

HEC MONTRÉAL

**Une étude qualitative explorant les retombées d'une formation exécutive
sur l'intelligence émotionnelle offerte en contexte universitaire**

par

Eugénie Langlois

HEC Montréal

Sciences de la gestion

(Spécialisation management)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion*

(M. Sc.)

Avril 2022

© Eugénie Langlois, 2022

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Résumé

L'intelligence émotionnelle (IE) est la capacité de comprendre ses émotions et celles des autres pour pouvoir les maîtriser. Il s'agit d'un allié clé pour toutes personnes en situation de gestion – en particulier, car le niveau d'intelligence émotionnelle des cadres est lié à la performance au travail (Khokhar & Kush, 2009). Ce type d'intelligence a la possibilité d'être développée notamment par l'entremise de formations. Il existe de multiples types de formations exécutives offertes sur l'IE, et ce dans divers contextes. Dans le cadre de cette étude, nous explorons les retombées d'une formation exécutive sur l'intelligence émotionnelle offerte en contexte universitaire. Nous avons choisi cet angle puisque même si la plupart des écoles de gestion des universités canadiennes offrent ce type de formation exécutive, il existe peu d'études sur ce contexte particulier. Le but de cette recherche est d'identifier les résultats clés pour les participant.e.s et de tirer des explications sur les raisons de ces conclusions. Afin de répondre à cette question, des entretiens semi-dirigés ont été menés avec 8 répondant.e.s. Ceux-ci ont été rencontrés deux semaines après avoir suivi une formation exécutive sur l'intelligence émotionnelle offerte par une université canadienne.

Les retombées principales suite à la formation qui ressortent des entretiens sont que le répondant.e.s font des liens directs au travail (capacité d'application et de projection d'application des outils développés par l'entremise de la formation), qu'ils ont une meilleure compréhension de soi et de leur environnement (capacités d'introspection et

d'extrospection développées à l'aide de la formation), et qu'ils développent une nouvelle perspective (capacité d'objectivité développée lors de la formation). Ces résultats s'expliquent par différents facteurs liés aux personnes (volonté de participer à la formation, responsabilités de gestion, proximité avec leurs émotions, prise de note, et ambiance du groupe) et à la formation en tant que telle (usage de la théorie et de la pratique, durée de la formation, et qualités de l'orateur.ice).

Mots-clés : intelligence émotionnelle, formation exécutive, contexte universitaire, retombées.

Méthode de recherche : Recherche qualitative

Abstract

Emotional intelligence (EI) is the ability to understand one's own emotions and those of others in order to control them. It is a key ally for anyone in a management situation - in particular because the level of emotional intelligence of managers is linked to job performance (Khokhar & Kush, 2009). This type of intelligence can be developed through training. There are multiple types of executive training offered on EI in various contexts.

In this study, we explore the impact of executive training on emotional intelligence offered in a university context. We chose this angle because although most Canadian university business schools offer this type of executive training, there are few studies on this particular context. The purpose of this research is to identify key outcomes for participants and to draw explanations as to why these findings were made. In order to answer this question, semi-structured interviews were conducted with 8 respondents. They were interviewed two weeks after completing an executive training on emotional intelligence offered by a Canadian university.

The main outcomes of the training that emerged from the interviews were that the respondents made direct links to their work (ability to apply and project the application of the tools developed during the training), that they had a better understanding of themselves and their environment (introspection and extrospection skills developed through the training), and that they developed a new perspective (objectivity skills acquired during the course). These results can be explained by different factors related

to the individuals (willingness to participate in the training, management responsibilities, closeness to their emotions, note-taking, and group atmosphere) and to the training itself (use of theory and practice, duration of the training, and the qualities of the orator).

Key words: Emotional intelligence, Executive training, University context, Outcomes.

Research method: Qualitative research

Table des matières

RÉSUMÉ	6
ABSTRACT	8
REMERCIEMENTS	12
CHAPITRE 1 – INTRODUCTION	14
CHAPITRE 2 – REVUE DE LA LITTÉRATURE	18
2.1. L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET COMMENT LA DÉVELOPPER.....	18
Figure 1 : Les principaux modèles de l'intelligence émotionnelle, leurs auteurs, et leurs principales composantes	19
2.1.1. <i>Le modèle des habiletés</i>	20
2.1.1.1. Aperçu du modèle	20
2.1.1.2. Développer l'IE selon le modèle des habiletés.....	22
Tableau 1 : Synthèse des branches d'IE et moyens de développement identifiés par Mayer et al. (2016)	22
2.1.2. <i>Le modèle des traits</i>	23
2.1.2.1. Aperçu du modèle	23
2.1.2.2. Développer l'IE selon le modèle des traits	25
Tableau 2 : Synthèse des traits identifiés par Petrides et Furnham, 2001	25
Tableau 3 : Moyens de développer ses traits de l'intelligence émotionnelle selon les composantes identifiées par Petrides & Furnham	25
2.1.3. <i>Le modèle des compétences</i>	26
2.1.3.1. Aperçu du modèle	26
2.1.3.2. Développer l'IE selon le modèle des compétences	27
Tableau 4 : Moyens de développer les compétences émotionnelles telles que proposées par Goleman (1995).....	28
2.1.4. <i>Les critiques des approches de l'intelligence émotionnelle</i>	29
2.2. LES IMPACTS DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE EN ORGANISATION	30
2.3. LE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE PAR L'ENTREMISE DE LA FORMATION.....	32
2.3.1. <i>Le transfert des apprentissages lors de la formation</i>	32
Figure 2 : Un modèle du processus de transfert des apprentissages.....	33
Tableau 5 : Explications des éléments de l'apprentissage et de la rétention (Grossman & Salas, 2011).....	34
2.3.2. <i>Méthodes de formation</i>	35
Tableau 6 : Description des méthodes de formation (Read & Kleiner, 1996)	36
2.3.3. <i>La formation sur l'intelligence émotionnelle</i>	37
Tableau 7 : Impacts positifs de formations sur l'intelligence émotionnelle selon le contexte.....	38
2.3.4. <i>La formation sur l'intelligence émotionnelle proposée par des universités canadiennes</i>	40
CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE	42
3.1. DESIGN DE RECHERCHE.....	42
3.2. CONTEXTE ET TERRAIN DE RECHERCHE	43
3.2.1. <i>Analyse de contenu des pages web des formations sur l'IE offertes dans des universités canadiennes</i>	43
3.2.2. <i>Collecte de données qualitatives sur les retombées d'une formation exécutive sur l'IE offerte en contexte universitaire</i>	44
3.3. COLLECTE DE DONNÉES	46
3.3.1. <i>Méthode de collecte de données et échantillon</i>	46
3.3.2. <i>Création du guide d'entretien</i>	48
Tableau 8 : Questions et justifications	48

3.3.3. Déroulement des entretiens	49
3.4. STRATÉGIE D'ANALYSE	50
Tableau 9 : Catégories ressorties du guide ainsi que leurs définitions.....	50
Tableau 10 : Premiers codes, définitions et exemples	51
Tableau 11 : Codes finaux pour analyse des résultats.....	55
CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	56
Figure 3 : Carte conceptuelle du modèle de recherche sur les retombées de la formation	59
4.1. FACTEURS AYANT FACILITÉS LE DÉVELOPPEMENT DES RETOMBÉES CLÉS.....	60
4.1.1. Facteurs personnels	60
4.1.1.1. Volonté de participer à la formation	60
4.1.1.2. Responsabilités de gestion	63
4.1.1.3. Proximité avec les émotions	64
4.1.1.4. Prise de notes.....	66
4.1.1.5. Ambiance du groupe	66
4.1.2. Facteurs de la formation	68
4.1.2.1. Explication de la théorie.....	68
4.1.2.2. Exercices pratiques.....	69
4.1.2.3. Durée de la formation	69
4.1.2.4. Qualités de l'orateur.ice	70
4.2. SYNTHÈSE.....	71
CHAPITRE 5 – DISCUSSION SUR LES RÉSULTATS	73
5.1. LIENS AVEC LA LITTÉRATURE	75
5.2. IMPLICATIONS PRATIQUES.....	77
5.3. FORCES ET LIMITES	80
5.4. RECHERCHE FUTURE	81
CONCLUSION	82
BIBLIOGRAPHIE.....	85
ANNEXES.....	90
Annexe 1	90
Annexe 2	99

Remerciements

Ces deux années de maîtrise ont été pour moi synonymes de découverte personnelle. Dès la première session, j'ai eu l'occasion de réaliser des travaux sur des sujets de mon choix. Ayant toujours été intriguée par le concept d'intelligence émotionnelle, j'ai eu la chance d'en apprendre davantage sur le sujet par l'entremise de différents travaux personnels. Mon intérêt pour le domaine du développement organisationnel est ainsi né de ces expériences. La réalisation du mémoire a été pour moi le catalyseur de ma vie professionnelle. Pour la première fois, je trouvais un champ d'intérêt dans lequel je me reconnaissais entièrement.

J'aimerais ainsi remercier Estelle Morin qui a dédié sa carrière à la recherche sur l'intelligence émotionnelle et qui a éveillé en moi cette passion de l'approche humaniste au travail. Nos nombreuses discussions sur le sujet sont les éléments constructeurs de mon parcours intellectuel et professionnel.

J'aimerais également remercier ma superviseuse Mélanie Robinson qui s'est engagée avec moi à 110%. Ses mots d'encouragements, ses nombreux conseils et sa disponibilité constante ont rendu la réalisation de ce mémoire possible. Elle a été pour moi une réelle mentore capable de me rassurer tout au long du processus. Je ressors grandie des apprentissages de cette expérience.

De plus, j'aimerais remercier les personnes qui ont marqué mes années de maîtrise et qui ont contribué à rendre cette étape de vie mémorable : Antoine, Fiona, Marie-Ève, Grégoire, Charlotte, Cathia, et Lisa.

Finalement, je remercie mes parents, Geneviève et Denis, qui m'ont permis d'avoir accès à ces études et qui ont toujours été là avec mes sœurs, Valérie et Maxence, pour m'encourager.

Je suis reconnaissante de ressortir de cette maîtrise avec des savoirs et savoir-faire clés. Je suis surtout fière de ressortir de ces années d'études avec une raison d'être claire : rendre le milieu de travail un lieu agréable pour tou.te.s.

Chapitre 1 – Introduction

L'intelligence émotionnelle (IE) est une forme d'intelligence à part entière qui concerne les réactions émotionnelles. Il s'agit de la capacité de comprendre ses émotions et celles des autres pour pouvoir les maîtriser.

