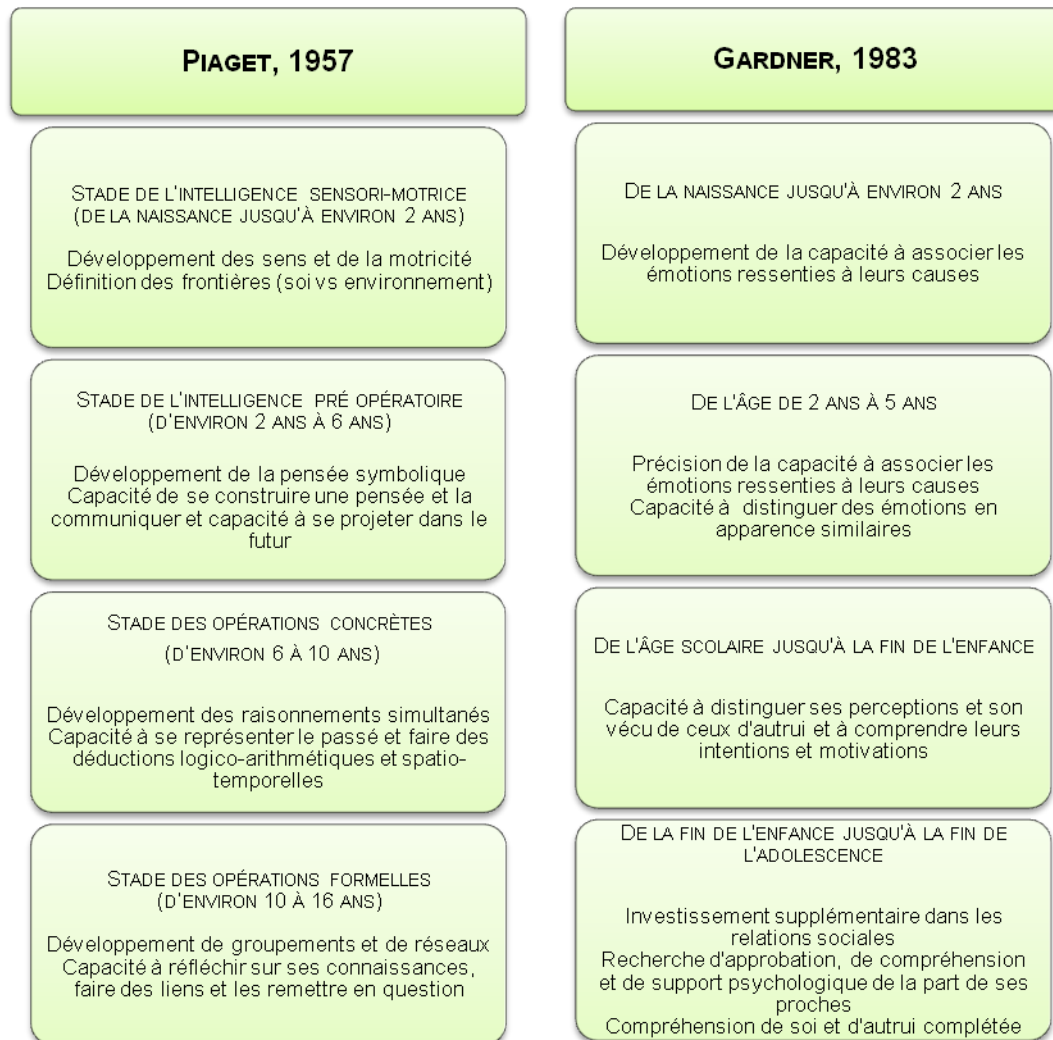
La théorie de Piaget (1957) sur l'intelligence permet donc de comprendre comment un individu réussit à interpréter les stimuli provenant de son environnement, soit en mobilisant ses expériences antérieures et ses capacités de déduction. Cette capacité d'adaptation s'accroît avec le développement de la conscience.

Piaget (1957) explique le développement de l'intelligence (ou développement cognitif) en quatre étapes non linéaires :

1. le stade de l'intelligence sensori-motrice (de la naissance jusqu'à environ 2 ans);
2. le stade de l'intelligence pré opératoire (d'environ 2 ans à 6 ans);
3. le stade des opérations concrètes (d'environ 6 à 10 ans);
4. le stade des opérations formelles (d'environ 10 à 16 ans).

Selon ce chercheur, l'intelligence se développe de façon progressive et atteint son plein potentiel à l'adolescence. La figure 1 propose un bref résumé du développement de l'intelligence selon Piaget (1957).

**FIGURE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE ET DES INTELLIGENCES INTRA ET INTER PERSONNELLES**



Les successeurs de Jean Piaget sont allés plus loin dans l'analyse de l'intelligence afin d'en cerner les différentes particularités. Ainsi, Gardner propose, en 1983, une théorie qui explique pourquoi certaines de nos habiletés cognitives sont davantage développées que d'autres.

## **L'intelligence multiple**

Gardner (1983) prend appui sur la théorie de Piaget (1957) et l'élabore. Il indique que chaque habileté cognitive d'un individu est liée à une organisation neurologique particulière, située dans une zone précise du cerveau. Ainsi, cela explique pourquoi une atteinte majeure au lobe frontal peut affecter, notamment, la perception de soi, les motivations personnelles et la qualité des interactions avec autrui (Gardner, 1983).

Gardner (1983) relève sept types d'intelligence : logico-mathématique, spatiale, interpersonnelle, intrapersonnelle, corporelle-kinesthésique, verbo-linguistique et musicale-rythmique. Aux fins de la présente recherche, les intelligences intra et inter personnelles sont présentées.

### **Les intelligences intra et inter personnelles**

Bien qu'elles soient officiellement distinctes, Gardner (1983) associe les intelligences intra et inter personnelles, car leur développement est interdépendant. L'intelligence intrapersonnelle est caractérisée par la capacité à accéder à ses émotions, à les distinguer et les utiliser afin de comprendre ses comportements. Plus l'individu développe cette habileté, plus il est en mesure de distinguer les sentiments variés et complexes qu'il ressent. L'intelligence interpersonnelle, pour sa part, est la capacité à cerner les états affectifs, les motivations et les intentions d'autrui. Plus l'individu est habile à ce niveau, plus il peut utiliser cette connaissance pour prédire les intentions et les désirs d'autrui (Gardner, 1983).

Selon Gardner (1983), le développement des intelligences intra et inter personnelles prend racine dans les premières relations du bébé naissant avec



ses parents et se poursuit jusqu'à la fin de l'adolescence, point de sa maturité. La figure 1 propose le développement dit normal de l'intelligence ainsi que le développement des intelligences intra et inter personnelles.

En observant la figure 1, nous remarquons que le développement des intelligences intra et inter personnelles suit celui de la conscience décrit par Jean Piaget. Par un processus d'assimilation, l'individu associe les stimuli qu'il perçoit à des émotions et des schèmes de pensée. Par un processus d'accommodation, il transforme ces schèmes de pensée et les émotions qui leurs sont associées pour assurer une meilleure adéquation avec son environnement.

Les intelligences intra et inter personnelles sont des construits difficiles à approfondir, car leurs mesures sont fortement associées aux autres formes de l'intelligence (Mayer et Salovey, 1997b). D'ailleurs, cette problématique touche, de façon générale, les recherches sur l'intelligence sociale. Afin de résoudre cette problématique, Mayer et Salovey ont proposé de se concentrer sur une sous-catégorie des intelligences intra et inter personnelles, soit l'intelligence émotionnelle.

## **Le développement de l'intelligence émotionnelle**

John Mayer et Peter Salovey furent les premiers à proposer le concept de l'intelligence émotionnelle en 1990. Selon ces derniers, pour identifier un type d'intelligence en psychologie, il faut répondre aux critères suivants : la définir, développer une mesure pour l'évaluer, démontrer son indépendance par rapport aux autres formes d'intelligence et en démontrer la valeur prédictive. Leurs premières recherches démontrent que leur concept de l'intelligence émotionnelle répond à ces quatre critères.

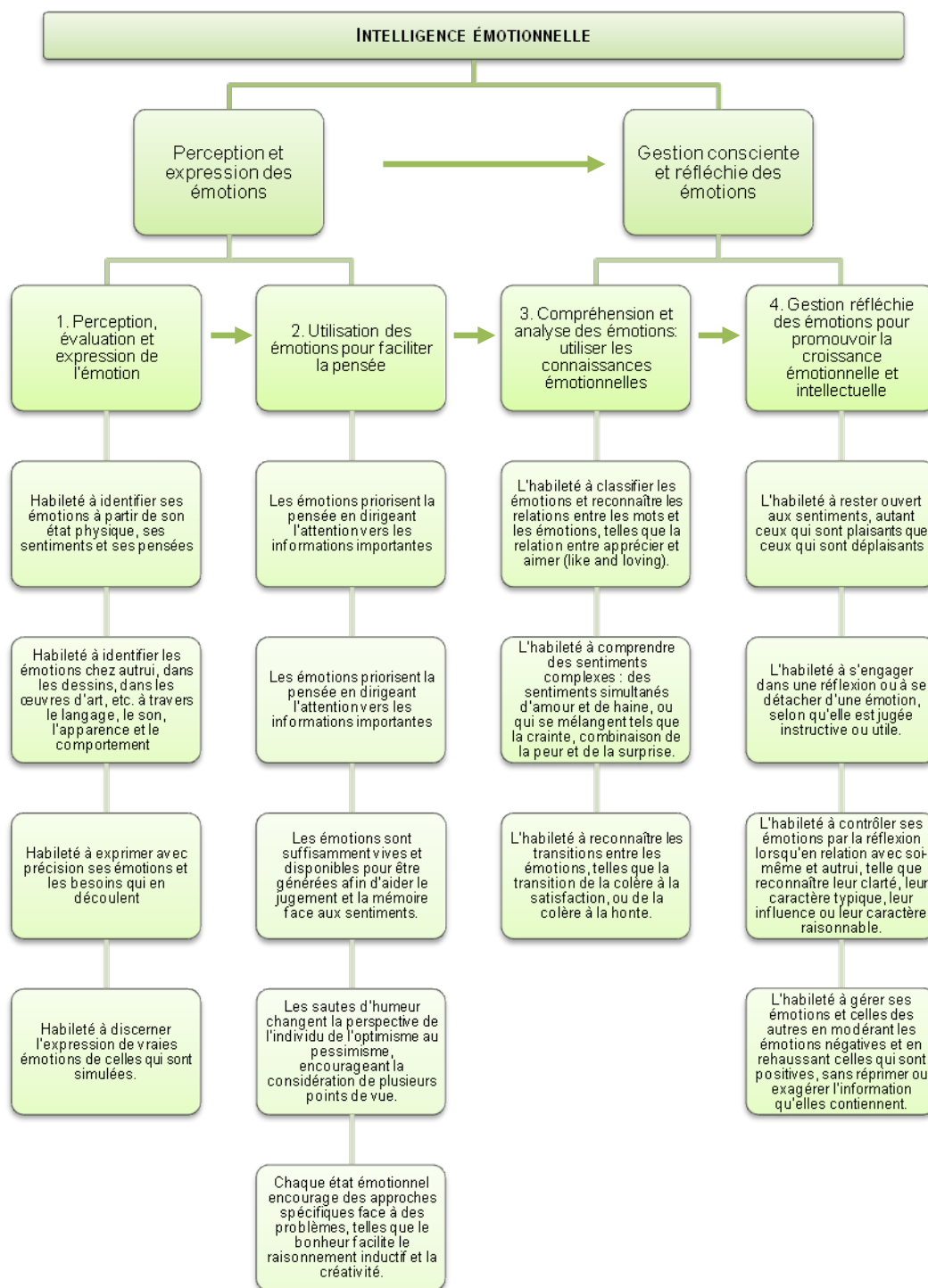
Avec l'intelligence émotionnelle, Mayer et Salovey (1997b) démontrent comment les émotions influencent les individus au quotidien dans leurs réflexions, leurs résolutions de problèmes et leurs comportements. En d'autres termes, leurs recherches ont permis de comprendre les impacts que peuvent avoir les émotions sur l'adaptation d'un individu. Au même titre que le quotient intellectuel, l'individu possède donc un quotient émotionnel, qui se développe parallèlement au développement cognitif, donc avec l'âge et l'expérience.

Selon Mayer et Salovey (1997b), l'intelligence émotionnelle se divise en quatre catégories : la perception, l'évaluation et l'expression des émotions; l'utilisation des émotions pour faciliter la pensée; la compréhension des émotions; la gestion des émotions afin de promouvoir la croissance émotionnelle et intellectuelle.

L'ordonnement de ces quatre catégories représente le degré auquel l'habileté est intégrée au reste du sous-système psychologique d'un individu, soit au sein de sa personnalité (Mayer, Salovey, Caruso, 2004). Ainsi, les deux premières catégories, associées à la perception et l'expression des émotions, représentent des habiletés de base. Les deux dernières exigent une plus haute capacité émotionnelle et sont associées à la gestion consciente et réfléchie des émotions.

Chacune des quatre catégories présente également un continuum de développement, dont l'aboutissement représente la maturité des habiletés émotionnelles d'un individu. Ainsi, un individu ayant atteint la maturité dans son habileté à percevoir, évaluer et exprimer des émotions sera apte à identifier ses émotions et celles d'autrui, à exprimer avec précision ses émotions et les besoins qui en découlent ainsi qu'à discerner l'expression de vraies émotions de celles qui sont simulées. La figure 2 permet de visualiser le développement de l'intelligence émotionnelle tel que proposé par Mayer et Salovey (1997b, p. 11, traduction libre).

**FIGURE 2 : LE DÉVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE (MAYER ET SALOVEY, 1997)**



## **Les définitions et les approches de l'intelligence émotionnelle**

À la suite des premiers écrits de Mayer et Salovey sur l'intelligence émotionnelle, plusieurs chercheurs se sont intéressés à ce concept et ont proposé leur propre définition ainsi que leur propre mesure.

En date du 22 février 2010, dans la base de données ABI/Inform Global, 1004 documents contenaient le terme « intelligence émotionnelle » (*emotional intelligence*) dans leurs citations et dans leurs résumés. Parmi ceux-ci, 59 contenaient également le terme « leadership ». Toujours dans ABI/Inform Global, les sujets généralement associés à l'intelligence émotionnelle sont les émotions ainsi que le leadership et la gestion (management).

Dans la base de données d'American Psychologist Association (APA), en date du 22 février 2010, 132 articles mentionnaient le terme « intelligence émotionnelle » dans leurs mots-clés. Les principaux sujets associés à ce concept dans ce moteur de recherche sont l'intelligence, les émotions et les troubles émotionnels (*emotional disturbances*).

Les résultats de recherche dans ces deux bases de données indiquent que trois sujets sont principalement associés aux recherches portant sur l'intelligence émotionnelle : la définition du concept et ses mesures, les comportements bénéfiques qui lui sont associés ainsi que le bien-être psychologique. Il résulte de ces études une meilleure compréhension du concept, mais également davantage de confusion. Néanmoins, bien qu'utilisant des mots différents, la plupart des modèles de l'intelligence émotionnelle décrivent celle-ci avec quatre volets : la reconnaissance et l'expression de ses émotions, la reconnaissance de ses émotions et de celles d'autrui, la gestion de ses émotions et l'utilisation des émotions pour améliorer la performance (Davies et autres, 1998).

Dans la documentation scientifique, deux approches de l'intelligence émotionnelle sont proposées : l'approche par habileté et l'approche mixte. Les tenants de l'approche par habileté considèrent que l'intelligence émotionnelle est un type d'intelligence ou d'aptitude lié aux émotions, imbriqué aux habiletés cognitives (Joseph et Newman, 2010) et distinct des traits de personnalité (Wong & Law, 2004). Les tenants de l'approche mixte, pour leur part, reconnaissent que l'intelligence émotionnelle est une habileté cognitive, mais considèrent qu'elle n'est pas une forme d'intelligence. Elle serait plutôt, selon cette approche, une combinaison d'intellect, de personnalité et d'états affectifs (Mayer et Salovey, 1997).

Petrides et Furnham (2001) considèrent que la distinction entre les approches de l'intelligence émotionnelle ne se situe pas au niveau des conceptualisations théoriques, mais plutôt à celui des types de tests utilisés. Une des raisons sous-jacente à cette classification découle du peu de convergence relevé entre les modèles à cause de ces mesures (ex. Mayer, Salovey, Caruso, 2004).

Selon Petrides et Furnham (2001), il faut séparer les modèles de l'intelligence émotionnelle en deux approches, en fonction du type de mesure qu'ils utilisent. Ces mesures sont de deux ordres : les mesures par performance, qui évaluent uniquement les habiletés; et les mesures par autoévaluation, qui évaluent la perception du répondant quant à ses tendances comportementales et ses habiletés émotionnelles. Bien que leurs théories puissent s'apparenter, ces deux types de mesure proposent deux construits de l'intelligence émotionnelle complètement différents (Petrides, 2009).

### ***Les mesures par performance***

Les instruments de mesure par performance se basent sur une définition consensuelle d'une bonne et d'une mauvaise réponse. L'utilisation de ce type de

test pour mesurer l'intelligence émotionnelle est valorisée, car il permet d'évaluer les habiletés émotionnelles des répondants en se basant sur des tests impartiaux (Gordon, 2007). Selon Mayer, Salovey et Caruso (2004), ce type de mesure rejoint les évaluations d'experts sur le sujet et assure donc des résultats objectifs. Le modèle de Mayer et Salovey (1997b) est le modèle le plus connu utilisant une mesure par performance.

### *Le modèle de Mayer et Salovey (1997)*

Mayer et Salovey (1997b) considèrent l'intelligence émotionnelle comme une forme d'intelligence et leur modèle est classé dans l'approche par habiletés définie précédemment. Plus précisément, ils définissent l'intelligence émotionnelle comme étant :

L'habileté de percevoir, d'évaluer et d'exprimer ses émotions, d'accéder et/ou générer des sentiments lorsqu'ils facilitent la pensée, de comprendre les émotions et les connaissances émotionnelles et de réguler les émotions afin de promouvoir la croissance émotionnelle et intellectuelle (Mayer et Salovey, 1997, p. 5, traduction libre)<sup>2</sup>.

La plus récente version du modèle de Mayer et Salovey, créé en 2002, est le MSCEIT (*Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test*), un test qui comprend 141 items évaluant les habiletés d'un individu à résoudre des problèmes liés aux émotions.

### *Les résultats relevés par les mesures par performance*

Les modèles utilisant les mesures de performance considèrent que l'intelligence émotionnelle est une forme d'intelligence distincte. À cet effet, comme mentionné précédemment, Mayer et Salovey (1997b) ont démontré que leur

---

<sup>2</sup> La section portant sur le développement de l'intelligence émotionnelle propose leur conception détaillée de l'intelligence émotionnelle.

modèle satisfait les normes psychométriques pour qu'elle soit considérée comme telle. Avec leur mesure MSCEIT, ils ont également établi que l'intelligence émotionnelle est associée à d'autres mesures de l'intelligence, tout en étant distincte de celles-ci (Mayer, Salovey, Caruso, 2004). L'étude de Joseph et Newman (2010) relève, dans le même ordre d'idées, que les mesures par performance présentent une plus forte association avec les habiletés cognitives qu'avec les traits de personnalité.

Plus encore, Mayer, Salovey et Caruso (2004) soulignent qu'une haute intelligence émotionnelle est associée de façon positive aux traits de personnalité suivants : l'agréabilité, l'ouverture aux expériences et le trait consciencieux. De façon moins significative, elle présente également un lien positif avec l'extraversion et un lien négatif avec le névrosisme. Dans la même ligne de pensée, Shaffer & Shaffer (2005) ont démontré que l'intelligence émotionnelle (telle que mesurée par le MSCEIT) est importante pour augmenter le degré d'agréabilité, qui prédit pour sa part la performance dans les tâches et la performance contextuelle.

En termes d'effet, Mayer, Salovey et Caruso (2004) ont recensé plusieurs études ayant utilisé le MSCEIT et relèvent qu'une intelligence émotionnelle élevée est associée à une plus haute performance académique et à une meilleure habileté pour communiquer des messages motivants. Leurs analyses soulignent également que plus l'intelligence émotionnelle est basse, plus celle-ci est associée à des troubles comportementaux et à la consommation de drogue.

Dans la même ligne de pensée, Lopes et autres (2006) ont démontré que l'intelligence émotionnelle est en lien avec différents indicateurs de la performance au travail et ce, au-delà des variables contrôles mesurées. Plus précisément, leur étude établit des liens positifs entre cette variable et le rang de la personne dans la compagnie, ses rétributions au mérite et sa tolérance au stress. Les résultats de leur analyse soulignent également des liens entre

l'intelligence émotionnelle et la sensibilité interpersonnelle, la sociabilité et la contribution à un environnement de travail positif. Ainsi donc, l'intelligence émotionnelle paraît favoriser un bon climat de travail et de bonnes relations interpersonnelles. Il sera intéressant de vérifier si ce dernier résultat se reproduit dans les relations supérieur-subordonné.

Finalement, Lopes, Salovey, Côté et Beers (2005) ont démontré qu'il existe une relation positive entre la gestion des émotions et la qualité des relations sociales perçues par les participants et par leurs pairs et ce, au-delà des autres variables de personnalité mesurées. Plus précisément, l'habileté à gérer ses émotions présente une corrélation significative avec quatre des huit indicateurs de la qualité des interactions sociales mesurées : la sensibilité interpersonnelle (perception par soi et par le pair), la reconnaissance réciproque de l'amitié et le niveau d'attribution positive versus négative. Cette étude ayant été effectuée dans un contexte social, il sera pertinent de vérifier si ces résultats se reproduisent dans un contexte professionnel.

### *Les critiques des mesures par performance*

Les tests de performance font l'objet de critiques considérables. Ainsi, les analyses de Davies et autres (1998) relèvent que les mesures par performance qu'ils ont étudiées présentent une faible fiabilité et concluent au besoin d'élaborer des mesures objectives plus adéquates. Dans le même ordre d'idées, Petrides, Furnham et Mavroli (2007) soulèvent le caractère subjectif des émotions et le côté réductionniste de ce type de mesure.

MacCann, Matthews, Zeidner et Roberts (2003) indiquent, pour leur part, qu'il est possible de déjouer les tests de performance, c'est-à-dire que les participants peuvent obtenir un haut résultat sans avoir le niveau d'intelligence émotionnelle conséquent. Ces chercheurs questionnent également la façon dont sont distinguées les bonnes réponses des mauvaises. Celles-ci, déterminées à



partir d'un consensus, ne permettraient pas de trouver l'intelligence émotionnelle réelle du répondant, mais plutôt la conformité de ses réponses aux normes sociales et culturelles (MacCann, Matthews, Zeidner et Roberts, 2003; Wong, Wong et Law, 2007). Finalement, ce type de mesure est généralement coûteux et long à administrer (George, 2007). Pour ces raisons, plusieurs modèles utilisent des mesures par autoévaluation.

### ***Les mesures par autoévaluation***

Les mesures par autoévaluation (ou auto-administrées) utilisent des tests où il n'y a pas de mauvaises réponses. Leur contenu est plus court que les mesures par performance et plus facile à administrer (Gordon, 2007). Selon l'étude de Davies et autres (1998), la majorité des mesures de l'intelligence émotionnelle par autoévaluation qu'ils ont analysées présentent une fiabilité satisfaisante. MacCann, Matthews, Zeidner et Roberts (2003), pour leur part, considèrent que ce type de test permet d'obtenir des résultats notables.

Trois modèles ont été sélectionnés pour ce mémoire afin d'illustrer les mesures par autoévaluation. Le premier est un modèle qui mesure les compétences émotionnelles, proposé par Goleman (2000); le deuxième est celui de Wong et Law (2002, 2004), qui mesure des habiletés émotionnelles; le troisième modèle est celui de Petrides et Furnham (2001), qui mesure les traits émotionnels.

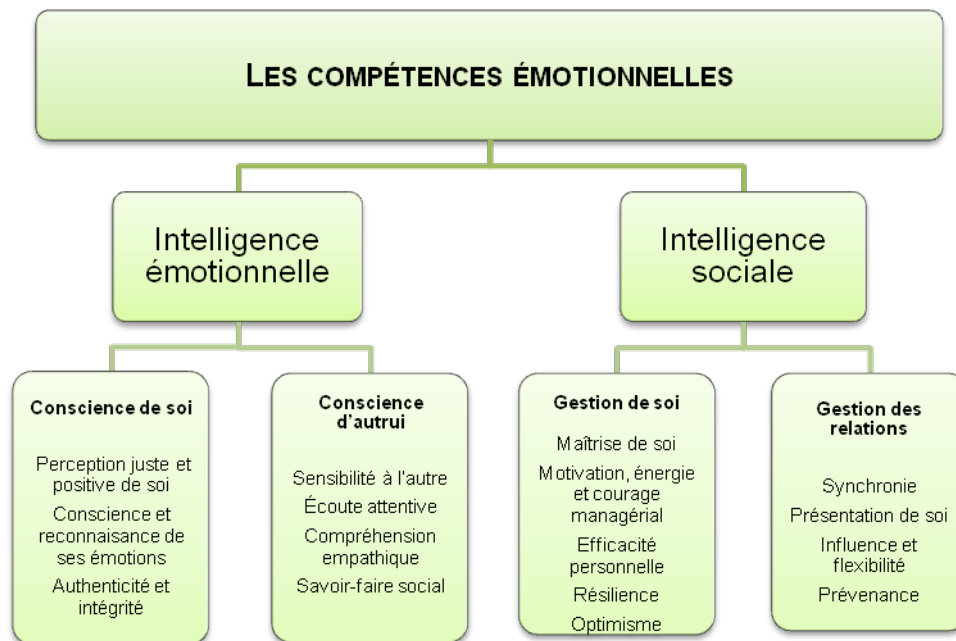
#### ***Le modèle par compétence de Goleman (2000)***

Après avoir popularisé le concept de l'intelligence émotionnelle et avoir subi maintes critiques, Daniel Goleman (2000) propose une version révisée de son modèle. Comme Mayer et Salovey (1997b), celui-ci considère que l'intelligence émotionnelle est une habileté cognitive et affective distincte du quotient intellectuel. Toutefois, selon lui, posséder cette habileté ne garantit pas son

application. Cependant, elle permet le développement de compétences émotionnelles, comme par exemple l'empathie et la confiance en soi. C'est de ces compétences émotionnelles que découlent des performances supérieures au travail. Pour cette raison, son modèle vise à cerner ces compétences émotionnelles, reflets des habiletés cognitives de l'individu (Goleman, 2000).

Le modèle révisé de Goleman (2000) comprend 16 compétences réparties en 4 groupes : la conscience de soi, la conscience d'autrui, la gestion de soi et la gestion des relations. Les deux premiers groupes font référence à l'intelligence sociale, et les deux derniers font référence à l'intelligence émotionnelle. Goleman (2000) indique que chaque groupement de son modèle est basé sur des mécanismes neurologiques distincts et que chaque compétence est réputée pour augmenter la performance. Afin de présenter une performance supérieure, un individu doit maîtriser un ensemble de ces compétences, ce qui lui permet d'être efficace dans un travail donné. Sur la base de ce modèle, Goleman (2000) propose sa mesure, soit l'inventaire des compétences émotionnelles (*Emotional Competence Inventory*, ECI). La collecte des données est basée sur une méthode dite 360 degrés. Cela signifie que le résultat du test est basé sur les réponses proposées par le répondant et également sur l'évaluation de son entourage. La figure 3 permet de visualiser le modèle par compétences de Goleman (2000) (traduit par Morin, 2010).

FIGURE 3 : L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE (GOLEMAN, 2000)



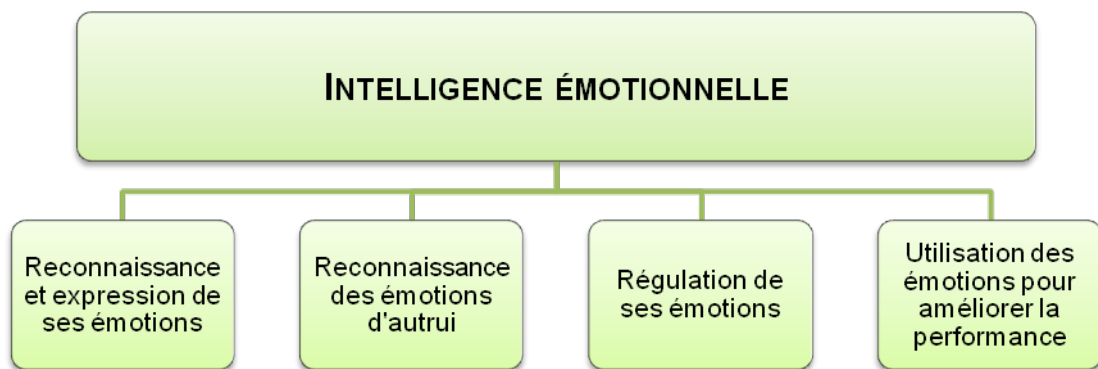
### *Le modèle par habiletés de Wong et Law (2002)*

Le modèle de Chi-Sum Wong et Kenneth Law (2002) est élaboré à partir des recherches de Mayer et Salovey (1997b) de même que sur la base des critiques énoncées à l'égard de l'intelligence émotionnelle par Davies et autres (1998). Reprenant la définition de Mayer et Salovey (1997b), ils s'accordent avec ces chercheurs et considèrent l'intelligence émotionnelle comme « (...) un ensemble d'habiletés inter reliées utilisées afin de s'accorder avec ses émotions » (p. 536).

Le modèle de Wong et Law (2002) comprend quatre volets : la reconnaissance et l'expression de ses émotions, la reconnaissance de celles d'autrui, la régulation de ses émotions et l'utilisation des émotions pour améliorer la performance. Les chercheurs ont choisi ces quatre volets, car Davis et autres (1998) les considèrent comme étant les plus représentatifs de l'ensemble des échelles suggérées portant sur l'intelligence émotionnelle.

L'échelle de l'intelligence émotionnelle de Wong et Law (*Wong and Law's Emotional Intelligence Scale, WLEIS*) est une mesure par choix forcé. En utilisant cette technique, les auteurs du modèle considèrent atténuer le biais de désirabilité sociale qui limite les mesures auto-administrées. La figure 4 permet de visualiser le modèle par habiletés de Wong et Law (à partir de Wong et Law, 2004, traduction libre).

**FIGURE 4 : L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE (WONG ET LAW, 2002)**



### *Le modèle par traits de Petrides et Furnham (2001)*

Contrairement aux chercheurs exposés jusqu'à présent, Petrides et Furnham (2001) considèrent que l'intelligence émotionnelle est un trait de personnalité. Selon ces derniers, l'intelligence émotionnelle est caractérisée par des dispositions émotionnelles stables et permanentes distinctes des habiletés cognitives. Ainsi, « chaque individu diffère dans sa façon de capter, traiter et utiliser les informations à caractère affectif de nature intrapersonnelle (ex. gérer ses propres émotions) et interpersonnelle (ex. gérer les émotions d'autrui). » (Petrides, p. 9, 2009, traduction libre).

Pour construire leur modèle, Petrides et Furnham (2001) ont recensé tous les aspects de la personnalité associés aux états affectifs. Ainsi, en se basant sur des modèles existants dans la documentation scientifique – notamment ceux de

Reuven Bar-On (1997), Goleman (1990) et Mayer et Salovey (1990) – et à partir de concepts apparentés à ces modèles – tels que l'intelligence personnelle, l'alexithymie et la communication affective–, Petrides et Furnham (2001) ont relevé 15 facettes récurrentes pour décrire l'intelligence émotionnelle. Leur modèle les regroupe en quatre facteurs : le bien-être, l'autorégulation, l'émotivité et la sociabilité. Ils ont également ajouté deux facettes à leur questionnaire (sous catégorie « autre ») et ces dernières sont intégrées dans le score d'intelligence émotionnelle global.

La mesure de Petrides et Furnham (2001) est le questionnaire d'intelligence émotionnelle par traits (*Trait Emotional Intelligence Questionnaire*, TEIQue). Pour déterminer l'intelligence émotionnelle d'un individu, leur questionnaire par autoévaluation analyse un ensemble d'émotions liées à la perception de soi et de ses prédispositions affectives (Petrides et Furnham, 2003). La figure 5 présente le modèle de l'intelligence émotionnelle par traits de Petrides et Furnham et décrit brièvement les caractéristiques de chacune des facettes présentées (à partir de Petrides et Furnham, 2009, p.14, traduction libre).

FIGURE 5 : L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE (PETRIDES ET FURNHAM, 2001)

FACTEURS ET FACETTES		CEUX AYANT UN HAUT SCORE DANS CES CATÉGORIES SONT CONSIDÉRÉS COMME...
<b>BIEN-ÊTRE</b> (traits relatifs à aux prédispositions et attitudes)	Estime de soi	ayant réussi et ayant confiance en eux
	Trait de bonheur	contents et satisfaits de leur vie
	Trait d'optimisme	confiants et ayant tendance à voir le côté positif de la vie
<b>AUTO-RÉGULATION</b> (traits relatifs à la gestion de ses émotions et de ses impulsions)	Gestion des émotions	capables de contrôler leurs émotions
	Gestion du stress	capables de résister à la pression et gérer le stress
	Faible impulsivité	réfléchis et ayant moins tendance à céder à leurs désirs
<b>ÉMOTIVITÉ</b> (traits relatifs à la perception et à l'expression des émotions)	Perception des émotions (en soi et chez autrui)	sûrs de leurs émotions et de celles d'autrui
	Expression des émotions	capables de communiquer leurs sentiments à autrui
	Habilités relationnelles	capables d'avoir des relations personnelles satisfaisantes
	Empathie	capables d'adopter le point de vue d'une autre personne
<b>SOCIABILITÉ</b> (traits relatifs à l'utilisation et la gestion interpersonnelle des émotions)	Compétences sociales	des agents de liaison accomplis munis d'excellentes habiletés sociales
	Régulation des émotions d'autrui	capables d'influencer les sentiments d'autrui
	Affirmation de soi	francs et prêts à défendre leurs droits
<b>AUTRE</b>	Adaptation	flexibles et prêts à s'adapter à de nouvelles conditions
	Auto-motivation	passionnés et peu enclins à céder devant l'adversité

### *Les résultats des mesures par autoévaluation*

Les modèles de l'intelligence émotionnelle utilisant des mesures par autoévaluation abordent ce concept comme étant une forme d'intelligence, un trait de personnalité, une combinaison des deux ou encore un ensemble d'attributs (approche mixte).

Se basant sur l'idée que l'intelligence émotionnelle est une forme d'intelligence, Wong et Law (2002) ont démontré que leur mesure (par habiletés) associe l'intelligence émotionnelle aux habiletés cognitives et aux traits de personnalité, tout en demeurant distinct de ces deux construits. Ces conclusions sont similaires à celles de Mayer et Salovey (2004) mentionnées précédemment.

Considérant l'intelligence émotionnelle comme un trait de personnalité, l'étude de Mikolajczak (2006) indique que l'intelligence émotionnelle (par traits) est en lien avec les traits de personnalité. Plus précisément, des associations positives sont observées entre l'intelligence émotionnelle et le contrôle de soi, la stabilité émotionnelle et la sociabilité. Dans le même ordre d'idées, l'étude de Petrides, Pita et Kokkinaki (2007) démontre que l'intelligence émotionnelle est un trait de personnalité de niveau inférieur, soit un trait de sous-catégorie associé aux principaux traits de personnalité.

En termes de bienfaits psychologiques, Schutte et autres (1998) relèvent (avec leur mesure des habiletés) qu'une intelligence émotionnelle élevée est associée, notamment, à un plus haut niveau d'optimisme et à un plus faible niveau de dépression. Ils indiquent que cela peut expliquer, entre autres, pourquoi les thérapeutes ont un plus haut niveau d'intelligence émotionnelle que les prisonniers et les individus participant à un traitement de désintoxication. Plus encore, Petrides et Furnham (2003) ont démontré que les individus avec une

intelligence émotionnelle élevée identifient plus rapidement les expressions d'autrui et distinguent mieux les humeurs en apparence similaires.

Dans le même ordre d'idées, l'étude de Mikolajczak (2006) démontre que l'intelligence émotionnelle (par traits) prédit une part substantielle des variations des états suivants : l'anxiété, la dépression, la perception de la quantité et la qualité du support social, les états d'affectivité positifs et négatifs et les réactions émotionnelles en situation de stress. Également, dans une autre étude, Mikolajczak et autres (2007) ont démontré qu'une haute intelligence émotionnelle est associée à une plus faible réaction au stress et ce, sur le plan psychologique et biologique.

Toujours en termes de bienfaits, l'étude de Petrides, Pita et Kokkinaki (2007) révèle que l'intelligence émotionnelle affecte la satisfaction face à la vie, la rumination et le choix des stratégies d'adaptation (adéquates ou inadéquates). Ainsi, en situation de stress, les individus possédant un haut niveau d'intelligence émotionnelle ont tendance à davantage utiliser des stratégies d'adaptation rationnelles et détachées plutôt que des stratégies d'adaptation émotionnelles et d'évitement. Le lien demeure significatif après avoir contrôlé les traits de personnalité, à l'exception du lien entre l'intelligence émotionnelle et la stratégie de détachement.

Plus récemment, la méta-analyse de Martins, Ramalho et Morin (2010) a exploré les liens entre l'intelligence émotionnelle et la santé. Il en ressort que les mesures par autoévaluation sont de meilleurs indicateurs de la santé que les mesures par performance. Plus particulièrement, l'intelligence émotionnelle prédit la santé mentale et psychosomatique. Elle prédit également, de façon moins prononcée mais néanmoins notable, la santé physique.



En termes de résultats, Goleman (2000) relève de ses plus récentes recherches que le quotient émotionnel prédit le succès d'un individu dans une organisation et ce, davantage que le quotient intellectuel. Dans la même ligne de pensée, Wong et Law (2002, 2004) indiquent que l'intelligence émotionnelle est liée de façon positive à la performance et à la satisfaction au travail.

Finalement, les recherches de Wong et Law (2002) relèvent que l'intelligence émotionnelle du superviseur est liée de façon positive à la satisfaction de ses employés à l'égard de leur travail. L'étude de Jordan et Troth (2010) concorde en ce sens et démontre que l'intelligence émotionnelle des employés est en lien avec l'intention de quitter son emploi, le niveau de satisfaction au travail et la qualité de la relation supérieur-subordonné. Plus encore, leur étude souligne le rôle médiateur de la qualité de la relation supérieur-subordonné entre ces différentes variables. Ainsi, la capacité de l'employé à gérer ses émotions et celles d'autrui affecte la qualité de sa relation avec son supérieur, concept associé, dans cette étude, à une plus haute satisfaction au travail et une plus faible intention de quitter son emploi.

En bref, il apparaît que l'intelligence émotionnelle, telle que mesurée par autoévaluation, favorise la santé mentale et physique, la performance et la motivation au travail ainsi que les relations interpersonnelles. Néanmoins, ce type de mesure fait l'objet de critiques non négligeables.

### *Les critiques des mesures par autoévaluation*

Les mesures par autoévaluation font l'objet de deux principales critiques dans les publications scientifiques. La première est que ce type de mesure est sujet au biais de désirabilité sociale, soit le risque que les répondants ne soient pas honnêtes dans leurs réponses et cherchent à faire bonne figure (ex. Wong et Law, 2004).

La seconde critique concerne les faibles associations qu'elles proposent entre l'intelligence émotionnelle et les formes traditionnelles de l'intelligence et leur plus forte association avec les traits de personnalité (ex. MacCann, Matthews, Zeidner et Roberts, 2003). Selon Davies et autres (1998), la force de ces associations souligne la possibilité que ces deux concepts mesurent la même chose (Davies et autres, 1998).