Selon le rapport de 2020 sur le futur des emplois (World Economic Forum, 2020), l'intelligence émotionnelle sera l'une des quinze compétences les plus importantes pour 2025. D'après la fondation, il s'agit d'une des habiletés en pleine expansion, et ce pour de multiples pays (Canada, France, Allemagne, États-Unis, etc.) et secteurs (tel que l'agriculture, les communications numériques et technologiques de l'information, l'éducation, les services financiers, entre autres). Ce type d'intelligence peut être associé à la notion d'empathie, soit la capacité de comprendre autrui par l'entremise des émotions. Selon une étude réalisée par Business Solver en 2020 sur l'état d'empathie dans le milieu de travail, plus de 90% d'employés, de professionnels en ressources humaines, et de PDG affirment que l'empathie est importante (Business Solver, 2020).

L'intelligence émotionnelle au travail peut avoir plusieurs effets positifs, notamment sur le leadership, la formation du personnel, la sélection du personnel, le rendement à la tâche, la gestion des conflits, les attitudes, et le bien-être (Morin, Larivée, & Picard, 2012). Ce savoir-être connaît une popularité grandissante dans le monde du travail avec la prise de conscience du rôle des émotions. Tout individu devrait se soucier des qualités pouvant le différencier des autres dans ce monde professionnel à la fois dynamique et compétitif.

Le management dépasse désormais les qualités rationnelles. Ainsi, les cadres dirigeants d'aujourd'hui et de demain se doivent d'anticiper des pratiques innovantes en matière de management afin de surmonter les défis des changements accentués du contexte économique, technologique, social, et culturel (Belet, 2008). Nous remarquons ainsi que la notion d'intelligence émotionnelle ne date pas d'hier et qu'elle perdurera dans le temps, voire prendra de l'ampleur. Il semble donc bénéfique de se pencher sur ce type d'intelligence afin d'illustrer les effets provoqués sur tout individu dans le monde professionnel.

L'intelligence émotionnelle comme tout type d'intelligence peut se développer grâce à des formations données dans plusieurs contextes – tels qu'en organisations, en milieux académiques, etc. Par exemple, une étude publiée en 2019 a démontré que des cadres supérieurs ont réussi à développer certains aspects de l'intelligence émotionnelle après avoir suivi un enseignement de 30 heures sur l'intelligence émotionnelle (Gilar-Corbi et al., 2019).

Aujourd'hui il existe une panoplie de formations exécutives sur l'intelligence émotionnelle offertes en contexte universitaire. Les formations exécutives offertes dans les universités ont pour avantage d'offrir de nouvelles perspectives et des alternatives aux enjeux actuels (Harrison, Leitch, & Chia, 2007). La pandémie a permis d'accélérer la réflexion autour des formations exécutives offertes dans un contexte virtuel (Birkinshaw, 2022). Les universités n'ayant pas eu le choix d'adapter leur offre de cours au monde hybride bénéficient donc d'une opportunité d'adapter leurs formations exécutives pour atteindre davantage de participants. Puisque ce phénomène est relativement nouveau,

la littérature bénéficierait à être nourrie sur les effets des formations exécutives offertes en contexte académique. Au Canada, la plupart des universités avec des écoles de gestion offrent des formations exécutives sur le sujet. Une dizaine d'entre elles ont été recensées pour démontrer leur popularité (Annexe 1). Bien que les organisations investissent chaque année des milliards de dollars dans la formation, de nombreuses compétences acquises ne parviennent pas à être transférées sur le lieu de travail (Grossman & Salas, 2011). Nous pouvons ainsi nous demander la question suivante : quelles sont les retombées clés d'une formation exécutive sur l'intelligence émotionnelle offerte en contexte universitaire ?

En lien avec ce sujet de recherche, vous trouverez au deuxième chapitre une revue de la littérature sur l'intelligence émotionnelle et comment la développer, sur les impacts de l'IE en organisation, ainsi que sur le transfert des apprentissages de l'IE par l'entremise de la formation. Pour en apprendre plus sur les retombées clés, ainsi que les facteurs qui les facilitent, une étude qualitative a été réalisée auprès de 8 participant.e.s à une formation exécutive sur l'intelligence émotionnelle offerte en contexte universitaire. Six d'entre eux ont suivi une formation sur trois jours et deux participant.e.s ont suivi une formation sur 4 demi-journées (soit 2 jours). Lors d'entretiens semi-dirigés d'une trentaine de minutes, les répondant.e.s ont été interrogés, entre autres, sur leur expérience, leurs objectifs, leurs apprentissages, ainsi que les retombées perçues. Une analyse de contenu sur un petit échantillon d'une dizaine de formations exécutives sur l'intelligence émotionnelle offertes par des universités canadiennes a également été faite pour identifier les objectifs

centraux mis à l'avant dans ces formations. Nous avons fait l'analyse des contenus de pages liées à ces formations sur le site web des universités.

Le processus de collecte de données est donc détaillé dans le troisième chapitre, soit le chapitre méthodologique. Par la suite ce sont les résultats (chapitre 4) ainsi qu'une discussion qui sont présentés (chapitre 5). Les retombées suite à la formation qui sont ressorties des entretiens sont que le répondant.e.s font des liens directs au travail, ils ont une meilleure compréhension de soi et de leur environnement, et ils développent une nouvelle perspective. Ces résultats s'expliquent par différents facteurs liés aux personnes (en particulier, la volonté de participer à la formation, responsabilités de gestion, proximité avec leurs émotions, prise de note, et ambiance du groupe) et à la formation en tant que telle (usage de la théorie et de la pratique, la durée de la formation, et les qualités de l'orateur.ice).

Chapitre 2 – Revue de la littérature

Dans le cadre de ce chapitre, nous allons explorer la littérature sur divers sujets en lien avec la question de recherche. Nous verrons premièrement les différentes définitions de l'intelligence émotionnelle et comment la développer. Par la suite, nous étudierons les impacts de l'intelligence émotionnelle en organisation. Finalement, nous aborderons le transfert des apprentissages de l'intelligence émotionnelle par l'entremise de la formation.

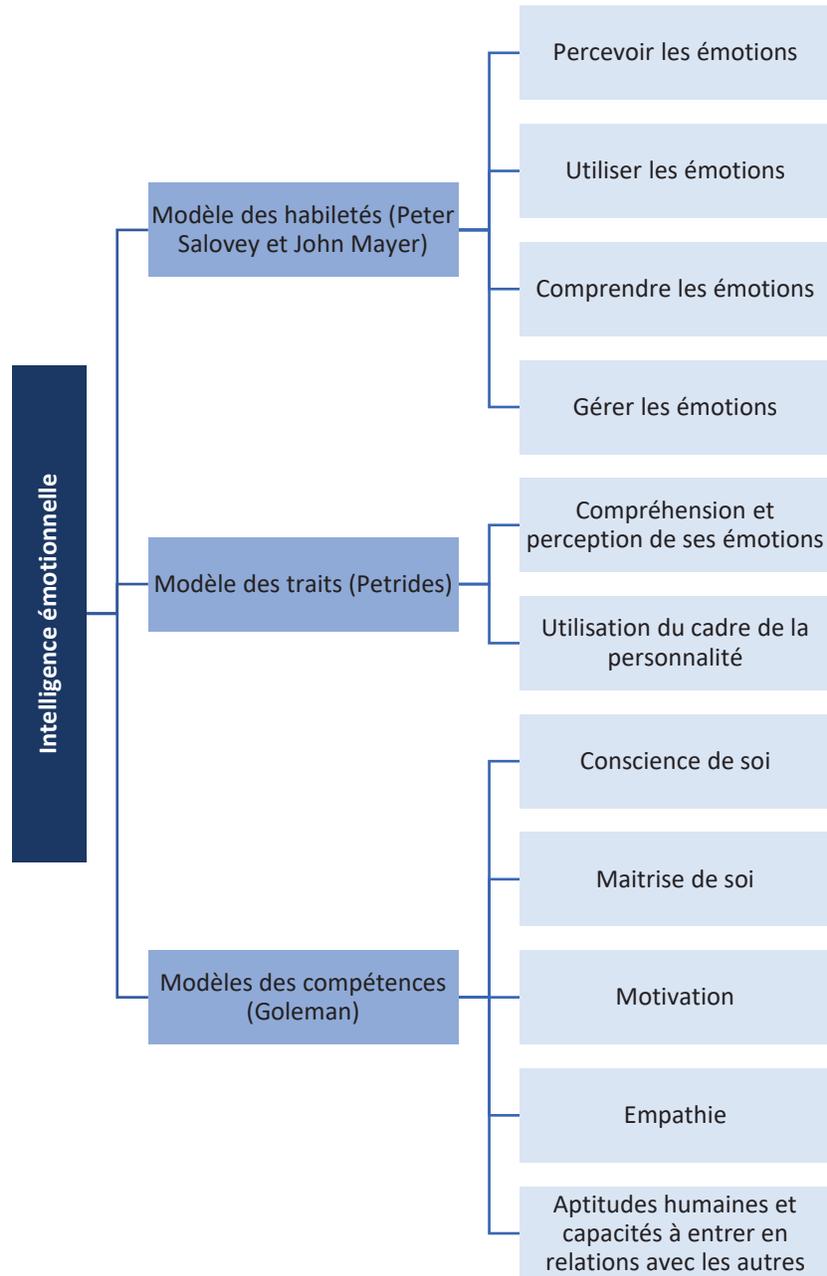
2.1. L'intelligence émotionnelle et comment la développer

Dans ce premier sous-chapitre, nous explorerons les principaux modèles présentés du concept d'intelligence émotionnelle dans la littérature (compétences, habiletés et traits) et nous discuterons du développement de l'intelligence émotionnelle selon ces différentes approches.

Les modèles des habiletés, des compétences et des traits se ressemblent et se distinguent sur certains points. Par exemple, tous visent à comprendre et à développer l'intelligence émotionnelle selon des éléments clés de l'intelligence (perception, conscience et gestion des émotions). Cependant, le modèle des compétences est le seul à intégrer la notion de motivation ; le modèle des traits entre plus en détail dans les variables de l'intelligence émotionnelle ; et le modèle des habiletés hiérarchise des catégories de capacités.

La figure ci-dessous présente une carte conceptuelle des principaux modèles de l'intelligence, leurs auteurs, ainsi que les composantes clés.

Figure 1 : Les principaux modèles de l'intelligence émotionnelle, leurs auteurs, et leurs principales composantes



2.1.1. Le modèle des habiletés

2.1.1.1. Aperçu du modèle

Initialement, le concept d'intelligence émotionnelle était défini comme un ensemble d'habiletés interreliées. Dans cette approche, l'intelligence émotionnelle est un ensemble d'habiletés censées contribuer à l'évaluation et à l'expression précises des émotions chez soi et chez les autres, à la régulation efficace des émotions chez soi et chez les autres, et à l'utilisation des sentiments pour motiver, planifier et réussir sa vie.

Les personnes émotionnellement intelligentes sont particulièrement douées dans ce processus et le réalisent pour atteindre des objectifs particuliers. Lorsque les gens abordent les tâches de la vie avec de l'IE, ils devraient bénéficier d'un avantage pour résoudre les problèmes de manière adaptative. Une telle approche conduira à un comportement attentif et respectueux de leur expérience interne et de celle des autres. Les émotions sont ainsi considérées comme des réponses organisées, traversant les frontières de nombreux sous-systèmes psychologiques, notamment les systèmes physiologiques, cognitifs, motivationnels et expérientiels. L'intelligence émotionnelle peut être perçue comme un sous-ensemble de l'intelligence sociale qui implique la capacité à surveiller ses propres sentiments et émotions et ceux des autres, à les distinguer et à utiliser ces informations pour guider sa pensée et ses actions. La capacité fondamentale en jeu ici est l'accès à sa propre vie sentimentale : la capacité d'effectuer instantanément des sélections parmi ces sentiments et, finalement, de les étiqueter, de les intégrer dans des codes symboliques, de les utiliser comme moyen de compréhension et d'orientation de son comportement (Salovey & Mayer, 1990).

Selon le modèle des habiletés, l'intelligence émotionnelle comporte 4 branches. On parle des habiletés à percevoir les émotions, à comprendre les émotions, à gérer les émotions, et à utiliser les émotions (Mayer & Salovey, 1997).

Il est possible de développer une approche cohérente du concept d'IE. Pour décrire l'intelligence émotionnelle, il faut d'abord définir l'intelligence. L'intelligence est un concept qui peut être divisé de différentes manières. Il existe des types d'intelligence dépendants de la mémoire, des processus, ou du type d'information. Ainsi, l'IE porte sur la capacité de raisonner avec les émotions et sur la contribution du système des émotions à l'amélioration de l'intelligence (Mayer & Salovey, 2008). On dira d'un individu qu'il est intelligent émotionnellement s'il est habile à identifier les émotions présentes dans son environnement et dans son for intérieur. Suite à l'identification de la présence d'une émotion quelconque, l'individu saura ensuite démêler le sens de l'émotion perçue. On parle donc d'une intériorisation profonde de l'émotion et de sa signification. Ainsi, l'individu saura faire la distinction entre colère et jalousie, entre nostalgie et tristesse. De par sa compréhension, l'individu sera plus à même de prendre en charge cette émotion. Il devient le guide de son état émotionnel afin de régir sa circonstance affective. L'individu qui maîtrise ces habiletés sera apte à se servir de ses émotions pour son bien et celui des autres de façon intelligente.

Mayer, Salovey, et Caruso (2008) estiment que leur conception de l'intelligence émotionnelle est valide puisqu'elle inclut l'habileté à intérioriser l'information qui concerne ses émotions et celles des autres ainsi que l'habileté à utiliser cette information pour guider son comportement. Le MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional

Intelligence Test) a été développé pour mesurer les habiletés de l'intelligence émotionnelle (Mayer & Salovey, 2008).

2.1.1.2. Développer l'IE selon le modèle des habiletés

Dans le cadre du modèle des habiletés, il est possible de développer l'intelligence émotionnelle en se concentrant sur les quatre branches du modèle. Le tableau suivant, tiré d'une mise à jour de Mayer, Caruso et Salovey (2016), résume des moyens de développer l'intelligence émotionnelle selon chaque branche.

Tableau 1 : Synthèse des branches d'IE et moyens de développement identifiés par Mayer et al. (2016)

Branche	Moyens de développement
Gérer les émotions	<ul style="list-style-type: none"> · Gérer efficacement les émotions d'autrui pour obtenir le résultat souhaité. · Gérer efficacement ses propres émotions pour obtenir le résultat souhaité. · Évaluer des stratégies pour maintenir, réduire ou intensifier un résultat émotionnel. · Surveiller les réactions émotionnelles pour en déterminer le bienfondé. · S'engager dans les émotions si elles sont utiles ; se désengager dans le cas contraire. · Rester ouvert aux sentiments agréables et désagréables, selon les besoins, et aux informations qu'ils transmettent
Comprendre les émotions	<ul style="list-style-type: none"> · Reconnaître les différences culturelles dans l'évaluation des émotions. · Comprendre comment une personne peut se sentir dans le futur ou dans certaines conditions (prévision affective). · Reconnaître les transitions probables entre les émotions, par exemple de la colère à la satisfaction. · Comprendre les émotions complexes et mixtes · Faire la différence entre les humeurs et les émotions. · Apprécier les situations susceptibles de susciter des émotions. · Déterminer les antécédents, les significations et les conséquences des émotions. · Identifier les émotions et reconnaître les relations entre elles.
Utiliser les émotions	<ul style="list-style-type: none"> · Sélectionner les problèmes en fonction de la façon dont l'état émotionnel actuel peut faciliter la cognition. · Exploiter les sautes d'humeur pour générer différentes perspectives cognitives. · Donner la priorité à la réflexion en orientant l'attention en fonction des sentiments du moment. · Générer des émotions comme moyen d'entrer en relation avec les expériences d'une autre personne.

Branche	Moyens de développement
Percevoir les émotions	<ul style="list-style-type: none"> · Générer des émotions pour faciliter le jugement et la mémoire.
	<ul style="list-style-type: none"> · Identifier les expressions émotionnelles trompeuses ou malhonnêtes. · Discriminer les expressions émotionnelles exactes ou inexactes. · Comprendre comment les émotions sont affichées en fonction du contexte et de la culture. · Exprimer des émotions de façon précise lorsqu'on le souhaite. · Percevoir le contenu émotionnel de l'environnement, des arts visuels et de la musique. · Percevoir les émotions des autres personnes à travers leurs signaux vocaux, leurs expressions faciales, leur langage et leur comportement. · Identifier les émotions dans ses propres états physiques, sentiments et pensées.

Source : Tableau tiré directement de Mayer JD et al., 2016 (<https://doi.org/10.1177/1754073916639667>, p. 294), avec traduction libre.

2.1.2. Le modèle des traits

2.1.2.1. Aperçu du modèle

Depuis l'introduction du concept, d'autres auteurs ont rapproché l'intelligence émotionnelle à un ensemble de traits. On peut premièrement discuter du modèle Bar-On (Bar-On, 2006). Selon ce modèle, l'intelligence émotionnelle est un ensemble de compétences émotionnelles et sociales interdépendantes. Celles-ci déterminent l'efficacité avec laquelle nous nous comprenons, nous exprimons, comprenons les autres, entrons en relation avec eux, et faisons face aux exigences quotidiennes. Au final, être émotionnellement et socialement intelligent signifie gérer efficacement les changements personnels, sociaux et environnementaux en faisant face à la situation actuelle de manière réaliste et flexible, en résolvant les problèmes et en prenant des décisions. Pour ce faire, nous devons gérer nos émotions de manière à ce qu'elles travaillent pour nous et non contre nous, et nous devons être suffisamment optimistes, positifs et motivés. Le QE-i est une mesure d'autoévaluation du comportement émotionnellement et

socialement intelligent qui fournit une estimation de l'intelligence émotionnelle et sociale. En bref, l'EQ-i contient 133 items sous forme de phrases courtes et utilise une échelle de réponse en 5 points avec un format de réponse textuel allant de (1) « très rarement ou pas vrai pour moi » à (5) « très souvent vrai ou vrai pour moi » (Bar-On, 2006).

On retrouve également la définition suivante des traits de l'intelligence émotionnelle : l'intelligence émotionnelle est une expression pratique qui permet d'attirer l'attention sur les composantes émotionnelles sous-jacentes du talent humain. Une définition plus simple de l'IE pourrait être que l'intelligence émotionnelle est l'utilisation intelligente des émotions de chacun. Ce schéma se présente sous la forme d'un diagramme de système intégré présentant des cercles, au centre desquels se trouvent les motifs inconscients et les traits de caractère de la personne. Ceux-ci affectent, et sont affectés par, le cercle suivant qui s'élargit, celui des valeurs et de l'image de soi de la personne. Le cercle qui l'entoure est appelé le niveau de compétence. Le dernier cercle comprend les comportements observés et spécifiques (Boyatzis & Sala, 2004).

Les recherches menées jusqu'à présent ont généralement confirmé la valeur des traits de l'IE pour prédire et comprendre les résultats de la vie. Pour tirer le meilleur parti de l'IE en tant que facteur unique, il est important que sa nature et sa dimension soient clairement définies et que les mesures correspondantes soient manifestement solides. L'IE par traits peut être résumée selon trois dimensions générales : l'orientation vers soi, l'orientation vers les autres et le partage des émotions (Tett, Fox, & Wang, 2005).

2.1.2.2. Développer l'IE selon le modèle des traits

Dans le cadre du modèle des traits, il est possible de développer l'intelligence émotionnelle en se concentrant sur les différents traits énumérés dans le tableau 2, tirés de l'étude de Petrides et Furnham (2001).

Ensuite, le tableau 3 propose des moyens de développer ses traits de l'intelligence émotionnelle selon des composantes intrapersonnelles, interpersonnelles, d'adaptabilité, de gestion du stress, et de l'humeur générale (Petrides & Furnham, 2001).

Tableau 2 : Synthèse des traits identifiés par Petrides et Furnham, 2001

Traits		
<ul style="list-style-type: none"> · Adaptabilité · Assertivité · Évaluation des émotions (soi et les autres) · Expressions des émotions 	<ul style="list-style-type: none"> · Régulation des émotions · Impulsivité (faible) · Aptitudes relationnelles · Estime de soi · Motivation personnelle 	<ul style="list-style-type: none"> · Compétence sociale · Gestion du stress · Trait d'empathie · Trait de bonheur · Trait d'optimisme

Tableau tiré directement de Petrides & Furnham, 2001 (<https://doi.org/10.1002/per.416>, p. 428), avec traduction libre.

Tableau 3 : Moyens de développer ses traits de l'intelligence émotionnelle selon les composantes identifiées par Petrides & Furnham

Composantes	Éléments caractéristiques comme moyens de développement
Intrapersonnel	<ul style="list-style-type: none"> · Capacité autoperçue à reconnaître, à être conscient et à différencier les sentiments. · Disposition à exprimer ses sentiments, ses croyances et ses pensées et à défendre ses droits. · Disposition à se respecter et à s'accepter comme fondamentalement bon.
Interpersonnelle	<ul style="list-style-type: none"> · Capacité autoperçue à être conscient, à comprendre et à apprécier les sentiments des autres. · Capacité perçue à établir des relations mutuellement satisfaisantes, caractérisées par l'intimité, le don et la réception d'affection. · Capacité perçue par l'individu à se montrer coopératif, contributif et constructif au sein de son groupe.
Adaptabilité	<ul style="list-style-type: none"> · Capacité autoperçue à identifier et définir les problèmes ainsi qu'à générer des solutions efficaces. · Capacité autoperçue d'évaluer la correspondance entre ce qui est vécu et ce qui existe objectivement.