## **Le choix du modèle**

Il apparaît que les deux types de mesures de l'intelligence émotionnelle présentent des avantages et des inconvénients. D'ailleurs, Harms et Créde (2010) mentionnent qu'à ce jour, il n'existe pas de mesure faisant l'unanimité. Les modèles utilisant des mesures par performance présentent un ancrage théorique plus solide. Cependant, les modèles utilisant des mesures par autoévaluation présentent de meilleurs taux de prédiction et donc, une utilité pratique plus pertinente (Joseph et Newman, 2010).

Comme mentionné précédemment, Petrides et Furnham (2001) considèrent que l'intelligence émotionnelle n'est pas une forme d'intelligence, mais plutôt un trait de personnalité. Cela explique, selon eux, pourquoi les mesures par autoévaluation n'associent pas le concept de façon concluante aux formes d'intelligence traditionnelles. Cela peut également expliquer pourquoi l'intelligence émotionnelle, même lorsque mesurée par performance, est malgré tout liée aux traits de personnalité.

Puisque les mesures auto-administrées collectent des données portant sur les dispositions comportementales et l'autoévaluation de ses capacités, elles devraient, selon Petrides et Furnham (2001), être associées à la personnalité. À l'inverse, les mesures par performance devraient, selon eux, être associées à

l'intelligence psychométrique. Pourtant, plusieurs modèles de l'intelligence émotionnelle basent leurs concepts sur les habiletés cognitives, mais utilisent une mesure qui relève des comportements liés aux traits de personnalité. C'est le cas, notamment, du modèle de Wong et Law (2002) présenté précédemment.

Considérant que l'intelligence et la personnalité sont deux concepts indépendants (Eysenck, 1994), Petrides et Furnham (2001) jugent que les mesures par autoévaluation qui mesurent les habiletés de l'individu ne permettent pas de mesurer adéquatement l'intelligence émotionnelle. Cela peut expliquer pourquoi Joseph et Newman (2010) ont relevé un faible lien entre les modèles de l'approche par habileté ayant utilisé des tests par performance et ceux ayant utilisé des tests par autoévaluation, suggérant de ce fait que ceux-ci ne mesurent pas la même chose.

La mesure auto-administrée de Petrides et Furnham (2001), le TEIQue, ne fait pas l'objet de cette problématique, car elle présente de fortes corrélations avec les traits de personnalité, mais très peu de corrélations avec les tests d'intelligence (Petrides et Furnham, 2003). Devant ces arguments et à la lumière des critiques en regard des modèles et des mesures de l'intelligence émotionnelle mentionnées précédemment, le modèle par traits de Petrides et Furnham (2001) apparaît le plus pertinent pour la présente recherche.

## **La synthèse des recherches sur l'intelligence émotionnelle**

Les principales définitions et modèles portant sur l'intelligence émotionnelle viennent d'être présentés. La figure 6 propose une fiche synthèse de ce qui a été énoncé précédemment.

À la lumière de la synthèse, nous relevons qu'à ce jour, plusieurs études démontrent que l'intelligence émotionnelle est liée aux habiletés cognitives et/ou

à la personnalité; cependant, bien qu'en lien avec celles-ci, leurs résultats sont révélateurs au-delà des tests d'intelligence et de personnalité traditionnels (ex. Mayer et Salovey, 1997b; Wong et Law, 2002; Mikolajczak, 2006).

Comme indiqué précédemment, il apparaît difficile de définir l'intelligence émotionnelle et de valider ses mesures (Brackette, Rivers, Shiffman, Lerner et Salovey, 2006). La pluralité des modèles existants dans les documents scientifiques et les lectures populaires peut expliquer cette problématique. Néanmoins, il demeure que de nombreuses études démontrent la pertinence d'identifier et gérer les émotions et ce, autant pour optimiser sa vie personnelle que sa vie professionnelle.

Le premier construit de la question de recherche, l'intelligence émotionnelle, vient d'être abordé en détail. Son fonctionnement, ses définitions, ses principaux modèles et mesures ainsi que les principaux résultats de recherche qui lui sont associés ont été présentés. Le second construit de la question de recherche, le leadership, fait l'objet de la prochaine section.

**FIGURE 6 : LA SYNTHÈSE SUR L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE**

<b>Définition générale :</b>	Habilité à reconnaître ses émotions et celles d'autrui pour mieux s'adapter aux situations
<b>Approche par habileté :</b>	L'intelligence émotionnelle est un type d'intelligence ou d'aptitude; elle est liée aux émotions, imbriquée aux habiletés cognitives et distincte des traits de personnalité
<b>Approche mixte :</b>	L'intelligence émotionnelle est une combinaison d'intellect, de personnalité et d'affect
<b>Les mesures par performance :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avantages : tests impartiaux qui rejoignent l'avis des experts</li> <li>○ Inconvénients : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Faible fiabilité</li> <li>○ Les questionnaires sont basés sur des normes sociales et culturelles</li> <li>○ Mesure réductrice</li> <li>○ Il est possible de déjouer ces tests</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Long et coûteux à administrer</li> </ul> <p><u>Mayer et Salovey</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Définition : l'intelligence émotionnelle est l'habileté de percevoir, évaluer et exprimer ses émotions, d'accéder et/ou générer des sentiments lorsqu'ils facilitent la pensée, comprendre les émotions et les connaissances émotionnelles et réguler les émotions afin de promouvoir la croissance émotionnelle et intellectuelle</li> <li>○ Mesure la plus récente : <i>Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)</i></li> </ul> <p><u>Résultats observés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'intelligence émotionnelle est une forme d'intelligence distincte</li> <li>○ L'intelligence émotionnelle est en plus forte corrélation avec les habiletés cognitives qu'avec les traits de personnalité</li> <li>○ Une intelligence émotionnelle élevée est associée à une plus haute performance académique et à une meilleure habileté à communiquer des messages motivants</li> <li>○ Plus l'intelligence émotionnelle est basse, plus elle est associée à des problèmes de comportements, aux déviances et à la consommation de drogue</li> <li>○ L'intelligence émotionnelle est en lien avec différents indicateurs de performance</li> <li>○ L'intelligence émotionnelle est en lien avec la sensibilité interpersonnelle, la sociabilité et la contribution à un environnement de travail positif</li> </ul>
<p><b>Les mesures par autoévaluation :</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avantages : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contenu plus court</li> <li>○ Plus facile à administrer que les mesures par performance</li> <li>○ Fiabilité satisfaisante</li> <li>○ Permet d'obtenir des résultats appréciables</li> </ul> </li> <li>○ Inconvénients : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Risque de biais de désirabilité dans les réponses</li> <li>○ Faible corrélation avec les formes traditionnelles de l'intelligence</li> <li>○ Forte corrélation avec les tests de personnalité</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Goleman</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Définition : l'intelligence émotionnelle est une habileté cognitive et affective permettant le développement de compétences émotionnelles favorisant la performance</li> <li>○ Mesure par compétence</li> <li>○ Mesure la plus récente : <i>Emotional Comptence Inventory (ECI)</i></li> </ul> <p><u>Wong et Law</u></p>

- Définition : l'intelligence émotionnelle est un ensemble d'habiletés interreliées utilisées afin de s'accorder avec ses émotions
- Mesure par habileté
- Mesure la plus récente : *Wong's Emotional Intelligence Scale (WLEIS)*

#### Petrides et Furnham

- Définition : l'intelligence émotionnelle est un trait de personnalité. Celui-ci est caractérisé par des dispositions émotionnelles stables et permanentes non liées aux habiletés cognitives
- Mesure la plus récente : *Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue)*

#### Résultats observés :

- L'intelligence émotionnelle est associée aux habiletés cognitives et aux traits de personnalité, tout en étant distincte de ceux-ci
- L'intelligence émotionnelle est un trait de personnalité de niveau inférieur
- Une intelligence émotionnelle élevée est associée à un haut niveau d'optimisme et à un faible niveau de dépression.
- Un individu possédant une intelligence émotionnelle élevée identifie plus rapidement les expressions d'autrui et distingue plus facilement des humeurs d'apparence similaires
- L'intelligence émotionnelle prédit une part substantielle et significative des variations dans l'anxiété, la dépression, la perception de la quantité et la qualité du support social, les états affectifs et les réactions émotionnelles en situation de stress
- L'intelligence émotionnelle prédit la satisfaction face à la vie, la rumination et l'utilisation de stratégies d'adaptation
- Un haut niveau d'intelligence émotionnelle est associé à une plus faible réaction psychologique et biologique au stress
- Les mesures par autoévaluation sont un meilleur indicateur de la santé que les mesures par performance. Plus particulièrement, l'intelligence émotionnelle prédit la santé mentale et psychosomatique. Elle prédit également la santé physique
- Le quotient émotionnel prédit le succès d'un individu dans une organisation
- L'intelligence émotionnelle est liée de façon positive à la performance et à la satisfaction au travail, à l'intention de conserver son emploi et à la qualité de la relation supérieur-subordonné

## ***Le leadership***

Comment gérer de façon efficace? Quels comportements un gestionnaire doit-il adopter afin d'optimiser la motivation et la satisfaction de ses employés, tout en maintenant leur productivité? La réponse semble se trouver, notamment, dans son leadership, soit sa capacité de mener, guider, orienter son groupe vers l'atteinte d'objectifs communs.

Au cours du dernier demi-siècle, la sélection, la formation, le développement et la recherche sur le leadership se sont articulés autour des thèmes suivants : le leadership autocratique versus démocratique, le leadership directif versus participatif et le leadership orienté vers la tâche versus orienté vers la relation (Aviolo et Bass, 2004).

En date du 22 février 2010, la base de données ABI/Inform Global proposait 103 159 documents contenant le terme « leadership » dans leurs citations et dans leur résumé. Parmi ceux-ci, 2157 étaient associés au terme « style » (en référence au style de leadership). Toujours dans ABI/Inform Global, les sujets associés au leadership sont les styles de gestion (*management styles*), les habiletés managériales (*managerial skills*) et les comportements organisationnels (*organizational behavior*). Dans la base de données d'American Psychologist Association (APA), en date du 22 février 2010, 846 articles contenaient le terme « leadership » dans leurs mots-clés. Dans ce même moteur de recherche, les principaux sujets associés au concept sont les styles de leadership (*leadership styles*), les dynamiques de groupe (*group dynamics*) et la gestion du personnel (*personnel management*).

Parmi les différents modèles proposés pour évaluer le leadership, celui de Bernard Bass se démarque particulièrement.

## Le choix du modèle

Le modèle des styles de leadership de Bass s'avère un modèle largement utilisé (Hartog, Jaap & Koopman, 1997). C'est pour cette raison qu'il a été choisi comme modèle pour la présente recherche. En effet, sa théorie est reconnue dans le monde de la gestion et de nombreuses études en découlent, comme le démontre le nombre d'articles associés aux styles de leadership mentionné précédemment.

Ce modèle repose sur le concept de leader politique de type transactionnel et transformationnel proposé par James MacGregor Burns en 1978. En 1985, Bass reprend ce concept, y apporte des nuances et élargit son champ d'application au secteur militaire, industriel, public et de l'éducation. À la suite de plusieurs études, le modèle qui en résulte aujourd'hui se nomme « ensemble des styles de leadership » (*Full-Range Leadership*, Avolio et Bass, 1995, 2004).

L'ensemble des styles de leadership est un modèle qui se concentre sur les comportements pouvant être adoptés par le gestionnaire, desquels découle son style de leadership. Sa mesure est le « questionnaire de leadership multiple » (*Multiple Leadership Questionnaire*, MLQ). Celle-ci permet de déterminer la fréquence d'apparition de chacun des comportements et, conséquemment, de cerner vers quel style de leadership tend le gestionnaire (Avolio et Bass, 2004).

Les comportements de leadership sont regroupés en trois styles, soit : le leadership laissez-faire, le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. Bien que ces trois styles soient présentés distinctement, ils ne sont pas indépendants. En effet, il faut les voir comme un continuum, car un gestionnaire peut posséder des caractéristiques de chaque style, mais à des degrés différents.



## **Le leadership laissez-faire**

Un gestionnaire qui adopte des comportements associés au style de leadership laissez-faire s'abstient de prendre action (Bass, 1999). Ce faisant, il évite les prises de décision et les responsabilités qui découlent de son titre (Hartog, Jaap & Koopman, 1997). Comptabilisant les recherches ayant utilisé son questionnaire, Bass (1999) note que le leadership laissez-faire est, sans équivoque, en relation négative avec les résultats organisationnels.

## **Le leadership transactionnel**

Lorsqu'un gestionnaire adopte le leadership transactionnel, la relation avec son subordonné est caractérisée par des échanges équitables visant la satisfaction des intérêts des deux parties. Il clarifie ses exigences, identifie les moyens d'atteindre les résultats souhaités et décrit les rôles de chacun. Ce faisant, ses employés sont plus confiants d'atteindre les objectifs (Aviolo et Bass, 2004). Le leader transactionnel identifie également les besoins de ses employés; en échange d'un niveau d'effort et de performance approprié de leur part, il leur octroie des récompenses (Bycio, Hackett & Allen, 1995).

Plus précisément, les comportements transactionnels du gestionnaire sont caractérisés, dans le modèle de Bass (2008), par trois composantes : le management par contingence, le management par exception actif et le management par exception passif.

Le management par contingence signifie que le gestionnaire reconnaît les besoins de ses employés et qu'il les aide à les combler en échange d'un travail adéquat (Waldman, Bass & Yammarino, 1990). Pour ce faire, il clarifie ses attentes et indique au subordonné l'effort à atteindre pour être récompensé. Les récompenses peuvent être psychologiques (ex. des rétroactions, de la

reconnaissance, de l'approbation) ou matérielles (ex. une augmentation, un honneur, une mention de mérite) (Bass, 2008).

Le management par exception, pour sa part, signifie que le gestionnaire n'agit qu'en cas de déviance. Ses actions peuvent être, par exemple, la rétroaction négative, les réprimandes et les mesures disciplinaires (Bass, 2008). Le management par exception peut prendre une forme active ou une forme passive. Lorsque le comportement est actif, cela signifie que le gestionnaire surveille la performance de son employé et apporte des corrections au travail lorsque les objectifs risquent de ne pas être atteints (Bass, 1999). À l'inverse, le management par exception passif signifie que le gestionnaire attend que des problèmes de performance apparaissent avant de prendre action (Bass, 2008).

Le leader transactionnel porte attention aux contraintes de temps, à l'efficacité, est particulièrement efficace dans les environnements stables et prévisibles et travaille dans la culture organisationnelle existante; le leader transformationnel, quant à lui, est proactif et transforme cette culture (Aviolo et Bass, 2004).

## **Le leadership transformationnel**

Le leader transformationnel est généralement caractérisé comme étant un visionnaire qui inspire ses subordonnés, qui les motive à innover et à se développer. Pour décrire ce style de leadership, la version la plus récente de la mesure du modèle (Aviolo et Bass, 2004) propose les six composantes suivantes : l'influence idéalisée attribuée, l'influence idéalisée dans les comportements, la considération individualisée, la stimulation intellectuelle et la motivation par l'inspiration.

Bien qu'étant des concepts différents, le charisme et l'influence idéalisée sont regroupés en une seule dimension du leadership transformationnel, car ils sont

en très forte corrélation lorsque mesurés (Bass, 1999). Par l'influence idéalisée attribuée et dans les comportements, le gestionnaire de style transformationnel propose une vision du futur ainsi que des moyens pour l'atteindre; il sert d'exemple pour ses subordonnés, émet des normes de performance élevées et mobilisatrices pour ces derniers et fait preuve de détermination ainsi que de confiance (Bass, 1999). Ses subordonnés le perçoivent comme un individu éclairé, doté de connaissances, sensible aux problèmes et un modèle auquel ils peuvent s'identifier (Bass, 2008). Il est donc une source d'inspiration (Bycio, Hackett et Allen, 1995), suscite la fierté, la confiance et le respect (Lowe, Kroeck et Sivasbramianiam, 1996).

La considération individualisée signifie que le gestionnaire de style transformationnel est attentif aux besoins d'accomplissement et de développement de ses employés (Bass, 2008). Plus précisément, il vise la reconnaissance et la satisfaction des besoins de ses employés, en plus de les encourager à les dépasser afin de développer leur plein potentiel (Aviolo et Bass, 2004). Pour ce faire, il délègue, offre du coaching à ses employés et les traite avec respect (Bass, 1999). Il leur propose également du soutien et encourage la communication bidirectionnelle (Bass, 2008).

Finalement, par la stimulation intellectuelle et la motivation par l'inspiration, le gestionnaire de style transformationnel encourage l'innovation et la créativité (Bass, 1999). Il incite ses employés à penser autrement et met l'emphase sur la résolution de problèmes (Lowe, Kroeck et Sivasbramianmiam, 1996). Plus précisément, il les encourage à remettre en question leurs propres croyances, hypothèses et valeurs ainsi que les siennes (Aviolo et Bass, 2004). En les motivant à faire plus que ce qu'ils auraient cru être capables d'accomplir (Aviolo et Bass, 2004), il élève ses employés au-delà de leurs intérêts personnels et les sensibilise aux résultats valorisés par l'organisation (Bycio, Hackett et Allen, 1995).

## **Les résultats des styles de leadership**

Un gestionnaire peut adopter un leadership plus efficace qu'un autre. Bass (1999) mentionne qu'un bon leader est à la fois transformationnel et transactionnel, le premier style ayant un effet d'augmentation sur le second. En d'autres termes, adopter des comportements de type transformationnel augmente l'efficacité des comportements transactionnels. Plus encore, le leadership transformationnel est considéré comme le style le plus adéquat pour répondre aux nouvelles exigences du monde du travail, où la qualité et la rapidité priment sur la quantité (Aviolo et Bass, 2004).

Aussi, selon les résultats de l'étude de Lowe, Kroeck et Sivasubramiam (1996), le leadership transformationnel est en lien direct avec la performance. L'étude de Bycio, Hackett et Allen (1995) concorde en ce sens : leurs résultats démontrent que le leadership transformationnel est fortement associé à l'effort supplémentaire fourni par les employés, à leur satisfaction face à leur gestionnaire et à leur perception de l'efficacité de ce dernier. Leur étude relève également ce résultat pour le management par contingence, mais à plus faible amplitude. En ce qui concerne le management par exception, ces chercheurs ont relevé des résultats similaires aux études antérieures, soit que celui-ci a un effet négatif sur la performance et la satisfaction. Cela est particulièrement le cas pour le management par exception passif (Bass, 1999).

## **La synthèse des recherches sur les styles de leadership**

Les styles de leadership et les comportements qui leur sont associés viennent d'être brièvement présentés. La figure 7 propose une fiche synthèse de ce qui a été précédemment énoncé (à partir de Antonakis et autres, 2003, traduction libre). Il est à noter que la présentation de ce tableau synthèse détaille les neuf comportements associés aux trois styles de leadership tels que présentés dans la mesure la plus récente du modèle (Aviolo et Bass, 2004).

À la lumière de la synthèse et des résultats proposés par les études relevées, il apparaît que les retombées du leadership d'un gestionnaire dépendent de la fréquence d'apparition de chacun des comportements de leadership que celui-ci adopte, certains étant plus appropriés. Ainsi, il peut avoir un effet sur l'efficacité des employés, de même que sur leur satisfaction quant à leur travail et à leur gestionnaire. Conséquemment, il est possible d'avancer que le leadership du gestionnaire affecte la qualité de la relation avec les membres de son équipe.

**FIGURE 7 : LA SYNTHÈSE DE L'ENSEMBLE DES STYLES DE LEADERSHIP**

<b>Définition :</b>	Modèle qui se concentre sur la fréquence d'apparition des comportements adoptés par le gestionnaire, desquels découle son style de leadership
<b>Leadership laissez-faire :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Définition : évite de prendre action</li> <li>○ Principales composantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ évite les prises de décision et les responsabilités qui découlent de son titre</li> </ul> </li> </ul>
<b>Leadership transactionnel :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Définition : échanges équitables visant la satisfaction des intérêts des deux parties</li> <li>○ Principales composantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Management par contingence : le gestionnaire adopte des comportements axés sur la clarification des rôles et sur les exigences des tâches et fournit les récompenses matérielles et psychologiques aux employés lorsqu'ils atteignent les objectifs</li> <li>○ Management par exception actif : vigilance active du gestionnaire afin d'assurer l'atteinte des objectifs et le respect des normes</li> <li>○ Management par exception passif : le gestionnaire intervient en cas de non-conformité ou d'erreur</li> </ul> </li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Leadership transformationnel :</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Définition : un visionnaire qui inspire ses subordonnés et les motive à innover et se développer</li> <li>○ Principales composantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Influence idéalisée et charisme <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influence idéalisée attribuée : le gestionnaire est perçu confiant, puissant, axé sur les idéaux et l'éthique</li> <li>▪ Influence idéalisée dans les comportements : les actions du gestionnaire sont charismatiques, centrées sur les valeurs, les croyances et orientées vers la mission de l'organisation</li> </ul> </li> <li>○ Considération individuelle : le gestionnaire soutient, conseille et prête attention aux besoins de ses employés. Ces comportements leur permettent de se développer et de s'actualiser, ce qui contribue à leur satisfaction</li> <li>○ Stimulation intellectuelle <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stimulation intellectuelle : les actions du gestionnaire font appel à la logique et à l'esprit d'analyse des employés, les invitent à faire preuve de créativité et à trouver des solutions aux problèmes difficiles</li> <li>▪ Motivation par l'inspiration : le gestionnaire stimule ses employés en parlant du futur avec optimisme, avec des buts ambitieux, en projetant une vision idéalisée et en communiquant aux employés la faisabilité de ces visées.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Résultats observés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un bon leader est à la fois transformationnel et transactionnel</li> <li>○ Le leadership transformationnel est en lien direct avec la performance</li> <li>○ Le leadership transformationnel et le management par contingence sont associés à l'effort supplémentaire fourni par les employés, à leur satisfaction face à leur gestionnaire et à leur perception de l'efficacité de ce dernier</li> <li>○ Le management par exception passif a un effet négatif sur la performance et la satisfaction</li> <li>○ Le leadership laissez-faire est en relation négative avec les résultats organisationnels</li> </ul>

## ***La relation supérieur-subordonné***

Inspirés de la théorie des échanges sociaux proposée par Peter Blau en 1964, des chercheurs se sont intéressés, dans les années 70, aux relations interpersonnelles dans le monde du travail. Une des premières théories associées à ce concept est celle du « lien dyadique vertical » (*Vertical Dyad Linkage*). Les recherches qui lui sont associées démontrent qu'un gestionnaire adopte plus d'un style de leadership et que ses comportements affectent ses relations avec ses subordonnés. Ce faisant, les gestionnaires développent des relations hétérogènes avec les membres de leur équipe (Dansereau, 1995). Plus précisément, un gestionnaire développe des relations de qualité avec certains employés en qui il a confiance. Les autres employés sont perçus comme étant « hors-groupe » et les contacts sont superficiels et formels (Breukelen, Schyns et Leblanc, 2006). Dans les années 90, la théorie du lien dyadique vertical se scinde en deux approches, soit : le leadership individualisé (*Individualised Leadership*, IL) et les échanges du supérieur avec les membres de son équipe (*Leader-Member Exchange*, LMX) (Dansereau, 1995).

En date du 22 février 2010, la base de données ABI/Inform Global comptait 312 documents comportant le terme « LMX » ou « *leader-member exchange* » dans leurs citations et dans leurs résumés. Parmi ceux-ci, 132 sont associés au terme « leadership ». Toujours dans ABI/Inform Global, les sujets généralement associés au LMX sont les comportements organisationnels (*organizational behavior*), la gestion (*management*) et la psychologie occupationnelle (*occupational psychology*).

Dans la base de données d'American Psychologist Association (APA), en date du 22 février 2010, 17 articles contenaient le terme « *leader-member exchange* » dans leurs mots-clés. Parmi les sujets associés à ce concept dans ce moteur de recherche, on trouve principalement le leadership, les interactions supérieur-

employés (*supervisor employee interactions*) et la performance au travail (*job performance*). Notons que, comme mentionné précédemment, le leadership est un terme également associé à l'intelligence émotionnelle dans les banques de données consultées. Cela concorde avec notre hypothèse selon laquelle il existe des liens entre ces trois construits.

Devant l'abondance des écrits portant sur le LMX et sa popularité (Graen et Uhl-bien, 1995), nous avons sélectionné cette théorie afin d'expliquer les relations supérieur-subordonnés.

### **Les échanges du supérieur avec les membres de son équipe**

Le LMX s'intéresse à la qualité des échanges dans les relations supérieur-subordonné. Une relation supérieur-subordonné de qualité est caractérisée par un investissement de temps et d'efforts de la part des deux protagonistes, par de la loyauté, de l'appréciation, du respect et des influences mutuelles. Une relation supérieur-subordonné de faible qualité, pour sa part, est caractérisée par un faible soutien et une faible attention de la part du supérieur, moins de considération et de communication bilatérale, davantage de problèmes liés au travail et par une influence unidirectionnelle, où l'employé s'en tient au rôle qui lui est prescrit par l'organisation (Graen et Uhl-bien, 1995).

Les recherches sur le LMX portent principalement sur le développement de la relation et des rôles qui en découlent, sur les raisons de leur hétérogénéité et sur leur impact sur l'efficacité (Breukelen, Schyns et Leblanc, 2006). La suite de cette section portant sur le LMX est développée en fonction de ces intérêts.



## **Le développement de la relation supérieur-subordonné**

Une relation entre un supérieur et un membre de son équipe se développe dans le temps, en fonction de leurs rôles respectifs et de leurs échanges. Certains auteurs parlent d'échanges de compétences, d'habiletés interpersonnelles et de confiance; d'autres réfèrent à des échanges d'attention, de soutien et de sensibilité (Schriesheim, Castro et Cogliser, 1999). Ces échanges débutent par une relation donnant-donnant et peuvent se développer, graduellement, en un partage plus exhaustif des ressources pour aboutir à un partenariat mature, où les deux parties délaissent leurs propres intérêts pour des intérêts mutuels plus larges (Graen et Uhl-Bien, 1995).

Les études démontrent que, en règle générale, la qualité des échanges entre un supérieur et un membre de son équipe se détermine rapidement dans le temps et tend à se maintenir (Gerstner et Day, 1997). La qualité et le délai du développement de ces échanges dépendent, notamment, des caractéristiques et des comportements des parties concernées (Gordon, 2007).

## **Les facteurs qui influencent la relation supérieur-subordonné**

Les publications scientifiques recensent plusieurs facteurs influençant la qualité du LMX. Cependant, davantage de recherches s'imposent afin de faire ressortir lesquels sont les plus déterminants (Gerstner et Day, 1997).

En ce qui concerne les facteurs « structurants », notons la taille du groupe, sa culture, l'interdépendance dans l'exécution des tâches et les ressources disponibles au gestionnaire (Henderson, Liden, Glibkowski et Chaudhry, 2009). Selon l'étude de Breukelen, Schyns et Leblanc (2006), la performance est un

des facteurs-clés d'une relation de qualité. Dans le même ordre d'idées, l'étude longitudinale de Nahrgang, Morgeson et Ilies (2009) indique que les fluctuations de la performance d'une ou des deux parties prédit la qualité de la relation et ce, de façon plus significative que le temps.

Pour ce qui est des facteurs « humains », la personnalité du supérieur et du subordonné sont à considérer pour expliquer le LMX. Plus précisément, ce sont les écarts au niveau de la stabilité émotionnelle, de l'ouverture à l'expérience, de l'agréabilité et du trait consciencieux qui affectent négativement la perception de l'employé quant à la qualité de sa relation avec son supérieur (Berneth, Armenakis, Field, Hiles & Walker, 2008). Les résultats de l'étude de Nahrgang, Morgeson et Ilies (2009) démontrent, pour leur part, que le LMX, tel que perçu par le gestionnaire, est principalement influencé par le niveau d'extraversion de son employé; pour ce dernier, c'est le degré d'agréabilité de son patron qui s'avère particulièrement significatif.

À la lumière de ces résultats, il apparaît que la personnalité du gestionnaire est un des facteurs déterminant la qualité de la relation supérieur-subordonné. Compte tenu que des liens sont observés entre les traits de personnalité et l'intelligence émotionnelle (ex. Schutte et autres, 1998), il est possible que des liens existent entre l'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné. Cet aspect sera couvert en détail dans la section « synthèse, liens et hypothèses », où les liens entre ces deux concepts seront davantage élaborés.

## **Les apports d'une relation supérieur-subordonné de qualité**

Sur la base d'un recensement de 25 années de recherches sur le LMX, Graen et Uhl-Bien (1995) rapportent que de nombreuses études ont relevé des liens entre ce concept et, notamment, la performance, la satisfaction au travail,

l'engagement organisationnel, l'évaluation de la performance, le climat de travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle, l'*empowerment*, le sentiment de justice ainsi que la progression de carrière. Selon eux, ces résultats confirment les retombées positives des relations supérieur-subordonné de qualité sur l'organisation.

La méta-analyse de Gerstner et Day (1997) confirme les conclusions de Graen et Uhl-Bien (1995). Cette recherche démontre qu'une relation supérieur-subordonné de qualité a des répercussions positives sur l'expérience de travail de l'employé et amène celui-ci à dépasser le rôle qui lui est prescrit. Plus encore, leurs analyses indiquent qu'un LMX de qualité suscite une augmentation du niveau de satisfaction de l'employé, favorise l'influence mutuelle ainsi que les communications ouvertes et honnêtes. Cette méta-analyse démontre également qu'il existe un lien positif entre le LMX et la performance des employés ainsi qu'avec leur niveau d'engagement envers l'organisation.

Dans cet esprit, Townsed, Philips et Elkins (2000) ont constaté, dans leur étude, un lien négatif entre un LMX de qualité et les représailles des employés. Leurs résultats révèlent également que les supérieurs rapportent des LMX de faible qualité avec les employés qu'ils considèrent perturbateurs.

Finalement, l'étude de Krishnan (2005) relève qu'un LMX de haute qualité est plus déterminant que le leadership transformationnel pour expliquer la satisfaction des employés et le surplus d'efforts déployés par ces derniers. Or, comme indiqué précédemment, le leadership adopté par un gestionnaire affecte la qualité du LMX. Il est donc possible qu'un médiateur ou un modérateur affecte l'efficacité de ces deux variables ainsi que la relation entre ces deux variables (d'où la pertinence d'explorer l'impact de l'intelligence émotionnelle sur celles-ci).

## **Le choix du modèle**

Bien que le LMX ait fait l'objet de plusieurs recherches, ses composantes et ses mesures ne font pas l'objet d'un consensus. Selon Breukelen, Schyns et Le Blanc (2006), il y a confusion dans les publications scientifiques entre ce qui constitue les dimensions du LMX, ses composantes, ses antécédents et les conséquences qui en découlent. Pour contrer cette problématique, les composantes du LMX telles que proposées et révisées par les fondateurs du concept, Graen et Uhl-Bien (1995), sont retenues pour cette recherche.

Selon Graen et Uhl-Bien (1995), la qualité de la relation supérieur-subordonné est déterminée par les interactions échangées par les deux protagonistes afin d'atteindre leurs buts respectifs. Selon ce modèle, trois composantes sont à considérer pour évaluer le LMX : la confiance, le respect et l'engagement. Plus la relation est de qualité, plus ces trois éléments sont développés. Leur mesure la plus récente, le LMX-7, est la plus utilisée dans les recherches (Graen et Uhl-Bien, 1995) et justifie le choix de ce modèle pour la présente étude.

## **La synthèse des recherches sur la relation supérieur-subordonné**

Les relations supérieur-subordonné viennent d'être brièvement présentées. Le tableau suivant propose une fiche synthèse de cette dernière section.

À la lumière du tableau synthèse, il apparaît que, au-delà des facteurs « structurants », le gestionnaire a une influence sur la qualité de la relation qu'il entretient avec ses employés. Il est donc possible que certains de ses comportements et de ses attitudes soient plus optimaux à cet effet que d'autres, ce qui rend plausible l'hypothèse selon laquelle son style de leadership et/ou son intelligence émotionnelle affectent le LMX.

FIGURE 8 : LA SYNTHÈSE SUR LA RELATION SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ

<b>Définition :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les gestionnaires développent des relations hétérogènes avec leurs subordonnés. Ces relations sont basées sur les échanges sociaux</li> </ul>
<b>Caractéristiques d'une relation supérieur-subordonné de qualité :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Investissement de temps et d'effort dans la relation, loyauté, appréciation, respect, influence mutuelle, soutien mutuel, confiance, affection, latitude, attention</li> </ul>
<b>Développement de la relation supérieur-subordonné :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se développe dans le temps, selon leurs rôles respectifs dans l'organisation et leurs échanges mutuels</li> </ul>
<b>Facteurs influençant la qualité du LMX :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Performance, taille du groupe, sa culture, l'interdépendance dans l'exécution des tâches, les ressources disponibles au gestionnaire, la personnalité, le style de leadership</li> </ul>
<b>Résultats observés dans les LMX de qualité :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Pour l'employé</i> : expérience de travail favorable, augmentation du niveau de satisfaction</li> <li>○ <i>Pour les deux protagonistes</i> : augmentation de l'influence mutuelle, communication plus ouverte et honnête, plus grand accès aux ressources</li> <li>○ <i>Pour l'organisation</i> : augmentation de la performance de l'employé, plus de comportements dépassant le rôle prescrit de sa part, engagement de l'employé envers l'organisation, moins de représailles et de comportements perturbateurs de sa part, surplus d'efforts</li> </ul>

## ***L'intelligence émotionnelle, les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné : synthèse, liens et hypothèses***

### **La synthèse**

Les trois construits de la présente recherche viennent d'être présentés. Un portrait global de l'intelligence émotionnelle a été proposé et la pertinence d'explorer ce concept en lien avec le monde du travail a été soulevée. Les styles de leadership ont également été présentés. Leurs impacts, non seulement sur

l'organisation, mais aussi sur les employés, ont été démontrés. Finalement, la relation entre un supérieur et son subordonné a été présentée. L'influence de différents déterminants sur celle-ci a été soulevée, notamment celle des comportements des deux parties.

Rappelons que, principalement, le but de la recherche vise à comprendre dans quelle mesure l'intelligence émotionnelle est en lien avec les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné, et comment ces trois concepts interagissent ensemble. Les documents scientifiques proposent des recherches ayant analysé les liens entre ces trois construits. La section qui suit présente ces différentes publications. Celles-ci permettent d'émettre les hypothèses de cette recherche et d'en justifier l'apport scientifique potentiel.

### **Les liens et les hypothèses entre l'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné**

À ce jour, peu d'études ont analysé le lien entre la relation supérieur-subordonné et l'intelligence émotionnelle. Après une recherche exhaustive des publications scientifiques, nous n'avons relevé que quatre études ayant exploré cette association.

Comme mentionné précédemment, Lopes, Salovey, Côté et Beers (2005) ont démontré qu'il existe une relation positive entre l'habileté à gérer les émotions et la qualité des relations sociales et ce, au-delà des autres variables de personnalité mesurées. Cette étude ayant été effectuée dans un contexte social, il est pertinent de vérifier si ces résultats se reproduisent dans un contexte professionnel. Il est à noter que la mesure par performance, le MSCEIT, est utilisée dans cette étude pour mesurer l'intelligence émotionnelle et que la qualité des interactions sociales est mesurée par des questions sélectionnées par les chercheurs.

La thèse de Gordon (2007) démontre, pour sa part, que les gestionnaires ayant une forte capacité à identifier leurs émotions et celles d'autrui ont des relations supérieur-subordonné de meilleure qualité. Plus encore, les gestionnaires ayant une forte capacité à identifier les émotions d'autrui sont perçus par leurs employés et leur patron immédiat comme étant des leaders efficaces. Notons que les mesures utilisées dans cette étude sont la mesure par autoévaluation, le WLEIS pour mesurer l'intelligence émotionnelle, et le LMX-7 (Graen et Uhl-Bien, 1995) pour mesurer la qualité de la relation supérieur-subordonné.

L'étude de Sears et Holmvall (2010) est similaire à celle de Gordon (2007). Ceux-ci ont utilisé les mêmes mesures que ce chercheur et leurs résultats, basés sur 37 équipes de travail, sont révélateurs au-delà de la mesure de personnalité utilisée comme variable contrôle. Leurs analyses indiquent que l'intelligence émotionnelle du gestionnaire et celle de ses employés affectent conjointement la qualité de leur relation. Les relations les plus fortes sont observées, dans cette étude, lorsque l'intelligence émotionnelle des deux protagonistes est élevée. Lorsque l'intelligence émotionnelle du supérieur et du subordonné sont toutes deux faibles, une relation de qualité est néanmoins observée. Sears et Holmvall (2010) attribuent ce résultat au fait que les deux membres ont des attentes similaires quant au fonctionnement de leur relation. Finalement, lorsque l'intelligence émotionnelle des deux membres diffère, la qualité de la relation est de plus faible qualité.

Pour sa part, Antonakis (2009) a ré-analysé les données de plusieurs études ayant utilisé des mesures par autoévaluation (le EQi de Bar-On (1997) et le WLEIS) et une mesure par performance (le MSCEIT). Son étude révèle que l'intelligence émotionnelle n'explique pas la relation supérieur-subordonné lorsque la personnalité et l'intelligence des participants sont contrôlées.

À la lumière de ces études, il est plausible d'associer une haute intelligence émotionnelle à une relation supérieur-subordonné de qualité. Plus précisément,

la gestion de ses émotions et la perception des émotions en soi et autrui sont des facteurs de l'intelligence émotionnelle qui ont démontré un lien significatif dans les études mentionnées dans cette section [dans le modèle de Petrides et Furnham (2001), ces variables sont représentées, respectivement, par l'autorégulation et l'émotivité]. Malgré ces résultats, d'autres études sont nécessaires afin de valider ces premières constatations, notamment compte tenu des résultats proposés par Antonakis (2009). Puisque c'est la mesure de Petrides et Furnham (2001) qui est utilisée dans la présente recherche, soit une tout autre mesure que celles utilisées dans les études mentionnées précédemment, il sera intéressant de comparer les résultats.

*Hypothèse 1 : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.*

*Hypothèse 1.1 : l'autorégulation du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.*

*Hypothèse 1.2 : l'émotivité du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.*

*Questions sous-entendues : existe-t-il un lien entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire et la qualité des relations qu'il entretient avec les membres de son équipe? Si c'est le cas, quels facteurs de l'intelligence émotionnelle expliquent le mieux une partie de la variance de la qualité de la relation supérieur-subordonné?*

## **Les liens et les hypothèses entre l'intelligence émotionnelle et les styles de leadership**

Des études démontrent l'existence d'un lien entre le style de leadership et l'intelligence émotionnelle. Plus précisément, le leadership transformationnel est souvent associé à un haut niveau d'intelligence émotionnelle (Riggio & Lee,



2007). Or, si une haute intelligence émotionnelle engendre un leadership transformationnel, cela sous-entend que les gestionnaires présentant un leadership de style transactionnel et laissez-faire possèdent une plus faible intelligence émotionnelle. Pourtant, l'étude de Jin et Shapiro (2008) démontre que les gestionnaires possédant une faible intelligence émotionnelle peuvent devenir des leaders transformationnels. De même, une étude exploratoire de Barling, Slater et Kelloway (2000) relève que l'intelligence émotionnelle est associée aux trois aspects du leadership transformationnel (l'influence idéalisée, la motivation par inspiration et la considération individualisée), mais également au management par contingence, comportement qui relève du leadership transactionnel.

La méta-analyse de Harms et Crédé (2010) apporte également une nuance à l'association entre l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel. En effet, leurs analyses indiquent que la méthode de collecte de données affecte cette association. Selon leurs analyses, la relation entre l'intelligence émotionnelle et le style de leadership est modérée lorsque les deux mesures sont complétées par la même personne. Lorsque l'intelligence émotionnelle et le style de leadership sont évalués par des personnes différentes, le lien entre les deux concepts est plus faible, mais demeure significatif. Les collectes de données provenant de sources variées limitent donc le risque de biais et engendrent, de ce fait, des résultats plus fiables.

Par ailleurs, les analyses de Harms et Crédé (2010) indiquent que les études ayant utilisé des mesures basées sur les traits présentent une plus forte association avec le leadership transformationnel que les études ayant utilisé des mesures basées sur les habiletés. Face aux résultats de leur étude, ils en viennent à la conclusion que le lien entre l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel a été, à ce jour, surestimé.

À la lumière de ces informations, le lien univoque entre l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel doit encore être démontré. Puisque cette étude utilise une approche par traits pour mesurer l'intelligence émotionnelle, il est probable qu'un lien entre ce concept et le leadership transformationnel soit relevé dans les analyses. Ce lien risque également d'être observé avec des composantes de ce style (soit l'influence idéalisée, la motivation par inspiration et la considération individualisée), compte tenu que ce lien a déjà été observé dans les études antérieures. Enfin, il est possible qu'un lien soit trouvé entre l'intelligence émotionnelle et le management par contingence (facette du leadership transactionnel) puisque cette association a également été observée dans les études antérieures.

*Hypothèse 2: l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de son influence idéalisée.*

*Hypothèse 2.1 : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de sa motivation par inspiration.*

*Hypothèse 2.2 : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de sa considération individualisée.*

*Hypothèse 2.3 : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de son management par contingence.*

*Hypothèse 2.4 : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de son leadership transformationnel.*

*Questions sous-entendues : est-ce que l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de son leadership? Si c'est le cas, quels comportements de leadership sont le mieux expliqués par l'intelligence émotionnelle du gestionnaire?*

## **Les liens et les hypothèses entre les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné**

De façon générale, le leadership transformationnel est associé à une relation de qualité entre le supérieur et son subordonné (ex. Gerstner et Day, 1997; Krishnan, 2005). Ainsi, l'étude de Deluga (1992) révèle que la relation supérieur-subordonné est associée de façon positive au leadership transformationnel et transactionnel. Cette étude démontre également un lien négatif avec le leadership laissez-faire. Plus encore, les régressions linéaires indiquent que le leadership transformationnel, en particulier le charisme et la considération individuelle, a un impact positif sur la relation supérieur-subordonné et ce, au-delà des leaderships transactionnel et laissez-faire. Dans le même ordre d'idées, la revue de littérature de Henderson, Liden, Glibkowski et Chaudhry (2009) relève que plus un gestionnaire adopte des comportements transformationnels, plus la qualité du LMX est élevée.

Bien qu'une relation supérieur-subordonné de qualité semble associée au leadership transformationnel, une lecture attentive des documents scientifiques souligne que cette association n'est pas catégorique. Ainsi, dans son analyse des théories sur le leadership transformationnel et le leadership charismatique, Yulk (1999) mentionne que ces types de leadership peuvent être inutiles, allant même jusqu'à avoir des impacts négatifs. La méta-analyse de Judge et Piccolo (2004), pour sa part, redonne du tonus au leadership transactionnel. Leurs analyses indiquent que le management par contingence est considéré comme hautement efficace et ce, parfois davantage que le leadership transformationnel. Cela peut expliquer pourquoi les analyses de Deluga (1992) rapportent une association positive entre le leadership transactionnel et la qualité de la relation supérieur-subordonné. À la lumière de ces résultats d'études, le lien catégorique entre le leadership transformationnel et la qualité de la relation supérieur-subordonné doit être nuancé.

Quels comportements de leadership suscitent le plus une relation supérieur-subordonné de qualité? Les études mentionnées précédemment donnent déjà quelques indices et soulignent l'efficacité du leadership transformationnel et de ses facteurs à cet effet. Néanmoins, elles révèlent également qu'il ne faut pas négliger l'apport du leadership transactionnel, en particulier le management par contingence.

*Hypothèse 3 : le leadership transformationnel du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.*

*Hypothèse 3.1 : le leadership transactionnel du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.*

*Hypothèse 3.2 : le leadership laissez-faire du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.*

*Hypothèse 3.3 : l'influence idéalisée du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.*

*Hypothèse 3.4 : la considération individuelle du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.*

*Hypothèse 3.5 : le management par contingence du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.*

*Questions sous-entendues : est-ce que le leadership du gestionnaire affecte la qualité de la relation qu'il entretient avec les membres de son équipe? Si c'est le cas, quel style de leadership et quels comportements de leadership expliquent le mieux cette variable?*

## **Les liens et les hypothèses entre l'intelligence émotionnelle, les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné**

Quels liens existe-t-il entre l'intelligence émotionnelle, les styles de leadership et la qualité de la relation supérieur-subordonné? Selon Brown et Moshavi (2005), l'intelligence émotionnelle peut être un médiateur<sup>3</sup> du leadership transformationnel, un modérateur<sup>4</sup> entre ce style de leadership et différentes résultantes ou encore être un facteur déterminant indépendant. Dans cet esprit, comme indiqué en introduction, Vandenberghe (1999) suggère aux chercheurs de se concentrer, entre autres, sur les médiateurs potentiels pouvant affecter l'efficacité du leadership transformationnel.

Webb (2005) a analysé le lien entre l'intelligence émotionnelle, la relation supérieur-subordonné et le leadership transformationnel. Dans son étude, la relation supérieur-subordonné est analysée en tant que modérateur. Ses analyses révèlent que l'intelligence émotionnelle explique en partie le charisme et la motivation par l'inspiration (composantes du leadership transformationnel) et ce, au-delà des mesures de personnalité utilisées. Son étude révèle également une très forte corrélation entre la relation supérieur-subordonné et le leadership transformationnel, au point de remettre en question la distinction de ces deux modèles. Finalement, dans son étude, la relation supérieur-subordonné est un modérateur du lien entre l'intelligence émotionnelle et le charisme (composante du leadership transformationnel). Plus précisément, la relation supérieur-subordonné affecte l'effet de l'intelligence émotionnelle sur le

---

<sup>3</sup> Un médiateur explique la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante (Baron et Kenny, 1986).

<sup>4</sup> Un modérateur atténue ou augmente l'effet entre une variable indépendante et une variable dépendante (Baron et Kenny, 1986).

charisme; ce lien devient moins apparent dans les relations de plus faible qualité.

Bien que Webb (2005) ait eu recours aux mêmes concepts que ceux utilisés dans la présente recherche, son approche diffère. En effet, l'intérêt primordial de sa recherche était d'établir le lien entre l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel. Ce lien est également analysé dans la présente recherche, mais notre intérêt premier est de comprendre l'impact de l'intelligence émotionnelle sur le style de leadership et la qualité de la relation supérieur-subordonné. De plus, Webb (2005) a considéré, dans son étude, que le supérieur adoptait un style de leadership transformationnel lorsque sa relation avec son subordonné était de qualité. Prenant ce postulat pour point de départ, son hypothèse était que la relation supérieur-subordonné est un modérateur dans le lien entre l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel. Les résultats de son étude ne permettent pas de confirmer ce lien, sauf pour le charisme. La présente recherche, quant à elle, remet en question le lien univoque entre le leadership transformationnel et une relation supérieur-subordonné de qualité et analyse l'apport de l'intelligence émotionnelle sur le leadership et les relations supérieur-subordonné.

À la lumière des associations relevées dans plusieurs études entre 1) l'intelligence émotionnelle et le leadership, 2) l'intelligence émotionnelle et la qualité de la relation supérieur-subordonné et 3) le leadership et la qualité de la relation supérieur-subordonné, il est plausible de supposer que l'intelligence émotionnelle affecte la relation entre le leadership et la qualité de la relation supérieur-subordonné, soit en étant un médiateur ou encore un modérateur.

Dans l'alternative où le niveau d'intelligence émotionnelle détermine la qualité de la relation supérieur-subordonné et ce, peu importe le style de leadership exercé, cette recherche pourra contribuer à valider le concept comme étant indépendant. Dans le cas où une haute intelligence émotionnelle est nécessaire

pour avoir un leadership qui assure une relation supérieur-subordonné de qualité, le concept pourra être considéré comme étant un médiateur. S'il s'avère que l'intelligence émotionnelle augmente ou diminue la relation entre le style de leadership et la relation supérieur-subordonné, le concept pourra être considéré comme étant un modérateur. Finalement, si les résultats démontrent que la qualité de la relation supérieur-subordonné dépend de certains comportements de leadership et que l'intelligence émotionnelle n'apporte pas de nuance considérable, nous contribuerons à remettre en question la pertinence du concept pour cet aspect du monde de la gestion.

*Hypothèse 4 : l'intelligence émotionnelle globale du gestionnaire est un médiateur du lien entre son style de leadership et la qualité de la relation avec les membres de son équipe.*

*Hypothèse 5: l'intelligence émotionnelle globale du gestionnaire est un modérateur du lien entre son style de leadership et la qualité de la relation avec les membres de son équipe.*

*Questions sous-entendues : quel concept explique le mieux la variance de la qualité de la relation supérieur-subordonné : l'intelligence émotionnelle ou le style de leadership? Quel est leur effet d'interaction?*

Cette section a relevé des études en lien avec les questions de recherche du présent mémoire. Bien que ces études permettent d'énoncer des hypothèses sur le sujet visé, il demeure que les résultats présentés sont nuancés et parfois se contredisent. Conséquemment, il apparaît qu'aucune réponse satisfaisante n'existe, à ce jour, dans les documents scientifiques, pour expliquer les liens entre l'intelligence émotionnelle, les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné.

## Chapitre 2 : Méthodologie

Le chapitre portant sur le cadre théorique a permis de sélectionner les modèles les plus pertinents pour répondre à la question de recherche. Le modèle par traits de Petrides et Furnham (2001) a été choisi pour déterminer l'intelligence émotionnelle du gestionnaire, le modèle des styles de leadership de Avolio et Bass (1995, 2004) pour son leadership et le LMX de Graen et Uhl-Bien (1995) pour déterminer la qualité des relations supérieur-subordonné. Une lecture approfondie des documents scientifiques nous a également permis de formuler des hypothèses et de déterminer les sous-questions de recherche. La figure 9 présente la question de recherche, les hypothèses ainsi que les questions sous-entendues.

Afin de répondre aux hypothèses et aux questions de la présente recherche, **deux études ont été effectuées**. Le but de la première étude était de permettre au chercheur de se familiariser avec les instruments de mesure, ainsi qu'avec la collecte et l'analyse des données. Cette étude a également permis au chercheur de confirmer que la méthodologie choisie permettait d'obtenir des résultats pertinents méritant d'être approfondis avec une deuxième étude. Le but de la seconde étude était de répondre, avec un échantillon plus large, à la question de recherche et de vérifier ses hypothèses. En comparant les analyses de la deuxième étude avec celle de la première, le chercheur a pu confirmer la stabilité de ses résultats.

Ce deuxième chapitre présente la méthodologie de l'étude. Les mesures, les participants et la méthode de collecte de données ont été sélectionnés à partir des études consultées aux fins de ce mémoire et de leurs recommandations pour les recherches futures. Ces choix sont élaborés en premier lieu. Ensuite, le profil des répondants des deux études est présenté. Enfin, ce chapitre se conclut par l'analyse des propriétés psychométriques des instruments de mesure.



FIGURE 9 : LA QUESTION DE RECHERCHE ET LES HYPOTHÈSES

**QUESTION DE RECHERCHE : QUEL LIEN EXISTE-T-IL ENTRE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DU GESTIONNAIRE, SON STYLE DE LEADERSHIP ET LA QUALITÉ DE SA RELATION AVEC LES MEMBRES DE SON ÉQUIPE?**

<p><b>Hypothèse 1</b> : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.</p>	<p><u>Questions sous-entendues</u></p> <p>Existe-t-il un lien entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire et la qualité des relations qu'il entretient avec les membres de son équipe? Si c'est le cas, quels facteurs de l'intelligence émotionnelle expliquent le mieux une partie de la variance de la qualité de la relation supérieur-subordonné?</p>
<p><b>Hypothèse 1.1</b> : l'autorégulation du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.</p>	
<p><b>Hypothèse 1.2</b> : l'émotivité du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés</p>	
<p><b>Hypothèse 2</b> : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de son influence idéalisée.</p>	<p><u>Questions sous-entendues</u></p> <p>Est-ce que l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de son leadership? Si c'est le cas, quels comportements de leadership sont le mieux expliqués par l'intelligence émotionnelle du gestionnaire?</p>
<p><b>Hypothèse 2.1</b> : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de la variance de sa motivation par inspiration .</p>	
<p><b>Hypothèse 2.2</b> : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de sa considération individualisée.</p>	
<p><b>Hypothèse 2.3</b> : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de son management par contingence.</p>	
<p><b>Hypothèse 2.4</b> : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de son leadership transformationnel.</p>	
<p><b>Hypothèse 3</b> : le leadership transformationnel du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.</p>	<p><u>Questions sous-entendues</u></p> <p>Est-ce que le leadership du gestionnaire affecte la qualité de la relation qu'il entretient avec les membres de son équipe? Si c'est le cas, quel style de leadership et quels comportements de leadership explique le mieux cette variable?</p>
<p><b>Hypothèse 3.1</b> : le leadership transactionnel du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.</p>	
<p><b>Hypothèse 3.2</b> : le leadership laissez-faire du gestionnaire explique une partie de la qualité de la variance de sa relation avec ses subordonnés.</p>	
<p><b>Hypothèse 3.3</b> : l'influence idéalisée du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.</p>	
<p><b>Hypothèse 3.4</b> : la considération individuelle du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.</p>	
<p><b>Hypothèse 3.5</b> : le management par contingence du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.</p>	
<p><b>Hypothèse 4</b> : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire est un modérateur du lien entre ses comportements de leadership et la qualité de la relation avec les membres de son équipe.</p>	<p><u>Questions sous-entendues</u></p> <p>Quel concept explique le mieux la variance de la qualité de la relation supérieur-subordonné : l'intelligence émotionnelle ou le style de leadership? Quel est leur effet d'interaction?</p>
<p><b>Hypothèse 5</b> : l'intelligence émotionnelle est un médiateur du lien entre ses comportements de leadership et la qualité de la relation avec les membres de son équipe.</p>	

## ***Le choix des mesures***

Pour mesurer l'intelligence émotionnelle, le style de leadership et la relation supérieur-subordonné, nous avons décidé d'opter pour une approche quantitative. Ce choix est justifié par la présence de nombreuses études ayant utilisé cette approche pour mesurer ces trois concepts. Nous avons également jugé qu'avec ce type de mesure, il serait plus facile de comparer les résultats de la recherche à ceux observés dans les documents scientifiques.

Une approche quantitative présente, notamment, les avantages suivants : elle permet des économies de temps et d'argent, elle facilite la production rapide de données, elle est flexible à administrer et elle assure plus aisément l'anonymat. Pour ce qui est des désavantages, notons le risque d'obtenir un faible taux de réponse, une limite dans l'éventail des réponses possibles et l'impossibilité de poser ou de clarifier des questions ou des réponses (Lescarbeau, 1994).

Afin de sélectionner les instruments de mesure de la présente recherche, les critères suivants ont été retenus : des instruments valides, rédigés en français, de faible coût et dont l'utilisation est autorisée par leurs auteurs.

## **L'intelligence émotionnelle**

Comme mentionné dans le chapitre précédent, le modèle par traits de Petrides et Furnham (2001) et sa mesure (le TEIQue) ont été retenus pour mesurer l'intelligence émotionnelle. Afin de mesurer chacune des facettes du modèle, la version allongée de leur questionnaire comprend 153 questions, telles que : «je suis généralement capable de dominer les autres»; «généralement, je ne tiens pas compte des émotions des autres»; «lorsque j'apprends une excellente nouvelle, il m'est difficile de me calmer rapidement»; «j'ai tendance à voir des difficultés dans chaque occasion plutôt que des occasions dans chaque

difficulté»; «dans l'ensemble, j'ai une vision sombre de la plupart des choses». Les répondants sont invités à répondre sur une échelle de Linkert à sept points, allant de « tout à fait d'accord » (7) à « pas du tout d'accord » (1).

Selon Petrides (2009), il s'agit de l'un des premiers questionnaires sur l'intelligence émotionnelle à être stable à travers les études et les traductions. Ainsi, le TEIQue est traduit dans plus de 15 langues différentes. Sa structure à quatre facteurs a été reproduite et validée à travers plusieurs études, cultures et traductions, notamment en grec, en français et en croate (Petrides, 2009).

Une version française du TEIQue a été proposée et validée par Mikolajczak (2006). La cohérence interne tant au niveau des facteurs que du score d'intelligence émotionnelle global est considérée excellente. Plus précisément, 10 des 15 facettes ont une consistance interne variant entre 0.71 et 0.91. Trois facettes ont une fiabilité sous l'Alpha de Cronbach accepté : l'impulsivité, les habiletés relationnelles et l'adaptabilité (Mikolajczak, 2006). Aussi, la structure factorielle de cette traduction reproduit les quatre facteurs de la mesure originale de Petrides et Furnham (2001), avec un taux d'explication de la variance de 63.95 %. Finalement, Mikolajczak (2006) a démontré que sa version française du TEIQue prédit les réactions émotionnelles des individus et ce, après avoir contrôlé le biais de désirabilité social, deux mesures de personnalité et l'alexithymie (i.e. la difficulté à exprimer verbalement ses émotions). Ces résultats limitent les critiques soulevées pour les mesures par autoévaluation mentionnées précédemment.

## **Les styles de leadership**

Afin de mesurer le style de leadership des gestionnaires, le MLQ5X (*Multiple Leadership Questionnaire, Form 5X*, Avolio et Bass, 1995, 2004) a été retenu, car c'est le questionnaire le plus récent pour mesurer le modèle. Ce questionnaire mesure la fréquence d'apparition de chacune des dimensions des

leaderships transformationnel, transactionnel et laissez-faire chez le gestionnaire. Il mesure également les retombées de ses comportements en termes de satisfaction et d'efficacité (Aviolo et Bass, 2004).

Le MLQ5X est composé de 45 questions, telles que : «la personne que j'évalue m'aide en échange de mes efforts»; «la personne que j'évalue réexamine les présupposés pour questionner leur bon fondement»; «la personne que j'évalue n'intervient pas avant que les problèmes ne deviennent sérieux»; «la personne que j'évalue centre son attention sur les irrégularités, erreurs, exceptions, et déviations à la norme»; «la personne que j'évalue évite d'être impliqué quand d'importants problèmes surgissent». Les réponses s'articulent sur une échelle Linkert de 5 points, allant de « fréquemment, sinon toujours » (4) à « pas du tout » (0). Chacune des neuf dimensions du leadership est mesurée par quatre questions inter-corrélées. Plus précisément :

- le leadership **transformationnel** est composé de l'influence idéalisée attribuée, l'influence idéalisée dans les comportements, la motivation par l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée;
- le leadership **transactionnel** est composé du management par contingence, du management par exception actif et du management par exception passif;
- le leadership **laissez-faire** est représenté par une seule dimension du même nom;
- et les retombées des comportements du gestionnaire, qui ne figurent pas dans la détermination de son style de leadership, sont l'effort supplémentaire des employés, leur satisfaction de même que leur perception de l'efficacité de leur équipe (Aviolo et Bass, 2004).

Le MLQ5X est une révision du test MLQ5R. Aviolo et Bass (1999) ont testé la validité de cette nouvelle version en analysant 14 études l'ayant utilisé. Leur conclusion est que ce questionnaire permet une plus grande validité discriminante que l'original et qu'il présente une grande fiabilité. Plus

précisément, la mesure présente une cohérence interne variant entre 0.74 et 0.91, ce qui confirme la fidélité de l'outil. Plus récemment, les mêmes auteurs ont testé à nouveau le MLQ5X en intégrant les dernières études avec cet instrument (jusqu'en 2003) et celles effectuées au moyen de l'ancien instrument (MLQ5R), totalisant ainsi 20 ans de recherches sur les styles de leadership. Leur analyse factorielle confirmatoire a permis d'établir que la meilleure structure pour mesurer les styles de leadership comprend neuf facteurs, ce qui est proposé par le MLQ5X (Aviolo et Bass, 2004).

Associés au *Mind Garden*, un éditeur indépendant d'évaluations psychologiques et d'instruments, Aviolo et Bass (2004) proposent le MLQ5X dans plusieurs langues. La version française utilisée pour cette recherche a été traduite par Cacciatore, Faulk, Perret et Antonakis en 2003 pour cet éditeur. Ces derniers soulignent que la version traduite propose la même fiabilité et fidélité que la mesure originale.

## **La relation supérieur-subordonné**

Comme mentionné au début de ce chapitre, le modèle de Graen et Uhl-Bien (1995) a été sélectionné afin d'analyser les relations supérieur-subordonné. Rappelons qu'il existe une variété de définitions et de composantes pour caractériser le LMX. Ainsi, Schriesheim, Castro et Cogliser (1999) indiquent que les échelles de mesure du LMX varient entre 2 et 25 items. Ils ajoutent que la plupart des études consultées ne présentent pas de motifs rationnels dans la composition de leur instrument, n'en indiquent pas la source et ne fournissent pas son contenu. Plus encore, certaines proposent des mesures en inadéquation avec la théorie. Conséquemment, ils considèrent qu'il est très difficile d'établir des comparatifs valables entre les études sur le LMX et suggèrent aux futurs chercheurs d'être prudents s'ils décident de modifier des mesures existantes.

La mesure choisie pour la présente recherche est le LMX-7 de Graen et Uhl-Bien (1995). Le LMX-7 est une mesure unidimensionnelle à sept questions, telles que : «à quelle fréquence votre supérieur immédiat vous donne-t-il du feedback sur votre travail?»; «jusqu'à quel point votre supérieur immédiat comprend les problèmes que vous avez dans votre travail et vos besoins?»; «jusqu'à quel point votre supérieur immédiat reconnaît votre potentiel». Ces questions permettent d'évaluer la qualité de la relation supérieur-subordonné en se basant sur la confiance, le respect et l'engagement (Graen & Uhl-Bien, 1995). Les participants sont invités à noter leurs réponses sur une échelle de Linkert à cinq points. Graen & Uhl-Bien (1995) considèrent que c'est l'outil le plus approprié pour mesurer le LMX, sans compter que c'est celui qui a été le plus utilisé par les chercheurs. De plus, la méta-analyse de Gerstner et Day (1997) indique qu'il s'agit de la mesure ayant le plus haut niveau de consistance interne. Plus précisément, ils ont relevé des Alpha de Cronbach de 0.85 lorsqu'elle est complétée par les employés et de 0.77 lorsqu'elle est complétée par les gestionnaires. La version française utilisée pour la présente recherche est celle proposée par Morin et Dassa (2004). Leur analyse de la cohérence interne de cet instrument relève un Alpha de Cronbach de 0.93, ce qui constitue une excellente cohérence interne.

## **Les variables contrôle**

Les variables contrôle sélectionnées aux fins de la deuxième étude sont celles utilisées, de façon générale, dans la plupart des études. Ainsi, l'âge et le sexe des répondants sont demandés, de même que le dernier niveau de scolarité complété et le nombre d'années travaillées au sein de l'organisation. Nous avons également demandé au gestionnaire le secteur d'emploi de son équipe ainsi que le nombre d'employés sous sa supervision directe. Finalement, compte tenu que la relation supérieur-subordonné tend à se stabiliser avec le temps (Graen et Uhl-Bien, 1995), le nombre d'années au sein de l'équipe (à titre de gestionnaire ou sous la supervision de celui-ci) est demandé.

## ***L'échantillonnage***

### **Les échantillons des études antérieures**

Les études sur l'intelligence émotionnelle consultées aux fins de ce mémoire ont interrogé, pour la grande majorité, des étudiants universitaires de premier ou deuxième cycle. La moyenne d'âge des participants varie entre 18 et 29 ans et les échantillons contiennent, à dix pour cent près, le même nombre de participants de sexe masculin et féminin. Le nombre de répondants, par étude, varie entre 33 et 158.

En ce qui concerne les styles de leadership, le MLQ5X peut être complété par tout individu étant en interaction avec un gestionnaire, soit des employés, des supérieurs ou des pairs (Aviolo et Bass, 2004). Ce questionnaire (et ses versions antérieures) a été utilisé avec un large éventail de répondants et ce, dans plusieurs types d'organisation. L'âge des participants, leur sexe, leur niveau d'étude complété ainsi que leur nombre d'années au travail varient grandement. Plusieurs études ont été effectuées avec l'armée, le gouvernement, les hôpitaux, les églises, les centres de correction, les organisations sans but lucratif ainsi que dans le secteur de l'éducation, de la fabrication et de la haute technologie. Les études ont été réalisées à travers plus de trente pays, mais la majorité d'entre elles ont été effectuées aux États-Unis (Aviolo et Bass, 2004).

Finalement, les études sur le LMX consultées aux fins de ce mémoire ont pour répondants des travailleurs provenant de secteurs variés (ex. finances, banques, université, gouvernement, organisation de service international, etc.). La moyenne d'âge des employés et des superviseurs interrogés varie, selon les études, entre 26 et 41 ans. Les deux sexes sont tous deux représentés, sans prédominance significative de l'un ou l'autre. Finalement, le nombre d'employés

par étude varie entre 36 et 330, tandis que le nombre de superviseurs visés varie entre 25 et 231.

## **L'échantillon de la recherche**

Antonakis (2009) propose dix règles pour s'assurer une collecte de données fiable sur le leadership. Il suggère, notamment, de sélectionner des participants actifs sur le marché du travail (à l'instar d'étudiants). Dans le même ordre d'idées, Webb (2005) a choisi d'utiliser des répondants travaillant au sein d'organisations afin que les résultats de son étude puissent être généralisables; il suggère aux futures recherches d'en faire autant.

Pour limiter les biais, Antonakis (2009) suggère également que le style de leadership ne soit pas évalué par le gestionnaire lui-même, mais par ceux en interaction avec ce dernier. La méta-analyse de Harms et Crédé (2010) va également en ce sens. Ces derniers suggèrent aux chercheurs d'utiliser plusieurs sources lorsqu'ils souhaitent établir un lien entre l'intelligence émotionnelle et le style de leadership. Plus précisément, ils recommandent que le gestionnaire complète le test portant sur son intelligence émotionnelle et que son style de leadership soit mesuré par autrui. Toujours dans cet esprit, bien qu'il soit recommandé de mesurer la relation supérieur-subordonné des deux points de vue (Gerstner et Day, 1997), la majorité des études n'en évaluent qu'un seul (Breukelen, Schyns et Le Blanc, 2006). Dans ces cas, Gerstner et Day (1997) soulignent que la fiabilité du LMX est meilleure lorsqu'elle est évaluée par l'employé (Alpha de Cronbach de 0.85, en comparaison de 0.77).

Le choix de l'échantillon pour la présente recherche est basé sur les études et les recommandations soulevées dans les paragraphes précédents. Ainsi, il a été décidé que le test sur l'intelligence émotionnelle serait complété par des questionnaires œuvrant au sein d'organisations québécoises et que les questionnaires sur leur style de leadership ainsi que sur la qualité de leur relation



supérieur-subordonné serait complété par leurs employés. Puisque les groupes d'âges relevés dans les différentes études consultées sont variés, il n'y a pas eu de tranche d'âge imposée dans la sélection des participants, outre qu'ils soient majeurs.

Nous n'avons pas limité notre collecte de données à un secteur d'emploi particulier, car nous voulions nous assurer du plus grand nombre de participants possible. Ce choix comporte un avantage et un inconvénient : un échantillon diversifié peut proposer des résultats généralisables, comme a contrario peut empêcher d'obtenir des résultats forts et significatifs. Néanmoins, il demeure que les participants ont tous comme point commun de faire partie d'une équipe de travail en relation directe avec un supérieur. Le profil des répondants des études 1 et 2 sont proposés à la fin de ce chapitre.

## ***La méthode de collecte de données et les résultats offerts aux gestionnaires***

### **La collecte de données des études antérieures**

Comme indiqué précédemment, la plupart des études mesurant l'intelligence émotionnelle ont pour participants des étudiants. Les études effectuées dans un contexte organisationnel collectent leurs données, dans la plupart des cas, directement sur les lieux du travail. Les répondants utilisent un ordinateur pour répondre ou participent à une séance planifiée à cet effet.

Le manuel du MLQ5X (Aviolo et Bass, 2004) indique que les questionnaires peuvent être distribués en personne par le gestionnaire ou son représentant. Le chercheur peut également les envoyer par la poste sur le lieu de travail des participants ou directement à leur résidence. Pour assurer la confidentialité, Aviolo et Bass (2004) recommandent d'administrer le test à tous les subordonnés du gestionnaire visé. Si cela n'est pas possible, ils suggèrent d'en

sélectionner un minimum de trois au hasard afin d'éviter un biais dans la sélection.

Finalement, les études sur le LMX consultées aux fins de ce mémoire présentent deux méthodes de collectes de données principales : le courrier (envoyé au travail ou à la résidence des répondants) et la distribution directe sur les lieux du travail. Les questionnaires sont principalement retournés aux chercheurs par courrier ou leur sont remis en main propre.

## **La collecte de données de l'étude**

Après discussions avec les membres du comité d'éthique en recherche (CER) de HEC Montréal, nous avons respecté leurs recommandations en optant pour une collecte de données en ligne. Selon ces derniers, cette méthode est la plus adaptée à la présente recherche et aussi, celle qui assure le mieux la confidentialité et l'anonymat des participants. Avec un questionnaire en ligne, les gestionnaires ne peuvent pas accéder aux réponses individuelles de leurs employés; conséquemment, ces derniers sont davantage disposés à répondre avec honnêteté. Cette méthode de collecte de données facilite également le travail du chercheur en limitant ses déplacements dans les organisations.

Néanmoins, cette méthode de collecte de données présente des désavantages. En effet, il est possible que certains répondants ne soient pas en mesure de participer, faute de connaissances des systèmes informatiques et d'Internet. Aussi, ce type de collecte de données est réputé pour ses faibles taux de réponse (ex. Lescarbeau, 1994). Pour limiter ces désagréments – et avec la participation du CER – nous avons porté une attention particulière à la sollicitation des participants ainsi qu'aux instructions pour compléter les mesures. Les annexes 1, 2 et 3 de ce mémoire présentent les informations envoyées aux gestionnaires et à leurs équipes.

## **Les résultats offerts aux gestionnaires**

Après discussions avec le CER, il a été décidé qu'un rapport individualisé ainsi qu'une copie du présent mémoire seraient remis aux gestionnaires. Le rapport contiendrait une brève description des notions théoriques utilisées, les principales conclusions de cette recherche de même que les résultats du questionnaire au test d'intelligence émotionnelle.

## **La distribution des questionnaires**

Les participants de la première étude ont été recrutés dans l'entourage du chercheur et dans les séminaires pour cadres et dirigeants de HEC Montréal. Ces séminaires sont animés par Estelle M. Morin, directrice du présent mémoire.

Les participants de la deuxième étude ont également été recrutés dans ces formations. De plus, le chercheur a invité les candidats potentiels à transmettre ses coordonnées à tout individu susceptible d'être intéressé à participer. Cette démarche est une méthode dite « boule de neige », où le projet de recherche peut se faire connaître par le bouche-à-oreille et où la participation est volontaire.

Les informations suivantes ont été présentées aux candidats potentiels : le but du projet de recherche, les critères de sélection (i.e. une équipe de travail d'au minimum trois employés, supervisée directement par un gestionnaire, les contacts avec ce dernier devant être suffisamment fréquents pour faire l'objet d'une évaluation), la méthode de collecte des données, la façon dont seraient traitées ces données et les résultats qui pourraient être offerts aux gestionnaires.

Le chercheur a donné l'assurance que la participation des gestionnaires serait confidentielle et celle des employés, anonyme. Suite à cette présentation, un formulaire de participation a été distribué (voir l'annexe 1) et les candidats potentiels ont été invités à le compléter. Ils pouvaient également le conserver et recontacter le chercheur ultérieurement.

Les candidats potentiels ont été contactés par messagerie électronique et le chercheur leur a fait parvenir à nouveau les informations concernant le projet de recherche. Les gestionnaires contactés ont ensuite confirmé ou infirmé leur désir de participer. Par la suite, les intéressés nous ont transmis la liste des adresses électroniques de leurs employés. Une fois ces informations reçues, un lien électronique pour répondre au test sur l'intelligence émotionnelle a été envoyé à ces gestionnaires.

Le chercheur a ensuite contacté les employés par messagerie électronique pour les informer de la tenue du projet de recherche et du caractère anonyme et volontaire de leur participation. Quelques jours plus tard, il leur a envoyé le lien électronique des questionnaires sur le style de leadership de leur gestionnaire et sur la qualité de la relation supérieur-subordonné. En cas de faible participation, le chercheur a envoyé un nouveau message électronique aux employés en leur rappelant les informations sur la recherche et le lien électronique pour y participer.

## **La préparation des données**

Pour effectuer l'analyse des données, le logiciel SPSS a été utilisé. Les résultats ont été comptabilisés pour chacun des gestionnaires et des membres de leur équipe pour ensuite être regroupés, par étude, dans un seul fichier.

Dans l'étude 1, les données sur l'intelligence émotionnelle (le TEIque) ont été traitées par le professeur Moïra Mikolajczak, l'auteure de la version française de ce test. Cette dernière a fourni les résultats des questionnaires pour chacune des 15 facettes de l'intelligence émotionnelle, pour les 4 facteurs principaux et pour leur intelligence émotionnelle globale.

Dans la deuxième étude, le chercheur a traité lui-même les données collectées sur l'intelligence émotionnelle. Les résultats de chaque questionnaire au TEIque ont été obtenus en faisant la moyenne de leurs réponses pour obtenir les 15 facettes de l'intelligence émotionnelle, les 4 facteurs et l'intelligence émotionnelle globale. Lorsque la réponse à une question était manquante pour une facette donnée, un score basé sur la moyenne des autres réponses du participant a été inscrit. Si la facette mesurée ne comportait plus les trois questions minimales pour assurer une structure factorielle stable, la participation du questionnaire et de son équipe n'a pas été retenue.

Les résultats des styles de leadership du questionnaire ont été obtenus en faisant la moyenne des réponses des employés aux neuf facteurs composant les trois styles de leadership mesurés par le MLQ5X. Lorsque la réponse à une question était manquante pour un facteur donné, le résultat a été ajusté sur la moyenne des trois autres réponses du participant. Lorsque deux réponses ou plus étaient manquantes, toujours pour un facteur donné, l'ensemble des réponses de cet employé a été rejeté.

Les résultats pour la qualité de la relation supérieur-subordonné (LMX-7) ont été obtenus en faisant la moyenne des réponses de chaque employé pour un questionnaire donné. Lorsque la réponse à une des sept questions de ce questionnaire était manquante, la moyenne des six autres réponses du participant a été utilisée pour la compenser. Lorsque deux réponses ou plus étaient manquantes, l'ensemble des réponses du participant a été exclu des analyses.

## ***Le profil des répondants***

### **Le profil des répondants de l'étude 1**

L'échantillon de la première étude comprend 15 équipes de travail. Au total, 15 gestionnaires ont complété le test d'intelligence émotionnelle et 125 employés ont répondu aux questionnaires portant sur le style de leadership de leur gestionnaire et la qualité de leur relation avec ce dernier. Les réponses de 7 employés ont été éliminées, étant trop incomplètes pour offrir des résultats fiables.

Les participants proviennent de secteurs d'emploi variés (secteur de la santé, technologie de l'information, service des communications, gestion de projet, etc.). Les gestionnaires interrogés, 8 hommes et 7 femmes, sont âgés entre 34 et 56 ans, pour une moyenne de 44 ans. Ces gestionnaires supervisent des équipes de travail comprenant entre 3 et 31 employés, pour une moyenne de 8 employés par gestionnaire. Les tableaux 1 et 2 présentent les fréquences de l'âge et du sexe des gestionnaires interrogés dans l'étude 1.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	8	53.3	53.3	53.3
	Femme	7	46.7	46.7	100
Manquante		0			
	Total	15	100	100	

**TABLEAU 1 : FRÉQUENCE : SEXE DES GESTIONNAIRES**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	34	1	6.7	7.7
	36	1	6.7	15.4
	40	1	6.7	23.1
	41	1	6.7	30.8
	42	2	13.3	46.2
	44	1	6.7	53.8
	45	1	6.7	69.2
	47	1	6.7	69.2
	49	1	6.7	76.9
	50	1	6.7	84.6
	51	1	6.7	92.3
	56	1	6.7	100
Total	13	86.7	100	
Manquante	2	13.3		

**TABLEAU 2 : FRÉQUENCE : ÂGE DES GESTIONNAIRES**

## **Le profil des répondants de l'étude 2**

### **Le taux de participation de l'étude 2**

Au total, 38 gestionnaires et leurs équipes ont participé à la collecte de données de l'étude 2. Cependant, trois équipes n'ont pas été retenues, car le test sur l'intelligence émotionnelle du gestionnaire s'est avéré incomplet. Par conséquent, l'échantillon de cette étude comprend 35 gestionnaires et leurs équipes.

Les équipes de travail de cet échantillon sont composées de 306 employés. Parmi eux, 202 ont répondu aux questionnaires MLQ5X (styles de leadership) et LMX-7 (relation supérieur-subordonné), ce qui représente un taux de participation de 66 %. Les réponses de 20 employés n'ont pas été retenues, car

elles étaient trop incomplètes pour offrir des résultats fiables. Conséquemment, l'échantillon de l'étude 2 comprend 182 employés, ce qui représente un taux de participation de 60 %. Ce résultat est satisfaisant, compte tenu que, comme indiqué précédemment, les enquêtes en ligne génèrent de faibles taux de participation. Le tableau 3 illustre les détails de la participation obtenue.



Équipe #	Nombre de membres dans l'équipe	Nombre de participations	Taux de participation %	Nombre de participations exclues	Taux de participation retenue %
1	3	3	75	0	100
2	3	1	33	0	33
3	3	2	67	0	67
4	3	3	100	0	100
5	4	4	100	0	100
6	4	3	75	0	75
7	4	4	100	0	100
8	4	4	100	0	100
9	4	3	75	0	75
10	4	2	50	0	50
11	5	5	100	2	60
12	5	3	60	0	60
13	5	4	80	0	80
14	6	6	100	1	83
15	6	5	83	0	83
16	6	5	83	0	83
17	6	4	67	1	50
18	7	4	57	0	57
19	7	5	71	0	71
20	7	7	100	1	86
21	7	4	57	1	43
22	8	5	63	0	63
23	8	6	75	1	63
24	9	8	89	1	78
25	9	9	100	2	78
26	10	4	40	0	40
27	10	9	90	1	80
28	12	4	33	1	25
29	14	6	43	0	43
30	16	8	50	0	50
31	18	6	33	0	33
32	20	11	55	1	50
33	20	13	65	1	60
34	24	14	58	4	42
35	25	18	72	2	64
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>202</b>	<b>66%</b>	<b>20</b>	<b>60%</b>

**TABLEAU 3 : PROFIL DU TAUX DE PARTICIPATION**

## Les gestionnaires

Parmi les gestionnaires qui ont participé à la deuxième étude, 17 sont des hommes (48.6 %) et 18 sont des femmes (51.4%), soit une représentation équilibrée des deux sexes. Ils sont âgés entre 33 et 58 ans, pour une moyenne de 46 ans. L'écart-type observé pour l'âge se situe à 7.47 années, ce qui signifie que la moyenne d'âge représente bien la majorité des répondants. Le tableau 4 présente la fréquence de l'âge des gestionnaires de l'étude 2.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	33	1	2.9	2.9
	34	2	5.7	8.8
	39	1	2.9	11.8
	40	1	2.9	14.7
	41	3	8.6	23.5
	42	3	8.6	32.4
	43	1	2.9	35.3
	44	2	5.7	41.2
	45	3	8.6	50
	46	4	11.4	61.8
	48	2	5.7	67.6
	49	2	5.7	73.5
	50	2	5.7	79.4
	51	1	2.9	82.4
	53	2	5.7	88.2
	54	1	2.9	91.2
	55	1	2.9	94.1
	56	1	2.9	97.1
	58	1	2.9	100
	Total	34	97.1	100
Manquante	1		2.9	
Total	35		100	

**TABLEAU 4 : FRÉQUENCE : ÂGE DES GESTIONNAIRES**

La majorité des gestionnaires (54.3 %) ont complété un diplôme d'études de premier cycle universitaire (i.e. un baccalauréat ou encore un ou des certificats), et 22.9 % détiennent un diplôme d'études de deuxième cycle universitaire.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Diplôme d'études secondaires	1	2.9	2.9	2.9
	Diplôme d'études collégiales	6	17.1	17.1	20
	Diplôme d'études de premier cycle universitaire	19	54.3	54.3	74.3
	Diplôme d'études de deuxième cycle universitaire	8	22.9	22.9	97.1
	Diplôme d'études de troisième cycle universitaire	0	0	0	100
	Autres études professionnelles	1	2.9	2.9	
Total		35	100	100	

**TABLEAU 5 : FRÉQUENCE : ÉTUDES DES GESTIONNAIRES**

Ces gestionnaires supervisent des équipes de travail comprenant entre 3 et 25 employés, pour une moyenne de 9 employés. La plupart d'entre eux (65.7 %) ont des équipes de 7 employés et moins. Le nombre d'années de supervision de leur équipe varie entre 18 mois et 15 ans, pour une moyenne de 4 ans. Le tableau suivant indique le nombre d'années d'expérience de supervision des gestionnaires. Le tableau 6 présente la fréquence des années de supervision de l'équipe des gestionnaires de l'étude 2.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plus d'un an, moins de 3 ans	11	31.4	31.4	31.4
	Plus de 3 ans, moins de 5 ans	12	34.3	34.3	65.7
	Plus de 5 ans, moins de 10 ans	7	20	20	85.7
	Plus de 10 ans	5	14.3	14.3	100
Total		35	100	100	

**TABLEAU 6 : FRÉQUENCE: ANNÉES DE SUPERVISION DE L'ÉQUIPE DU GESTIONNAIRE**

### Les employés

Les employés interrogés, 75 hommes (43.1 %) et 99 femmes (56.9 %), sont âgés entre 21 et 64 ans, pour un écart-type de 9.42 et une moyenne de 42 ans. Comme l'indique le tableau suivant, la plupart d'entre eux ont complété des études de niveau collégial (27.3 %) ou de premier cycle universitaire (45.3 %).