Composantes	Éléments caractéristiques comme moyens de développement
Gestion du stress	<ul style="list-style-type: none"> · Capacité autoperçue à résister à des situations stressantes. · Capacité perçue de résister ou de retarder une impulsion, une pulsion ou une tentation d'agir.
Humeur générale	<ul style="list-style-type: none"> · Disposition à se sentir satisfait de sa vie, à se faire plaisir et à faire plaisir aux autres, et à s'amuser. · Disposition à voir le bon côté de la vie et à conserver une attitude positive, même face à l'adversité.

Tableau tiré directement de Petrides & Furnham, 2001 (<https://doi.org/10.1002/per.416>, p. 430), avec traduction libre.

2.1.3. Le modèle des compétences

2.1.3.1. Aperçu du modèle

Finalement, l'approche des compétences de l'intelligence émotionnelle a été largement discutée par Daniel Goleman. Le psychologue distingue les compétences clés suivantes : la conscience de soi, la maîtrise de soi, la motivation, l'empathie, ainsi que la capacité à entrer en relation avec les autres (Goleman, 1995).

La conscience de soi correspond à la reconnaissance d'un sentiment au moment où il se produit. Il s'agit de la capacité à suivre ses sentiments d'un instant à l'autre. Celle-ci est essentielle à la compréhension psychologique et à la connaissance de soi. Les personnes qui ont une plus grande connaissance de leurs sentiments sont de meilleurs pilotes de leur vie.

La maîtrise de soi est la capacité de moduler et de contrôler ses propres actions d'une manière adaptée. Il s'agit d'un sentiment de contrôle intérieur. Le fait de pouvoir mettre de côté son égoïsme et ses impulsions présente des avantages du point de vue social : cela ouvre la voie à l'empathie, à une véritable écoute, à la prise en compte du point de vue de l'autre.

La motivation est régie par nos émotions puisque celles-ci entravent ou renforcent notre capacité à penser et à planifier, à nous préparer en vue d'un objectif lointain, à résoudre des problèmes, entre autres. Elles définissent les limites de notre capacité à utiliser nos aptitudes mentales innées et déterminent ainsi notre réussite dans la vie. Dans la mesure où nous sommes motivés par des sentiments d'enthousiasme et de plaisir dans ce que nous faisons ou même par un degré optimal d'anxiété, ils nous propulsent vers l'accomplissement.

L'empathie est une compétence démontrant une écoute active des signaux sociaux subtils qui indiquent ce dont les autres ont besoin ou ce qu'ils veulent. La capacité de savoir ce que ressent une autre personne entre en jeu dans un grand nombre de sphères de la vie. La clé de l'intuition des sentiments d'autrui réside dans la capacité à lire les canaux non verbaux : ton de la voix, gestes, expressions faciales, etc.

C'est sur ces bases que mûrit la capacité à entrer en relation avec les autres. Les compétences sociales permettent d'être efficace dans les relations avec autrui. Ces compétences sociales permettent de façonner une rencontre, de mobiliser et d'inspirer les autres, de s'épanouir dans les relations intimes, de persuader et d'influencer, de mettre les autres à l'aise.

2.1.3.2. Développer l'IE selon le modèle des compétences

Dans son livre, Goleman discute des avantages pour le travail d'être habile dans les compétences émotionnelles de base : être à l'écoute des sentiments de nos

interlocuteurs, être capable de gérer les désaccords de manière à ce qu'ils ne s'aggravent pas, avoir la capacité d'entrer dans des états de flow tout en effectuant notre travail.

Il propose le modèle de résolution de problèmes suivant : situation, options, conséquences, solutions. L'idée est d'identifier la situation et d'établir les sentiments. Ensuite, il s'agit de réfléchir aux options qui s'offrent pour résoudre le problème et penser aux conséquences qu'elles pourraient avoir. Finalement il faut choisir une solution et la mettre en œuvre.

Le tableau 4 offre une récapitulation de moyens de développer les compétences émotionnelles telles que proposées par Goleman (1995).

Tableau 4 : Moyens de développer les compétences émotionnelles telles que proposées par Goleman (1995)

Compétence	Comment la développer
Conscience de soi	<ul style="list-style-type: none"> · Amélioration de la reconnaissance de ses propres émotions. · Meilleure capacité à comprendre les causes des sentiments. · Reconnaissance de la différence entre les sentiments et les actions.
Maitrise de soi	<ul style="list-style-type: none"> · Une meilleure tolérance à la frustration et une meilleure gestion de la colère. · Moins de comportements agressifs ou autodestructeurs.
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> · Plus responsable. · Meilleure capacité à se concentrer sur la tâche à accomplir et à faire attention. · Moins impulsif ; plus de maitrise de soi.
Empathie	<ul style="list-style-type: none"> · Meilleure capacité à adopter le point de vue d'une autre personne. · Meilleure sensibilité aux sentiments des autres.
Entrer en relation avec les autres	<ul style="list-style-type: none"> · Capacité d'analyser et de comprendre les relations · Résoudre les conflits et négocier les désaccords · Assertivité et aptitude à communiquer

Tableau tiré directement du livre Emotional Intelligence de Goleman (1995), avec traduction libre.

2.1.4. Les critiques des approches de l'intelligence émotionnelle

Malgré les nombreuses études réalisées sur les différentes approches de l'intelligence émotionnelle et leurs bienfaits, le concept reste critiqué à certains égards.

Premièrement, nous pouvons noter le côté dit « obscur » et « stratégique » de l'intelligence émotionnelle. Selon une étude, la littérature néglige le fait qu'une personne avec de grandes compétences émotionnelle puisse se servir de ses compétences pour satisfaire ses propres intérêts aux dépens des autres (Kilduff, Chiaburu, & Menges, 2010).

Ensuite, la régulation des émotions pourrait faciliter des comportements interpersonnels déviant. Une étude a démontré que l'intelligence émotionnelle pouvait avoir un côté négatif. L'hypothèse selon laquelle la connaissance de la régulation des émotions peut promouvoir un comportement prosocial ainsi qu'un comportement déviant interpersonnel a été démontrée dans cette étude (Côté, Decelles, McCarthym, & Van Kleef, 2011).

Finalement, il pourrait arriver qu'un leader très intelligent émotionnellement arrive à manipuler le jugement critique des auditeurs par l'utilisation d'émotions fortes. Selon une étude méta-analytique de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la manipulation émotionnelle, il a été révélé qu'il existait un côté sombre à l'intelligence émotionnelle (Ngoc, Tuan, & Takahashi, 2020). Ainsi, une personne avec une forte intelligence émotionnelle pourrait être en mesure de manipuler les émotions des autres et donc leur jugement.

Ainsi, l'intelligence émotionnelle poussée à l'extrême pourrait s'avérer nocive pour une équipe ou une organisation par exemple. Il s'avère donc nécessaire d'approcher le concept avec un certain regard critique malgré tous les aspects positifs existants selon la littérature.

2.2. Les impacts de l'intelligence émotionnelle en organisation

Maintenant que nous avons vu ce qu'est l'intelligence émotionnelle et comment la développer, il est pertinent de s'intéresser aux impacts que ce type d'intelligence peut avoir en organisations. Dans le cadre d'une étude sur l'importance grandissante de l'intelligence émotionnelle dans le milieu du travail par Capgemini (2019), 750 cadres et 1 500 employés ont été sondés. Plus que quatre cinquièmes (83%) des personnes interrogées estiment qu'une équipe de travail hautement intelligente émotionnellement sera un prérequis pour du succès dans les années à venir. De plus, cette étude affirme qu'en moyenne la demande pour l'intelligence émotionnelle en organisation devrait être multipliée par six. Il est noté que les employés avec un meilleur niveau d'intelligence émotionnelle ont suscité de meilleurs avantages pour l'organisation.

De plus, selon une étude par Sahdat et al. (2011), l'intelligence émotionnelle est positivement corrélée avec la satisfaction au travail et la productivité. Il s'avère donc intéressant pour les organisations de développer des équipes de travail plus intelligentes émotionnellement d'autant plus que l'intelligence émotionnelle est un prédicteur de santé (Martins, Ramalho, & Morin, 2010).

L'intelligence émotionnelle des individus n'impacte pas seulement les employés de façon individuelle. En effet, il existe également des impacts pour l'organisation au grand complet. Les conclusions d'une étude indiquent que les courants de recherche sur l'IE permettent tous de prédire le rendement au travail de manière égale (O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver, & Story, 2010).

Selon Brooks et Nafukho (2006), le développement de l'intelligence émotionnelle au sein de l'organisation crée un environnement qui permet au capital social de se développer, améliorant ainsi la performance organisationnelle. Une autre étude de Sahdat et al. (2011) vient confirmer cet argument. Selon cet article, il est nécessaire de développer des compétences en intelligence émotionnelle chez les individus afin d'améliorer les performances et les pratiques administratives (Sahdat & al., 2011).

De plus, la littérature nous indique que les employés ayant une intelligence émotionnelle plus élevée sont plus satisfaits de leur travail. L'IE améliore la satisfaction au travail en aidant les employés à réduire les sentiments négatifs, en augmentant les sentiments positifs et en améliorant le rendement au travail (Miao, Humphrey, & Qian, 2017). Anari (2012) a également trouvé une relation positive significative entre l'intelligence émotionnelle et la satisfaction au travail. Finalement, une étude publiée en 2013 sur les effets de l'intelligence émotionnelle sur la satisfaction des employés affirme que les répondants ayant une grande intelligence émotionnelle sont plus satisfaits de leur emploi qu'un répondant ayant une faible intelligence émotionnelle (Shoostarian, & al., 2013).

2.3. Le transfert des apprentissages de l'intelligence émotionnelle par l'entremise de la formation

Nous constatons ainsi l'importance de l'intelligence émotionnelle. La recherche nous indique que les compétences associées à l'intelligence émotionnelle peuvent être développées par plusieurs moyens. Puisque la présente étude concerne le transfert des apprentissages d'une formation sur l'intelligence émotionnelle, il s'avère pertinent d'en apprendre plus sur le transfert des apprentissages lors de la formation, les méthodes de formation, ainsi que la formation sur l'intelligence émotionnelle. Dans le cadre de ce mémoire nous nous basons sur la définition suivante du transfert des apprentissages : une conception qui s'inscrit dans l'idée d'un « déjà là » afin de le réactiver ultérieurement (Samson, 2007). Dans cet ordre d'idée nous voyons la formation comme un moyen de développement.