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Diplôme d'études secondaires	16	8.8	9.3	9.3
	Diplôme d'études collégiales	47	25.8	27.3	36.6
	Diplôme d'études de premier cycle universitaire	78	42.9	45.3	82
	Diplôme d'études de deuxième cycle universitaire	19	10.4	11	93
	Diplôme d'études de troisième cycle universitaire	0	0	0	93
	Autres études professionnelles	12	6.6	7	100
	Total		172	94.5	100
Manquante		10	5.5		
Total		182			

**TABLEAU 7 : FRÉQUENCE : ÉTUDES DES EMPLOYÉS**

Au total, 24.4 % sont à l'emploi de l'organisation depuis plus de 5 ans et 44.3 % y travaillent depuis plus de 10 ans. Leurs années de service sous la supervision des gestionnaires visés par l'étude 2 varient entre moins d'un an et plus de 10 ans. Comme en témoigne le tableau 8, une concentration de participants est observée dans la fourchette comprise entre plus d'un an mais moins de 3 ans (40.6 %) et dans celle de plus de trois ans mais moins de 5 ans (29.7 %).

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins d'un an	16	8.8	9.1	9.1
	Plus d'un an, moins de 3 ans	71	39	40.6	49.7
	Plus de 3 ans, moins de 5 ans	52	28.6	29.7	79.4
	Plus de 5 ans, moins de 10 ans	27	14.8	15.4	94.9
	Plus de 10 ans	9	4.9	5.1	100
	Total	175	96.2	100	
Manquante	7	3.8			
Total		182	100		

**TABLEAU 8 : FRÉQUENCE : ANNÉES SOUS LA SUPERVISION DU GESTIONNAIRE**

Les équipes de travail de l'étude 2 proviennent de secteurs variés, notamment des secteurs du commerce et offre de services divers (14.3 %), des droits et métiers liés à la protection du public (20 %) ainsi que de finance, comptabilité et assurances (11.4 %). Par ailleurs, le quart des répondants ont indiqué travailler dans un autre secteur que ceux proposés par l'enquête. Il est possible que les participants ne se soient pas reconnus dans les secteurs proposés, ou encore qu'ils ne comprenaient pas la question ou ses composantes. Il est pensable également que la liste des secteurs proposés se soit avérée insuffisante. Malgré tout, compte tenu de la distribution de la fréquence des secteurs d'emplois, l'échantillon a le potentiel de proposer des résultats généralisables. Le tableau 9 rend compte des secteurs d'emplois des répondants.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Commerce et offre de services divers	5	14.3	14.3	14.3
	Construction, production et manutention	3	8.6	8.6	22.9
	Droit et métiers liés à la protection du public	7	20	20	42.9
	Finance, comptabilité et assurances	4	11.4	11.4	54.3
	Marketing et communication	1	2.9	2.9	57.1
	Ressources humaines et relations industrielles	0	0	0	57.1
	Restauration, hôtellerie, tourisme	0	0	0	57.1
	Santé et services sociaux	0	0	0	57.1
	Technologies de l'information et multimédia	3	8.6	8.6	65.7
	Transport	3	8.6	8.6	74.3
	Autre	9	25.7	25.7	100
Total		35	100	100	

**TABLEAU 9 : FRÉQUENCE : SECTEURS D'EMPLOIS DES ÉQUIPES**

### ***L'analyse des propriétés psychométriques des instruments de mesure***

Afin de vérifier la qualité des instruments de mesure de la recherche, des analyses de fidélité et de validité ont été effectuées.

Pour la première étude, une analyse de la fidélité des instruments a été réalisée. Quant à la validité des instruments, celle-ci a déjà été présentée dans les publications de leurs auteurs; leurs coefficients de validité ont été présentés précédemment.

Pour la deuxième étude, le nombre de participants a permis une analyse des énoncés pour les styles de leadership et la qualité de la relation supérieur-subordonné. Une analyse de la fidélité des trois instruments a également été effectuée.

### ***La fidélité des instruments de l'étude 1***

Une mesure est considérée fidèle lorsque les énoncés qui la composent donnent une information consistante. Cela réfère au coefficient Alpha de Cronbach, lequel est jugé acceptable lorsque cet indice est plus grand ou égal à 0.7.

### **L'intelligence émotionnelle**

Le test TEIQue mesure l'intelligence émotionnelle. Rappelons que celui-ci est composé de 4 facteurs et de 15 sous-dimensions mesurées sur une échelle à 7 points. La consistance interne totale relevée dans l'étude 1, pour cette mesure, est de 0.87. Les facteurs mesurant le bien-être, l'émotivité, la sociabilité et l'autorégulation obtiennent des coefficients Alpha de Cronbach respectifs de 0.70, 0.87, 0.75 et 0.86. Mikolajczak (2006) relève dans son étude une consistance interne de 0.95 pour les 4 facteurs, de 0.91 pour le bien-être, de 0.86 pour l'émotivité, de 0.86 pour la sociabilité et de 0.85 pour l'autorégulation. Il faut noter ici que Mikolajczak (2006) ne relève pas l'information du facteur autre (adaptation et motivation) dans les analyses de fidélité. Nous avons choisi de suivre son exemple. Le tableau 10 présente les Alpha de Cronbach obtenus dans l'étude 1 au test TEIQUE.

Variable	Alpha de Cronbach
TEIque	.90
Bien-être	.70
Émotivité	.87
Sociabilité	.75
Autorégulation	.86

**TABLEAU 10 : COEFFICIENTS ALPHA DE CRONBACH DU TEIQUE**

### **Les styles de leadership**

Le MLQ5X mesure la fréquence d'apparition des comportements de leadership. Rappelons que celui-ci est composé de neuf facteurs mesurés sur une échelle en cinq points. La consistance interne totale du test présente une valeur de 0.90. Ce résultat est en adéquation avec les valeurs relevées par les études, qui proposent des indices entre 0.74 et 0.91 (Aviolo et Bass, 2004). Les trois styles de leadership, soit le laissez-faire, le transactionnel et le transformationnel, obtiennent un coefficient interne respectif de 0.72, 0.83 et 0.84. Deux facteurs nécessitent le retrait de questions : la considération individuelle, qui donne un Alpha de Cronbach de 0.64 lorsque la question 19 est supprimée et le management par exception passive, qui présente un Alpha de Cronbach de 0.63 lorsque la question 17 est enlevée. L'influence idéalisée dans les comportements et le management par contingence présentent des Alpha de Cronbach respectifs de 0.63 et de 0.65; l'élimination de questions ne permet pas de rehausser ces consistances internes. Le tableau 11 présente les Alpha de Cronbach obtenus pour le MLQ5X.



Variable	Alpha de Cronbach
MLQ	.90
Laissez-faire	.72
Transactionnel	.83
Transformationnel	.84
Influence idéalisée attribuée	.70
Influence idéalisée dans les comportements	.63
Motivation par inspiration	.75
Stimulation intellectuelle	.70
Considération individualisée	.64 (si la question #19 est enlevée)
Management par contingence	.65
Management par exception active	.75
Management par exception passive	.63 (si la question #17 est enlevée)

**TABLEAU 11 : COEFFICIENTS ALPHA DE CRONBACH DU MLQ5X**

### **La relation supérieur-subordonné**

Le questionnaire LMX-7 mesure la qualité de la relation supérieur-subordonné. Rappelons que celui-ci est composé d'une échelle unidimensionnelle à cinq points. La consistance interne relevée est de 0.87. Ce résultat est similaire à celui trouvé dans la méta-analyse de Gerstner et Day (1997), où la moyenne pondérée des Alpha de Cronbach est de 0.85 lorsque les employés complètent le questionnaire.

En somme, les trois mesures présentent un indice de consistance interne conforme aux exigences. Néanmoins, certains facteurs et sous-échelles sont en dessous de l'Alpha de Cronbach acceptable de 0.70. Il est probable que ces faiblesses soient dues à la taille de l'échantillon.

Les instruments comprennent plus de trois questions par composante. Il est donc possible d'éliminer des questions tout en conservant une structure factorielle stable, avec trois questions par composante; si les valeurs problématiques se reproduisent lors de la deuxième étude, nous envisageons d'ajuster nos données en éliminant les questions nuisibles.

### ***L'analyse des énoncés de l'étude 2***

Afin de vérifier si les construits des mesures représentent bien leurs modèles théoriques correspondants, des analyses factorielles ont été effectuées. Ces analyses visent à réduire les items en facteurs principaux, selon leur niveau d'intercorrélations, afin de représenter adéquatement les variances dans les données collectées. La technique utilisée est par rotation oblique de type oblmin et le seuil des contributions factorielles a été établi à 0.40.

### **L'intelligence émotionnelle**

Compte tenu de la taille de l'échantillon de l'étude pour le test d'intelligence émotionnelle (35 répondants), nous nous sommes basée sur les analyses factorielles proposées par Mikolajczak (2006) pour l'analyse des énoncés. Ainsi, les quatre facteurs du TEIque expliquent 63.95 % de la variance des données. Compte tenu que le facteur autre (comprenant les facettes auto-motivation et adaptation) n'est pas relevé par les analyses factorielles de Mikolajczak (2006) et par les auteurs du modèle (Petrides et Furnham, 2001), ce facteur et ses facettes sont retranchés du score total de l'intelligence émotionnelle.

## Les styles de leadership

L'analyse factorielle effectuée pour l'échelle du MLQ5X n'a pas relevé les neuf facteurs proposés par le modèle théorique. Cela peut s'expliquer par le fait que le questionnaire utilisé est une traduction de l'original. Pour contrer cette problématique, les items dont le poids de précision était inférieur à 0.40 ou dont le sens de l'énoncé était ambigu ont été retirés.

Yulk (1999) mentionne que les études sur le leadership transformationnel ne permettent pas de déterminer séparément les effets des différents comportements de cette sphère, car ils sont fortement corrélés entre eux. Cela peut expliquer pourquoi l'analyse des énoncés ne ressort que deux facteurs (alors que le modèle en propose cinq), avec un taux d'explication de la variance de 53.86 %. Le premier facteur<sup>5</sup> regroupe des items qui font référence à la stimulation intellectuelle et à la considération individualisée. Nous avons nommé ce facteur « développement personnel ». Le second facteur, pour sa part, regroupe des items en lien avec le charisme et la motivation par l'inspiration. Conséquemment, nous avons nommé ce facteur « charisme-motivation ». Le tableau 12 présente les résultats de l'analyse factorielle des items du leadership transformationnel.

---

<sup>5</sup> Les propriétaires du questionnaire MLQ limitent la divulgation des items. Conséquemment, seuls les numéros des questions sont publiés dans le présent mémoire.

Items	Facteur 1- Poids	Facteur 2 - Poids
MLQ 31	.849	
MLQ 21	.708	
MLQ 32	.694	
MLQ 30	.655	
MLQ 29	.636	
MLQ 18	.497	
MLQ 23	.489	
MLQ10	.487	.306
MLQ9		.804
MLQ26		.742
MLQ13		.739
MLQ36	.312	.485
MLQ14		.471
MLQ34		.433
Méthode d'extraction : factorisation en axes principaux		
Méthode de rotation : oblimin avec normalisation de Kaiser		

**TABEAU 12 : ANALYSE FACTORIELLE DES ITEMS DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL**

Alors que le modèle du MLQ5X propose trois facteurs pour représenter le leadership transactionnel, l'analyse des énoncés (voir tableau 13) n'en retient que deux, soit le management par exception active et le management par exception passive. Le taux d'explication de la variance est de 61.39 %.

L'analyse factorielle ne retient donc pas le management par contingence. Selon Yulk (1999), ce facteur propose certains comportements davantage de l'ordre du leadership transformationnel que du transactionnel. Cela pourrait expliquer pourquoi il était en corrélation négative avec les deux autres facteurs composant le leadership transactionnel lors des analyses factorielles.

Items	Facteur 1- Poids	Facteur 2- Poids
MLQ20	.908	
MLQ12	.895	
MLQ17	.679	
MLQ24		.770
MLQ4		.751
MLQ22		.691
MLQ27		.691
Méthode d'extraction : factorisation en axes principaux		
Méthode de rotation : oblmin avec normalisation de Kaiser		

**TABLEAU 13: ANALYSE FACTORIELLE DES ITEMS DU LEADERSHIP TRANSACTIONNEL**

Pour le style de leadership laissez-faire, les analyses indiquent qu'un facteur représente adéquatement les données recueillies, ce qui correspond au modèle théorique, avec un taux d'explication de la variance de 51.47 %.

Items	Facteur 1- Poids
MLQ28	.825
MLQ5	.607
MLQ33	.544
MLQ7	.402
Méthode d'extraction : factorisation en axes principaux	

**TABLEAU 14 : ANALYSE FACTORIELLE DES ITEMS DU LEADERSHIP LAISSEZ-FAIRE**

### **La relation supérieur-subordonné**

Pour le LMX-7, l'analyse factorielle indique qu'un facteur représente adéquatement les données recueillies, avec un taux d'explication de la variance de 63.95 %. Cela correspond au modèle théorique.

Items	Facteur LMX
Question 1	.805
Question 2	.776
Question 3	.775
Question 4	.772
Question 5	.765
Question 6	.750
Question 7	.684

Méthode d'extraction : factorisation en axes principaux.

**TABLEAU 15 : ANALYSE FACTORIELLE DES ITEMS DU LMX-7**

L'analyse des énoncés a permis de réajuster les données collectées afin de proposer des résultats pouvant être interprétés avec confiance. Les structures du TEIque et du LMX-7 sont demeurées identiques, tandis que celle du MLQ5X a été ajustée. Comme indiqué précédemment, les modifications de ce questionnaire sont en adéquation avec les critiques évoquées dans les documents scientifiques.

### ***La fidélité des instruments de l'étude 2***

#### **L'intelligence émotionnelle**

La consistance interne totale relevée dans l'étude pour le TEIQUÉ est de 0.94. Rappelons que les facettes portant sur l'auto-motivation et l'adaptation ont été exclues de la mesure, compte tenu qu'elles n'appartiennent pas à un des quatre facteurs du modèle.

Dans cette étude également, les facteurs mesurant le bien-être, l'émotivité, la sociabilité et l'autorégulation ont des coefficients de consistance interne

respectifs de 0.88, 0.88, 0.87 et 0.88. Rappelons que Mikolajczak (2006) relève, pour sa part, une consistance interne de 0.95 dans son étude pour les quatre facteurs, de 0.91 pour le bien-être, de 0.86 pour l'émotivité, de 0.86 pour la sociabilité et de 0.85 pour l'autorégulation. Le tableau 16 présente les Alpha de Cronbach obtenus dans l'étude 2 au test TEIQUE.

Variable	Alpha de Cronbach
TEIQUE	.94
Bien-être	.88
Émotivité	.88
Sociabilité	.87
Autorégulation	.88

**TABLEAU 16 : COEFFICIENTS ALPHA DE CRONBACH DU TEIQUE**

### **Les styles de leadership**

Suite à l'analyse des énoncés, les leaderships transformationnel et transactionnel sont chacun représentés par deux facteurs et le leadership laissez-faire comporte un seul facteur. La consistance interne totale du MLQ5X présente une valeur de 0.63, ce qui diffère des valeurs relevées par les études, qui proposent des indices entre 0.74 et 0.91 (Aviolo et Bass, 2004).

Les trois styles de leadership, soit le laissez-faire, le transactionnel et le transformationnel, obtiennent un coefficient interne respectif de 0.69, 0.66 et 0.90.

Les facteurs du leadership transformationnel, soit le développement personnel et le charisme-motivation, proposent des indices respectifs de 0.86 et 0.82. Les facteurs formant le leadership transactionnel, soit le management par exception

active et le management par exception passive, obtiennent pour leur part des indices respectifs de 0.71 et 0.77.

Variable	Alpha de Cronbach
MLQ	.63
Laissez-faire	.69
Transactionnel	.66
Transformationnel	.90
Management par exception active	.71
Management par exception passive	.77
Développement personnel	.86
Charisme-motivation	.82

**TABLEAU 17: COEFFICIENTS ALPHA DE CRONBACH DU MLQ5X**

### **La relation supérieur-subordonné**

La consistance interne relevée dans l'étude 2, pour le LMX-7, est de 0.90. Ce résultat est plus élevé que celui trouvé dans la méta-analyse de Gerstner et Day (1997), où la moyenne pondérée des Alpha de Cronbach est de 0.85 lorsque évalué par les employés.

En somme, le LMX et le TEIQUE présentent des indices de consistance interne conformes aux exigences. Or, certaines composantes des styles de leadership présentent des Alpha de Cronbach en dessous de 0.70, soit le leadership laissez-faire et le leadership transactionnel. Les résultats en lien avec ces variables doivent donc être interprétés avec prudence.

Le présent chapitre a permis de sélectionner adéquatement les instruments de mesure, la méthode d'échantillonnage et la méthode de collecte de données. Le profil des répondants des deux études ont été présentés, de même que l'analyse



des propriétés psychométriques des instruments. Ce chapitre a permis d'élaborer un cadre d'analyse rigoureux pour les analyses statistiques en lien direct avec les hypothèses de recherche.

## **Chapitre 3 : Présentation des résultats**

Le troisième chapitre présente les résultats des analyses statistiques. Ces dernières permettent de confirmer et de rejeter les hypothèses formulées. Elles proposent également des résultats non anticipés. Rappelons que les données collectées proviennent de deux enquêtes quantitatives par questionnaires en ligne. Les répondants sont des gestionnaires et les membres de leurs équipes de travail, qui proviennent de secteurs variés.

### ***L'étude 1***

Le but de la première étude est de déterminer si les instruments de mesure permettent d'arriver à des résultats appréciables et d'obtenir, ce faisant, un échantillon comparatif pour la deuxième étude. Rappelons que 15 gestionnaires ont complété le test portant sur l'intelligence émotionnelle et que 117 employés ont rempli les questionnaires portant sur le style de leadership du gestionnaire et la qualité de la relation supérieur-subordonné.

### **La description des résultats**

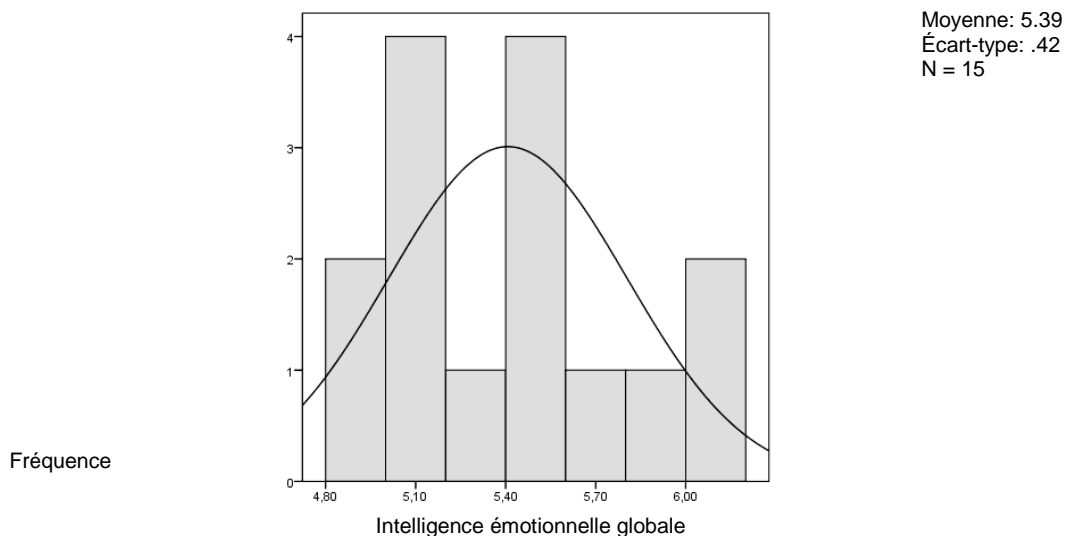
Les moyennes, écarts-types, asymétries et aplatissements des données de la première étude sont présentés dans le tableau 18.

Variables	Moyennes	Écarts-types	Asymétries	Aplatissements
Score global IE	5.39	.42	.60	-1.16
Bien-être	5.86	.51	-.07	-.43
Autorégulation	5.34	.52	-1.46	2.10
Émotivité	5.27	.80	-.27	-1.28
Sociabilité	5.23	.49	.77	-.70
Laissez-faire	.50	.08	1.28	.68
Transformationnel	2.72	.62	-.59	.22
Transactionnel	1.93	.52	-1.10	.75
LMX	28.27	5.02	-1.10	.75
N = 117				

**TABLEAU 18 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES**

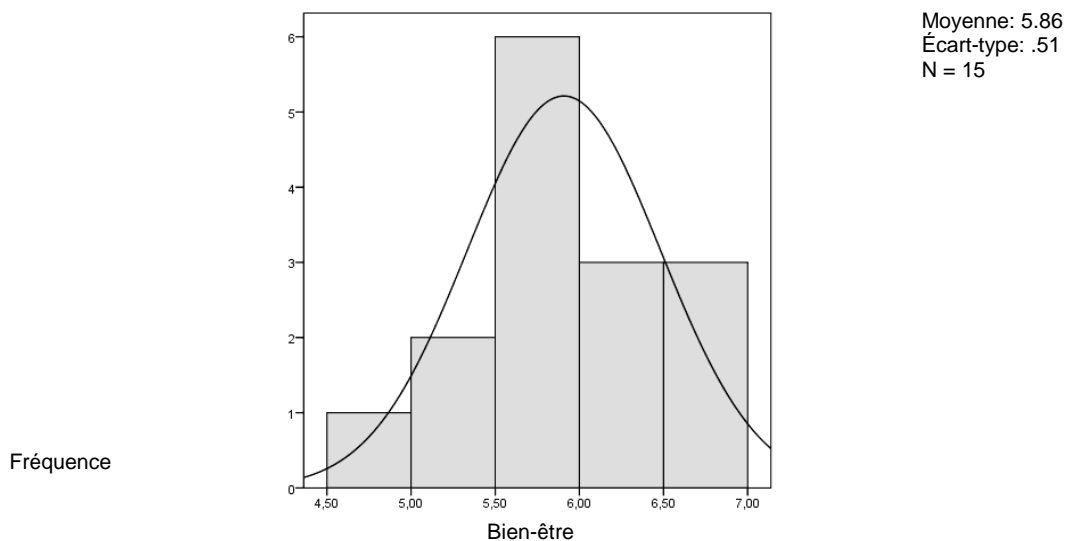
### **L'intelligence émotionnelle**

La distribution de l'intelligence émotionnelle globale présente une moyenne de 5.39 (sur un total possible de 7) et un écart-type de 0.42. L'asymétrie et l'aplatissement sont respectivement de 0.60 et -1.16. Notons que les scores de l'intelligence émotionnelle se situent entre 4.80 et 6.12 et que l'aplatissement indique que l'angle est légèrement plat. Conséquemment, bien que les résultats soient distribués normalement, ils sont concentrés. Plus concrètement, cela signifie qu'il y a plus de participants ayant une intelligence émotionnelle au-dessus de la médiane et donc, plus de participants ayant un score d'intelligence émotionnelle global élevé. Le tableau 19 présente la distribution de l'intelligence émotionnelle des gestionnaires de l'étude 1.



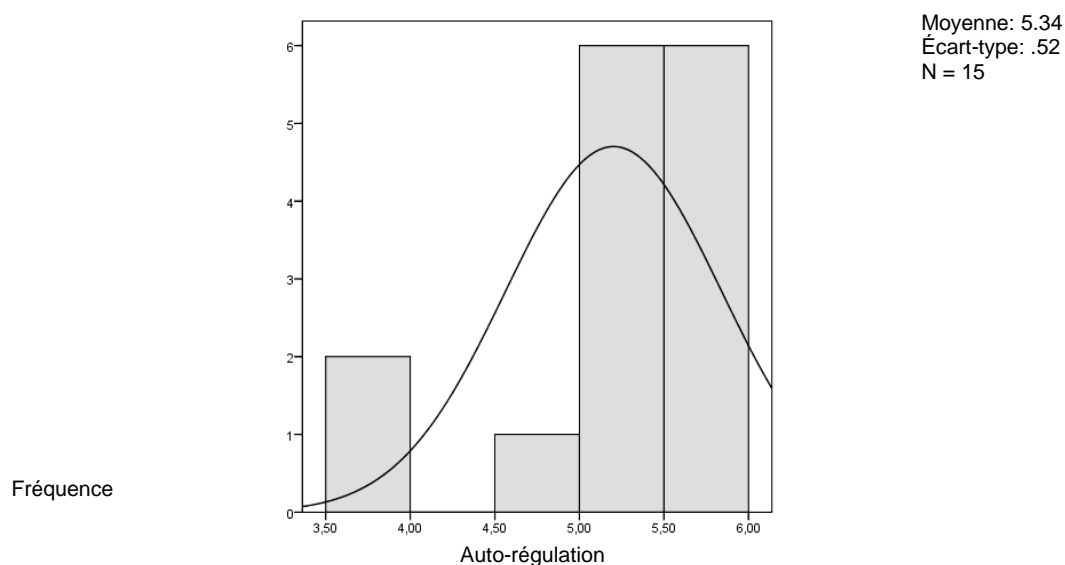
**TABLEAU 19 : HISTOGRAMME : INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE**

Le facteur bien-être présente une moyenne de 5.86 et un écart-type de 0.51. Sa distribution est considérée normale, avec des valeurs d'asymétrie de -0.07 et d'aplatissement de -0.43. Cependant, en observant le tableau 20, on peut noter une concentration dans les résultats élevés.



**TABLEAU 20 : HISTOGRAMME : FACTEUR BIEN-ETRE**

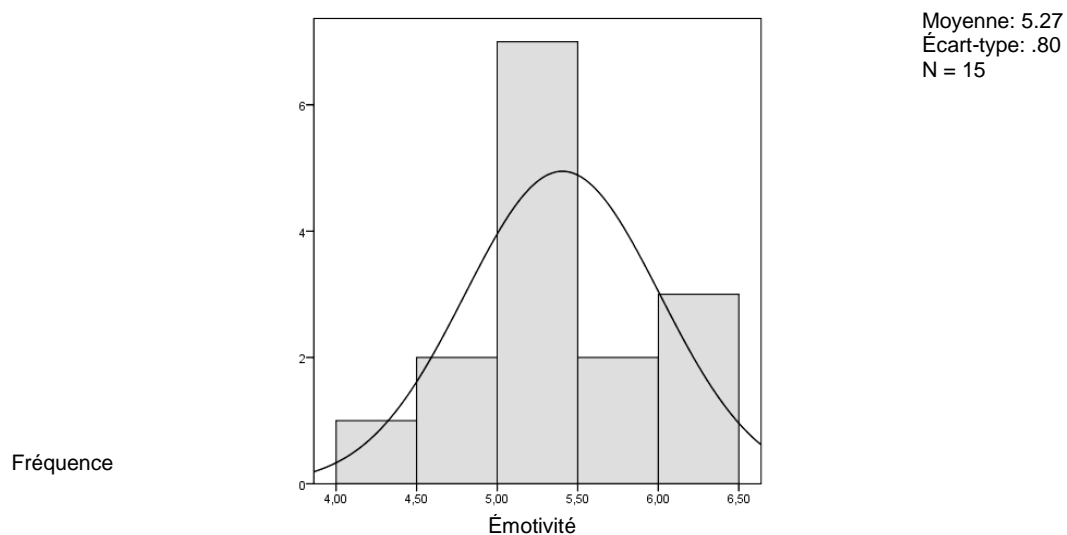
Le facteur autorégulation présente une moyenne de 5.34 et un écart-type de 0.52. L'asymétrie est de -1.46 et l'aplatissement, de 2.10. Considérant que l'aplatissement n'est pas distribué normalement et que l'asymétrie est près de la borne limite, cela signifie que les réponses des participants sont similaires et concentrées autour d'un résultat donné. Plus précisément, les participants interrogés ont répondu, pour la plupart, qu'ils savent bien gérer leurs émotions, leur stress et leur impulsivité.



**TABLEAU 21 : HISTOGRAMME : FACTEUR AUTORÉGULATION**

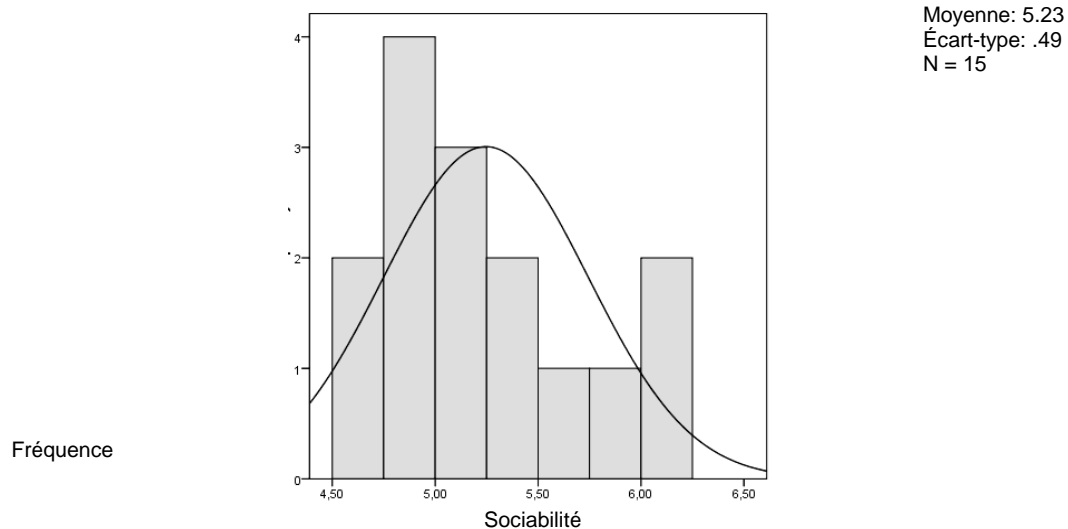
Le facteur émotivité présente une moyenne de 5.27, avec un écart-type de 0.80. Sa distribution est considérée normale, avec des valeurs d'asymétrie et d'aplatissement respectives de -0.27 et de -1.28. Néanmoins, l'aplatissement indique que l'angle est légèrement plat. Cela signifie que malgré une distribution variée, les résultats ne sont pas concentrés autour de la médiane. Plus précisément, une portion considérable des répondants jugent qu'ils possèdent une bonne perception de leurs émotions et de celles d'autrui, une bonne expression de

leurs émotions et un bon degré d'empathie. Le tableau 22 présente les distributions de ce facteur de l'intelligence émotionnelle.



**TABLEAU 22: HISTOGRAMME : FACTEUR ÉMOTIVITÉ**

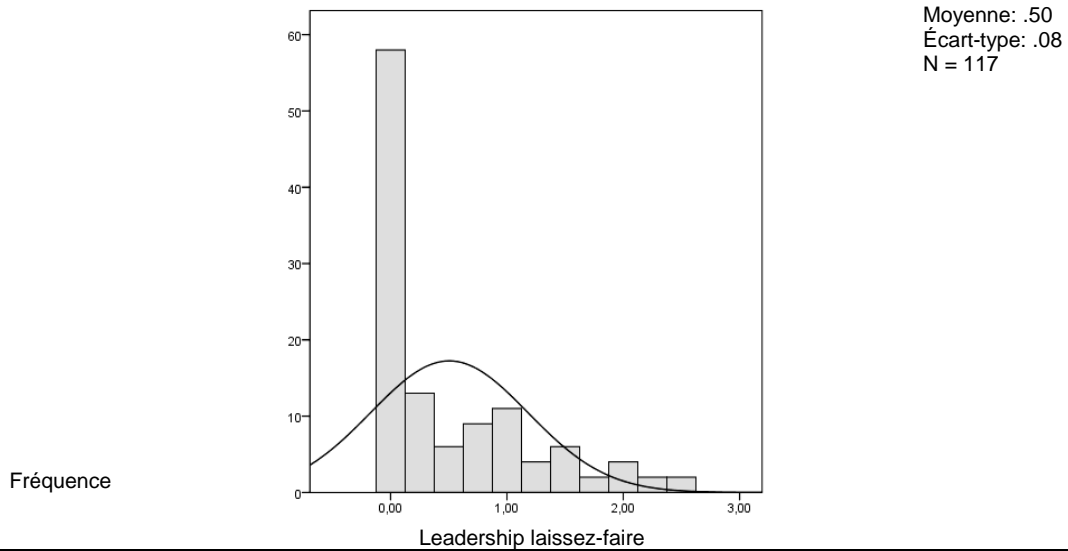
Finalement, le facteur sociabilité présente une moyenne de 5.23 et un écart-type de 0.49. Sa distribution est considérée normale, avec des valeurs d'asymétrie de 0.77 et d'aplatissement de -0.70. Le tableau 23 présente les distributions de ce facteur de l'intelligence émotionnelle.



**TABLEAU 23 : HISTOGRAMME : FACTEUR SOCIABILITÉ**

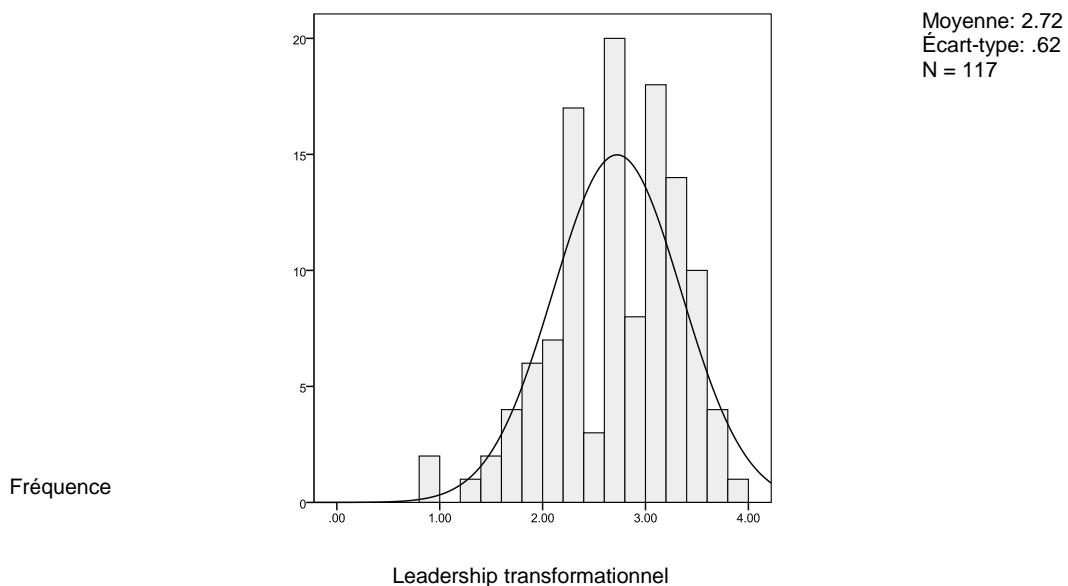
### **Les styles de leadership**

Le style de leadership laissez-faire présente une moyenne de 0.50 (sur un maximum possible de 4) et un écart-type de 0.08. Ses valeurs d'asymétrie et d'aplatissement sont respectivement de 1.28 et de 0.68. L'asymétrie du leadership laissez-faire indique que les réponses des participants sont constantes. Cela signifie que peu d'employés ont répondu que leur gestionnaire évite de prendre action. Le tableau 24 présente les distributions de ce style de leadership.



**TABLEAU 24 : HISTOGRAMME : LEADERSHIP LAISSEZ-FAIRE**

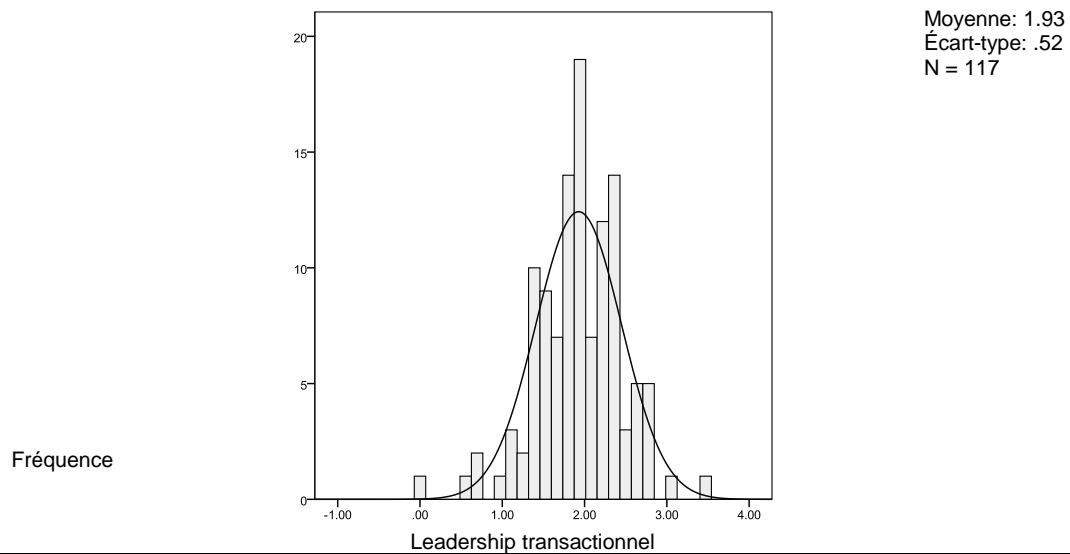
Le leadership transformationnel, pour sa part, présente une moyenne de 2.72 et un écart-type de 0.62. Ses valeurs d'asymétrie et d'aplatissement sont respectivement de -0.59 et 0.22. La distribution est donc considérée normale. Le tableau 25 présente la distribution de ce style de leadership.



**TABLEAU 25 : HISTOGRAMME : LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL**



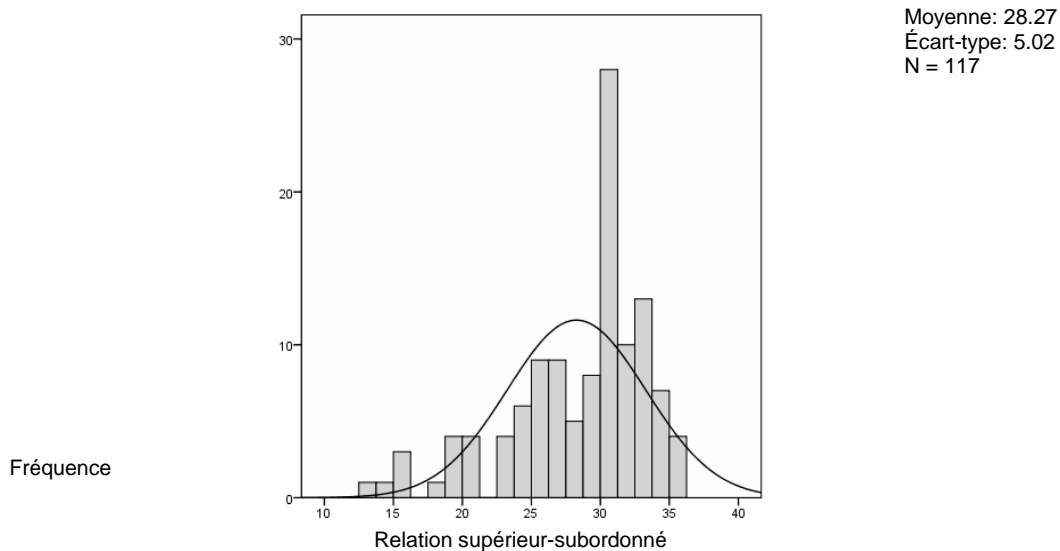
Finalement, le leadership transactionnel présente une moyenne de 1.93 et un écart-type de 0.52. Ses valeurs d'asymétrie et d'aplatissement sont respectivement de -1.10 et de 0.75, donc une distribution normale.



**TABLEAU 26 : HISTOGRAMME : LEADERSHIP TRANSACTIONNEL**

### **La relation supérieur-subordonné**

La variable LMX présente une moyenne de 28.27 (sur un total possible de 35) et un écart-type de 5.02. L'asymétrie est de -1.10 et l'aplatissement de 0.75. La distribution LMX de l'étude 1 est donc considérée normale. Le tableau 27 présente les distributions de cette variable.



**TABLEAU 27 : HISTOGRAMME : RELATION SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ**

En somme, il apparaît que l'échantillon de l'étude 1 est distribué normalement. Néanmoins, certaines valeurs d'asymétrie et d'aplatissement laissent supposer des sous-représentations. Ainsi, il y a davantage de gestionnaires possédant une intelligence émotionnelle au-dessus de la médiane, en particulier en regard des facteurs bien-être, autorégulation et émotivité. Également, peu de gestionnaires présentent des comportements de leadership laissez-faire. La petite taille de l'échantillon pourrait expliquer ces résultats.

## Les analyses de corrélation

Les moyennes, écarts-type et corrélations des principales variables des instruments sont présentés dans le tableau 28. Ces analyses permettent de valider la dynamique des modèles utilisés ainsi que de confirmer ou infirmer certaines hypothèses.

TABLEAU 28 : CORRÉLATIONS ENTRE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE, LES STYLES DE LEADERSHIP ET LA RELATION SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ

	Moyenne	Écart-type	IE global	Bien-être	Auto-régulation	Émotivité	Sociabilité	Laissez-faire	Transformationnel	Transactionnel	LMX
IE global	5.39	.42	(alpha .87)								
Bien-être	5.86	.51	.69**	(alpha .70)							
Auto-régulation	5.34	.52	.58**	.42**	(alpha .86)						
Émotivité	5.27	.80	.78**	.21*	.14	(alpha .87)					
Sociabilité	5.23	.49	.78**	.54**	.30**	.62**	(alpha .75)				
Laissez-faire	.50	.77	-.20	-.05	-.01	-.10	-.18	(alpha .72)			
Transformationnel	2.72	.62	.30**	.23*	.28*	.14	.22*	-.41**	(alpha .84)		
Transactionnel	1.93	.52	.14	.42	.13	.16	.09	.18	.16	(alpha .83)	
LMX	28.27	5.02	.23**	.03	.09	.26**	.27**	-.63**	.58**	.07	(alpha .87)

\* p&lt; .05. \*\*p&lt;.01

IE global = score global de l'intelligence émotionnelle

### **L'intelligence émotionnelle et ses facteurs**

Les quatre facteurs de l'intelligence émotionnelle ont des corrélations positives et significatives entre eux. Seule l'association entre l'autorégulation et l'émotivité est non significative (0.14,  $p > 0.05$ ). Les corrélations ne présentent donc pas de discordance avec le modèle proposé et la force des associations significatives ne soulève pas de risque de multicolinéarité.

### **Les trois styles de leadership**

La corrélation entre le leadership transformationnel et le leadership laissez-faire souligne la dynamique de la théorie, à savoir que les styles de leadership sont présentés sur un continuum de fréquence. Plus précisément, plus une personne adopte un leadership transformationnel, moins elle tend à adopter un leadership laissez-faire (-0.41,  $p < 0.01$ ). Cependant, il faut souligner que la distribution du leadership laissez-faire est constante dans l'échantillon de la première étude : la force de l'association demeure donc discutable.

### **L'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné**

Le tableau 28 présente des corrélations positives et significatives entre l'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné. Rappelons que le gestionnaire a rempli le TEIque et que ses employés ont répondu au LMX-7. Nous pouvons ainsi nous attendre à ce que les amplitudes des associations soient plus faibles que si la même source avait complété les deux mesures. En revanche, si des relations apparaissent, cela porte à considérer qu'elles existent vraisemblablement, parce que les données proviennent de deux sources indépendantes. Notons également que la distribution de l'intelligence

émotionnelle est à pente positive; il faut donc interpréter les résultats avec prudence.

Une association positive et significative est observée entre l'intelligence émotionnelle globale et la relation supérieur-subordonné (0.23,  $p < 0.05$ ). Cela signifie que plus l'intelligence émotionnelle globale du gestionnaire est élevée, plus la relation avec ses subordonnés tend à être de qualité. Conséquemment, l'hypothèse 1 est retenue, avec une variance explicative de 5.29 % (soit la force de la corrélation au carré).

Une association positive et significative est également observée entre la relation supérieur-subordonné et le facteur émotivité (0.26,  $p < 0.01$ ). Conséquemment, l'hypothèse 1.2 est aussi retenue.

Le facteur sociabilité présente un lien positif et significatif avec la qualité de la relation supérieur-subordonné (0.27,  $p < 0.01$ ). Ce résultat n'est pas souligné dans les études antérieures.

L'autorégulation ne présente pas de liens significatifs avec le LMX (0.09,  $p > 0.05$ ); conséquemment, l'hypothèse 1.1 n'est pas retenue.

Finalement, l'association entre le bien-être et le LMX n'est pas significative (0.03,  $p > 0.05$ ).

### **L'intelligence émotionnelle et les styles de leadership**

Le tableau 28 présente les associations entre l'intelligence émotionnelle et les styles de leadership. Rappelons que le gestionnaire a rempli le TEIque et que

ses employés ont répondu au MLQ5X. Mentionnons également que la distribution de l'intelligence émotionnelle est à pente positive; il faut donc interpréter les résultats avec prudence.

L'intelligence émotionnelle globale du gestionnaire présente une corrélation positive et significative avec le leadership transformationnel (0.30,  $p < 0.01$ ). Conséquemment, l'hypothèse 2.4 est retenue. La variance explicative est de 9 %.

Des associations positives et significatives sont également observées entre les facteurs de l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel. Plus précisément, un lien positif et significatif est observé entre le bien-être et la relation supérieur-subordonné (0.23,  $p < 0.01$ ). C'est également le cas du facteur autorégulation (0.28,  $p < 0.01$ ) et du facteur sociabilité (0.22,  $p < 0.05$ ).

Il n'y a pas de relation significative observée entre l'intelligence émotionnelle et le leadership transactionnel (0.14,  $p > 0.05$ ); conséquemment, l'hypothèse 2.3 n'est pas retenue.

Finalement, il n'y a pas de liens entre l'intelligence émotionnelle et le leadership laissez-faire (-0.20,  $p > 0.05$ ).

### **Les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné**

Le tableau 28 présente des associations entre les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné. Rappelons que ces deux mesures ont toutes deux été remplies par les employés et donc, par la même source.

Le leadership transformationnel présente une corrélation positive et significative avec la relation supérieur-subordonné (0.58,  $p < 0.01$ ). Cela signifie que plus les employés constatent des comportements transformationnels chez leur gestionnaire, meilleure est leur relation avec ce dernier. Cette information permet de confirmer l'hypothèse 3, avec une variance explicative de 33.64 %.

Le leadership laissez-faire présente une association négative et significative avec le LMX (-0.63,  $p < 0.01$ ). Cela signifie que plus un gestionnaire adopte un leadership laissez-faire, plus la relation avec ses employés tend à être de faible qualité. Cependant, cette association est affectée par la distribution constante du leadership laissez-faire dans l'échantillon. Conséquemment, l'hypothèse 3.2 n'est pas retenue.

Il n'y a pas de relation significative observée pour le leadership transactionnel et la relation supérieur-subordonné (0.07,  $p > 0.05$ ). Conséquemment, l'hypothèse 3.1 n'est pas retenue. Ce résultat entraîne également le rejet de l'hypothèse 3.5, étant donné que le management par contingence est une composante du leadership transactionnel.

Les analyses de corrélations indiquent des associations significatives entre certaines variables de l'étude. Ces analyses peuvent à présent être approfondies afin de déterminer la capacité de prédiction des variables indépendantes que sont l'intelligence émotionnelle et les styles de leadership.

## Les analyses de régression

### Les relations entre l'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné

Cette recherche vise à déterminer, notamment, quelles composantes de l'intelligence émotionnelle expliquent le mieux la qualité de la relation supérieur-subordonné. Pour répondre à cette question, des régressions linéaires pas-à-pas sont effectuées. Cette méthode permet d'éliminer les variables indépendantes rendues non significatives à la suite de l'ajout d'une autre variable. Cette méthode est également pertinente lorsqu'il y a présence de multicollinéarité, point qui a été soulevé dans les critiques des instruments de la présente étude (ex. Webb, 2005).

Comme l'a montré l'analyse des corrélations, il n'y a pas de liens entre la relation supérieur-subordonné et les facteurs bien-être et autorégulation. Par conséquent, ces deux facteurs ne sont pas introduits dans le modèle de régression. Rappelons également que les analyses ont précédemment indiqué que l'intelligence émotionnelle explique 5.29 % de la variance du LMX, avec un coefficient de 0.23 ( $p < 0.05$ ).

Le tableau 29 présente une analyse de régression linéaire pas-à-pas sur la relation supérieur-subordonné, où les facteurs émotivité et sociabilité sont introduits. Le facteur sociabilité explique 7 % de la variance du score obtenu par le questionnaire au LMX. Comme démontré lors de l'analyse des corrélations, cette variance est positive et significative (0.27,  $p < 0.01$ ;  $\beta$  0.27,  $p < 0.01$ ). Le facteur émotivité perd de sa variance explicative lorsque le facteur sociabilité est introduit dans le modèle.



Variable IE retenue	B coefficient non-standardisé	SEB Erreur standard	$\beta$	Valeur critique
Sociabilité	2.78	.92	.27	.00
$R^2$	.07			
Taux résiduel	92,66%			
$\Delta R^2$	.07			
Variation de $R^2$				
$sr^2$	4.86			
<b>Erreur standard de l'estimation</b>				

Variable dépendante: relation supérieur-subordonné

Variable exclue : émotivité

**TABLEAU 29 : RÉGRESSION LINÉAIRE PAS-À-PAS ENTRE LES FACTEURS SOCIABILITÉ ET ÉMOTIVITÉ ET LA RELATION SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ**

Afin de pousser plus loin l'analyse, les trois facettes du facteur sociabilité (compétences sociales, régulation des émotions d'autrui, affirmation de soi) sont analysées afin de déterminer leurs variances explicatives. Le tableau 30 présente une analyse de régression linéaire pas-à-pas sur la relation supérieur-subordonné, où ces facettes sont introduites. Les compétences sociales, soit la capacité d'être un agent de liaison accompli muni d'habiletés sociales (Petrides, 2009), constituent la facette la plus déterminante pour expliquer la relation supérieur-subordonné ( $\beta$  .35,  $p < 0.01$ ). Cette dernière prédit 12 % de la variance du LMX.

Variable IE retenue	B coefficient non standardisé	SEB Erreur standard	$\beta$	Valeur critique
Compétences sociales	3.07	.76	.35	0.00
$R^2$	.12			
Taux résiduel	87.55%			
$\Delta R^2$	.12			
Variation de $R^2$				
$sr^2$	4.72			
Erreur standard de l'estimation				

Variable dépendante; relation supérieur-subordonné

Variables exclues : régulation des émotions d'autrui; affirmation de soi

**TABLEAU 30 : RÉGRESSION LINÉAIRE PAS-À-PAS ENTRE LES FACETTES DU FACTEUR SOCIABILITÉ ET LA RELATION SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ**

Les analyses de l'étude 1 révèlent que l'intelligence émotionnelle globale du questionnaire explique une partie de la variance de la qualité de la relation supérieur-subordonné. Elles indiquent également que le facteur sociabilité, en particulier les compétences sociales, sont des variables déterminantes d'une relation de qualité. Ce résultat n'a pas été constaté dans les études antérieures, il sera donc intéressant de vérifier la stabilité de ce dernier avec l'étude 2.

## **Les relations entre l'intelligence émotionnelle et les styles de leadership**

La présente étude vise également à déterminer si l'intelligence émotionnelle est en relation avec le leadership. Pour répondre à la question, une régression linéaire pas-à-pas est effectuée afin de déterminer quel(s) facteur(s) de l'intelligence émotionnelle explique(nt) le mieux le leadership.

Ensuite, afin de tenir compte des corrélations entre les comportements de leadership, une analyse de variance multivariée est effectuée entre l'intelligence émotionnelle et ces variables dépendantes.

Comme l'a montré le tableau des corrélations, il n'y a pas de relations entre l'intelligence émotionnelle et les leaderships transactionnel et laissez-faire. Par conséquent, ils ne sont pas introduits dans les modèles d'analyse. Rappelons également que les analyses précédentes ont indiqué que l'intelligence émotionnelle globale explique 9 % de la variance du leadership transformationnel, avec une corrélation de 0.30 ( $p < 0.01$ ).

### **Les facteurs de l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel**

Les analyses de corrélations ont révélé des associations positives et significatives entre les facteurs bien-être, autorégulation et sociabilité de l'intelligence émotionnelle.

Le tableau 31 présente les résultats de la régression linéaire pas-à-pas entre ces facteurs et le leadership transformationnel. Les résultats indiquent que l'autorégulation, soit la capacité à gérer ses émotions, son stress et son impulsivité (Petrides, 2009), explique 7 % de la variance du leadership transformationnel. Ce lien est positif et significatif ( $\beta$  0.28,  $p < 0.01$ ). Les facteurs bien-être et sociabilité perdent leur variance explicative lorsque ce facteur est introduit.

Variable retenue	B coefficient non standardisé	SEB Erreur standard	$\beta$	Valeur critique
Autorégulation	.43	.13	.28	0.00
$R^2$	.08			
Taux résiduel	91.91%			
$\Delta R^2$	.07			
Variation de $R^2$				
$sr^2$	.75			
Erreur standard de l'estimation				

Variable dépendante; leadership transformationnel

Variables exclues : bien-être; sociabilité

**TABLEAU 31 : RÉGRESSION LINÉAIRE PAS-À-PAS ENTRE LES FACTEURS BIEN-ÊTRE, AUTORÉGULATION ET SOCIABILITÉ ET LE STYLE DE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL**

Afin de pousser plus loin l'analyse, une régression linéaire pas-à-pas a été effectuée en vue d'identifier les facettes les plus déterminantes de l'autorégulation pour expliquer la qualité de la relation supérieur-subordonné. L'analyse n'a pu être concluante sur ce point, faute de résultats significatifs.

### **L'intelligence émotionnelle et les comportements de leadership**

Les analyses de corrélations ont révélé une association positive et significative entre l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel. Afin de déterminer la variance explicative de cette variable indépendante sur les composantes de ce style de leadership, une analyse de variance multivariée est effectuée.

L'analyse présente un résultat significatif au test Pillai ( $F=1.88$   $p<0.01$ ), ce qui signifie que le modèle peut expliquer les variances des variables dépendantes.

Le tableau 32 permet de constater que l'intelligence émotionnelle explique une partie de la variance de l'influence idéalisée dans les comportements ( $F=1.94$ ;  $DL=14$ ;  $p<0.05$ ) avec une variance explicative est de 10 % ( $R^2$  ajusté= 0.10). Conséquemment, l'hypothèse 2 est partiellement acceptée, car l'influence idéalisée attribuée n'est pas significative ( $F=1.24$ ;  $DL=14$ ;  $p>0.05$ ). Cela signifie que l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique en partie l'apparition des comportements à caractère charismatique, mais n'affecte pas son allure charismatique.

L'intelligence émotionnelle explique également une partie de la variance de la stimulation intellectuelle ( $F=2,18$ ;  $DL=14$ ;  $p<0.05$ ), avec une variance explicative de 12.5 % ( $R^2$  ajusté= 0.125).

Finalement, les résultats ne sont pas significatifs pour l'inspiration par la motivation ( $F=1.74$ ;  $DL=14$ ;  $p>0.05$ ) et la considération individuelle ( $F=1.42$ ;  $DL=14$ ;  $p>0.05$ ). Conséquemment, les hypothèses 2.1 et 2.2 ne sont pas retenues. Néanmoins, notons que le facteur inspiration par la motivation est près de la valeur critique acceptable.

Source	Variable dépendante	Type III somme des carrés	Df	Moyenne au carré	F	Valeur critique
IE global	Influence idéalisée attribuée	10.43	14	.75	1.24	.26
	Influence idéalisée dans les comportements	24.19	14	1.73	1.94	.03
	Inspiration motivation	9.27	14	.66	1.74	.06
	Stimulation intellectuelle	13.48	14	.96	2.18	.01
	Considération individualisée	12.21	14	.87	1.42	.16
<b>Test Pillai</b>					1.88	.00

**TABLEAU 32 : ANALYSE DE VARIANCE MULTIVARIÉE ENTRE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET LES COMPORTEMENTS DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL**

Les analyses portant sur les relations entre l'intelligence émotionnelle et les styles de leadership indiquent que l'intelligence émotionnelle explique une partie de la variance du leadership transformationnel du gestionnaire. Plus précisément, des liens positifs sont observés entre cette variable indépendante et l'influence idéalisée dans les comportements et la stimulation intellectuelle. Parmi les facteurs de l'intelligence émotionnelle, l'autorégulation est le facteur le plus déterminant de la fréquence de ce style de leadership.

### **Les relations entre les styles de leadership et la qualité de la relation supérieur-subordonné**

La présente étude vise également à déterminer quels comportements de leadership expliquent le mieux la qualité de la relation supérieur-subordonné. Pour répondre à la question, une régression linéaire pas-à-pas est effectuée entre cette variable dépendante et les comportements associés au leadership transformationnel. Rappelons que les analyses ont précédemment indiqué que le leadership transformationnel explique 33.64 % de la variance de la relation supérieur-subordonné, avec un coefficient de 0.58 ( $p < 0.01$ ). Compte tenu de la constance de la distribution du leadership laissez-faire, cette variable n'est pas

introduite dans le modèle de régression. Aussi, comme l'a montré l'analyse des corrélations, il n'y a pas de relations entre le leadership transactionnel et le LMX. Par conséquent, ce facteur n'est pas introduit dans le modèle de régression.

Le tableau 33 illustre les résultats de l'analyse. Ce modèle présente un  $R^2$  ajusté de 43 %. Deux comportements sont particulièrement significatifs : l'influence idéalisée attribuée ( $\beta 0.47$ ,  $p < 0.01$ ) et la considération individualisée ( $\beta 0.27$ ,  $p < 0.01$ ). Cela signifie que ces deux facteurs représentent les comportements de leadership transformationnel les plus déterminants pour expliquer la relation supérieur-subordonné. L'inspiration par la motivation et la stimulation intellectuelle expliquent également la variance de la relation supérieur-subordonné (inspiration par la motivation :  $\beta 0.20$ ,  $p < 0.05$ ; stimulation intellectuelle :  $\beta 0.25$ ,  $p < 0.5$ ). Cependant, ces deux résultats ne sont plus significatifs après avoir introduit l'influence idéalisée attribuée et la considération individualisée. Néanmoins, le lien entre la considération individualisée et la relation supérieur-subordonné est démontré et ainsi, l'hypothèse 3.4 est retenue.

Modèle avec les facteurs retenus	B coefficient non standardisé	SEB Erreur standard	$\beta$	$R^2$	Taux résiduel	$\Delta R^2$ Variation de $R^2$	$sr^2$ Erreur standard de l'estimation	Valeur critique
Modèle 1				.39	61.22%	.38	3.95	
Influence idéalisée attribuée	4	.47	.62					.00
Modèle 2				.44	56.51%	.43	3.81	
Influence idéalisée attribuée	3.00	.55	.47					.00
Considération individualisée	1.66	.54	.27					.00

Variable dépendante: relation supérieur-subordonné

Variabes exclues: influence idéalisée dans les comportements; stimulation intellectuelle; motivation par l'inspiration

**TABLEAU 33 : RÉGRESSION LINÉAIRE PAS-À-PAS ENTRE LES FACTEURS DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL ET LA RELATION SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ**

À la lumière de ces analyses, il apparaît que le leadership transformationnel du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de la relation avec ses subordonnés. Parmi les comportements de ce style de leadership, l'influence idéalisée attribuée et la considération individualisée s'avèrent particulièrement déterminants à cet effet.

## **L'analyse de médiation**

L'hypothèse 4 vise à déterminer si l'intelligence émotionnelle du gestionnaire permet aux styles de leadership d'influer sur la relation supérieur-subordonné. Pour ce faire, un test de médiation est effectué.

Comme mentionné précédemment, un médiateur explique la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante. Selon Baron et Kenny (1986), trois conditions doivent être respectées afin de déterminer si une variable est médiatrice :

- 1) la variable indépendante est significativement liée à la variable dépendante;
- 2) la variable indépendante est significativement liée à la variable médiatrice;
- 3) la variable médiatrice est significativement liée à la variable dépendante.



Les analyses précédentes indiquent que les trois conditions de médiation sont respectées :

- 1) le leadership transformationnel est significativement lié à la relation supérieur-subordonné;
- 2) le leadership transformationnel est significativement lié à l'intelligence émotionnelle;
- 3) l'intelligence émotionnelle est significativement liée à la relation supérieur-subordonné.

Afin de déterminer si l'intelligence émotionnelle est une variable médiatrice, une régression linéaire pas-à-pas est effectuée, dans laquelle le leadership transformationnel et l'intelligence émotionnelle globale sont introduits. Si la force de la relation entre le leadership transformationnel et la relation supérieur-subordonné diminue tout en demeurant significative, cela signifie qu'il y a médiation partielle. Si la force de la relation entre ces mêmes variables est éliminée, cela signifie qu'il y a médiation complète.

Le tableau 34 expose la régression linéaire pas-à-pas effectuée entre le leadership transformationnel, l'intelligence émotionnelle globale et la relation supérieur-subordonné. L'analyse présente un  $R^2$  ajusté de 33%, où le leadership transformationnel est la variable retenue ( $\beta$  .58,  $p < 0.01$ ). La force de cette variable n'est pas affectée par l'introduction de l'intelligence émotionnelle, qui se trouve exclue du modèle en présence de cette variable. Il n'y a donc pas de présence de médiation. Conséquemment, l'hypothèse 4 n'est pas retenue.

Variable retenue	B coefficient non standardisé	SEB Erreur standard	$\beta$	Valeur critique
Transformationnel	3.76	.49	.58	.00
<b>R<sup>2</sup></b>	.58			
<b>Taux résiduel</b>	66%%			
<b><math>\Delta R^2</math></b>	.33			
<b>Variation de R<sup>2</sup></b>				
<b>sr<sup>2</sup></b>	4.1			
<b>Erreur standard de l'estimation</b>				

Variable dépendante; relation supérieur-subordonné

Variable exclue : intelligence émotionnelle

**TABLEAU 34 : MÉDIATION ENTRE LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL, L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET LA RELATION SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ**

## L'analyse de modération

L'hypothèse 5 vise à déterminer si l'intelligence émotionnelle du gestionnaire permet une optimisation de certains comportements de leadership qui, pour leur part, assurent une relation supérieur-subordonné de qualité. Pour ce faire, une analyse de modération est effectuée.

Comme mentionné précédemment, un modérateur affecte l'impact de la variable indépendante sur la variable dépendante. Dans de le cadre de la présente recherche, s'il y a modération, cela signifie que l'intelligence émotionnelle affecte l'impact du leadership sur la relation supérieur-subordonné. Pour tester l'effet modérateur, Baron et Kenny (1986) proposent les étapes suivantes :

- 1) tester séparément les régressions de la variable indépendante sur la variable dépendante et la variable modératrice;

- 2) tester la régression de la variable dépendante sur la variable indépendante lorsque la variable modératrice est contrôlée.

Les analyses précédentes complètent ces deux étapes :

- 1) le leadership transformationnel est significativement lié à la relation supérieur-subordonné;
- 2) le leadership transformationnel est significativement lié à l'intelligence émotionnelle.

Compte tenu des résultats des analyses précédentes et des relations observées, le style de leadership transformationnel est introduit à titre de variable indépendante, l'intelligence émotionnelle globale est le facteur contrôle et la relation supérieur-subordonné est la variable dépendante.

Le tableau 35 présente la régression linéaire effectuée entre le leadership transformationnel et la relation supérieur-subordonné, où l'intelligence émotionnelle est introduite à titre de variable contrôle. L'analyse présente un  $R^2$  de 33 %, où le leadership transformationnel est significatif ( $\beta$  0.57,  $p < 0.01$ ), mais pas l'intelligence émotionnelle ( $\beta$  0.58,  $p > 0.05$ ). Conséquemment, il n'est pas possible de confirmer l'effet modérateur de l'intelligence émotionnelle sur la relation supérieur-subordonné et le leadership transformationnel. L'hypothèse 5 n'est donc pas retenue.

Modèle avec les facteurs retenus	B coefficient non standardisé	SEB Erreur standard	$\beta$	R <sup>2</sup>	Taux résiduel	$\Delta R^2$ Variation de R <sup>2</sup>	sr <sup>2</sup> Erreur standard de l'estimation	Valeur critique
Modèle 1				.34	66%	.33	4.10	
Transformationnel	4.70	.61	.58					.00
Modèle 2				.34	66%	.33	4.10	
Transformationnel	4.56	.64	.57					.00
IE global	.70	.95	.58					.47

Variable dépendante: relation supérieur-subordonné

**TABLEAU 35 : MODÉRATION ENTRE LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL, L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET LA RELATION SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ**

L'étude 1 propose des résultats intéressants, compte tenu de la petite taille de son échantillon. Ces résultats seront discutés plus avant dans le prochain chapitre, portant sur l'interprétation des résultats.

## ***L'étude 2***

Le but de la seconde étude est de répondre à la question de recherche et de vérifier les hypothèses émises. Rappelons que 35 gestionnaires ont rempli le test portant sur l'intelligence émotionnelle et que 182 employés ont répondu aux questionnaires portant sur le style de leadership du gestionnaire et la qualité de la relation supérieur-subordonné.

### **La description des résultats**

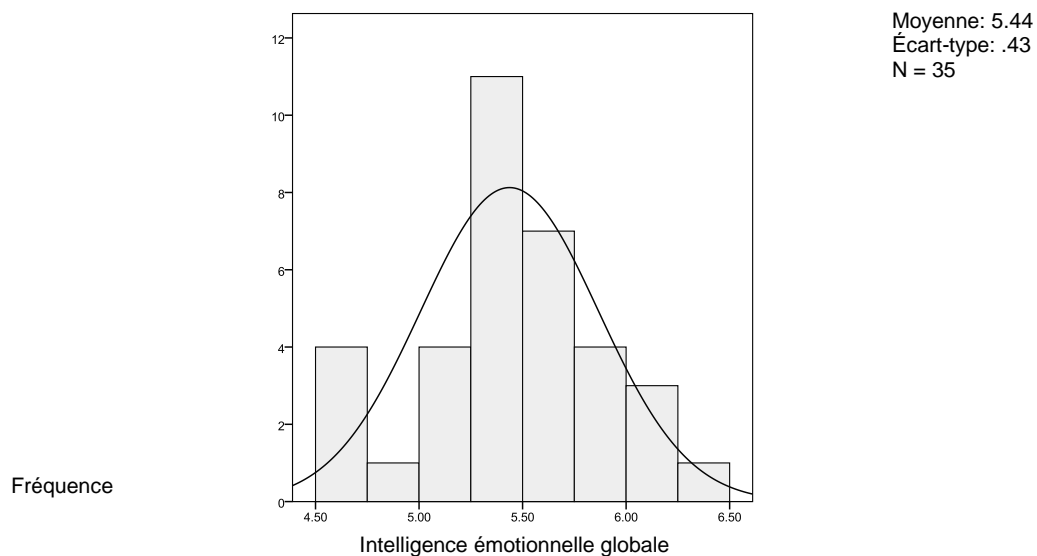
Les moyennes, écarts-types, asymétries et aplatissements des données de la deuxième étude sont présentés dans le tableau 36.

Variables	Moyennes	Écarts-types	Asymétries	Aplatissements
IE global	5.44	.43	-.25	-.11
Bien-être	5.95	.56	-.69	.45
Autorégulation	5.11	.63	-.24	-.16
Émotivité	5.38	.56	-.35	-.18
Sociabilité	5.31	.56	.11	-.19
Laissez-faire	.45	.67	1.73	2.56
Transactionnel	1.34	.74	.57	-.04
Transformationnel	2.77	.80	-.73	-.10
LMX	27.73	5.54	-.92	.90

**TABLEAU 36 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES**

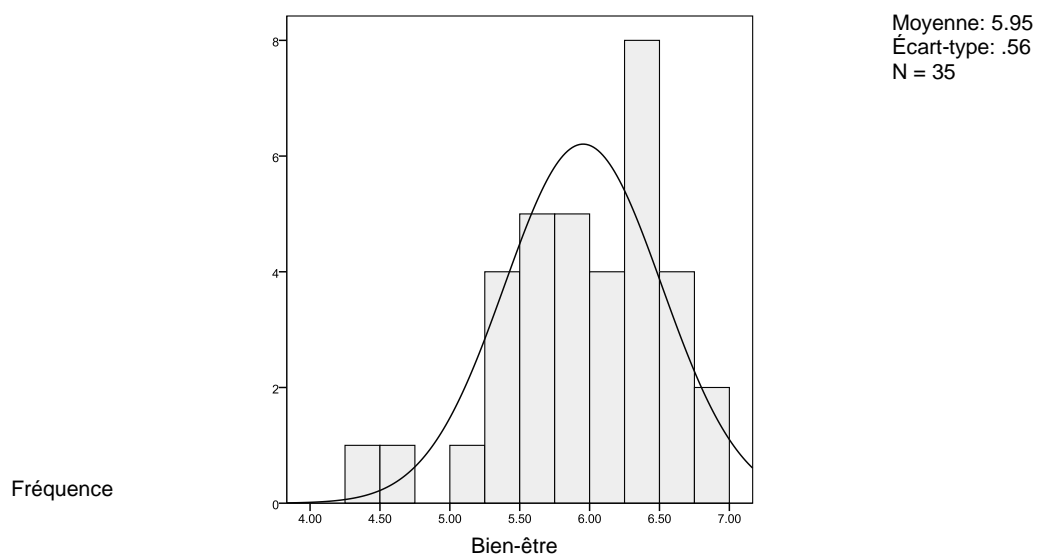
### **L'intelligence émotionnelle**

Le score global de l'intelligence émotionnelle présente une moyenne de 5.44 (sur un total possible de 7) et un écart-type de 0.43. L'asymétrie et l'aplatissement sont respectivement de -0.25 et -0.11. Dans son étude validant la mesure traduite en français, Mikolajczak (2006) relève, pour sa part, une moyenne de 4.75 pour les hommes, avec un écart-type de 0.56 et une moyenne de 4 les femmes, avec un écart-type de 0.53. En observant le tableau 37, on peut remarquer que la distribution est concentrée sur des résultats élevés (minimum = 4.54).



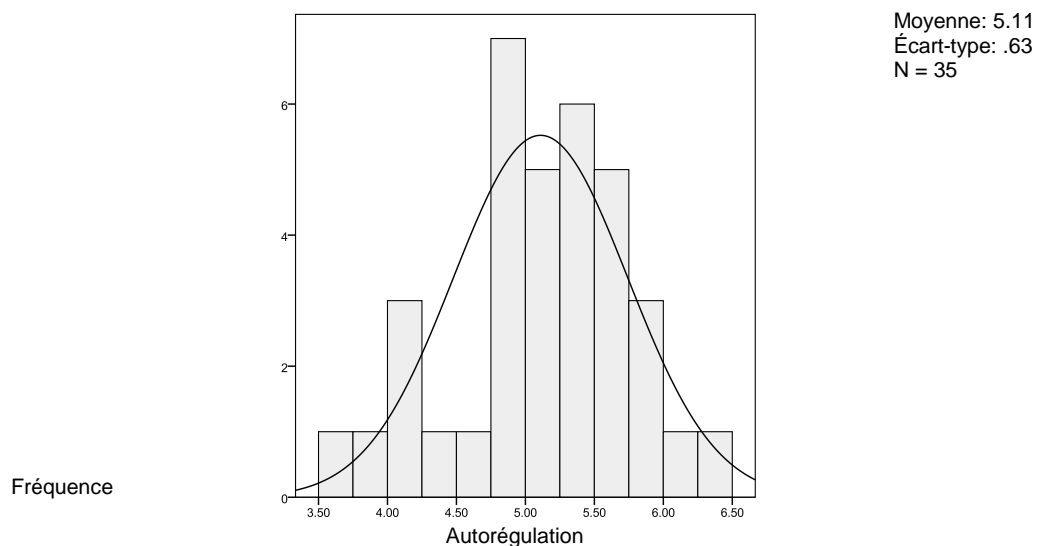
**TABLEAU 37 : HISTOGRAMME : INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE**

Le facteur bien-être présente une moyenne de 5.95 et un écart-type de 0.56. Sa distribution propose des valeurs d'asymétrie de -0.69 et d'aplatissement de 0.45. En observant le tableau 38, on peut remarquer une concentration sur des résultats élevés.



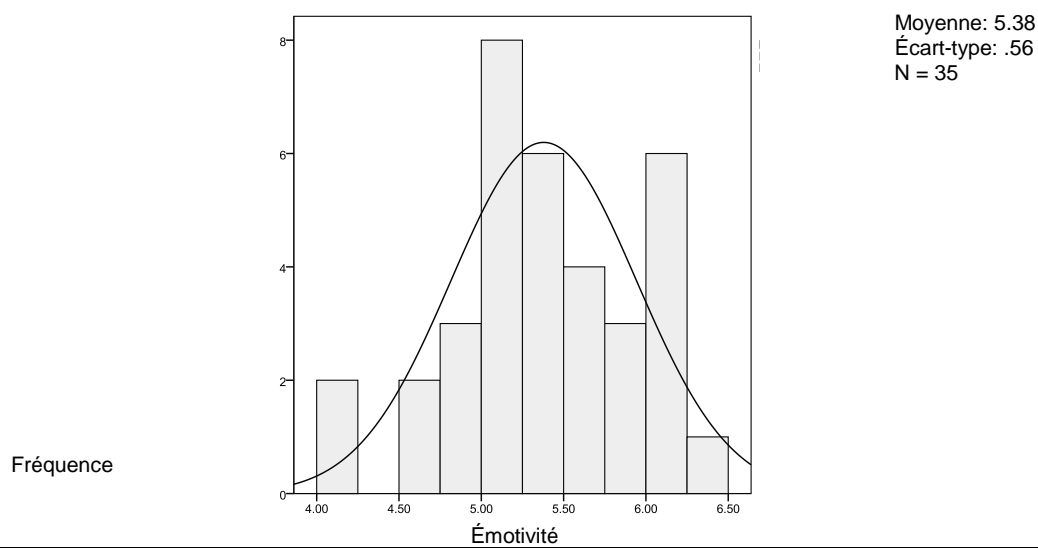
**TABLEAU 38 : HISTOGRAMME : FACTEUR BIEN-ÊTRE**

Le facteur autorégulation présente une moyenne de 5.11 et un écart-type de 0.63. Sa distribution est considérée normale, avec des valeurs d'asymétrie de -0.24 et d'aplatissement de -0.16.



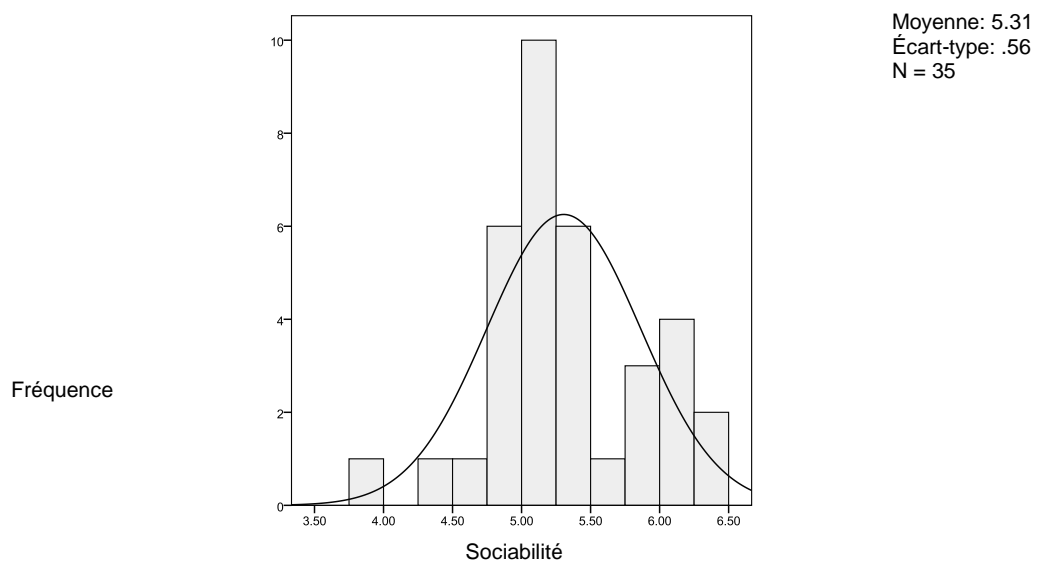
**TABLEAU 39 : HISTOGRAMME : FACTEUR AUTORÉGULATION**

Le facteur émotivité présente une moyenne de 5.38 et un écart-type de 0.56. Sa distribution est considérée normale, avec des valeurs d'asymétrie de -0.35 et d'aplatissement de -0.18. En observant le tableau 40, on peut noter une concentration sur des résultats élevés.



**TABLEAU 40 : HISTOGRAMME : FACTEUR ÉMOTIVITÉ**

Finalement, le facteur sociabilité présente une moyenne de 5.31 et un écart-type de 0.56. Sa distribution propose des valeurs d'asymétrie de 0.11 et d'aplatissement de -0.19. Le tableau 41 illustre une concentration sur des résultats élevés.