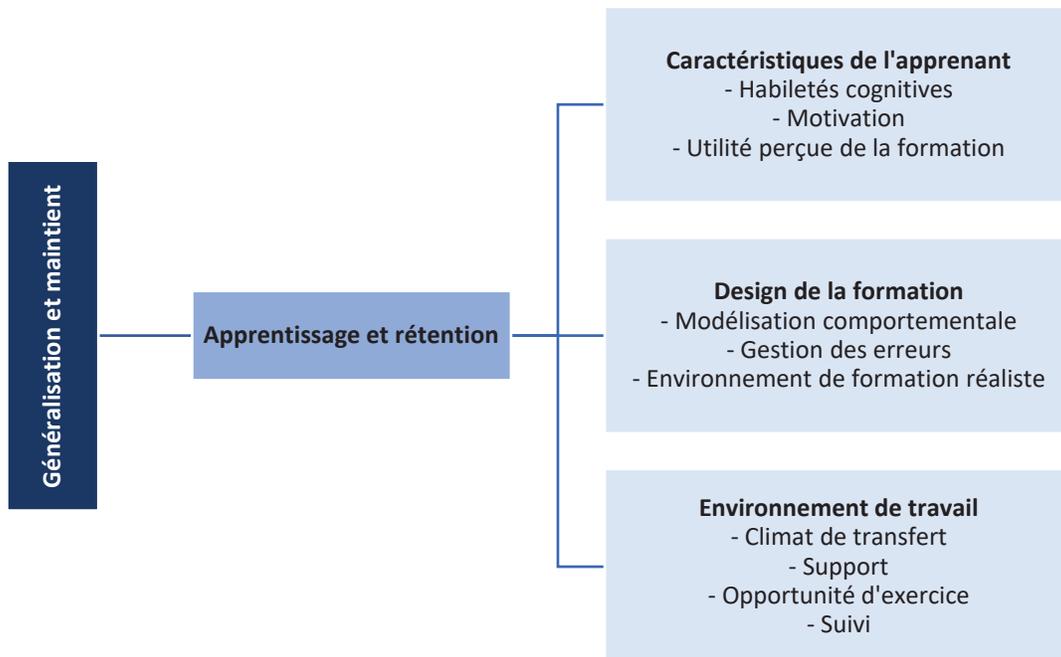
2.3.1. Le transfert des apprentissages lors de la formation

Il est premièrement important de s'intéresser aux mécanismes de transfert des apprentissages lors d'une formation. Selon une méta-analyse par Blume, Ford, Baldwin et Huang (2009), le transfert de la formation est influencé par une variété de variables prédictives (par exemple, la motivation de l'apprenant, les résultats d'apprentissage, un climat favorable au transfert). Sur la base des résultats de leur étude, les pistes les plus prometteuses semblent être une sélection plus proactive des cohortes de formation, un renforcement de la motivation des apprenants, et de trouver des moyens d'induire des

niveaux plus élevés de soutien de la part des superviseurs et des pairs dans l'environnement de travail (Blume et al., 2009).

Il semble aussi primordial d'en apprendre plus sur les critères de transfert des apprentissages lors de la formation. Une étude par Grossman et Salas (2011) vient préciser ce point. La figure 2 ci-dessous est une synthèse des points clés de la généralisation et du maintien d'une formation.

Figure 2 : Un modèle du processus de transfert des apprentissages



Tiré directement de Grossman & Salas (2011, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>) avec traduction libre.

Tableau 5 : Explications des éléments de l'apprentissage et de la rétention (Grossman & Salas, 2011)

Éléments de l'apprentissage et de la rétention	Explications
Habiletés cognitives	« La capacité cognitive est primordiale au transfert de la formation. Ainsi, une personne avec de meilleures capacités cognitives sera plus à même d'intégrer et d'utiliser les compétences acquises lors de la formation, et ce sur la durée. »
Auto-efficacité	« L'auto-efficacité d'une personne suppose la confiance en ses capacités d'apprentissage et d'application. Ainsi, plus une personne est auto-efficace, plus elle bénéficiera des apprentissages d'une formation. »
Motivation	« Les participant.e.s doivent croire à la formation et aux bénéfices de ses apprentissages. Cet élément joue un rôle clé tout au long du processus de transfert des apprentissages. »
Utilité perçue de la formation	« Les participant.e.s qui ne sont pas assurés de l'importance de la formation n'auront pas la motivation nécessaire pour apprendre et appliquer les compétences visées. Les organisations devraient consacrer une partie de leurs programmes de formation à communiquer la nécessité et l'utilité de leurs efforts de formation. »
Modélisation comportementale	« En donnant aux participant.e.s l'occasion d'observer et de pratiquer les comportements ciblés, on améliore leur capacité à apprendre et à retenir les nouvelles informations. Parmi l'éventail de stratégies d'apprentissage à choisir lors de la conception de programmes de formation, la recherche suggère que la modélisation du comportement est particulièrement importante pour le transfert de la formation. »
Gestion des erreurs	« Fournir des informations sur les comportements incorrects semble être aussi important que de communiquer les comportements cibles. Les organisations ont tout à gagner à reconnaître la gestion des erreurs comme une stratégie efficace pour promouvoir le transfert de la formation. »
Environnement de formation réaliste	« Dans l'ensemble, la formation et la pratique dans des environnements qui ressemblent au lieu de travail augmentent la probabilité de transfert des compétences acquises. Fournir un contexte de formation pertinent permet essentiellement aux participants d'acquérir de l'expérience dans la mise en œuvre des comportements ciblés dans l'environnement approprié. »
Climat de transfert	« Dans l'ensemble, un climat de transfert positif est essentiel pour l'application et le maintien des nouvelles compétences au travail. Les organisations qui ne tiennent pas compte du climat de transfert pourraient sérieusement entraver leurs efforts de formation. »
Support	« Le transfert de la formation est facilité par le soutien du superviseur.e et des pairs. De toutes les variables de l'environnement de travail, le soutien est sans doute celui qui a recueilli le plus de preuves de son rôle dans le transfert de la formation. »
Opportunité d'exercice	« Pour que la formation soit pleinement transférée, les participant.e.s doivent disposer des ressources et des possibilités nécessaires pour appliquer leurs nouvelles compétences et aptitudes sur le lieu de travail. »
Suivi	« Les aides au travail facilitent le transfert en fournissant des instructions importantes et d'autres documents de référence, réduisant ainsi la charge mentale nécessaire pour appliquer de nouvelles compétences sur le lieu de travail. Les organisations doivent donc continuer à faciliter le processus

Éléments de l'apprentissage et de la rétention	Explications
	d'apprentissage après la fin de la formation afin de promouvoir un transfert efficace. »

Avec traduction libre.

2.3.2. Méthodes de formation

Pour ce qui sont des méthodes de formation, les recommandations concernant le choix de la formation doivent être guidées par le contexte local, et les formateur.trice.s doivent s'efforcer de respecter les normes de référence en matière de formation : utiliser une variété de méthodes de formation pour répondre aux divers styles d'apprentissages et aux besoins des participants (Martin, Kolomitro, & Lam, 2013). La suite de ce sous-chapitre s'alimentera d'une étude sur l'efficacité des méthodes de formation de Read et Kleiner (1996).

Le désir de garder une longueur d'avance sur la concurrence oblige les organisations à investir massivement dans la formation de leurs employés. La formation est importante et nécessaire, mais elle est également coûteuse. Comme toute autre chose, les entreprises doivent chercher à maximiser le rendement de cet investissement et, pour y parvenir, la formation doit être aussi efficace que possible. Cela signifie que, après formation, l'employé doit être capable de faire ce pour quoi il a été formé et que les bénéfices pour l'organisation soient supérieurs aux coûts. Le tableau 6 présente une liste des méthodes de formation ainsi qu'une description de celles-ci. Les méthodes de formation sont multiples, mais bénéficient à être combinées en fonction du contexte local de l'organisation.

Tableau 6 : Description des méthodes de formation (Read & Kleiner, 1996)

Méthodes de formation	Description
Vidéos	« L'utilisation des vidéos peut être efficace ou inefficace, selon la façon dont elles sont utilisées. Il a été souligné que la présentation des informations n'est pas suffisante pour garantir l'apprentissage. Si les apprenants regardent des vidéos de manière passive, l'apprentissage sera inefficace. Pour être efficace, la vidéo doit être arrêtée à certains moments pour que le formateur puisse poser des questions à l'auditoire. Cela conduit à une participation et un retour d'information. »
Lectures	« À proprement parler, les lectures seules sont de mauvaises tactiques de formation. Cela est dû à deux faiblesses principales : le manque d'implication du participant et le manque de retour d'information au participant. Comme l'utilisation de la vidéo, le cours magistral peut être efficace s'il est utilisé d'une manière qui suscite l'implication de l'auditoire. Une façon d'y parvenir est d'interrompre périodiquement le cours et de demander aux apprenants de tirer certaines conclusions à partir des informations présentées. Ces conclusions doivent être liées aux objectifs de la formation. Toutes les informations nécessaires pour arriver à la conclusion doivent être contenues dans l'exposé, mais la conclusion elle-même ne doit pas être directement énoncée. Cela oblige le stagiaire à formuler une réponse plutôt que de simplement la rappeler. »
Instructions individuelles	« L'enseignement individuel peut être classé comme formation sur le lieu de travail ou formation hors du lieu de travail. Dans le cadre d'une formation sur le terrain, l'employé effectue un travail réel dans l'environnement de travail réel et dans des conditions de travail normales. Ce style de formation est important, car il garantit que les compétences enseignées lors de la formation puissent être facilement transférées. La formation individualisée en dehors du travail est rarement utilisée principalement en raison de son coût. La capacité de production de deux personnes est perdue lorsque cette méthode est employée. La plupart des entreprises cherchent à maximiser l'utilisation du formateur en lui demandant d'instruire plus d'un individu à la fois. »
Jeux de rôles	« Dans le jeu de rôle, les participants jouent certains rôles dans le contexte d'une situation qui est applicable aux objectifs de la formation. Le jeu de rôle offre une bonne occasion pour l'implication personnelle et l'expérience pratique. Le jeu de rôle se prête bien à la discussion de groupe et encourage donc la participation active et le retour d'information. »
Jeux/simulations	« Les jeux et la simulation sont considérés ensemble, bien qu'ils ne soient pas identiques. Au contraire, ils représentent plutôt un continuum avec la simulation à une extrémité et les jeux à l'autre. Entre les deux, on trouve des exercices qui combinent les deux méthodes de formation. La simulation vise à capturer des éléments de la situation réelle qui sont importants pour les objectifs de la formation. Les jeux peuvent n'avoir qu'un rapport indirect avec le monde réel. Ils impliquent généralement une compétition entre individus ou des groupes dont le résultat est influencé par les choix effectués, l'habileté du joueur, ou la chance. »
Études de cas	« L'utilisation d'une étude de cas peut vraiment stimuler l'intérêt, car elle apporte un fort réalisme dans la formation. Une étude de cas comprend généralement la description d'un problème réel et laisse aux participants le soin de le résoudre. La description du problème peut contenir tous les faits nécessaires à l'élaboration d'une solution, ou laisser de côté certains faits importants afin que différentes solutions puissent être formulées. »
Diapositives	« Les diapositives sont davantage une aide à la formation qu'une méthode de formation. Elles sont généralement utilisées en conjonction avec les lectures. Leur