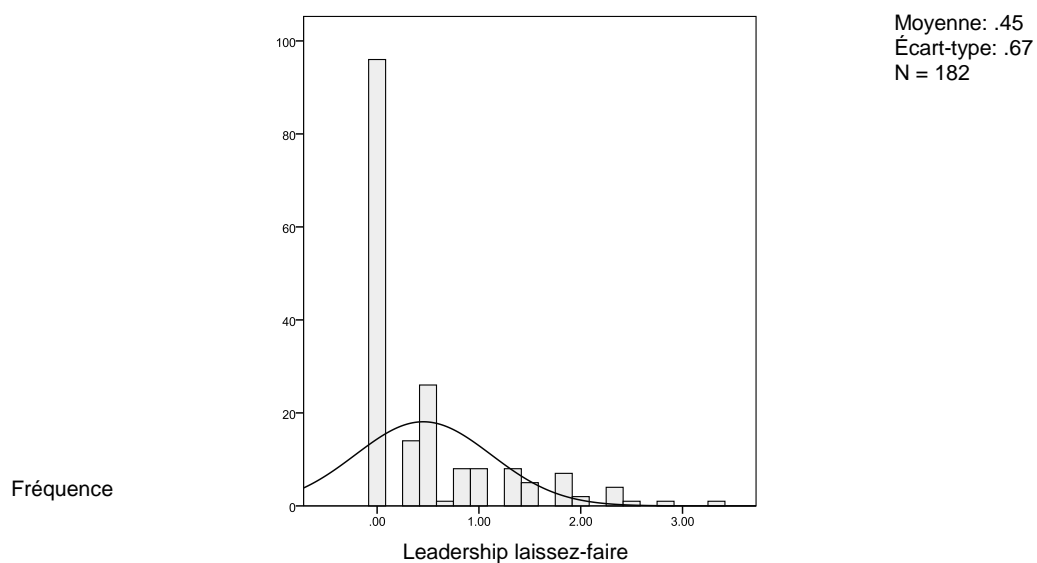
**TABLEAU 41 : HISTOGRAMME : FACTEUR SOCIABILITÉ**



De façon générale, les distributions de l'intelligence émotionnelle et de ses composantes présentent une variance concentrée. Plus précisément, la plupart des gestionnaires interrogés possèdent une intelligence émotionnelle élevée. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que la majorité des participants ont été sollicités dans des séminaires portant sur l'intelligence émotionnelle. Ces derniers portaient donc un intérêt pour le sujet et avaient reçu une formation sur celui-ci avant de participer à l'étude.

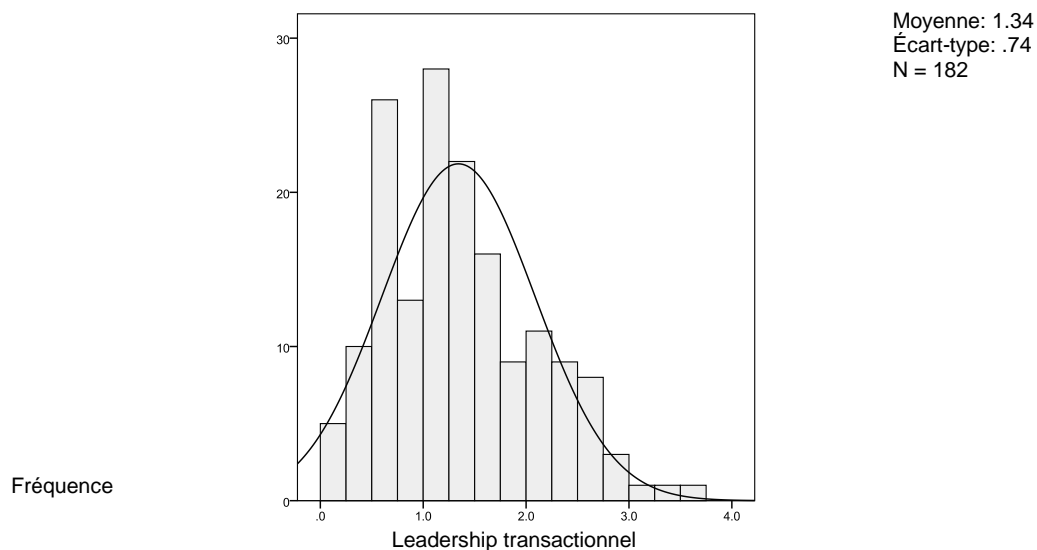
### **Les styles de leadership**

Le style de leadership laissez-faire présente une moyenne de 0.45 (sur un maximum possible de 4) et un écart-type de 0.67. Ses valeurs d'asymétrie et d'aplatissement sont respectivement de 1.73 et de 2.56. Tout comme dans l'étude 1, l'asymétrie et l'aplatissement du leadership laissez-faire indiquent que les réponses des participants présentent peu de variance. Plus précisément, peu d'employés ont répondu que leur gestionnaire évite de prendre action. Notons que dans les dernières documentations scientifiques des distributeurs du questionnaire (Aviolo et Bass, 2004), la moyenne et l'écart-type du leadership laissez-faire étaient respectivement de 0.66 et 0.72 (questionnaire rempli par 4 376 employés).



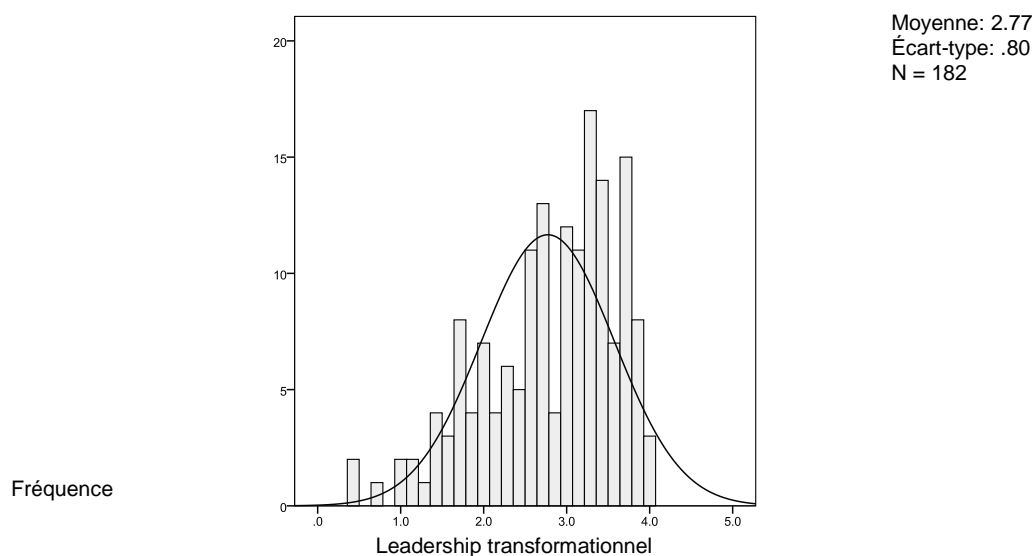
**TABLEAU 42 : HISTOGRAMME : LEADERSHIP LAISSEZ-FAIRE**

Le leadership transactionnel, pour sa part, présente une moyenne de 1.34 et un écart-type de 0.74. Sa valeur d'asymétrie et d'aplatissement sont respectivement de 0.57 et de -0.04. La distribution indique que la majorité des employés interrogés considèrent que leur gestionnaire n'adopte pas fréquemment un leadership transactionnel. Ce résultat diffère de ceux proposés par Aviola et Bass (2004), où les moyennes des facteurs se situent entre 1.02 et 2.87 et celles des écarts-types sont entre 0.78 et 0.92 (questionnaire rempli par 4 376 employés).



**TABLEAU 43 : HISTOGRAMME : LEADERSHIP TRANSACTIONNEL**

Finalement, le leadership transformationnel présente une moyenne de 2.77 et un écart-type de 0.80. Ses valeurs d'asymétrie et d'aplatissement sont respectivement de -0.73 et -0.18. La distribution est donc considérée normale. Notons que dans les études d'Aviolo et Bass (2004), le leadership transformationnel présente des moyennes entre 2.77 et 2.93 et des écarts-types entre 0.70 et 0.75 (questionnaire rempli par 4 376 employés).

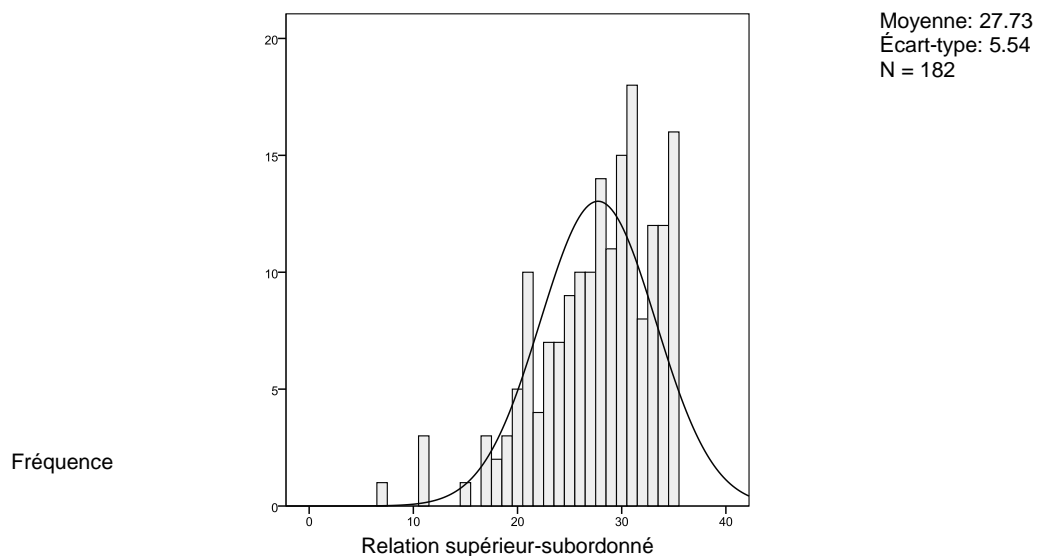


**TABLEAU 44 : HISTOGRAMME : LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL**

De façon générale, les distributions des résultats sur le style de leadership du gestionnaire révèlent une distribution où le leadership transformationnel prédomine sur les deux autres styles de leadership. Ainsi, peu de gestionnaires présentent des comportements de leadership transactionnel et laissez-faire. Cette distribution correspond à la dynamique de la théorie à l'effet que les styles de leadership sont présentés sur un continuum de fréquence (Aviolo et Bass, 2004). Ainsi, compte tenu de la fréquence élevée du leadership transformationnel dans l'échantillon, il est normal de constater des asymétries négatives pour les deux autres styles de leadership.

### **La relation supérieur-subordonné**

La variable LMX présente une moyenne de 27.73 (sur un total possible de 35) et un écart-type de 5.54. L'asymétrie et l'aplatissement sont respectivement de -0.92 et 0.90. En observant le tableau 45, on peut constater que peu d'employés ont indiqué avoir une relation de faible qualité avec leur gestionnaire.



**TABLEAU 45 : HISTOGRAMME : RELATION SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ**

En somme, l'échantillon de l'étude 2 propose des gestionnaires possédant une intelligence émotionnelle généralement au-dessus de la moyenne, avec une prédominance du leadership de type transformationnel et des relations supérieur-subordonné supérieures à la moyenne. Ces distributions peuvent s'expliquer par la méthode de collecte de données. En effet, la participation des gestionnaires et de leur équipe était volontaire. Il est possible que les gestionnaires vivant des difficultés avec les membres de leur équipe n'aient pas été tentés de participer à la recherche. On peut également penser que les employés ayant accepté de participer soient ceux qui apprécient leur supérieur, ou encore, qu'ils n'aient pas osé donner de réponses négatives.

## **Les analyses de corrélation**

Les moyennes, les écarts-type et les corrélations des variables sont présentés dans les tableaux suivants. Au moyen de ces analyses, il est possible de valider la dynamique des modèles utilisés et de confirmer ou d'infirmier les hypothèses de la présente recherche.

### **L'intelligence émotionnelle et ses facteurs**

Les facteurs de l'intelligence émotionnelle proposent des corrélations positives et significatives entre eux. Seul le facteur autorégulation présente une corrélation non significative avec le bien-être (0.28,  $p > 0.05$ ) et la sociabilité (0.20,  $p > 0.05$ ). Les corrélations ne présentent donc pas de discordance avec le modèle proposé et la force des associations significatives ne soulève pas de risque de multicollinéarité. Le tableau 46 présente les corrélations entre l'intelligence émotionnelle globale et ses facteurs.

		M	E-T	1	2	3	4	5
1.	IE global	5.44	.43	(alpha .94)				
2.	Bien-être	5.95	.56	.79**	(alpha .88)			
3.	Auto-régulation	5.11	.63	.64**	.28	(alpha .88)		
4.	Émotivité	5.38	.56	.82**	.60**	.35*	(alpha .88)	
5.	Sociabilité	5.31	.56	.73**	.51**	.20	.51**	(alpha .87)

\* p< .05. \*\*p<.01

Note: M = Moyenne; ET = écart-type

**TABLEAU 46 : CORRÉLATIONS ENTRE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE GLOBALE ET SES FACTEURS**

### Les trois styles de leadership

Les trois styles de leadership correspondent à la dynamique de la théorie (Aviolo et Bass, 2004). En effet, les styles de leadership sont présentés sur un continuum de fréquence. Ainsi, la corrélation négative entre le leadership transformationnel et le leadership transactionnel (-0.39, p<0.01) de même qu'avec le leadership laissez-faire (-0.55, p<0.01) indique que plus une personne adopte un leadership transformationnel, moins elle tend à adopter ces deux autres types de leadership. Cependant, il faut souligner que la distribution du leadership laissez-faire est constante : la force de l'association demeure donc discutable.

Toujours en adéquation avec la dynamique du modèle, les composantes du leadership transformationnel présentent des associations avec les composantes du leadership transactionnel. Ainsi, le développement personnel corrèle négativement et significativement avec le management par exception active (-0.16, p<0.05) et le management par exception passive (-0.40, p<0.01). Le

charisme-motivation corrèle également négativement et significativement avec le management par exception active (-0.16  $p < 0.05$ ) et le management par exception passive (-0.42,  $p < 0.01$ ).

Finalement, le leadership transactionnel est en lien positif et significatif avec le leadership laissez-faire (0.39,  $p < 0.01$ ). Une de ses composantes, soit le management par exception passive, est également en lien positif et significatif avec le leadership laissez-faire (0.63,  $p < 0.01$ ). Cela signifie que plus un gestionnaire tend à attendre avant d'agir, plus la fréquence de son laissez-faire est forte. Ces deux résultats sont en contradiction avec la dynamique du modèle (basé sur un continuum). Néanmoins, rappelons que la distribution du leadership laissez-faire est constante et que le leadership transactionnel propose une distribution à pente négative; la force de l'association demeure donc discutable.

		M	E-T	1	2	3	4	5	6	7
1.	L-F	.45	.67	(alpha .69)						
2.	TRANSF	2.77	.80	-.55**	(alpha .90)					
3.	TRANSC	1.34	.74	.39**	-.39**	(alpha .66)				
4.	DP	2.65	.92	-.49**	.94**	-.36**	(alpha .86)			
5.	CM	2.93	.85	-.50**	.87**	-.37**	.64**	(alpha .82)		
6.	MEA	1.68	1.0	.01	-.16*	.81**	-.16*	-.17*	(alpha .71)	
7.	MEP	.92	1.02	.63**	-.42**	.66**	-.40**	-.37**	.10	(alpha .77)

\*  $p < .05$ . \*\* $p < .01$

Note: M = Moyenne; ET = écart-type; L-F = leadership laissez-faire; TRANSF = leadership transformationnel; TRANSC = leadership transactionnel; DP = développement personnel; CM = charisme-motivation; MEA = management par exception actif; MEP = management par exception passif

**TABLEAU 47 : CORRÉLATIONS ENTRE LES STYLES DE LEADERSHIP ET LEURS FACTEURS**



### **Les variables de contrôle**

Pour ne pas alourdir les modèles de régression ultérieurs, les variables contrôlées sont sélectionnées à partir de la table des corrélations. Plus précisément, celles-ci sont retenues lorsqu'elles affectent les variables dépendantes.

L'âge du gestionnaire corrèle avec le leadership transactionnel (0.18,  $p < 0.05$ ). Selon ce résultat, les gestionnaires plus âgés tendent à adopter plus fréquemment ce type de leadership.

Le sexe du gestionnaire corrèle également avec deux facteurs : le bien-être, associé à l'intelligence émotionnelle (0.14  $p < 0.01$ ) et le leadership transactionnel (0.18,  $p < 0.05$ ). Ainsi, dans cet échantillon, les femmes tendent à obtenir un score plus élevé que les hommes en ce qui a trait au bien-être et ont tendance à adopter plus fréquemment un leadership transactionnel que ces derniers.

Finalement, il n'y a pas de corrélation entre le nombre d'années depuis lesquelles l'employé travaille pour le gestionnaire et les variables proposées.

Le tableau 48 démontre qu'il n'y a pas d'associations entre les variables de contrôle et les variables dépendantes retenues pour les analyses de régression. Conséquemment, les variables de contrôle ne sont pas utilisées pour analyser cet échantillon.

	M	E-T	1	2	3	Alpha
1. Age G	46	7.47	-	-	-	-
2. Sexe G	1.5	.50	.06	-	-	-
3. A.S.E	2.67	1.01	.36*	-.12	-	-
4. IE global	5.46	.43	-.09	-.07	-.03	.94
5. B-E	5.94	.53	-.02	.14**	-.06	.88
6. A-R	5.14	.59	.05	-.30	-.01	.88
7. Émo	5.39	.56	.02	.21	-.01	.88
8. Soc	5.35	.63	-.34	-.23	-.04	.87
9. L-F	.45	.67	.05	.07	-.04	.69
10. TRANSF	2.77	.80	-.04	-.11	.05	.90
11. TRANSC	1.34	.74	.18*	.18*	-.03	.66
12. LMX	27.73	5.54	-.13	-.03	.08	.90

\* p< .05. \*\*p<.01

Note: M = Moyenne; ET = écart-type; G = gestionnaire; A.S.E = années de supervision de l'équipe du gestionnaire; LMX = relation supérieur-subordonné; IE global = score global de l'intelligence émotionnelle; B-E = bien-être; A-R = autorégulation; Émo = émotivité; Soc = sociabilité;; L-F = leadership laissez-faire; TRANSF = leadership transformationnel; TRANSC = leadership transactionnel

**TABLEAU 48 : CORRELATIONS ENTRE LES VARIABLES CONTRÔLE ET L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE, LES STYLES DE LEADERSHIP ET LA RELATION SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ**

### L'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné

Tout d'abord, rappelons que le test d'intelligence émotionnelle a été complété par le gestionnaire et que ses employés ont effectué le test sur la relation supérieur-subordonné. Comme indiqué dans l'étude 1, nous pouvons ainsi nous attendre à ce que les amplitudes des associations soient plus faibles que si la même source avait participé aux deux mesures. En revanche, si des relations apparaissent, cela porte à considérer qu'elles existent vraisemblablement, puisque les données proviennent de deux sources indépendantes.

Le tableau 49 présente les corrélations entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire et la relation supérieur-subordonné. Rappelons que la distribution de la relation supérieur-subordonné est à pente positive; il faut donc interpréter les résultats avec prudence.

Une association positive et significative est observée entre l'intelligence émotionnelle globale (0.21,  $p < 0.01$ ) et la relation supérieur-subordonné : cela signifie que plus l'intelligence émotionnelle globale du gestionnaire est élevée, plus la relation avec ses subordonnés tend à être de qualité. Conséquemment, l'hypothèse 1 est retenue. La variance explicative, soit la force de la corrélation au carré, est de 4.41 %.

Des associations positives et significatives sont également observées entre les facteurs de l'intelligence émotionnelle et le LMX. Plus précisément, il y a une association positive et significative avec le bien-être (0.24,  $p < 0.01$ ).

Le facteur sociabilité présente, lui aussi, un lien positif et significatif avec la qualité de la relation supérieur-subordonné (0.28  $p < 0.01$ ).

Le facteur émotivité ne présente pas de corrélation avec la relation supérieur-subordonné (-0.13,  $p > 0.05$ ). Ce résultat diffère des études antérieures et de l'étude 1.

Finalement, tout comme dans l'étude 1, l'autorégulation ne présente pas de liens significatifs avec le LMX (-0.03,  $p > 0.05$ ); cette composante est retirée des analyses de régression ultérieures et, conséquemment, l'hypothèse 1.1 n'est pas retenue.

	M	E-T	1	2	3	4	5	6
1. IE global	5.44	.43	(alpha .94)					
2. Bien-être	5.46	.43	.79**	(alpha .88)				
3. Auto-régulation	5.94	.53	.64**	.28	(alpha .88)			
4. Émotivité	5.14	.59	.82**	.60**	.35*	(alpha .88)		
5. Sociabilité	5.39	.56	.73**	.51**	.20	.51**	(alpha .87)	
6. LMX	27.73	5.54	.21**	.24**	-.03	.13	.28**	(alpha .90)

\* p< .05. \*\*p<.01

Note: M = Moyenne; ET = écart-type; IE global = score global de l'intelligence émotionnelle du gestionnaire; LMX = relation-supérieur-subordonné

**TABLEAU 49 : CORRÉLATIONS ENTRE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET LA RELATION SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ**

### **L'intelligence émotionnelle et les styles de leadership**

Le tableau 50 présente des associations entre l'intelligence émotionnelle et les styles de leadership. Rappelons que le gestionnaire a rempli le test d'intelligence émotionnelle et que son style de leadership a été mesuré par ses employés.

L'intelligence émotionnelle globale du gestionnaire présente une corrélation positive et significative avec le leadership transformationnel (0.21,  $p < 0.01$ ), avec un taux de variance explicative de 4.41 %. Conséquemment, l'hypothèse 2.4 est retenue. Cependant, il ne faut pas oublier que la distribution de l'intelligence émotionnelle globale montre une concentration sur des scores élevés. Néanmoins, ce résultat demeure révélateur, compte tenu qu'il provient de deux sources différentes et que la distribution du leadership transformationnel est considérée normale.

Des associations sont également observées entre l'intelligence émotionnelle et les composantes du leadership transformationnel. Ainsi, des liens positifs et significatifs sont relevés entre l'intelligence émotionnelle globale et le développement personnel (0.16,  $p < 0.05$ ). Notons que la distribution du facteur développement personnel est normale (écart-type 0.92). Compte tenu que le développement personnel est associé à la considération individualisée et la stimulation intellectuelle, l'hypothèse 2.2 est retenue.

Des liens sont aussi observés entre l'intelligence émotionnelle et le charisme-motivation (0.20,  $p < 0.01$ ). Notons que la distribution du charisme-motivation est normale (écart-type 0.85). Compte tenu que le charisme-motivation est associé à l'influence idéalisée et la motivation par l'inspiration, les hypothèses 2.1 et 2.2 sont retenues.

Des relations sont relevées entre les facteurs de l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel. Plus précisément, des associations positives et significatives sont observées entre ce style de leadership et le bien-être (0.29,  $p < 0.01$ ) ainsi qu'avec la sociabilité (0.26,  $p < 0.01$ ). Ces résultats seront analysés plus en profondeur à l'aide d'analyses de régression. Rappelons que les facteurs bien-être et sociabilité présentent une distribution à pente positive.

Les facteurs de l'intelligence émotionnelle sont également en corrélation avec ceux du leadership transformationnel. Ainsi, des liens sont observés entre le bien-être et le développement personnel (0.18,  $p < 0.05$ ) et le charisme-motivation (0.31,  $p < 0.01$ ). La sociabilité corrèle également avec ces deux facteurs du leadership transformationnel, avec des coefficients de corrélation respectifs de 0.21 ( $p < 0.01$ ), et de 0.27 ( $p < 0.01$ ).

Compte tenu que le management par contingence (composante du leadership transactionnel) a été exclu des analyses factorielles, l'hypothèse 2.3 n'est pas retenue, car le lien de ce facteur avec l'intelligence émotionnelle ne peut être démontré.

Le tableau 50 montre également des corrélations entre l'intelligence émotionnelle et le management par exception passif, une composante du leadership transactionnel (-0.17,  $p < 0.05$ ). Des facteurs de l'intelligence émotionnelle présentent également des liens avec cette composante : le bien-être (-0.17,  $p < 0.05$ ) et la sociabilité (-0.23,  $p < 0.01$ ). En ce qui a trait à la distribution, rappelons que le management par exception passive présente peu de variance et que les deux facteurs de l'intelligence émotionnelle ont une distribution à pente positive.

	M	E-T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. IE global	5.44	.43	(alpha .94)											
2. B-E	5.95	.56	.79**	(alpha .88)										
3. A-R	5.11	.63	.64**	.28	(alpha .88)									
4. Émo	5.38	.56	.82**	.60**	.35*	(alpha .88)								
5. Soc	5.31	.56	.73**	.51**	.20	.51**	(alpha .87)							
6. LF	.45	.67	-.18*	-.20**	-.10	-.09	-.23**	(alpha .69)						
7. TRANSF	2.77	.80	.21**	.29**	-.03	.12	.26**	-.55**	(alpha .90)					
8. TRANSC	1.34	.74	-.06	-.30	-.01	-.04	-.10	.39**	-.39**	(alpha .66)				
9. DP	2.65	.92	.16*	.18*	.00	.07	.21**	-.49**	.94**	-.36**	(alpha .86)			
10. CM	2.93	.85	.20**	.31**	-.10	.11	.27**	-.50**	.87**	-.37**	.64**	(alpha .82)		
11. MEA	1.68	1.0	.06	.11	-.02	.07	.03	.01	-.16*	.81**	-.16*	-.17*		
12. MEP	.92	1.02	-.17*	-.17*	-.01	-.08	-.23**	.63**	-.42**	.66**	-.40**	-.37**		

\*p<.05. \*\*p<.01

Note: M = Moyenne; ET = écart-type; IE global = score global de l'intelligence émotionnelle du gestionnaire; B-E = bien-être; A-R = autorégulation; Émo = émotivité; Soc = sociabilité

**TABLEAU 50 : CORRÉLATIONS ENTRE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET LES STYLES DE LEADERSHIP**

### **Les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné**

Le tableau 51 présente des corrélations significatives entre les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné. Rappelons que ces deux mesures ont été effectuées par les employés et donc, par la même source.

Le leadership transformationnel présente une corrélation positive et significative avec la relation supérieur-subordonné (0.19,  $p < 0.05$ ). Cela signifie que lorsque les employés perçoivent des comportements transformationnels chez leur gestionnaire, leur relation est meilleure avec ce dernier. Cette information permet de confirmer l'hypothèse 3. Cependant, la distribution de la relation supérieur-subordonné ayant une pente positive, il faut interpréter ce résultat avec prudence, bien que la distribution du leadership transformationnel soit normale.

Une association positive et significative est également observée entre une composante du leadership transformationnel et le LMX. Plus précisément, il y a une corrélation positive et significative avec le charisme-motivation (0.23,  $p < 0.01$ ). Compte tenu que ce concept fait référence à l'influence idéalisée et la motivation par l'inspiration, l'hypothèse 3.3 est retenue. Cependant, la distribution du charisme-motivation est à pente positive; ce résultat doit donc être interprété avec prudence.

Une association négative et significative est observée avec le leadership laissez-faire (-0.24,  $p < 0.01$ ). Cela signifie que plus le gestionnaire adopte un leadership laissez-faire, plus la relation avec ses employés tend à être de faible qualité. Cependant, cette association est affectée par la distribution constante de cette variable dans l'échantillon et demeure donc discutable. Cette composante est donc retirée des analyses de régression ultérieures et l'hypothèse 3.2 n'est pas retenue.



Une relation négative et significative est relevée entre le leadership transactionnel et la relation supérieur-subordonné (-0.16,  $p < 0.05$ ). Le taux de variance explicative est de 2.56 %. Conséquemment, l'hypothèse 3.1 est retenue, mais il faut souligner que la distribution de cette composante comporte peu de variance.

Finalement, parmi les composantes du leadership transactionnel, une association existe entre le management par exception actif et le LMX (-0.17,  $p < 0.05$ ). Notons que la distribution du management par exception active est adéquate (écart-type 1.00).

	M	E-T	1	2	3	4	5	6	7	8
1. LF	.45	.67	(alpha .69)							
2. TRANSF	2.77	.80	-.55**	(alpha .90)						
3. TRANSC	1.34	.74	.39**	-.39**	(alpha .66)					
4. DP	2.65	.92	-.49**	.94**	-.36**	(alpha .86)				
5. CM	2.93	.85	-.50**	.87**	-.37**	.64**	(alpha .82)			
6. MEA	1.68	1.0	.01	-.16*	.81**	-.16*	-.17*	(alpha .71)		
7. MEP	.92	1.02	.63**	-.42**	.66**	-.40**	-.37**	.10	(alpha .77)	
8. LMX	27.73	5.54	-.24**	.19*	-.16*	.13	.23**	-.17*	-.10	(alpha .90)

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$

Note: M = Moyenne; ET = écart-type; LF = leadership laissez-faire; TRANSF = leadership transformationnel; TRANSC = leadership transactionnel; DP = développement personnel; CM = charisme-motivation; MEA = management par exception actif; MEP = management par exception passif; LMX = relation supérieur-subordonné

**TABLEAU 51 : CORRÉLATIONS ENTRE LES STYLES DE LEADERSHIP ET LA RELATION SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ**

## Sommaire des analyses de corrélations

Les analyses de corrélations indiquent des associations significatives entre les variables de l'étude. Ainsi, l'intelligence émotionnelle et les styles de leadership montrent, respectivement, des corrélations significatives avec la relation supérieur-subordonné. L'intelligence émotionnelle globale et ses facteurs présentent des coefficients entre 0.21 et 0.28 avec cette variable dépendante. Rappelons que, sous réserve des distributions, ces deux mesures proviennent de deux sources différentes, ce qui souligne la force de ces associations. Les styles de leadership, pour leur part, présentent des coefficients entre -0.17 et 0.23.

La sociabilité, associée à l'intelligence émotionnelle (0.28,  $p < 0.01$ ), ainsi que le charisme-motivation (0.23,  $p < 0.01$ ), associé au leadership transformationnel, sont les deux facteurs ayant les corrélations les plus fortes avec la relation supérieur-subordonné.

L'intelligence émotionnelle et les styles de leadership présentent également des associations entre eux, avec des coefficients variant entre -0.23 et 0.31. Rappelons que, sous réserve des distributions, ces deux mesures proviennent de deux sources différentes, ce qui confirme la force de ces associations. Les corrélations les plus fortes entre l'intelligence émotionnelle globale et les styles de leadership sont avec le leadership transformationnel (0.21,  $p < 0.01$ ) et le charisme-motivation (0.20,  $p < 0.01$ ).

Deux facteurs de l'intelligence émotionnelle montrent également une corrélation significative avec les styles de leadership, soit le bien-être et la sociabilité. Les plus fortes corrélations sont observées entre le bien-être et le leadership transformationnel (0.29,  $p < 0.01$ ) et avec une de ses composantes, soit le charisme-motivation (0.31,  $p < 0.01$ ). La sociabilité, quant à elle, obtient des corrélations avec le leadership transformationnel (0.26,  $p < 0.01$ ), le

développement personnel (0.21,  $p < 0.01$ ), le charisme-motivation (0.27,  $p < 0.01$ ) et le management par exception passif (-0.23,  $p < 0.01$ ).

Les styles de leadership et leurs facteurs présentent, pour leur part, des coefficients entre -0.17 et 0.23 avec la relation supérieur-subordonné. Rappelons que le leadership laissez-faire est exclu des analyses.

Les analyses de corrélations indiquent des associations significatives entre certaines variables de l'étude. Ces analyses peuvent à présent être approfondies au moyen d'analyses de régression.

## **Les analyses de régression**

### **Les relations entre l'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné**

La présente étude vise à déterminer, notamment, quelles composantes de l'intelligence émotionnelle expliquent le mieux la qualité de la relation supérieur-subordonné. Pour répondre à cette question, une régression linéaire pas-à-pas est effectuée entre cette variable dépendante et les facteurs de l'intelligence émotionnelle. Comme indiqué dans l'étude 1, cette méthode permet d'éliminer les variables indépendantes rendues non significatives suite à l'ajout d'une autre variable. Rappelons également que cette méthode est pertinente lorsqu'il y a présence de multicolinéarité, point qui a été soulevé dans les critiques des instruments utilisés au chapitre 1 de la présente recherche (ex. Webb, 2005).

Comme l'a montré l'analyse des corrélations, il n'y a pas de relation entre les facteurs autorégulation et émotivité de l'intelligence émotionnelle et le LMX. Par conséquent, ces facteurs ne sont pas introduits dans les modèles de régression. Rappelons également que les analyses ont précédemment indiqué que le score

global de l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique 4.41 % de la variance du LMX, avec un coefficient de 0.21 ( $p < 0.01$ ).

Le tableau 52 présente les résultats de l'analyse. Le facteur sociabilité explique 7 % de la variance du score obtenu par le gestionnaire au LMX. Cette variance est positive et significative ( $\beta$  0.28,  $p < 0.01$ ). Quant au facteur bien-être, celui-ci perd de sa variance explicative lorsque le facteur sociabilité est introduit dans le modèle.

Modèle avec les facteurs retenus	B coefficient non standardisé	SEB Erreur standard	$\beta$	$R^2$	Taux résiduel	$\Delta R^2$ Variation de $R^2$	$sr^2$ Erreur standard de l'estimation	Valeur critique
Modèle 1				.08	92.41%	.07	5.34	
Sociabilité	2.43	.63	.28					.00

Variable dépendante: relation supérieur-subordonné

Variable exclue : bien-être

**TABLEAU 52 : RÉGRESSION LINÉAIRE PAS-À-PAS ENTRE LES FACTEURS BIEN-ÊTRE ET SOCIABILITÉ ET LA RELATION SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ**

Afin de pousser plus loin l'analyse, les trois facettes de la sociabilité sont analysées afin de déterminer leurs variances explicatives. Le tableau 53 présente une analyse de régression pas-à-pas sur la relation supérieur-subordonné, où ces facettes sont introduites. L'affirmation de soi, soit la capacité de faire preuve de franchise et de défendre ses droits (Petrides, 2009), est la facette la plus déterminante pour expliquer la relation supérieur-subordonné, avec un taux de variance explicative de 4 %. Ce lien est positif et significatif ( $\beta$  0.22,  $p < 0.05$ ). Ce résultat diffère de celui de l'étude 1, où la facette des compétences sociales expliquait 7 % de la variance du LMX.

Modèle avec les facteurs retenus	B coefficient non standardisé	SEB Erreur standard	$\beta$	R <sup>2</sup>	Taux résiduel	$\Delta R^2$ Variation de R <sup>2</sup>	sr <sup>2</sup> Erreur standard de l'estimation	Valeur critique
Modèle 1				.05	95.02%	.04	5.41	
Affirmation de soi	2.05	.70	.22					.00

Variable dépendante: relation supérieur-subordonné

Variables exclues : compétences sociales, régulation des émotions d'autrui

**TABLEAU 53 : RÉGRESSION LINÉAIRE PAS-À-PAS ENTRE LES FACETTES DE LA SOCIABILITÉ ET LA RELATION SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ**

Les analyses de l'étude 2 révèlent que l'intelligence émotionnelle globale du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de la relation supérieur-subordonné. Elles indiquent également que les facteurs bien-être et sociabilité, – en particulier la sociabilité et sa facette affirmation de soi – sont des variables déterminantes d'une relation supérieur-subordonné de qualité. Rappelons cependant que les distributions de ces différentes variables tendent vers des pentes positives. Néanmoins, compte tenu que l'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné ont été mesurées par deux sources différentes, ces résultats demeurent révélateurs.

### **Les relations entre l'intelligence émotionnelle et le leadership**

La présente étude vise également à déterminer si l'intelligence émotionnelle est en relation avec le leadership adopté par un gestionnaire. Pour répondre à la question, une régression linéaire pas-à-pas est effectuée entre les facteurs de l'intelligence émotionnelle et le type de leadership.

Par la suite, afin de tenir compte des corrélations entre les comportements de leadership, une analyse de variance multivariée est effectuée entre l'intelligence émotionnelle et ces variables dépendantes. Rappelons que les analyses

précédentes ont indiqué que le score total de l'intelligence émotionnelle explique 4.41 % de la variance du leadership transformationnel, avec une corrélation de 0.21 ( $p < 0.01$ ).

#### Les facteurs de l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel

Les analyses de corrélations ont révélé des associations positives et significatives entre les facteurs bien-être et sociabilité de l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel. Afin de déterminer quel(s) facteur(s) de l'intelligence émotionnelle affecte(nt) le plus ce type de leadership, une régression linéaire pas-à-pas est effectuée.

Le tableau 54 présente les résultats de cette analyse. Ceux-ci indiquent que le bien-être et la sociabilité expliquent 10 % de la variance du leadership transformationnel (bien-être =  $\beta = 0.22$ ,  $p < 0.05$ ; sociabilité =  $\beta = 0.17$ ,  $p < 0.05$ ). Ce résultat diffère de l'étude 1, où l'autorégulation expliquait 7 % de la variance du leadership transformationnel.

Modèle avec les facteurs retenus	B coefficient non standardisé	SEB Erreur standard	$\beta$	R <sup>2</sup>	Taux résiduel	$\Delta R^2$ Variation de R <sup>2</sup>	sr <sup>2</sup> Erreur standard de l'estimation	Valeur critique
Modèle 1				.08	91.64%	.08	.77	
Bien-être	.45	.12	.29					.00
Modèle 2				.11	89.25%	.10	.76	
Bien-être	.38	.13	.22					.01
Sociabilité	.22	.11	.17					.04

Variable dépendante: leadership transformationnel

Modèle 1; variable exclue : sociabilité

**TABLEAU 54 : RÉGRESSION LINÉAIRE PAS-À-PAS ENTRE LES FACTEURS BIEN-ÊTRE ET SOCIABILITÉ ET LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL**

Afin de pousser plus loin l'analyse, les trois facettes du bien-être et de la sociabilité sont analysées afin de déterminer leurs variances explicatives. Le tableau 55 présente une analyse de régression pas-à-pas sur la relation supérieur-subordonné, où ces facettes sont introduites. L'affirmation de soi [capacité d'être franc et prêt à défendre ses droits (Petrides, 2009)] et l'optimisme [capacité d'être confiant et tendance à voir le côté positif de la vie (Petrides, 2009)], sont les facettes les plus déterminantes pour expliquer le leadership transformationnel, avec un taux d'explication de 9 %. Ces variances sont positives et significatives (affirmation de soi =  $\beta$  0.21,  $p < 0.05$ ; optimisme =  $\beta$  0.21,  $p < 0.05$ ).

Modèle avec les facteurs retenus	B coefficient non standardisé	SEB Erreur standard	$\beta$	R <sup>2</sup>	Taux résiduel	$\Delta R^2$ Variation de R <sup>2</sup>	sr <sup>2</sup> Erreur standard de l'estimation	Valeur critique
Modèle 1				.06	94.05%	.05	.78	
Affirmation de soi	.32	.10	.24					.00
Modèle 2				.10	89.91%	.09	.76	
Affirmation de soi	.28	.10	.21					.01
Optimisme	.26	.10	.21					.01

Variable dépendante: leadership transformationnel

Modèle 1 : variables exclues : estime de soi, bonheur, optimisme, compétences sociales, régulation des émotions d'autrui

Modèle 2 : variables exclues : estime de soi, trait de bonheur, compétences sociales, régulation des émotions d'autrui

**TABLEAU 55 : RÉGRESSION LINÉAIRE PAS-À-PAS ENTRE LES FACETTES DU BIEN-ÊTRE ET LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL**

### L'intelligence émotionnelle et les comportements de leadership

Le tableau de corrélations a révélé des associations significatives entre l'intelligence émotionnelle, le développement personnel, le charisme-motivation et le management par exception passive. Afin de déterminer la variance explicative de cette variable indépendante sur ces composantes, une analyse de

variance multivariée est effectuée. Comme l'a montré l'analyse des corrélations, il n'y a pas de relation entre l'intelligence émotionnelle globale et le management par exception active. Par conséquent, ce facteur n'est pas introduit dans le modèle. Également, compte tenu de la distribution constante du leadership laissez-faire, cette composante n'est pas retenue pour les analyses.