Méthodes de formation	Description
	but est d'utiliser des graphiques pour simplifier la présentation et de capter l'attention de l'auditoire. »
Formations sur ordinateur	« La formation assistée par ordinateur peut être divisée en deux groupes : l'enseignement assisté par ordinateur et l'enseignement géré par ordinateur. Dans l'enseignement assisté par ordinateur, l'ordinateur fait office de formateur. La formation se déroule au cours d'un dialogue entre le participant et l'ordinateur. La formation se déroule au cours d'un dialogue entre le stagiaire et l'ordinateur. Les informations sont présentées à l'écran et le participant répond aux questions posées en tapant sur le clavier. Dans ce système, un terminal est nécessaire pour chaque participant. L'enseignement géré par ordinateur diffère puisque la plupart des formations se déroulent hors ligne. L'ordinateur attribue à chaque stagiaire des modules d'instruction individualisés qui sont complétés. Après avoir terminé, l'ordinateur évalue l'apprentissage du participant, diagnostique les zones de faiblesse, et prescrit des travaux supplémentaires si nécessaire. »
Enregistrements audios	« L'utilisation d'enregistrements audios comme méthode de formation isolée présente de sérieuses limites. Le niveau d'activité de l'apprenant est faible, la rétroaction est faible, et un seul sens est impliqué. Les enregistrements audios sont souvent utilisés pour présenter les mêmes informations que celles qui pourraient figurer sur un support imprimé. Le problème est que les tableaux et les diagrammes qui pourraient aider à expliquer le matériel ne peuvent pas être inclus. En outre, il faut généralement plus de temps pour écouter l'information que pour la lire. Le temps de formation est donc plus long. »
Films	« L'utilisation de films présente les mêmes avantages et inconvénients que l'utilisation de vidéos. Les deux peuvent être efficaces ou inefficaces, selon la participation de l'apprenant.e. L'utilisation de films et de vidéos présente d'autres avantages supplémentaires liés à la matière enseignée. Ils peuvent ralentir ou accélérer un processus ou une activité pour faciliter l'analyse et la compréhension. »

Avec traduction libre.

2.3.3. La formation sur l'intelligence émotionnelle

Après notre discussion sur les méthodes de formations et de transfert des apprentissages lors de celle-ci, nous pouvons maintenant nous concentrer sur l'élément principal de notre étude – soit la formation sur l'intelligence émotionnelle plus spécifiquement. En général, les formations sur l'intelligence émotionnelle ont des impacts positifs dans plusieurs contextes différents. Ce genre de formation contribue, entre autres, à l'amélioration de la santé et du bien-être, à la réussite en gestion de projet, etc.

Dans une étude de Gebler, Nezelek & Schütz (2020), les auteurs ont examiné les effets à court et à long terme d'une intervention conçue pour améliorer l'IE. Une formation qui se concentrait sur la perception des émotions et la régulation des émotions et une autre centrée sur la régulation des émotions uniquement ont permis d'améliorer l'IE. Plus précisément, il a été constaté qu'une approche qui se concentre uniquement sur la régulation émotionnelle augmentait la capacité auto-perçue des participant.e.s à réguler les émotions. En revanche, il a été constaté qu'une approche de régulation des émotions qui comprenait moins d'exercices de régulation des émotions, mais qui accordait plus d'attention à la perception des émotions augmentait davantage les performances des participant.e.s lors des tests objectifs de régulation des émotions que d'autres interventions. Enfin, les résultats positifs de l'entraînement sont restés stables pendant 4 mois après la formation. En termes d'effets à court terme, les résultats suggèrent qu'il est possible d'améliorer les capacités à percevoir et à réguler les émotions par la formation (Gebler et al., 2020).

Notamment, plusieurs études existent dans la littérature pour confirmer les impacts positifs que peut avoir une formation sur l'intelligence émotionnelle, et ce, dans de nombreux contextes. Le tableau synthèse ci-dessous en répertorie quelques-unes (Tableau 7).

Tableau 7 : Impacts positifs de formations sur l'intelligence émotionnelle selon le contexte

Études	Contexte	Impacts positifs
Emotional intelligence training and its implications for stress, health, and performance	Un échantillon de cadres britanniques ($n = 60$) a suivi une formation sur l'intelligence émotionnelle. Des mesures ont été	La formation a permis d'augmenter l'IE, ainsi que d'améliorer la santé et le bien-être.

Études	Contexte	Impacts positifs
(Slaski & Cartwright, 2003)	prises avant et après la formation concernant l'IE, le stress, la santé et les performances de gestion. L'étude comprenait également un groupe témoin de référence.	
Emotional intelligence (ei) capabilities training: can it develop ei in project teams? (Turner & Lloyd-Walker, 2008)	L'environnement de travail étudié était composé de personnes employées par l'armée américaine, le gouvernement fédéral américain, ou l'une des nombreuses entreprises de l'industrie de la défense.	Le développement des capacités d'IE contribue à accroître la réussite en gestion de projet.
Promoting wellness and stress management in residents through emotional intelligence training (Shahid, Stirling, & Adams, 2018)	En tant que groupe, des résidents en pédiatrie et en médecine pédiatrique ont connu une augmentation significative de l'IE total et de plusieurs autres composants de l'IE après une intervention éducative.	L'enseignement des compétences en IE liées aux domaines de la conscience de soi, de la gestion de soi, de la conscience sociale et des compétences sociales peut améliorer les compétences en matière de gestion du stress, promouvoir le bien-être et prévenir l'épuisement professionnel chez les médecins résidents.
Can emotional intelligence be improved? (Raquel, et al., 2019)	Cette étude a été menée auprès d'un échantillon de 54 cadres supérieurs sélectionnés dans une entreprise d'un pays européen. Il s'agit d'une étude expérimentale randomisée d'un programme de formation de l'IE orienté vers l'entreprise et destiné aux cadres supérieurs.	Le programme de formation a permis d'améliorer de nombreuses dimensions de l'IE des cadres supérieurs.
Effects of an emotional intelligence training program on service quality of bank branches (Beigi & Shirmohammadi, 2011)	Une étude empirique expérimentale a été menée dans le contexte du secteur bancaire iranien. La configuration de l'étude consistait en deux groupes homogènes de succursales d'une grande banque iranienne du secteur public.	On constate que l'une des quatre dimensions de l'IE (gestion des relations) est améliorée par la formation à l'IE. En outre, le programme de formation à l'IE se traduit par une amélioration de la qualité du service en termes de qualité globale du service et de ses quatre dimensions (fiabilité, réactivité, assurance et empathie).
The effects of emotional intelligence training on the job performance of Australian aged care workers (Karimi, Leggat, Bartram, & Rada, 2018)	Les auteures ont examiné les effets de la formation à l'IE sur la qualité des soins aux résidents, le bien-être des travailleurs et la responsabilisation psychologique dans un établissement australien de soins pour personnes âgées.	Les résultats ont montré une amélioration significative chez les travailleurs du groupe de formation pour les scores d'IE, la qualité des soins, le bien-être général et l'autonomisation psychologique.

Nous constatons ainsi des débouchées positives des formations sur l'intelligence émotionnelle auprès d'échantillons diversifiés. Que ce soit auprès de cadres supérieurs, de cadres et d'employés; au privé ou au public; suivre une formation sur l'intelligence émotionnelle peut avoir des retombées sur la santé, le bien-être, la gestion de projets et bien d'autres éléments.

2.3.4. La formation sur l'intelligence émotionnelle proposée par des universités canadiennes

Dans le cadre de notre étude, nous avons rencontré des participant.e.s à une formation sur l'intelligence émotionnelle venant de multiples postes et organisations. L'idée est ainsi d'explorer les retombées perçues par les participant.e.s à titre d'individus. Nous souhaitons donc tirer les conclusions communes qu'une formation proposée dans un contexte universitaire sur l'intelligence émotionnelle peut avoir sur les participant.e.s.

Pour présenter un portrait des formations offertes, une dizaine de formations sur l'intelligence émotionnelle dans un contexte universitaire canadien ont été recensées (Annexe 1). Les informations disponibles sur les pages web présentant ces programmes de formations ont été utilisées. Les éléments centraux que nous avons visés sont la durée, les personnes visées, les méthodes pédagogiques, ainsi que les thématiques principales.

Globalement ces formations visent toutes les personnes en situation de gestion. Les formats offerts sont majoritairement virtuels (fort probablement en raison du contexte de la pandémie), mais certaines d'entre elles sont également offertes en personne. Les durées de formation sont variées : 3 heures, 1 jour, 2 jours. Les types de pédagogies sont

également diversifiés : les pages web examinées indiquent que de telles méthodes que les discussions en petits groupes, échanges interactifs, autoévaluations, exercices d'application, préparation pré-séminaire, modules en ligne, études de cas et jeux (etc.) seront mobilisées au cours de la formation. Pour ce qui est des thématiques, elles sont assez récurrentes : quotient émotionnel, perceptions, leadership, émotions, conscience de soi et des autres, entre autres.

Face à cette panoplie d'offre de formations qui finissent par se ressembler, il est ainsi intéressant d'explorer les retombées perçues à type de participant.e.s – ce qui est l'objectif de ce mémoire.

En synthèse, comme nous avons pu le constater dans ce chapitre, l'intelligence émotionnelle est un sujet qui a été largement abordé par plusieurs auteurs. Il s'agit d'habiletés, de compétences ou de traits pouvant être développés. Les organisations bénéficient d'employés intelligents émotionnellement puisque ce type d'intelligence est synonyme de succès, de satisfaction au travail, et de productivité, entre autres.

L'IE peut être développée par l'entremise de formations. Le transfert des apprentissages est facilité par certains facteurs (motivation, utilité perçue de la formation, par exemple) et méthodes (telles que les jeux de rôles, études de cas, etc.) déterminants. Globalement, les formations sur l'intelligence émotionnelle génèrent des impacts positifs variés dans une multitude de contextes. Ces éléments de la littérature servent de base à la collecte de données et à l'analyse des résultats. Nous verrons maintenant quelle a été notre méthodologie pour axer la recherche de notre étude.

Chapitre 3 – Méthodologie

Ce chapitre concerne la présentation des choix méthodologiques et la démarche entreprise pour examiner notre question de recherche: quelles sont les retombées d'une formation exécutive sur l'intelligence émotionnelle offerte en contexte universitaire ?

En premier temps, nous détaillerons le design de recherche. Par la suite, nous discuterons du contexte et du terrain de recherche. Nous inclurons dans cette section le recensement complété pour explorer les types de formations existantes offertes par les universités canadiennes. En troisième partie nous aborderons la collecte de données. Dans cette partie vous pourrez retrouver des explications sur la méthode et l'échantillon, la création du guide d'entretien, ainsi que le déroulement des entretiens. Pour terminer, nous discuterons de la stratégie d'analyse des données.

3.1. Design de recherche

Afin d'explorer les résultats qu'une formation sur l'intelligence émotionnelle peut avoir auprès des personnes y ayant participé, nous avons choisi une méthode de recherche qualitative basée sur des entretiens semi-dirigés. Ce choix découle du fait que la littérature ne laisse pas encore place à beaucoup d'études sur les retombées perçues dans le cadre de formations offertes en gestion par des universités spécifiquement. Comme le mentionne Rabatel (2004, p. 291), « l'entretien semi-directif est un face-à-face, dans lequel l'enquête est l'interlocuteur privilégié, il est là pour parler, il est sollicité, il dispose

à peu près du temps qu'il veut pour développer son propos et construire son discours, et même si le thème lui est imposé, on ne peut nier que la situation d'échange est favorable à la parole ».

De plus, comme nous l'avons vu dans la recension des écrits, les émotions sont très subjectives d'un individu à l'autre. L'approche qualitative permet donc d'aller creuser les ressentis des participant.e.s afin de les clarifier de façon plus fine et pointue. En lien avec ce point, Romelear (2005) indique qu' « on obtient par ce moyen des données qui ont une richesse considérablement supérieure à celle fournie par bien d'autres méthodes ».

3.2. Contexte et terrain de recherche

3.2.1. Analyse de contenu des pages web des formations sur l'IE offertes dans des universités canadiennes

Afin de nous familiariser avec notre contexte de recherche, soit le contexte universitaire, nous avons effectué une analyse des pages web de formations exécutives sur l'intelligence émotionnelle offertes dans des écoles de gestion d'universités canadiennes telles que présentées à la fin du chapitre précédent. Nous avons effectué une recherche sur internet pour identifier des formations offertes sur l'intelligence émotionnelle par des universités canadiennes. La grande majorité en avait et les sites internet de ces universités communiquaient de l'information sur le format, la durée, les personnes visées, les types de pédagogies, ainsi que les thématiques abordées (annexe 1).

3.2.2. Collecte de données qualitatives sur les retombées d'une formation exécutive sur l'IE offerte en contexte universitaire

Pour réaliser la recherche, nous avons approché une université canadienne offrant de la formation exécutive. Dans cette université, plusieurs formations sur l'intelligence émotionnelle, sous différents formats, sont offertes de nombreuses fois dans l'année. Dans cette perspective, cette organisation s'avérait riche en opportunités de collecte de données.

Avant le début des formations, nous nous sommes assurés d'échanger avec les parties prenantes responsables de la formation afin de nous entendre sur la démarche de recrutement pour le terrain. L'organisation a accepté que je me présente à la formation afin de discuter de mon projet et pour solliciter la participation volontaire des personnes ayant assisté. La personne animant la formation a aussi accepté de préparer mon intervention auprès des participant.e.s, en discutant brièvement de mon projet de recherche.

Pour assurer le caractère éthique de la recherche, nous avons informé les répondant.e.s que leur participation était complètement volontaire et que nous avons besoin de leur consentement avant de pouvoir faire tout entretien. Nous avons reçu l'approbation éthique (voir p. 3) avant de débiter la collecte de données. Dans l'annexe 2, vous trouverez une copie du formulaire de consentement partagée avec les répondant.e.s avant l'entrevue.

Pour collecter nos données, nous avons recruté des participant.e.s de deux des formations – une formation sur trois jours et une formation sur 4 demi-journées – offertes par cette institution et animées par la même personne. En raison de la forme expérientielle des formations, il était d’autant plus intéressant d’étudier les résultats qualitatifs sur les participant.e.s. Puisque les participant.e.s aux formations y allaient par choix, il semblait raisonnable de s’imaginer une bonne réceptivité de leur part pour la collecte de données¹.

Suite à plusieurs discussions avec la personne donnant la formation, nous nous sommes entendus qu’il serait plus pertinent que je me joigne à la fin de la dernière journée pour présenter mon projet. La formation s’offrant de manière hybride (en classe et en ligne), je me suis ainsi connectée en ligne à la dernière heure. La personne donnant la formation a engagé avec moi une discussion afin que je présente mon projet de recherche. J’ai expliqué que j’étais une étudiante à la maîtrise en management à HEC Montréal qui réalisait son mémoire de recherche sur les retombées que peut avoir une formation sur l’intelligence émotionnelle offerte en contexte universitaire. J’ai mis de l’avant mon besoin de réaliser des entretiens d’une trentaine de minutes afin de collecter des données pour bâtir mon mémoire qui sera rendu public, via la bibliothèque d’HEC Montréal. J’ai mentionné que les entretiens seraient enregistrés pour des fins d’analyse, mais que les données resteraient complètement confidentielles. J’ai également communiqué le fait que les répondant.e.s recevraient d’avance les questions. Dans cette perspective, je

¹ À noter pour la suite que le terme « participant.e.s » sera utilisé pour toute personne ayant participé à la formation tandis que le terme « répondant.e.s » sera utilisé pour toute personne ayant participé à l’entretien semi-dirigé suite à la formation.

tentais de mettre à l'aise les répondant.e.s potentiel.le.s afin d'obtenir un bon taux d'engagement dans ma recherche. Par la suite, j'ai précisé que je serais en mesure de partager mon mémoire auprès des personnes intéressées à en apprendre plus sur les résultats scientifiques générés par leur participation.

Les participant.e.s intéressé.e.s ont été invités à me communiquer leur intérêt. J'ai ensuite pu envoyer un courriel présentant à nouveau le projet et précisant les questions qui allaient être posées. Suite aux différents échanges, les entretiens virtuels ont pu être planifiés environ deux semaines après la formation.

3.3. Collecte de données

3.3.1. Méthode de collecte de données et échantillon

Au total, des entretiens semi-dirigés ont été réalisés auprès de 8 répondant.e.s – 6 avaient suivi la formation sur trois jours et 2 ont participé à la formation sur quatre demi-journées. Ces entretiens se sont déroulés sous forme de discussions via vidéoconférence.

Cette méthode de collecte de données avait pour objectif de faire ressortir les pensées, impressions, apprentissages, apports et tendances pouvant être communiqués par les répondant.e.s. Je me suis assuré de mettre les répondant.e.s à l'aise pour l'entretien afin de bâtir de la confiance pour obtenir des réponses plus complètes et approfondies. Puisque les questions posées étaient assez larges, elles laissaient place à une certaine liberté pour les interviewé.e.s. Ces questions concernaient leur ressenti, ce qui ne laissait pas place à de mauvaises réponses. Mon rôle était de privilégier leur intervention. Je me

devais de leur laisser discuter selon le cours de leur pensée tout en les ramenant au sujet si jamais il le fallait.

Comme le note Baribeau et Royer (2012, p. 26), « l'entretien individuel [...] permet de saisir [...] le point de vue des individus, leur compréhension d'une expérience particulière, leur vision du monde, en vue de les rendre explicites, de les comprendre en profondeur... ». Dans ma posture d'étudiante interrogeant des interviewé.e.s individuellement, j'estime avoir permis la mise en place d'une certaine vulnérabilité entre les répondant.e.s et moi. Ceux-ci ne devaient pas se sentir intimidés ou menacés par l'entretien.

Durant les entretiens, des questions très générales et sans jugement de valeur qui ont été posées. Ainsi nous pouvions retrouver des questions du genre : « Qu'avez-vous pensé de cette expérience ? », « Pourquoi vous êtes-vous inscrits ? », « Qu'est-ce que cette formation vous a apporté ? ». Par la suite, je m'assurais de creuser sur leurs réponses. Ainsi, il arrivait que des sous-questions émergent de nos échanges. Ceci a contribué à la richesse de la collecte de données.

Notre échantillon était composé d'un total de 8 répondant.e.s qui ont volontairement indiqué leur intérêt à participer à l'étude. Par conséquent, nous reconnaissons que cette méthode suppose un biais en raison d'autosélection. En effet, les personnes moins à l'aise à être interviewées sur le sujet ne seront pas nécessairement portées à participer à une collecte de données de type qualitative.

Les 6 répondant.e.s de la formation sur trois jours et les 2 répondant.e.s de la formation sur quatre demi-journées ont été rencontré.e.s environ deux semaines après la formation. Nous avons choisi d’y aller avec ce délai puisque nous estimions que les interviewé.e.s auraient eu le temps de mettre en pratique leurs apprentissages et que ceux-ci seraient encore frais dans leur mémoire. Les répondant.e.s travaillaient dans une variété de postes, tels qu’en coordination, gestion et direction.

3.3.2. Création du guide d’entretien

Le guide d’entretien a été créé en établissant des questions simples et objectives afin d’assurer le transfert d’une réponse riche en contenu de la part des répondant.e.s. Une dizaine de questions ont été préétablies afin de toucher différents éléments importants en lien avec le sujet d’étude. Le tableau 8 présente les questions ainsi que leur justification.