La régression de l'intelligence émotionnelle sur les facteurs du leadership présente un résultat significatif au test Pillai ( $F=1.71$   $p<0.01$ ), ce qui signifie que le modèle peut expliquer les variances des variables dépendantes.

Le tableau 56 permet de constater que l'intelligence émotionnelle explique 24 % ( $R^2$  ajusté= 0.24) de la variance du charisme-motivation ( $F=2.51$ ;  $DL=33$ ;  $p<0.01$ ), et 18 % ( $R^2$  ajusté= 0.18) de la variance du management par exception passif ( $F = 2.03$ ;  $DL = 33$ ;  $p<0.05$ ). L'association entre l'intelligence émotionnelle et le développement personnel n'est pas significative lorsque ces deux variables dépendantes sont introduites dans le modèle. Ainsi, posséder une intelligence émotionnelle semble favoriser l'apparition de comportements charismatiques et motivants et diminuer l'apparition de comportements coercitifs réactifs.

Source	Variables dépendantes	$R^2$	$\Delta R^2$ Variation de $R^2$	Somme des carrés de type III	DI	Moyenne des carrés	F	Valeur critique
IE global	Développement personnel	.25	.52	33.11	33	1.00	1.26	.19
	Charisme-motivation	.40	.24	46.72	33	1.42	2.51	.00
	Management par exception passif	.35	.18	53.65	33	1.63	2.03	.00
<b>Test Pillai</b>							1.71	.00
Variable indépendante: score global IE								

**TABLEAU 56 : ANALSE DE VARIANCE MULTIVARIÉE ENTRE LES COMPORTEMENTS DE LEADERSHIP ET L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE**



Les analyses de l'échantillon révèlent que l'intelligence émotionnelle globale du gestionnaire explique une partie de la variance de son leadership transformationnel. Compte tenu que ce sont des mesures provenant de sources différentes et que le leadership transformationnel propose une distribution normale, ce résultat est d'autant plus révélateur. Les analyses indiquent également que les facteurs bien-être et sociabilité – notamment le bien-être et sa facette optimisme – sont des variables particulièrement déterminantes. Rappelons cependant que ces deux variables proposent une distribution à pente positive. Finalement, le score d'intelligence émotionnelle global affecte une partie de la variance de deux comportements de leadership, soit le charisme-motivation (associé au leadership transformationnel) et le management par exception passive (associé au leadership transactionnel). Comme mentionné précédemment, le charisme-motivation présente une distribution normale, tandis que le management par exception passif présente peu de variance.

### **Les relations entre les styles de leadership et la qualité de la relation supérieur-subordonné**

La présente étude vise également à déterminer quels comportements de leadership expliquent le mieux la qualité de la relation supérieur-subordonné. Pour répondre à la question, une régression linéaire pas-à-pas est effectuée entre cette variable dépendante et les différentes composantes des styles de leadership. Compte tenu de la constance de la distribution du leadership laissez-faire, cette donnée n'est pas introduite dans le modèle de régression. Comme l'a montré l'analyse des corrélations, il n'y a pas de liens entre la relation supérieur-subordonné et le développement personnel, ni avec le management par exception passif. Par conséquent, ces facteurs ne sont pas introduits dans le modèle de régression.

Le tableau 57 présente les résultats de la régression linéaire pas-à-pas entre le leadership transformationnel, le leadership transactionnel et la relation supérieur-subordonné. Le leadership transformationnel explique 5 % de la variation de la

relation supérieur-subordonné. Cette variance est positive et significative ( $\beta$  0.24,  $p < 0.01$ ). Le leadership transactionnel perd de sa variance explicative lorsque le leadership transformationnel est introduit. Compte tenu de ce résultat, il n'est pas nécessaire d'analyser les régressions linéaires entre les composantes du leadership, car l'une d'entre elles concerne le transformationnel, tandis que l'autre relève du transactionnel. Ainsi, le charisme-motivation apparaît plus déterminant que le management par exception actif pour expliquer la relation supérieur-subordonné.

Modèle avec les facteurs retenus	B coefficient non standardisé	SEB Erreur standard	$\beta$	$R^2$	Taux résiduel	$\Delta R^2$ Variation de $R^2$	$sr^2$ Erreur standard de l'estimation	Valeur critique
Modèle 1				.06	94.25%	.05	5.32	
Leadership transformationnel	1.64	.54	.24					.00

Variable dépendante: relation supérieur-subordonné

Variable exclue : leadership transactionnel

**TABLEAU 57 : RÉGRESSION LINÉAIRE PAS-À-PAS ENTRE LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL, LE LEADERSHIP TRANSACTIONNEL ET LA RELATION SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ**

À la lumière de ces analyses, notons que pour cette étude, le leadership transformationnel du gestionnaire est le style de leadership le plus déterminant pour expliquer une partie de la variance de la qualité de la relation avec ses subordonnés. Parmi les comportements de leadership, le charisme-motivation s'avère particulièrement significatif à cet effet.

## L'analyse de médiation

L'hypothèse 4 vise à déterminer si l'intelligence émotionnelle du gestionnaire permet aux styles de leadership d'influer sur la relation supérieur-subordonné. Pour ce faire, un test de médiation est effectué.

Comme mentionné et précisé dans l'étude 1, un médiateur explique la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante. Les analyses précédentes indiquent que les trois conditions de médiation de Baron et Kenny (1986) sont respectées :

- 1) le leadership transformationnel est significativement lié à la relation supérieur-subordonné;
- 2) le leadership transformationnel est significativement lié à l'intelligence émotionnelle;
- 3) l'intelligence émotionnelle est significativement liée à la relation supérieur-subordonné.

Afin de déterminer si l'intelligence émotionnelle est une variable médiatrice, une régression linéaire pas-à-pas est effectuée, dans laquelle le leadership transformationnel et l'intelligence émotionnelle globale sont introduits. Rappelons que si la force de la relation entre le leadership transformationnel et la relation supérieur-subordonné diminue tout en demeurant significative, cela signifie qu'il y a médiation partielle. Si la force de la relation entre ces mêmes variables est éliminée, cela indique qu'il y a médiation complète.

Le tableau 58 présente les résultats de l'analyse. Le modèle présente un  $R^2$  de 3 %, où le leadership transformationnel est la variable retenue ( $\beta$  0.19,  $p < 0.01$ ). La force explicative de cette variable n'est pas affectée par l'introduction de

l'intelligence émotionnelle, qui se trouve exclue du modèle en présence de cette variable. Il n'y a donc pas présence de médiation. Conséquemment, l'hypothèse 4 n'est pas retenue.

Modèle avec les facteurs retenus	B coefficient non standardisé	SEB Erreur standard	$\beta$	R <sup>2</sup>	Taux résiduel	$\Delta R^2$ Variation de R <sup>2</sup>	sr <sup>2</sup> Erreur standard de l'estimation	Valeur critique
Modèle 1				.04	96.33%	.03	5.49	
Leadership transformationnel	1.33	.54	.19					.01

Variable dépendante: relation supérieur-subordonné

Variable exclue : intelligence émotionnelle globale

**TABLEAU 58 : MÉDIATION ENTRE LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL, L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET LA RELATION SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ**

Bien que l'intelligence émotionnelle globale ne soit pas un médiateur de la relation entre le leadership transformationnel et la relation supérieur-subordonné, les analyses laissent supposer un autre effet de médiation :

- 1) le leadership transformationnel est significativement lié à la relation supérieur-subordonné;
- 2) le leadership transformationnel est significativement lié au facteur sociabilité de l'intelligence émotionnelle;
- 3) le facteur sociabilité de l'intelligence émotionnelle est significativement lié à la relation supérieur-subordonné.

Le tableau 59 présente la régression linéaire pas-à-pas effectuée entre le leadership transformationnel, l'intelligence émotionnelle globale et la relation supérieur-subordonné. L'analyse présente un R<sup>2</sup> de 7 %, où la sociabilité est la variable retenue ( $\beta$ 0.27,  $p < 0.01$ ). Le leadership transformationnel perd de sa variance explicative lorsque cette variable est introduite. Conséquemment, il y a présence de médiation.

Modèle avec les facteurs retenus	B coefficient non standardisé	SEB Erreur standard	$\beta$	R <sup>2</sup>	Taux résiduel	$\Delta R^2$ Variation de R <sup>2</sup>	sr <sup>2</sup> Erreur standard de l'estimation	Valeur critique
Modèle 1				.07	92.80%	.07		
Sociabilité	2.37	.67	.27					.001

Variable dépendante: relation supérieur-subordonné

Variable exclue : leadership transformationnel

**TABLEAU 59 : MÉDIATION ENTRE LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL, LA SOCIABILITÉ ET LA RELATION SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ**

## L'analyse de modération

L'hypothèse 5 vise à déterminer si l'intelligence émotionnelle du gestionnaire permet une optimisation de certains comportements de leadership, qui pour leur part assurent une relation supérieur-subordonné de qualité. Pour ce faire, une analyse de modération est effectuée.

Comme mentionné dans l'étude 1, un modérateur affecte l'impact de la variable indépendante sur la variable dépendante. Dans le cadre de la présente recherche, s'il y a modération, cela signifie que l'intelligence émotionnelle affecte l'impact des comportements de leadership sur la relation supérieur-subordonné. Les analyses précédentes indiquent que les deux premières conditions de modération de Baron et Kenny (1986) sont respectées : le leadership transformationnel est significativement lié à la relation supérieur-subordonné et le leadership transformationnel est associé de façon significative à l'intelligence émotionnelle. Compte tenu des résultats des analyses précédentes et des relations observées, le style de leadership transformationnel est introduit à titre de variable indépendante, l'intelligence émotionnelle globale est le facteur contrôle et la relation supérieur-subordonné est la variable dépendante.

Le tableau 60 présente les résultats de l'analyse. Le modèle présente un  $R^2$  de 4 %, où le leadership transformationnel est significatif ( $\beta$  0.19,  $p < 0.01$ ). Lorsqu'elle est introduite dans le modèle, l'intelligence émotionnelle n'est pas significative ( $\beta$  0.14,  $p > 0.05$ ). Conséquemment, il n'est pas possible de confirmer l'effet modérateur de l'intelligence émotionnelle sur la relation supérieur-subordonné et le leadership transformationnel. L'hypothèse 5 n'est donc pas retenue.

Néanmoins, notons que le modèle possède un indice de colinéarité (VIF) de 1.05; ce résultat souligne l'absence de lien entre les variables indépendantes et dépendantes. Cela signifie que le leadership transformationnel et l'intelligence émotionnelle sont deux variables distinctes.

Modèle avec les facteurs retenus	B coefficient non standardisé	SEB Erreur standard	$\beta$	$R^2$	Taux résiduel	$\Delta R^2$ Variation de $R^2$	$sr^2$ Erreur standard de l'estimation	Valeur critique
Modèle 1				.04	96.33%	.03	5.49	
Leadership transformationnel	1.33	.54	.19					.01
Modèle 2				.06	94.43%	.04		
Leadership transformationnel	1.13	.55	.16					.04
Intelligence émotionnelle globale	1.83	1.02	.14					.08

Variable dépendante: relation supérieur-subordonné

Modèle 1; variable exclue : intelligence émotionnelle globale

**TABLEAU 60 : MODÉRATION ENTRE LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL, L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET LA RELATION SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ, OÙ L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE**

Bien que l'intelligence émotionnelle globale ne soit pas un modérateur de la relation entre le leadership transformationnel et la relation supérieur-subordonné, les analyses soulignent un autre effet de modulation possible : le leadership transformationnel est significativement lié à la relation supérieur-subordonné et

le leadership transformationnel est significativement lié au facteur sociabilité de l'intelligence émotionnelle. Compte tenu des résultats des analyses précédentes et des relations observées, le style de leadership transformationnel est introduit à titre de variable indépendante, la sociabilité est le facteur contrôle et la relation supérieur-subordonné est la variable dépendante.

Le tableau 61 présente les résultats de l'analyse. Le modèle présente un  $R^2$  de 8 %, où le leadership transformationnel ( $\beta 0.13$ ,  $p < 0.05$ ) et la sociabilité ( $\beta 0.23$ ,  $p > 0.01$ ) expliquent la relation supérieur-subordonné, avec un indice de colinéarité VIF de 1.07. Compte tenu que la sociabilité affecte la variance explicative du leadership transformationnel, cette variable peut être considérée comme modératrice. Rappelons que les analyses précédentes ont démontré le caractère médiateur de la sociabilité entre le leadership transformationnel et la relation supérieur-subordonné : de ce fait, il est normal de voir celle-ci affecter le leadership transformationnel dans sa relation avec le LMX.

Modèle avec les facteurs retenus	B coefficient non standardisé	SEB Erreur standard	$\beta$	$R^2$	Taux résiduel	$\Delta R^2$ Variation de $R^2$	$sr^2$ Erreur standard de l'estimation	Valeur critique
Modèle 1				.04	96.33%	.03	5.49	
Leadership transformationnel	1.33	.54	.19					.01
Modèle 2				.09	91.27%	.08		
Leadership transformationnel	.90	.54	.13					.01
Sociabilité	2.10	.69	.23					.00

Variable dépendante: relation supérieur-subordonné

Modèle 1; variable exclue : intelligence émotionnelle globale

**TABLEAU 61 : MODÉRATION ENTRE LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL, LE FACTEUR SOCIABILITÉ ET LA RELATION SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ**

À la lumière de ces analyses statistiques, certaines hypothèses sont confirmées, d'autres ne sont pas retenues et des résultats supplémentaires sont relevés.

Elles permettent de valider les résultats de certaines études antérieures, entrent en contradiction avec certains et proposent de nouvelles perspectives. Bref, ces analyses permettent une interprétation des résultats riche en informations.



## Chapitre 4 : Interprétation des résultats

Le chapitre 3 a présenté les analyses statistiques effectuées afin de répondre à la question de recherche, aux sous-questions ainsi qu'aux différentes hypothèses. Dans ce chapitre, les résultats de l'étude 1 sont interprétés afin de proposer une base comparative pour la seconde étude. Cette dernière, pour sa part, détermine l'adéquation des résultats de la recherche avec la théorie et la valeur ajoutée qu'ils lui apportent.

### L'étude 1

Les hypothèses de la présente recherche sont rappelées dans la figure 10, de même que les résultats sommaires de l'étude 1.

**FIGURE 10 : LA QUESTION DE RECHERCHE ET LES HYPOTHÈSES : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE 1**

<b>QUESTION DE RECHERCHE : QUEL LIEN EXISTE-T-IL ENTRE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DU GESTIONNAIRE, SON STYLE DE LEADERSHIP ET LA QUALITÉ DE SA RELATION AVEC LES MEMBRES DE SON ÉQUIPE?</b>		
<b>Hypothèse 1</b> : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés..	Retenue	<u>Résultat supplémentaire relevé</u>
<b>Hypothèse 1.1</b> : l'autorégulation du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.	Non retenue	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le facteur sociabilité, en particulier les compétences sociales, affecte significativement et positivement la relation supérieur-subordonné.</li> </ul>
<b>Hypothèse 1.2</b> : l'émotivité du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés	Retenue	
<b>Hypothèse 2</b> : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de son influence idéalisée	Retenue pour l'influence idéalisée dans les comportements	<u>Résultats supplémentaires relevés</u>
<b>Hypothèse 2.1</b> : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de sa motivation par inspiration	Non retenue	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'intelligence émotionnelle affecte significativement et positivement la stimulation intellectuelle</li> </ul>

<b>Hypothèse 2.2</b> : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de sa considération individualisée.	Non retenue	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le facteur autorégulation affecte significativement et positivement le leadership transformationnel</li> <li>Le facteur bien-être et le facteur sociabilité affectent significativement et positivement le leadership transformationnel. Cependant, ces deux résultats ne sont plus significatifs après avoir introduit l'autorégulation</li> </ul>
<b>Hypothèse 2.3</b> : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de son management par contingence.	Non retenue	
<b>Hypothèse 2.4</b> : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de son leadership transformationnel.	Retenue	
<b>Hypothèse 3</b> : le leadership transformationnel du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.	Retenue	<p><u>Résultat supplémentaire relevé</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'inspiration par la motivation et la stimulation intellectuelle affecte positivement et significativement la relation supérieur-subordonné. Cependant, ces deux résultats ne sont plus significatifs après avoir introduit l'influence idéalisée attribuée et la considération individualisée</li> </ul>
<b>Hypothèse 3.1</b> : le leadership transactionnel du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.	Non retenue	
<b>Hypothèse 3.2</b> : le leadership laissez-faire du gestionnaire explique une partie de la qualité de la variance de sa relation avec ses subordonnés.	Non retenue	
<b>Hypothèse 3.3</b> : l'influence idéalisée du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.	Retenue pour l'influence idéalisée attribuée	
<b>Hypothèse 3.4</b> : la considération individuelle du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.	Retenue	
<b>Hypothèse 3.5</b> : le management par contingence du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.	Non retenue	
<b>Hypothèse 4</b> : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire est un modérateur du lien entre ses comportements de leadership et la qualité de la relation avec les membres de son équipe.	Non retenue	
<b>Hypothèse 5</b> : l'intelligence émotionnelle est un médiateur du lien entre ses comportements de leadership et la qualité de la relation avec les membres de son équipe.	Non retenue	

## **Les résultats des liens entre l'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné**

Les analyses de l'étude 1 confirment les résultats de certaines études antérieures. Ainsi, l'intelligence émotionnelle du gestionnaire affecte en partie la relation supérieur-subordonné et ce, de façon positive.

Les analyses indiquent également que le facteur sociabilité, en particulier la facette des compétences sociales, explique en partie la relation supérieur-subordonné. Cela signifie que lorsque le gestionnaire possède des aptitudes sociales, qu'il peut influencer sur les émotions d'autrui et est capable de s'affirmer (Petrides, 2009), la qualité de la relation supérieur-subordonné tend à être plus élevée.

L'étude 1 indique également que l'émotivité affecte la qualité de la relation supérieur-subordonné. Ainsi, plus le gestionnaire est conscient de ses émotions et de celles d'autrui, qu'il communique ses sentiments, possède des relations personnelles satisfaisantes et est en mesure d'adopter le point de vue d'autrui (Petrides, 2009), plus la relation avec les membres de son équipe tend à être de qualité. Cependant, ce facteur est moins déterminant que la sociabilité.

Ces résultats cadrent bien avec la relation supérieur-subordonné, qui est basée sur les interactions. Ainsi, comme l'indique Gardner (1983), plus l'individu possède une intelligence interpersonnelle, plus il peut utiliser cette connaissance pour anticiper les intentions et les désirs d'autrui et agir en conséquence.

Le lien entre le facteur autorégulation et la relation supérieur-subordonné n'est pas démontré dans cette étude. Cependant, il est possible que la petite taille de

l'échantillon soit responsable de ce résultat, compte tenu que ce lien avait été relevé dans les études antérieures.

## **Les résultats des liens entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire et les styles de leadership**

Les analyses confirment que l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de son leadership transformationnel, comme le démontraient les études antérieures. Cela signifie que plus le gestionnaire a une intelligence émotionnelle élevée, plus il a tendance à se présenter comme influent, sensible aux besoins de ses employés et à les inciter à penser autrement et à donner le meilleur d'eux-mêmes.

L'étude 1 démontre également que l'intelligence émotionnelle affecte positivement et significativement l'influence idéalisée dans les comportements. Cela signifie que plus l'intelligence émotionnelle du gestionnaire est élevée, plus il a tendance à adopter des actions charismatiques, centrées sur les valeurs et les croyances, et qui s'avèrent orientées vers la mission de l'organisation (Antonakis et autres, 2003). Cependant, les relations entre cette variable et les autres comportements du leadership transformationnel prévus ne sont pas validées. La petite taille de l'échantillon pourrait expliquer ces résultats.

Les analyses indiquent aussi que l'intelligence émotionnelle affecte la stimulation intellectuelle, c'est-à-dire que les actions du leader font appel à la logique et à l'esprit d'analyse d'autrui, qu'elles l'invitent à faire preuve de créativité et à trouver des solutions aux problèmes complexes (Antonakis et autres, 2003).

Les facteurs bien-être, autorégulation et sociabilité de l'intelligence émotionnelle affectent le leadership transformationnel. Cela signifie que plus un gestionnaire se montre satisfait et à l'aise avec son environnement, qu'il est en mesure de se

contrôler et qu'il possède des habiletés de communication (Petrides, 2009), plus il tend à adopter fréquemment des comportements visionnaires, inspirants et motivants. Parmi ces trois facteurs, l'autorégulation, soit la capacité à contrôler ses émotions, à résister à la pression, à gérer le stress et ses impulsivités (Petrides, 2009), est particulièrement déterminante.

Par définition, le leadership transformationnel amène les individus à s'identifier au leader et à ses actions. Les facteurs bien-être et autorégulation présentent des habiletés intrapersonnelles, tandis que le facteur sociabilité reflète des capacités interpersonnelles. Compte tenu que le facteur autorégulation est le plus déterminant, nous supposons que l'adoption d'un leadership transformationnel passe par une connaissance et une gestion de soi ainsi que de ses émotions. Ce faisant, le leader est en mesure de conserver une attitude à laquelle il lui est possible de se référer, même lors de situations ambiguës. Cependant, rappelons que la distribution de l'échantillon présente une autorégulation élevée pour la plupart des gestionnaires. Conséquemment, ce résultat demeure à confirmer avec la deuxième étude.

### **Les résultats des liens entre les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné**

Les analyses confirment que le leadership transformationnel influence positivement la relation supérieur-subordonné et que le leadership laissez-faire l'affecte négativement, tel que souligné dans les études antérieures. Cette relation n'est pas observée pour le leadership transactionnel et, conséquemment, n'est pas constatée pour le management par contingence. Compte tenu de la distribution constante du leadership laissez-faire, ce résultat demeure à confirmer.

Les analyses indiquent également que l'influence idéalisée attribuée et la considération individualisée attribuée affectent positivement et significativement

la relation supérieur-subordonné. L'inspiration par la motivation et stimulation intellectuelle affectent également cette variable, bien que ces comportements soient moins significatifs que l'influence idéalisée attribuée et la considération individualisée. Cela signifie que plus un gestionnaire se montre confiant, puissant, axé sur les idéaux et l'éthique, qu'il conseille ses employés et qu'il prête attention à leurs besoins individuels (Antonakis et autres, 2003), plus la relation avec ces derniers tend à être de qualité.

À la lumière de ces résultats, il faut retenir qu'un gestionnaire transformationnel, en particulier s'il possède une apparence charismatique et démontre de l'intérêt envers les besoins de ses employés, tend à susciter une appréciation de la part des employés.

### **Les liens entre l'intelligence émotionnelle les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné : médiateur et modérateur**

Les résultats de l'étude n'ont pas relevé l'effet médiateur ou modérateur de l'intelligence émotionnelle sur le leadership transformationnel et la relation supérieur-subordonné. Malgré tout, ce concept demeure un facteur déterminant qui explique à la fois le leadership transformationnel et la relation supérieur-subordonné.

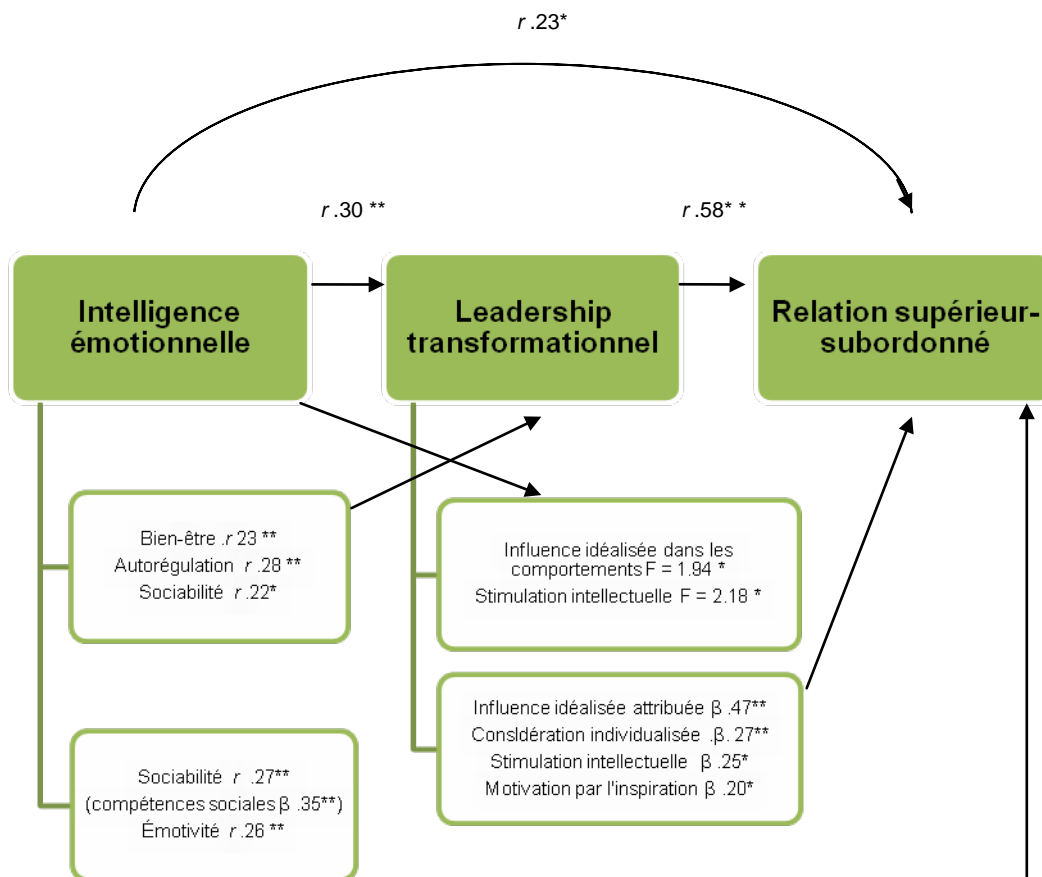
### **La synthèse des résultats de l'étude 1**

La figure 11 illustre les principaux liens relevés par l'analyse de la première étude.

Il apparaît que l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel sont des facteurs déterminants de la qualité de la relation supérieur-subordonné. Conséquemment, l'étude 1 permet de souligner l'importance de l'intelligence émotionnelle non seulement pour favoriser des relations de qualité, mais également pour favoriser l'apparition du leadership transformationnel. Cependant, en observant les effets de l'intelligence émotionnelle et du leadership transformationnel sur la qualité de la relation supérieur-subordonné, nous constatons que c'est le leadership transformationnel qui explique davantage la qualité de cette relation.

Les résultats de l'étude 1 doivent être interprétés avec prudence, compte tenu de la distribution de l'échantillon. Rappelons qu'il y a une concentration de gestionnaires possédant une intelligence émotionnelle au-dessus de la médiane, en particulier en regard du bien-être, de l'autorégulation et de l'émotivité. Par ailleurs, peu de gestionnaires présentent des comportements de leadership laissez-faire. L'étude 2 permet de confirmer la stabilité de ces résultats.

FIGURE 11 : LA SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE 1



\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$

## L'étude 2

Les hypothèses de la présente recherche sont rappelées dans la figure 12, de même que les résultats sommaires de la deuxième étude. Ces derniers sont interprétés en tenant compte des études antérieures et de l'étude 1.



FIGURE 12 : LA QUESTION DE RECHERCHE ET LES HYPOTHÈSES : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE 2

QUESTION DE RECHERCHE : QUEL LIEN EXISTE-T-IL ENTRE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DU GESTIONNAIRE, SON STYLE DE LEADERSHIP ET LA QUALITÉ DE SA RELATION AVEC LES MEMBRES DE SON ÉQUIPE?		
<b>Hypothèse 1</b> : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.	Retenue	<u>Résultats supplémentaires relevés</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>La sociabilité, en particulier l'affirmation de soi, affecte en partie la qualité de la relation supérieur-subordonné.</li> <li>Le bien-être affecte en partie la qualité de la relation supérieur-subordonné. Cependant, ce facteur perd sa variance explicative lorsque la sociabilité est introduite dans le modèle.</li> </ul>
<b>Hypothèse 1.1</b> : l'autorégulation du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.	Non retenue	
<b>Hypothèse 1.2</b> : l'émotivité du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés	Non retenue	
<b>Hypothèse 2</b> : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de son influence idéalisée.	Retenue	<u>Résultats supplémentaires relevés</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'intelligence émotionnelle explique une partie de la variance de la stimulation intellectuelle (la stimulation intellectuelle étant associée au développement personnel).</li> <li>L'intelligence émotionnelle explique une partie de la variance du management par exception passif.</li> <li>L'intelligence émotionnelle explique, tout particulièrement, une partie de la variance du charisme-motivation (influence idéalisée attribuée et dans les comportements ainsi que la motivation par l'inspiration) et le management par exception passive.</li> </ul>
<b>Hypothèse 2.1</b> : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de la variance de sa motivation par inspiration.	Retenue	
<b>Hypothèse 2.2</b> : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de sa considération individualisée.	Retenue	
<b>Hypothèse 2.3</b> : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de son management par contingence.	Non retenue	
<b>Hypothèse 2.4</b> : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de son leadership transformationnel.	Retenue	
<b>Hypothèse 3</b> : le leadership transformationnel du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.	Retenue	
<b>Hypothèse 3.1</b> : le leadership transactionnel du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.	Retenue	
<b>Hypothèse 3.2</b> : le leadership laissez-faire du gestionnaire explique une partie de la qualité de la variance de sa relation avec ses subordonnés.	Non retenue	<u>Résultats supplémentaires relevés</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le management par exception active affecte en partie la relation supérieur-subordonné</li> <li>Le leadership transactionnel perd de sa variance explicative lorsque le leadership transformationnel est</li> </ul>
<b>Hypothèse 3.3</b> : l'influence idéalisée du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.	Retenue	
<b>Hypothèse 3.4</b> : la considération individuelle du gestionnaire explique une partie de la variance de la	Non retenue	

qualité de sa relation avec ses subordonnés.		introduit dans le modèle
<b>Hypothèse 3.5</b> : le management par contingence du gestionnaire explique une partie de la variance de la qualité de sa relation avec ses subordonnés.	Non retenue	
<b>Hypothèse 4</b> : l'intelligence émotionnelle du gestionnaire est un modérateur du lien entre ses comportements de leadership et la qualité de la relation avec les membres de son équipe.	Non retenue	<u>Résultat supplémentaire relevé</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>La sociabilité du gestionnaire est un médiateur du lien entre ses comportements de leadership et la qualité de sa relation avec les membres de son équipe</li> </ul>
<b>Hypothèse 5</b> : l'intelligence émotionnelle est un médiateur du lien entre ses comportements de leadership et la qualité de la relation avec les membres de son équipe.	Non retenue	<ul style="list-style-type: none"> <li>La sociabilité du gestionnaire est un modérateur du lien entre ses comportements de leadership et la qualité de sa relation avec les membres de son équipe</li> </ul>

## Les résultats des liens entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire et la relation supérieur-subordonné

### *Les liens entre la théorie et les résultats*

Les analyses confirment les résultats de certaines études antérieures. Ainsi, l'intelligence émotionnelle du gestionnaire affecte en partie la relation supérieur-subordonné et ce, de façon positive. Ce résultat avait été relevé par Gordon (2007) ainsi que par Sears et Holmvall (2010), ces deux études ayant utilisé la mesure WLEIS (Wong et Law, 2004) de l'intelligence émotionnelle. Compte tenu qu'à ce jour, le TEI que n'avait jamais été utilisé pour mesurer le lien entre l'intelligence émotionnelle et la qualité de la relation supérieur-subordonné, ce résultat d'analyse apporte une nouvelle contribution aux associations entre ces deux variables.

Bien que les distributions de l'intelligence émotionnelle et de la qualité de la relation supérieur-subordonné soient à pente positive, il demeure que le poids de ce résultat est révélateur, compte tenu que les résultats proviennent de sources

variées. De plus, rappelons que l'étude 1 a également obtenu ce résultat, ce qui souligne d'autant plus sa stabilité.

Les études antérieures ont relevé un lien entre le facteur émotivité de l'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné. L'étude 2 n'a pas obtenu ce résultat, mais il est relevé dans l'étude 1. Conséquemment, d'autres études sont nécessaires afin de valider cette association.

Finalement, les études antérieures avaient constaté un lien entre le facteur autorégulation de l'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné. Ce résultat n'est pas relevé dans les deux enquêtes effectuées dans le cadre de cette recherche. Il est possible que le choix du modèle, qui diffère de ceux utilisés dans ces études, explique ce résultat.

### ***Les liens entre les résultats et la théorie***

Les analyses de l'étude 2 proposent des résultats qui ne figurent pas dans les publications scientifiques. Ainsi, elles indiquent que le bien-être affecte la qualité de la relation supérieur-subordonné. Cela signifie que plus le gestionnaire possède une capacité d'adaptation (Petrides, 2009), plus la relation avec les membres de son équipe tend à être de qualité. Cependant, ce facteur est moins significatif que la sociabilité. Compte tenu que ce lien n'a pas été démontré dans l'étude 1 et que le bien-être présente une distribution à pente positive, d'autres études sont nécessaires afin de confirmer cette association.

Le facteur sociabilité, en particulier la facette affirmation de soi, affecte la relation supérieur-subordonné. Cela signifie que lorsque le gestionnaire est capable d'utiliser et de gérer les émotions d'autrui, en particulier s'il possède la capacité d'être franc et de défendre ses droits (Petrides, 2009), la relation tend à être perçue comme étant de qualité par les membres de son équipe. Ce résultat, qui

est également relevé dans l'étude 1, cadre bien avec la relation supérieur-subordonné, qui est basée sur les interactions. Ainsi, plus le gestionnaire est habile pour les interactions sociales, qu'il sait écouter et qu'il peut communiquer avec confiance et efficacité (Petrides, 2009), plus ses échanges ont le potentiel d'être appréciés par ses subordonnés. Bien que les distributions de la sociabilité et de la qualité de la relation supérieur-subordonné soient à pente positive, il demeure que le poids de ce résultat est révélateur, compte tenu que ces données proviennent de sources variées.

## **Les résultats des liens entre l'intelligence émotionnelle et les styles de leadership**

### ***Les liens entre la théorie et les résultats***

Les analyses confirment que l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de son leadership transformationnel, ce que démontraient les études antérieures. Sous réserve de la structure factorielle du MLQ5X, ce résultat est également relevé dans l'étude 1. Ainsi, plus le gestionnaire a une intelligence émotionnelle élevée, plus il a tendance à se présenter comme un visionnaire qui inspire ses subordonnés et les motive à innover et à se développer.

Ce résultat est d'autant plus révélateur, compte tenu qu'il provient de sources variées et que la distribution du leadership transformationnel est considérée normale. Néanmoins, rappelons que selon Harms et Crédé (2010), les mesures de l'intelligence émotionnelle basées sur les traits présentent un lien plus fort avec le leadership transformationnel que celles basées sur les habiletés. Malgré tout, ce résultat contribue à la confirmation du lien entre ces deux variables.

L'étude 2 confirme également que l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la fréquence de son influence idéalisée (facteur charisme-motivation, associé à l'influence idéalisée attribuée et dans les comportements ainsi qu'à la motivation par l'inspiration). Ce résultat est également relevé dans l'étude 1 pour l'influence idéalisée dans les comportements. Par définition, un gestionnaire qui possède de l'influence idéalisée (attribuée et dans les comportements) propose une vision du futur ainsi que des moyens pour l'atteindre; il sert d'exemple pour ses subordonnés, émet des normes de performance élevées et mobilisatrices pour ces derniers et fait preuve de détermination ainsi que de confiance (Bass, 1999). Néanmoins, compte tenu que ce facteur du leadership transformationnel est regroupé avec d'autres facteurs (suite à l'analyse factorielle), d'autres études seraient nécessaires afin de valider la force de cette association.

La deuxième étude confirme également que l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de sa stimulation par la motivation. Sous réserve de la structure factorielle du MLQ5X, ce résultat est également relevé dans l'étude 1. Par définition, lorsque le gestionnaire utilise la motivation par l'inspiration, il stimule ses employés en envisageant le futur avec optimisme, en proposant des buts ambitieux, en projetant une vision idéalisée et en leur démontrant la faisabilité de ses visées (Antonakis et autres, 2003). Néanmoins, compte tenu que ce facteur du leadership transformationnel est regroupé avec d'autres facteurs, d'autres études seraient nécessaires afin de confirmer l'intensité de cette association.

Aussi, l'étude 2 confirme que l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la fréquence de sa considération individualisée (facteur développement personnel, associé à la considération individualisée et la stimulation intellectuelle). Par définition, la considération individualisée signifie que les comportements du gestionnaire contribuent à la satisfaction des employés par le soutien, les conseils et l'attention accordée à leurs besoins individuels, ce qui leur permet de se développer et de s'actualiser (Antonakis et

autres, 2003). Cependant, compte tenu que ce facteur du leadership transformationnel est regroupé avec d'autres facteurs, d'autres études seraient nécessaires afin de réaffirmer la force de cette association.

Finalement, les études antérieures ont relevé des liens entre l'intelligence émotionnelle et le management par contingence. Suite aux modifications apportées à la mesure du MLQ5X afin d'obtenir une structure factorielle fiable, ce facteur n'avait pas été retenu pour mesurer les styles de leadership. Cela explique pourquoi le résultat n'est pas démontré dans cette étude, sans pour autant signifier que ce lien n'existe pas. D'autres études seraient nécessaires, avec une mesure des styles de leadership adéquate, afin de vérifier l'association entre l'intelligence émotionnelle et le management par contingence.

### ***Les liens entre les résultats et la théorie***

Les analyses entre l'intelligence émotionnelle et les styles de leadership de l'étude 2 proposent des résultats qui n'avaient pas été relevés dans les publications scientifiques. Ainsi, elles démontrent que l'intelligence émotionnelle affecte significativement et positivement la stimulation intellectuelle (associée au facteur développement personnel). Par définition, la stimulation intellectuelle signifie que les actions du leader font appel à la logique et à l'esprit d'analyse d'autrui, qu'elles l'invitent à faire preuve de créativité et à trouver des solutions aux problèmes difficiles (Antonakis et autres, 2003). Sous réserve de la structure factorielle du MLQ5X, notons que ce résultat est également relevé dans l'étude 1, alors qu'il s'agit d'un résultat qui n'avait pas été noté dans les études antérieures. Conséquemment, d'autres études seraient nécessaires afin de confirmer cette association, d'autant plus que ce facteur du leadership transformationnel est regroupé avec d'autres facteurs dans l'étude 2.

Également, la présente étude indique que le bien-être et la sociabilité sont les facteurs de l'intelligence émotionnelle qui, conjointement, affectent le plus le

leadership transformationnel. Ainsi, plus un gestionnaire possède des capacités d'adaptation et de gestion interpersonnelle des émotions (Petrides, 2009), plus il tend à adopter fréquemment des comportements visionnaires, inspirants et motivants. Parmi ces deux facteurs, l'affirmation de soi (soit la capacité à être franc et à défendre ses droits) et l'optimisme (soit la capacité d'être confiant et de voir le côté positif de la vie) (Petrides, 2009) sont des facettes particulièrement déterminantes. Notons que l'étude 1 a également relevé cette association, mais que le facteur autorégulation était plus déterminant que ces derniers. Étant donné qu'aucune étude, à notre connaissance, n'a déterminé quel facteur de l'intelligence émotionnelle explique le mieux le leadership transformationnel, ce résultat apporte une contribution pertinente qu'il faudra confirmer avec d'autres recherches et des distributions davantage équilibrées.

Finalement, des associations sont relevées entre les facteurs de l'intelligence émotionnelle et ceux des styles de leadership. Ainsi, les facteurs bien-être et sociabilité sont associés, distinctement, au management par exception passif, au développement personnel et au charisme-motivation. Cependant, compte tenu de la taille de l'échantillon, ces analyses n'ont pas été poussées davantage.

## **Les résultats des liens entre les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné**

### ***Les liens entre la théorie et les résultats***

Les analyses confirment que le leadership transformationnel affecte positivement la relation supérieur-subordonné, ce qui avait été souligné dans les études antérieures et dans l'étude 1. Cela signifie que plus le gestionnaire a tendance à se présenter comme influent et sensible aux besoins de ses employés, qu'il les pousse à penser autrement et à donner le meilleur d'eux-mêmes, plus les membres de son équipe ont tendance à estimer que leur relation avec ce dernier est de qualité.

Ce lien est également relevé avec le leadership transactionnel, bien que cette variable perde de sa variance explicative en présence du leadership transformationnel. Or, il faut souligner qu'un facteur important du leadership transactionnel avait été exclu lors des analyses factorielles (i.e. le management par contingence). Cependant, ce dernier peut être considéré comme étant tout aussi déterminant que les facteurs du leadership transformationnel (Judge et Piccolo, 2004). Il faut également souligner que la distribution du leadership transactionnel présente peu de variance dans cette étude. Dans l'étude 1, rappelons que ce style de leadership n'a pas présenté de liens significatifs avec la relation supérieur-subordonné et que le leadership laissez-faire n'a pas été retenu, compte tenu de sa distribution constante. Conséquemment, la présente recherche ne fournit pas une base suffisamment solide pour se prononcer sur les répercussions du leadership transactionnel et du leadership laissez-faire sur la qualité de la relation supérieur-subordonné.

Les analyses confirment également que l'influence idéalisée attribuée (associée au charisme-motivation) et la considération individualisée (associée au



développement personnel) affectent la relation supérieur-subordonné. Cela signifie que plus un gestionnaire se montre confiant et puissant, axé sur les idéaux et l'éthique, qu'il conseille ses employés et qu'il prête attention à leurs besoins individuels (Antonakis et autres, 2003), plus la relation avec ces derniers tend à être de qualité. Bien que la distribution de ces deux facteurs soit considérée normale et que ces résultats aient été confirmés par des études antérieures (Deluga, 1992) ainsi que par l'étude 1 (sous réserve de la structure factorielle du MLQ5X), ces résultats doivent être interprétés avec prudence, compte tenu de leur regroupement suite à l'analyse des énoncés.

### ***Les liens entre les résultats et la théorie***

Les analyses de l'étude 2 proposent des liens entre les styles de leadership et la qualité de la relation supérieur-subordonné qui n'avaient pas été démontrés dans les documents scientifiques. Ainsi, compte tenu que la motivation par l'inspiration est un facteur associé au charisme-motivation dans la deuxième étude, une association entre celle-ci et la relation supérieur-subordonné peut être déduite. Cela signifie que plus le gestionnaire stimule ses employés en envisageant le futur avec optimisme, avec des buts ambitieux, en projetant une vision idéalisée et en leur démontrant la faisabilité de ses visées (Antonakis, 2003), plus ces derniers ont tendance à considérer qu'ils ont une relation de qualité avec lui. Bien que ce résultat soit également relevé dans la première étude, d'autres études sont nécessaires afin de confirmer la force de cette association, compte tenu de la structure factorielle du MLQ5X qui demeure à valider et des regroupements qui en résultent.

Enfin, l'étude 2 relève un lien négatif entre le management par exception active et la qualité de la relation supérieur-subordonné. Compte tenu de la distribution normale de ce facteur du leadership transactionnel, ce résultat s'avère intéressant puisqu'il n'avait pas été noté dans les études antérieures, ni dans la

première étude. Cependant, rappelons que dans l'étude 2, le leadership transformationnel s'est montré plus révélateur que le leadership transactionnel.

### **Les liens entre l'intelligence émotionnelle les styles de leadership et la relation supérieur-subordonné : médiateur et modérateur**

Comme souligné en introduction, l'impact de l'intelligence émotionnelle sur d'autres variables organisationnelles demeure à élucider, car beaucoup de suppositions ont été formulées, mais peu d'études empiriques ont tenté de les confirmer (Mikolajczak, 2006). Le principal intérêt de cette recherche consiste à comprendre l'effet de l'intelligence émotionnelle sur la relation entre les styles de leadership et la qualité de la relation supérieur-subordonné. Rappelons que selon Brown et Moshavi (2005), l'intelligence émotionnelle peut être soit un médiateur du leadership transformationnel, soit un modérateur entre ce style de leadership et différentes résultantes, ou encore être indépendant et directement lié à différents résultats. Compte tenu de leurs interactions, les variables suivantes ont été retenues pour les analyses de la deuxième étude : l'intelligence émotionnelle, le facteur sociabilité de l'intelligence émotionnelle, le leadership transformationnel et la qualité de la relation supérieur-subordonné.

Les résultats de l'étude 1 et de l'étude 2 n'ont pas relevé l'effet médiateur ou modérateur de l'intelligence émotionnelle sur le leadership transformationnel et la relation supérieur-subordonné. Néanmoins, un des facteurs de l'intelligence émotionnelle, soit la sociabilité, est relevé à la fois comme médiateur et comme modérateur dans l'étude 2.

Ainsi, la sociabilité du gestionnaire explique l'apparition (médiation) et la fréquence (modération) de son leadership transformationnel qui, par cette association, optimise la qualité de la relation avec les membres de son équipe. Néanmoins, d'autres études s'avèreraient nécessaires afin de valider ce résultat.

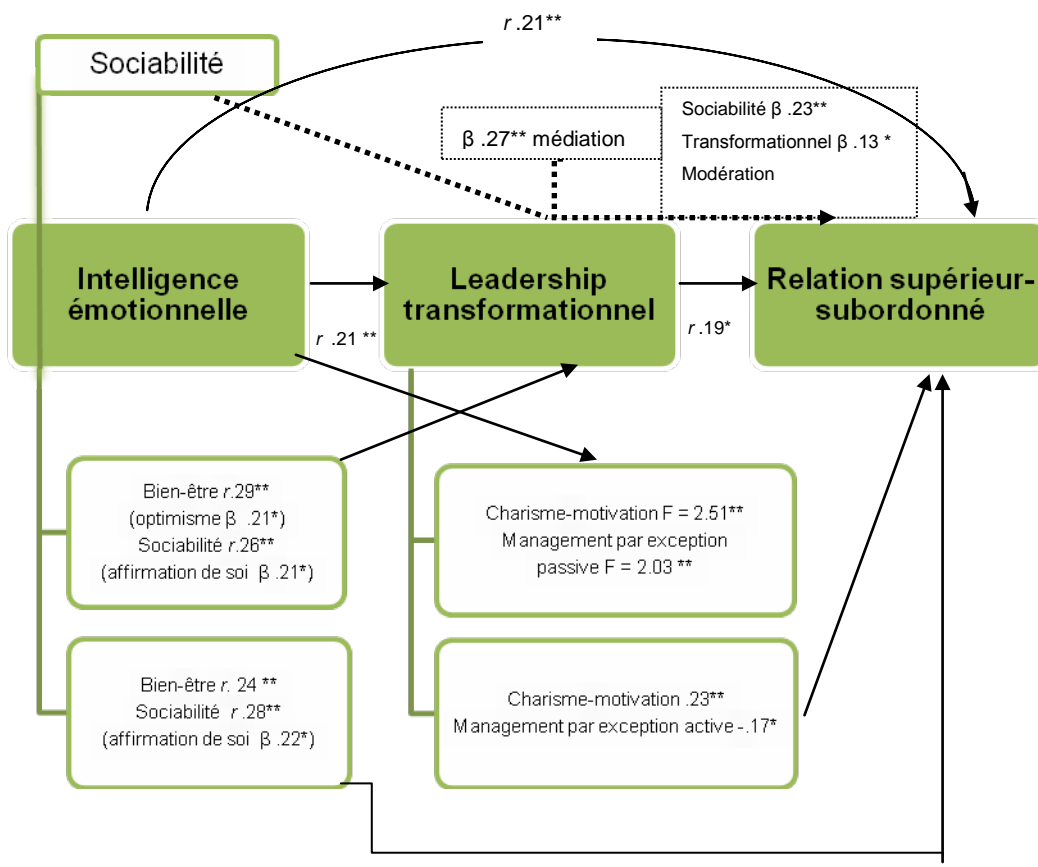
En effet, il faut noter que la distribution du facteur sociabilité et celle de la relation supérieur-subordonné sont à pente positive dans cette étude et que la première étude n'a pas relevé ces associations. Toutefois, ce résultat demeure révélateur, étant donné qu'aucune recherche, à notre connaissance, n'avait encore effectué ce type d'analyse, que l'échantillon est de taille modeste et que des sources variées ont été utilisées pour collecter les données. Ce point sera discuté plus avant dans le chapitre 5.

## **La synthèse des résultats de l'étude 2**

La figure 13 illustre les principaux liens relevés par l'analyse de la deuxième étude. Ces informations sont reprises en détail dans le chapitre suivant et dans la conclusion.

L'interprétation des résultats a permis de filtrer l'analyse des résultats afin de faire ressortir les éléments les plus révélateurs des données collectées. Il est maintenant possible de répondre avec davantage de clarté aux principales interrogations formulées dans ce mémoire.

FIGURE 13 : LA SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE 2



\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$

## Chapitre 5 : Discussion

Le chapitre 4 propose les résultats des études 1 et 2. Le présent chapitre reprend ces informations afin de répondre à la question de recherche et ses sous-questions.

**Existe-t-il un lien entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire et la qualité des relations qu'il entretient avec les membres de son équipe? Si c'est le cas, quels facteurs de l'intelligence émotionnelle expliquent le mieux une partie de la variance de la qualité de la relation supérieur-subordonné?**

Il semble effectivement exister un lien entre l'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné, ce qui confirme les études émergentes sur le sujet. Ainsi, le bon fonctionnement général des émotions du gestionnaire (Petrides, 2009) favorise une relation de qualité avec les membres de son équipe. Cette relation est caractérisée par l'investissement de temps et d'efforts, la loyauté, l'appréciation, le respect, l'influence mutuelle, le soutien mutuel, la confiance, l'affection, la latitude et l'attention (Graen et Uhl-bien, 1995).

La présente recherche indique que le bien-être et, en particulier, la sociabilité sont les deux facteurs de l'intelligence émotionnelle qui expliquent le mieux la qualité de la relation supérieur-subordonné. Ces résultats contrastent avec les études antérieures, selon lesquelles les facteurs les plus déterminants sont l'émotivité et l'autorégulation. À la lumière de ces résultats, tous les facteurs de l'intelligence émotionnelle semblent donc affecter, sans distinction particulière, les relations supérieur-subordonné. Étant donné le peu de recherches ayant été effectuées sur les liens entre les facteurs de l'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné, ces différents résultats demeurent à confirmer.

Néanmoins, soulignons que dans cette recherche, l'affirmation de soi est le facteur le plus déterminant pour expliquer la qualité de la relation supérieur-subordonné. Les individus possédant un haut résultat pour cette facette sont considérés comme « (...) francs, savent comment présenter leurs demandes, donner et recevoir des compliments ainsi que confronter autrui si nécessaire. Ce sont des gens dotés de qualités de leadership et sont en mesure de défendre leurs droits et leurs croyances. » (Petrides, 2009, p. 59, traduction libre). Ainsi, les employés de cette étude apprécient leur gestionnaire lorsqu'il se montre authentique et exprime adéquatement son point de vue. Ainsi, grâce à l'affirmation de soi, il est possible que le gestionnaire soit en mesure de communiquer avec adresse et d'offrir des rétroactions constructives, favorisant de ce fait la qualité des échanges avec ses employés.

**Est-ce que l'intelligence émotionnelle du gestionnaire explique une partie de la variance de son leadership? Si c'est le cas, quels comportements de leadership sont le mieux expliqués par l'intelligence émotionnelle du gestionnaire?**

Un lien semble effectivement exister entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire et son style de leadership. La présente recherche apporte une confirmation supplémentaire aux études ayant porté sur cette relation. Ainsi, les analyses confirment que l'intelligence émotionnelle globale est associée au leadership transformationnel. En effet, il est possible – grâce à la capacité du gestionnaire de cerner et gérer ses émotions et celles d'autrui (Petrides, 2009), que son intelligence émotionnelle lui permette de paraître confiant et positif (perception et gestion de ses émotions) et d'adapter son discours et ses actions en fonction des besoins de ses interlocuteurs (perception et gestion des émotions d'autrui), les motivant ainsi à innover et à se dépasser, ce qui correspond aux caractéristiques du leader transformationnel.

Les deux facteurs de l'intelligence émotionnelle les plus déterminants pour expliquer la fréquence du leadership transformationnel se sont avérés, dans cette recherche, le bien-être et la sociabilité. Plus précisément, l'optimisme

(associé au bien-être) et l'affirmation de soi (associé à la sociabilité) sont les deux facettes les plus importantes. Rappelons que l'optimisme est la capacité de voir le côté positif des situations et de s'attendre à ce que de bonnes choses se produisent, tandis que l'affirmation de soi est la capacité d'être franc et de défendre ses droits (Petrides, 2009). Il est possible que ces facettes amènent le gestionnaire à construire des discours visionnaires encourageants et qu'elles favorisent son habileté à stimuler la motivation et la réflexion de ses employés, les amenant de ce fait à développer ces attitudes.

Finalement, bien que cette recherche propose des associations entre l'intelligence émotionnelle et les comportements de leadership – et que certains soient en adéquation avec les études antérieures –, ces résultats demeurent à confirmer. En effet des modifications ont été apportées à la mesure des styles de leadership suite à l'analyse des énoncés. Cette prudence souligne la nécessité de revoir la structure du modèle de Bass (2008) ainsi que sa mesure afin de proposer des résultats plus complets et précis, point qui a également été soulevé par Yukl (1999).

**Est-ce que le leadership du gestionnaire affecte la qualité de la relation qu'il entretient avec les membres de son équipe? Si c'est le cas, quel style de leadership et quels comportements de leadership expliquent le mieux cette variable?**

Les résultats de cette recherche tendent à démontrer qu'il existe effectivement un lien entre le leadership du gestionnaire et la qualité de la relation supérieur-subordonné. En effet, les analyses effectuées confirment que le leadership transformationnel est associé à une relation supérieur-subordonné de qualité. Ainsi, les employés apprécient un gestionnaire influent, sensible à leurs besoins, qui les pousse à penser autrement et à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Cependant, la présente recherche ne permet pas de se prononcer sur l'impact des leaderships transactionnel et laissez-faire sur cette dyade avec

suffisamment de certitude. Également, bien qu'elle propose des associations entre les facteurs des styles de leadership et la qualité de la relation supérieur-subordonné – et que certains soient en adéquation avec les études antérieures – ses résultats demeurent à confirmer, étant donné les modifications apportées à la mesure suite à l'analyse des énoncés.

**Quel concept explique le mieux la variance de la qualité de la relation supérieur-subordonné : l'intelligence émotionnelle ou le style de leadership? Quel est l'effet de leur interaction?**

L'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel expliquent la qualité de la relation supérieur-subordonné. Conséquemment, tous deux sont des facteurs pertinents à considérer afin d'améliorer cet aspect de la vie organisationnelle. Analysés distinctement, ils possèdent une force et une variance explicative similaires, sans qu'il y ait un effet d'interaction entre eux.

Or, lorsque le facteur sociabilité de l'intelligence émotionnelle, le leadership transformationnel et la qualité de la relation supérieur-subordonné sont insérés dans un modèle de médiation, nous constatons que la sociabilité constitue un préalable pour que le leadership transformationnel favorise une relation de qualité. Ces mêmes variables insérées dans un modèle de modération, nous constatons que la sociabilité augmente la fréquence d'apparition du leadership transformationnel, qui suscite pour sa part des relations supérieur-subordonné de qualité. En d'autres termes, un gestionnaire qui possède un score élevé pour le facteur sociabilité tend à **mieux utiliser et à davantage utiliser** un leadership de type transformationnel qui, ce faisant, favorise des relations de qualité avec les membres de son équipe.

Petrides (2009), définit ainsi la sociabilité :

« (...) il [ce facteur] met l'accent sur les relations sociales et l'influence sociale. Il détermine les capacités de l'individu en tant qu'agent dans des contextes sociaux, plutôt que dans des contextes personnels avec la famille et les amis proches. Les



individus possédant des scores élevés au facteur sociabilité sont meilleurs dans leurs interactions sociales. Ils savent écouter et peuvent communiquer clairement et avec confiance avec des gens de divers milieux.» (Petrides, 2009, p. 61, traduction libre).

Ainsi, l'effet médiateur et modérateur du facteur sociabilité a du sens. En effet, le leadership transformationnel exige une capacité à communiquer efficacement et à comprendre les besoins d'autrui afin de les interpeller, les stimuler et leur permettre d'entreprendre des buts communs innovants. Ce type d'attitude semble plaire aux employés, puisqu'ils considèrent avoir une relation de qualité avec leur supérieur lorsque celui-ci adopte fréquemment un leadership transformationnel.

## Conclusion

L'intelligence émotionnelle optimise les émotions bénéfiques et favorise une meilleure gestion de celles qui occasionnent une certaine forme de souffrance. Le leadership, pour sa part, permet de guider les employés et de susciter leur participation. À la lumière des résultats de la présente recherche, il apparaît qu'une bonne gestion des émotions de même qu'un style de leadership adéquat favorisent les relations supérieur-subordonné de qualité.

Ce constat est basé sur deux enquêtes quantitatives dont les participants appartiennent à des équipes de travail supervisées provenant de secteurs d'emploi variés. Compte tenu de l'hétérogénéité des deux échantillons, du statut des répondants (des travailleurs, par opposition à des étudiants) et du fait que les données proviennent de plusieurs sources (i.e. supérieur et subordonné), cette recherche propose des apports significatifs et à potentiel généralisable. Rappelons également que les analyses ont relevé l'indépendance des mesures de l'intelligence émotionnelle et du leadership transformationnel sur la relation supérieur-subordonné (avec l'indice de colinéarité VIF), ce qui confirme l'effet d'interaction distinct de ces deux variables.

Les résultats proposés dans ce mémoire contribuent à la recherche de trois façons. Tout d'abord, ils permettent de combler en partie le manque de recherches sur les déterminants d'une relation supérieur-subordonné de qualité. Ainsi, le développement de son intelligence émotionnelle et l'augmentation de la fréquence de son leadership transformationnel s'avèrent deux façons différentes, pour un gestionnaire, de favoriser des relations de qualité avec les membres de son équipe. Parmi les différents facteurs de l'intelligence émotionnelle, nous lui recommandons de s'appliquer à développer son bien-être, sa sociabilité et, tout particulièrement, son affirmation de soi (facette du facteur sociabilité).

Les résultats contribuent également à combler en partie le manque de recherches scientifiques sur le lien entre l'intelligence émotionnelle et la gestion (Mikolajczak, 2006). Comme mentionné ci-haut, ils démontrent l'impact de ce concept sur la qualité des relations supérieur-subordonné. Plus encore, ces résultats permettent de confirmer le lien entre l'intelligence émotionnelle globale et le leadership transformationnel. Parmi les composantes de l'intelligence émotionnelle, le bien-être et la sociabilité sont les facteurs les plus déterminants, leurs facettes les plus déterminantes étant l'optimisme et l'affirmation de soi.

Finalement, le principal apport de la présente recherche est qu'elle permet de clarifier la dynamique entre le leadership et la relation supérieur-subordonné. Ainsi, le facteur sociabilité de l'intelligence émotionnelle est un médiateur et un modérateur dans la relation entre ces deux variables. Plus précisément, ce facteur favorise l'apparition et la bonne utilisation du leadership transformationnel qui, pour sa part, contribue à des relations supérieur-subordonné de qualité. Ce point souligne l'importance, pour le gestionnaire, de développer son intelligence interpersonnelle afin de favoriser ses interactions avec son environnement.

Malgré ces contributions, cette recherche comporte certaines limites. Ainsi, les distributions des deux échantillons ne permettent pas une représentativité optimale. Il aurait fallu davantage de gestionnaires possédant une plus faible intelligence émotionnelle. Aussi, un plus grand nombre de gestionnaires perçus comme ayant un leadership de style transactionnel et laissez-faire aurait été requis. Finalement, il aurait été nécessaire d'avoir plus de participants considérant avoir une relation de faible qualité avec leur gestionnaire.

Il serait possible de contrer cette limite en modifiant la méthode de recrutement des gestionnaires. Par exemple, nous recommandons, pour les recherches futures, de sélectionner des gestionnaires n'ayant pas participé à un séminaire portant sur l'intelligence émotionnelle. Aussi, en insistant davantage sur le

caractère anonyme de la recherche, il serait possible d'augmenter le taux de participation, favorisant ainsi une meilleure distribution.

Le choix de l'instrument pour mesurer le style de leadership du gestionnaire (le MLQ5X) présente également une limite. En effet, sa structure factorielle a dû être révisée et, conséquemment, ne représente pas le modèle. Au-delà de la qualité de la traduction qui pourrait être remise en cause, ce problème est également soulevé pour la mesure d'origine (Yulk, 1999). Le développement d'une meilleure mesure des styles de leadership permettrait des analyses statistiques plus fiables.

La présente recherche est une des premières à analyser les liens entre l'intelligence émotionnelle, le leadership et la qualité de la relation supérieur-subordonné. Ses résultats permettent de confirmer des liens déjà proposés dans la documentation scientifique, apportent une meilleure compréhension des trois construits et proposent de nouvelles pistes d'analyse à poursuivre. Compte tenu des limites énoncées précédemment et du manque d'études associées aux interrelations entre ces construits, d'autres recherches seraient nécessaires afin de confirmer les résultats ici proposés. Notamment, il serait pertinent de considérer l'intelligence émotionnelle des employés dans l'analyse des liens entre ces trois construits (comme l'ont fait Sears et Holmvall [2010] pour mesurer les liens entre l'intelligence émotionnelle et la relation supérieur-subordonné).

Finalement, cette recherche propose des pistes de départ pour tout gestionnaire souhaitant s'améliorer dans l'exercice de son rôle tout en se faisant apprécier de ses employés. Or, comment, concrètement, pourrait-il développer son intelligence émotionnelle et son leadership transformationnel? Pour un formateur, quels outils permettraient de tels apprentissages? À la lumière de ces questionnements, nous recommandons aux recherches futures de s'intéresser au développement concret de ces attitudes et comportements.

## Annexes

### ***Formulaire de recrutement des gestionnaires***

Bonjour,

Mon nom est Marie-Christine Albert et je suis candidate à la M.Sc. Management, à HEC Montréal. Je suis présentement en rédaction de mémoire. Celui-ci porte sur l'exploration des relations entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire, son style de leadership et la qualité des relations qu'il entretient avec les membres de son équipe.

Je suis à la recherche de gestionnaires supervisant directement le travail d'une équipe d'au minimum trois employés âgés de dix-huit ans et plus. Voici en quoi consiste ma démarche:

- Pour les gestionnaires: remplir un questionnaire confidentiel en ligne sur l'intelligence émotionnelle;
- Pour les employés: remplir un questionnaire anonyme en ligne sur le style de leadership de leur supérieur et un questionnaire anonyme en ligne sur la qualité de leur relation avec ce dernier.

Notez que les renseignements recueillis sur le gestionnaire sont strictement confidentiel et que les renseignements recueillis sur les employés sont strictement anonyme. Notez également que le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains.

Si le projet vous intéresse, je vous invite à remplir ce formulaire et me le retourner.

Je vous remercie beaucoup de considérer ma demande, n'hésitez pas à me contacter pour plus d'informations.

Marie-Christine Albert  
Candidate M.Sc. management  
HEC Montréal  
Marie-christine.albert @hec.ca

Votre nom et prénom :
Votre courriel et/ou votre numéro de téléphone :
Le nombre d'employés au sein de l'équipe :

## ***Directives pour les gestionnaires***

Bonjour,

Vous avez récemment manifesté de l'intérêt pour mon projet de recherche. Je vous propose donc ci-joint les instructions pour débiter l'enquête au sein de votre équipe de travail.

Afin de participer à mon projet de recherche, je vous invite à cliquer sur le lien internet suivant (ctrl+clic) :

[http://ww3.unipark.de/uc/ca\\_hec\\_motreal\\_mireault\\_lehrstuh/ed15/](http://ww3.unipark.de/uc/ca_hec_motreal_mireault_lehrstuh/ed15/). C'est à cette adresse que vous serez en mesure de compléter votre questionnaire portant sur l'intelligence émotionnelle.

Répondez sans hésitation aux questions incluses dans ce questionnaire, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Il n'y a pas de limite de temps pour répondre au questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre environ 15 minutes.

Après avoir complété ce questionnaire, je vous invite à me transmettre les adresses courriel de vos employés, afin qu'ils puissent compléter les questionnaires portant sur votre style de leadership et la qualité de la relation supérieur-subordonné. Ils doivent être âgés de dix-huit ans et plus. Leur participation sera anonyme. Afin d'éviter tout biais, il est préférable de demander la participation de tous les employés, plutôt que d'en sélectionner quelques-uns.

Nous avons jugé qu'il n'est pas nécessaire de demander l'autorisation de votre organisation pour entreprendre cette étude. Néanmoins, nous vous suggérons de l'informer de cette démarche.

Lorsque ma collecte de données sera complétée, je serai en mesure de vous proposer un rapport. Vous aurez ainsi accès aux résultats du test sur l'intelligence émotionnelle que vous aurez complété. Dans la mesure où il y a suffisamment d'employés de votre équipe qui auront accepté de répondre aux questionnaires, nous pourrons également vous indiquer votre style de leadership. Finalement, vous serez informé des résultats relevés par notre étude sur les liens entre l'intelligence émotionnelle, les styles de leadership et la qualité des relations supérieur-subordonnés. Je compte également vous proposer une copie de mon mémoire, où seront présentées les analyses et les interprétations basées sur les données de l'ensemble des participants de cette recherche.

Votre identité sera codée lors de la compilation des données et vos résultats seront regroupés avec la participation des autres gestionnaires visés par cette étude. Les renseignements recueillis resteront strictement confidentiels; ils ne seront utilisés que pour l'avancement des connaissances et la diffusion des

résultats globaux dans des forums savants ou professionnels. Il est possible également que les données collectées servent à d'autres recherches futures.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche. Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter la chercheuse principale, Madame Marie-Christine Albert, au numéro de téléphone ou à l'adresse de courriel indiqués ci-dessous.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au 514-340-7182 ou au [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca)

Merci de votre précieuse collaboration!

Marie-Christine Albert  
Étudiante à la M. Sc. Management  
HEC Montréal  
514-340-6331  
[Marie-christine.albert@hec.ca](mailto:Marie-christine.albert@hec.ca)

Estelle M. Morin  
Professeure titulaire  
HEC Montréal  
514-340-6376  
[Estelle.morin@hec.ca](mailto:Estelle.morin@hec.ca)

## ***Directives pour les employés***

Bonjour,

Mon nom est Marie-Christine Albert. Je suis candidate à la M.Sc. Management à HEC Montréal. Je suis présentement en rédaction de mémoire, sous la supervision de Mme Estelle M. Morin. Celui-ci porte sur l'exploration des liens entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire, son style de leadership et la qualité de la relation avec les membres de son équipe. Mon but est de comprendre ce qui explique le mieux les relations supérieur-subordonnés et quels comportements un gestionnaire doit adopter pour assurer la qualité de celles-ci.

Dans le cadre de ma recherche, j'ai besoin de la participation de superviseurs ainsi que des membres de leur équipe âgés de dix-huit ans et plus. Votre supérieur(e) a eu la gentillesse d'accepter de se prêter au jeu et pour que l'exercice soit concluant, je dois également solliciter votre participation.

Afin de participer à mon projet de recherche, je vous invite à cliquer sur le lien internet suivant (ctrl+clic) : [http://ww3.unipark.de/uc/HEC\\_MCALBERT/0c25/](http://ww3.unipark.de/uc/HEC_MCALBERT/0c25/). C'est à cette adresse que vous serez en mesure de compléter deux questionnaires. Votre gestionnaire a déjà complété un questionnaire portant sur son intelligence émotionnelle. Je demande à ses employés de compléter un questionnaire portant sur le style de leadership de ce dernier ainsi que sur la qualité de la relation supérieur-subordonné. Il s'agit de questionnaires anonymes, mais vous aurez à identifier le nom de votre supérieur afin que les données de toute l'équipe puissent être regroupées.

Répondez sans hésitation aux questions incluses dans ce questionnaire, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Il n'y a pas de limite de temps pour répondre au questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre environ 15 minutes.

À partir de ces informations, je produirai un rapport contenant les résultats globaux relevés par mon étude relative aux relations supérieur-subordonnés basés sur l'ensemble des données recueillies auprès de plusieurs entreprises.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche. Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter la chercheuse principale, Madame Marie-Christine Albert, au numéro de téléphone ou à l'adresse de courriel indiqués ci-dessous.



Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au 514-340-7182 ou au [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca)

Merci de votre précieuse collaboration!

Marie-Christine Albert  
Étudiante à la M.Sc. Management  
HEC Montréal  
514-340-6331  
[Marie-christine.albert@hec.ca](mailto:Marie-christine.albert@hec.ca)

Estelle M. Morin  
Professeure titulaire  
HEC Montréal  
514-340-6376  
[Estelle.morin@hec.ca](mailto:Estelle.morin@hec.ca)

## Bibliographie

1. Antonakis, J., Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N. (2003). "Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire." Leadership Quarterly **14**: 261-295.
2. Antonakis, J. (2009). Emotional intelligence: what does it measure and does it matter for leadership? Predator's Game-Changing Designs: Research-Based Tools (PB). G. B. Graen, J. A Graen. Greenwich, Information Age Publishing. **VII**: 246.
3. Avolio, B. J., Bass, B.M. (1995). "Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership." Leadership Quarterly **6**: 199-218.
4. Avolio, B. J., Bass, B. M. (1999). "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire." Journal of Occupational and Organizational Psychology **72**: 441-462.
5. Avolio, B. J., Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire, manual and sampler set, Mind Garden Inc.: 109.
6. Barling, J., Slater, F., Kelloway, K. E. (2000). "Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study." Leadership & Organization **21**(3): 157-161.
7. Baron, R., Kenny, D. A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations." Journal of Personality and Social Psychology **51**(6): 1173-1182.
8. Bass, B. M. (1999). "Two decades of research and development in transformational leadership." European Journal of Work and Organizational Psychology **8**(1): 9-32.
9. Bass, B. M. (2008). Followers and mutual influence on leadership. The Bass Handbook of Leadership. Theory, research & managerial applications. New York, Free Press: 400-436.

10. Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S., Giles, W. F., Walker, H. J. (2008). "The influence of personality differences between subordinates and supervisors on perceptions of LMX." Group & Organization Management **33**(2): 216-240.
11. Bloch, H., Dépret, É., Gallo, A., Garnier, P., Gineste, M.-D., Leconte, P., Le Ny, J. F., Postel, J., Reuchlin, M., Casalis, D., (dir) (2002). Dictionnaire fondamental de la psychologie. Paris, Larousse.
12. Brackett, M. A., Rivers, S. E., Shiffman, S., Lerner, N., Salovey, P. (2006). "Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence." Journal of Personality and Social Psychology **91**(4): 780-795.
13. Breukelen, W., Schyns, Le Blanc, P. (2006). "Leader-member exchange theory and research: accomplishments and future challenges." Leadership **2**(3): 295-316.
14. Brown, W. F., Moshavi, D. (2005). "Transformational leadership and emotional intelligence: a potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence." Journal of Organizational behavior **26**: 867-871.
15. Bycio, P., Hackett, R. D., Allen, J. S. (1995). "Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership." Journal of Applied Psychology **80**(4): 468-478.
16. Caruso, D. R., Mayer, J., D., Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. Multiple intelligences and leadership. R. Riggio, Murphy, S. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, Associates.
17. Dasborough, M. T. (2006). "Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors." Leadership Quarterly **17**: 163-178.
18. Dansereau, F. (1995). "A dyadic approach to leadership: creating and nurturing this approach under fire." Leadership Quarterly **6**(4): 479-490.
19. Davies, M., Stankov, L., Roberts, R. D. (1998). "Emotional intelligence: in search on an elusive construct." Journal of Personality and Social Psychology **75**(4): 989-1015.

20. Deluga, R. J. (1992). The relationship of leader-member exchanges, with laissez-faire, transactional, and transformational leadership in naval environments. Impact of leadership. Greensboro, Center for Creative Leadership: 237-246.
21. Eysenck, H. J. (1997). "Personality and experimental psychology: the unification of psychology and the possibility of a paradigm." Journal of Personality and Social Psychology **73**(6): 1224-1237.
22. Gardner, H. (1983). The personal intelligence The theory of multiple intelligence. New York, Basic Books: 237-276.
23. George, J. M. (2000). "Emotions and leadership: the role of emotional intelligence." Human Relations **53**(8): 1027-1055.
24. Gerstner, C. R., Day, D. V. (1997). "Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues." Journal of Applied Psychology **82**(6): 827-844.
25. Goleman, D. (2000). The Emotionally Intelligent Workplace; How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
26. Gordon, A. E. (2007). Emotional intelligence as an antecedent of leader-member exchange relationships and leader effectiveness. College of Business, Organizational Studies Program. New York, University at Albany, State University of New York. **Doctor of Philosophy**: 63.
27. Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective." Leadership Quarterly **6**(2): 219-247.
28. Harms, P. D., Credé, M. (2010). "Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: a meta-analysis." Journal of Leadership & Organizational Studies **17**(1): 5-17.
29. Hartog, D. N. D., V., Jaap, J., Koopman, P. L. (1997). "Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ." Journal of Occupational and Organizational Psychology **70**(1): 19-34.

30. Henderson, D. J., Liden, R. B., Glibkowski, B. C., Chaudhry, A. (2009). "LMX differentiation: a multilevel review and examination of its antecedents and outcomes." Leadership Quarterly **20**(517-534).
31. Jin, J., Seo, M., Shapiro, D. L. "Revisiting the link between leader's emotional intelligence and transformational leadership: the moderating role of emotional intensity." Academy of Management
32. Jordan, P. J., Troth, A. (2011). "Emotional intelligence and leader-member exchange." Leadership & Organization **32**(3): 260-280.
33. Joseph, D. L., Newman, D. A. (2010). "Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model." Journal of Applied Psychology **95**(1): 54-78.
34. Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004). "Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity." Journal of Applied Psychology **89**(5): 755-768.
35. Kisfalvi, V. (1995). "Laisser nos émotions à la porte?" Gestion **20**(3): 110-113.
36. Krishnan, V. R. (2005). "Leader-member exchange, transformational leadership, and value system." Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies **10**(1): 14-21.
37. Lescarbeau, R. (1994). L'enquête feedback. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
38. Lopes, P. N., Salovey, P. Côté, S., Beers, M. (2005). "Emotion regulation abilities and the quality of social interaction." Emotion **5**(1): 113-118
39. Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., Salovey, P. (2006). "Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. » Psicothema, 18: 132-138
40. Lowe, K. B., Galen Kroeck, K., Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature." Leadership Quarterly **7**(3): 385-425.
41. MacCann, C., Matthews, G., Zeidner, M., Roberts, R. D. (2003). "Psychological assessment of emotional intelligence: a review of self-report and performance-based testing." The International Journal of Organizational Analysis **11**(3): 247-274.

42. Martins, A., Ramalho, N., Morin, E. (2010). "A comprehensive meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and health." Personality and Individual Differences **49**: 554-564.
43. Mayer, J. D., Salovey, P. (1997a). What is emotional intelligence. Emotional development and emotional intelligence. P. Salovey, Sluyter, D. New York, Basic Books: 3-31.
44. Mayer, J. D., Salovey, P. (1997b). "Emotional intelligence." Imagination, cognition and personality **9**: 185-211.
45. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. (2004). "Emotional intelligence: theory, findings, and implications." Psychological Inquiry **15**(3): 197-215.
46. Mikolajczak, M. L., O., Leroy, C., Roy, E. (2006). "Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire: factor structure, reliability, construct, and incremental validity in a french-speaking population." Journal of Personality Assessment **88**(3): 338-353.
47. Mikolajczak, M., Roy, E., Luminet, O., Filée, C., De Timary, P. (2007). "The moderating impact of emotional intelligence on free cortisol responses to stress." Psychoneuroendocrinology **32**(8-10): 1000-1012.
48. Morin, E. M., Dassa, C. (2004, non publié). Characteristics of a meaningful work. Construction and validation of a scale. Montréal, HEC Montréal/Université de Montréal.
49. Morin, E. M. (2010). L'intelligence émotionnelle, une compétence professionnelle, Montréal, Formation des cadres et des dirigeants, HEC Montréal.
50. Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., Ilies, R. (2009). "The development of leader-member exchanges: exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time." Organizational Behavior and Human Decision Processes **108**: 256-266.
51. Petrides, K. V., Furnham, A. (2001). "Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies." European Journal of Personality **15**: 425-448.
52. Petrides, K. V., Furnham, A. (2003). "Trait emotional intelligence: behavioral validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction." European Journal of Personality **17**: 39-57.

53. Petrides, K. V., Pita, R., Kokkinaki, F. (2007). "The location of trait emotional intelligence in personality factor space." British Psychological Society **98**: 273-289.
54. Petrides, K. V. (2009) Technical manual for the Trait Emotional Intelligence Questionnaires (TEIQue) (1st edition, 4th printing). London: London Psychometric Laboratory.
55. Piaget, J. (1957). La psychologie de l'intelligence. Paris, Collection Uprisme.
56. Riggio, R. E., Lee, J. (2007). "Emotional and interpersonal competencies and leader development." Human Resource Management Review **17**: 418-426.
57. Shaffer, R. D. S., M.A. (2005). "Emotional intelligence abilities, personality and workplace performance." Academy of Management Best Conference Paper **HR(M1)**.
58. Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Cogliser, C. C. (1999). "Leader-member exchange (LMX) research: a comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices." Leadership Quarterly **10**(1): 63-113.
59. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, J. T., Cooper, C. J., Holden, L. D. (1998). "Development and validation of a measure of emotional intelligence." Personality and Individual Differences **25**: 167-177
60. Sears, G., Holmvall, C. (2010). "The joint influence of supervisor and subordinate emotional intelligence on leader-member exchange." Journal of Business and Psychology **25**(4): 593-605.
61. Stanley, R. O., Burrows, G. D. (2001). Varieties and functions of human emotion. Emotions at Work. R. Payne, Cooper, C. Great Britain, Wiley-Interscience: 3-19.
62. Townsend, J., Phillips, J. S., Elkins, T. J. (2000). "Employee retaliation: the neglected consequence of poor leader-member exchange relations." Journal of Occupational Health Psychology **5**(4): 457-463.
63. Vandenberghe, C. (1999). "Transactional vs. transformational leadership: suggestions for future research, a commentary on "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership" by B. Bass." European Journal Of Work And Organizational Psychology **8**: 26-32.

64. Waldman, D. A., Bass, B. M., Yammarino, F. J. (1990). "Adding to Contingent-Reward Behavior: the augmenting effect of charismatic leadership." Group & Organization Studies **15**(4): 381-394.
65. Webb, S. (2005). Examining emotional intelligence and leadership. Department of Psychology. South Florida, University of South Florida. **Doctor:** 93.
66. Wong, C., Law, K. S. (2002). "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study." Leadership Quarterly **13**: 243-274.
67. Wong, C., Law, K. S., Wong, P. (2004). "Development and validation of a forced choice emotional intelligence measure for Chinese respondents in Hong Kong." Asia Pacific Journal of Management **21**: 535-559.
68. Wong, C., Wong, P., Law, K. S. (2007). "Evidence of the practical utility of Wong's emotional intelligence scale in Hong Kong and mainland China." Asia Pacific Journal of Management **24**: 43-60.
69. Yulk, G. (1999). "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories." Leadership Quarterly **10**(2): 285-306.