Tableau 8 : Questions et justifications

Question	Justification
Connaissez-vous le concept d’intelligence émotionnelle avant la formation ?	Cette question avait pour objectif de nous donner une idée du niveau de connaissance avant la formation. Ceci pourrait permettre de dégager des conclusions quant à la facilité d’apprentissage de la formation.
Comment décrieriez-vous la formation dans vos propres mots ?	Cette question avait pour objectif de dégager des similarités et différences entre les descriptions des répondant.e.s dans l’idée de valider ou non une certaine universalité dans la compréhension de la formation.
Pourquoi vous êtes-vous inscrits ?	Cette question avait pour objectif de différencier les répondant.e.s ayant participé de manière volontaire directement (répondant.e ayant par soi-même effectué les démarches pour suivre la formation) des répondant.e.s. ayant participé de manière volontaire indirectement (répondant.e ayant été invité.e à suivre une formation dans le cadre de son emploi).
Comment vous sentiez-vous pendant la formation ?	Cette question est directement liée à la question de recherche. L’idée était de comprendre l’état

Question	Justification
	émotionnel procuré par la participation à une formation exécutive sur l'intelligence émotionnelle.
Avez-vous ressenti des obstacles et/ou facilités lors de la formation ? Si oui, lesquels ?	Grâce à cette question, nous pouvions creuser les accélérateurs et freins aux apprentissages des répondant.e.s. Ces ressentis ont un impact sur les retombées de ce genre de formation.
Aviez-vous des objectifs particuliers lors de l'inscription à cette formation ? Si oui, lesquels ? Sinon, pourquoi ?	Avec cette question nous pouvions différencier les répondant.e.s selon leur état d'esprit avant la formation. Ainsi nous pouvions établir des liens entre les retombées réelles ainsi que les attentes.
Avez-vous atteint vos objectifs ? Avez-vous maintenant des objectifs ?	Cette question venait directement discuter des retombées de la formation.
Retenez-vous des apprentissages de cette formation ? Si oui, lesquels ? Comment comptez-vous mettre en pratique ces apprentissages ? Si non, qu'est-ce qui aurait facilité vos apprentissages ?	Cette question venait directement discuter des retombées de la formation.
Avez-vous des exemples de situations dans le passé où vous auriez pu mobiliser les apprentissages de cette formation ? Avez-vous des exemples de situations depuis la formation où vous avez pu mobiliser les apprentissages ? Avez-vous des exemples de situations à venir où vous pourrez mobiliser les apprentissages de la formation ?	Ces questions avaient pour objectif de venir en quelque sorte matérialiser les paroles des répondant.e.s afin de s'assurer de leur compréhension concrète des apprentissages de la formation.
Qu'est-ce que cette formation vous a apporté dans le cadre de votre poste ?	Cette question venait directement discuter des retombées de la formation.
Recommanderiez-vous cette formation à d'autres professionnels ? Si oui, pourquoi ? Sinon, pourquoi ?	Avec cette question, nous pouvions revenir sur les retombées estimées par les répondant.e.s ayant participé à la formation.

3.3.3. Déroulement des entretiens

Suite au retour des répondant.e.s intéressé.e.s à participer à la collecte de données, des entretiens virtuels d'une trentaine de minutes ont été planifiés selon leurs disponibilités.

Au moment de l'appel, j'ai pris la peine de me représenter et de parler à nouveau de mon sujet de recherche. Je les ai ensuite remerciés pour leur participation à mon étude.

Ensuite, je confirmais avec eux leur accord pour l'enregistrement audio de l'entretien puis je me lançais dans les questions. Suite aux réponses qui se voulaient brèves, je m'assurais

de poser des sous-questions afin de creuser davantage. Si dans des réponses plus longues, les répondant.e.s couvraient une autre question, je m’assurais de sauter celle-ci dans la suite de l’entretien. À la fin du questionnaire, je leur ai demandé s’ils/elles avaient autre chose à ajouter. Et puis je concluais en les remerciant à nouveau et en les informant de la publication éventuelle de mon mémoire à la bibliothèque d’HEC Montréal. J’ai également communiqué le fait que je leur partagerais individuellement mon travail une fois publié afin qu’ils puissent en apprendre davantage sur les résultats de l’étude à laquelle ils/elles ont participé.

3.4. Stratégie d’analyse

L’analyse des données a pu être débutée une fois les entretiens réalisés et les verbatims retranscrits. Dans le cadre de cette étude qualitative, la méthode inductive a été utilisée. Cette méthodologie « permet de réduire les données brutes pour en arriver à extraire le sens derrière ces données » (Blais & Martineau, 2006).

La première étape a été de repérer les sujets qui ressortaient dans le guide ayant servi aux entretiens. Ces sujets, ainsi que leurs définitions, sont présentés dans le tableau 9 ci-dessous.

Tableau 9 : Catégories ressorties du guide ainsi que leurs définitions

Sujets	Définitions
Connaissances	Toutes les interventions des répondant.e.s qui concernent les connaissances sur l’intelligence émotionnelle.
Inscription	Toutes les interventions des répondant.e.s qui concernent la nature de l’inscription à la formation sur l’intelligence émotionnelle.
Travail	Toutes les interventions des répondant.e.s qui concernent le nature du travail effectué par le répondant.e dans le cadre de son travail.

Sujets	Définitions
Objectifs	Toutes les interventions des répondant.e.s qui concernent les objectifs en vue de la formation sur l'intelligence émotionnelle.
Présence	Toutes les interventions des répondant.e.s qui concernent la nature de la présence des répondant.e.s lors de la formation sur l'intelligence émotionnelle.
Retombées	Toutes les interventions des répondant.e.s qui concernent les retombées suite à la formation.
Obstacles	Toutes les interventions des répondant.e.s qui concernent les obstacles éprouvés lors de la formation.
Facilités	Toutes les interventions des répondant.e.s qui concernent les facilités vécues lors de la formation.

Lors de la lecture des verbatims, des codes plus précis étaient ensuite associés aux sujets les plus pertinents en lien avec notre étude. L'idée était de premièrement faire ressortir toutes les unités de sens qui étaient présentes dans les verbatims. Une définition précise de chaque code a été élaborée afin d'assurer l'uniformité de l'analyse des données d'un verbatim à l'autre. En définissant des exemples de citations pour chaque définition, nous nous assurons de cette régularité. Le tableau 10 répertorie les premiers codes, définitions et exemples.

Tableau 10 : Premiers codes, définitions et exemples

Sujet	Code	Définition	Citation illustrative
Connaissances	Nulles avant	Connaissances nulles de la notion de l'intelligence émotionnelle avant la formation.	« Quand je suis rentré sur le marché du travail on en parlait plus mais si on m'avait demandé une définition de ce que c'était j'aurais juste dit de façon très brève qui est vraiment très loin de ce qu'on de ce qu'on a vu lors de la formation » (Répondant.e #1)
	Limitées avant	Connaissances limitées de la notion de l'intelligence émotionnelle avant la formation.	« Oui j'avais entendu parler mais j'avais une notion, une une compréhension très vague de la chose et donc c'était surtout des mots, des ensembles de mots mais c'était creux comme concept, il y avait pas forcément de définition puis surtout pas de de de de concret attaché à ça. » (Répondant.e #3)
	Modérées avant	Connaissances modérées de la notion de	« Ben tsais je savais que c'était un peu lié, justement tsais à à la façon d'entrer en relation avec les autres, utiliser les

		l'intelligence émotionnelle avant la formation.	émotions dans un cadre de gestion tout ça, des relations personnelles. Donc c'est sûr que c'était en surface mais j'avais quand même une certaine notion de ce que ça pouvait représenter. » (Répondant.e #8)
	Développées avant	Connaissances développées de la notion de l'intelligence émotionnelle avant la formation.	« Oui absolument j'ai déjà... Ben ça fait longtemps que je suis en gestion donc c'est pas un concept qui m'est inconnu évidemment » (Répondant.e #6)
	En développement pendant	Connaissances en développement de la notion de l'intelligence émotionnelle pendant la formation.	« On dirait comment (que la personne) l'a expliqué au courant de la formation toute faisait du sens, tout faisait plus de sens » (Répondant.e #1)
	Modérées après	Connaissances modérées de la notion de l'intelligence émotionnelle après la formation.	« C'est un puit sans fond le concept de l'intelligence émotionnelle, donc je pense qu'on a toute une vie à comprendre et à appliquer cette intelligence-là » (Répondant.e #3)
Inscription	Volontaire	L'inscription à la formation était à titre volontaire.	« Oui en fait c'était vraiment de façon personnelle et mon employeur il m'a soutenu » (Répondant.e #1)
Objectifs	Équipe	La personne effectue du travail en équipe.	« J'ai un technicien avec qui je travaille » (Répondant.e #4)
	Gestion	La personne a des responsabilités de gestion.	« C'est moi qui donne les tâches aux gens dans l'équipe » (Répondant.e #8)
	Développement de connaissances	La personne souhaitait développer ses connaissances en s'inscrivant à la formation.	« Mon objectif c'était vraiment d'apprendre mais à court terme, là c'était vraiment juste de participer puis d'enrichir un peu ma pas ma connaissance personnelle mais d'apprendre là-dessus » (Répondant.e #1)
	Aspirations de gestion	La personne souhaitait développer ses aptitudes de gestion en s'inscrivant à la formation.	« C'est sûr que en ce moment n'étant pas gestionnaire mais je vise un poste de gestionnaire » (Répondant.e #2)
	Gestion de conflits	La personne souhaitait développer ses aptitudes de gestion de conflits en	« C'était pour voir est ce que ça va me donner des trucs pour gérer un peu des émotions dans des situations qui sont difficiles, qui sont pas nécessairement, tsais, objectives. Comme au travail des fois quand on a des conflits avec des

		s'inscrivant à la formation.	collègues ou des choses comme ça, est-ce que c'est vraiment dans cette optique-là... là de dire okay si jamais j'ai des conflits si j'ai une certaine situation est-ce que je suis capable de voir ça autrement. » (Répondant.e #3)
	Mobilisation	La personne souhaitait développer ses aptitudes de mobilisation en s'inscrivant à la formation.	« Je sais qu'il y a certaines qui a certaines personnalités dans l'équipe qui ont... qu'on a besoin d'intervenir de faire une intervention, on a besoin de ressouder l'équipe et tout puis j'aurais vraiment l'intention de miser sur l'intelligence émotionnelle pour pouvoir réussir à aller chercher ces personnes-là, les mobiliser un peu plus comprendre pourquoi leurs comportements maintenant sont comme ça, parce que on est une équipe assez soudée... qu'est-ce qui s'est passé, faire une analyse un peu plus profonde. » (Répondant.e #2)
	Introspection	La personne souhaitait faire une introspection en s'inscrivant à la formation.	« Mon objectif principal c'est de me connaître de faire la fameuse introspection de soi » (Répondant.e #3)
	Développement de compétences	La personne souhaitait développer ses compétences en s'inscrivant à la formation.	« Pour aller chercher des outils, pour être en mesure de mieux intervenir, mieux faire mon travail de gestion. » (Répondant.e #5)
Retombées	Réalisation de l'importance	La personne a réalisé l'importance de l'intelligence émotionnelle grâce à la formation.	« D'avoir des gens qui vivent ça au quotidien, ça m'a vraiment de un réalisé que c'est très important » (Répondant.e #1)
	Remise en question	La personne s'est remise en question grâce à la formation.	« Comme une introspection de 3 jours. Ça nous fait beaucoup nous remettre en question puis (la personne qui donne le cours) nous pose aussi des questions qui sont hyper simples, comme c'est quoi ton rêve puis finalement tu prends énormément de temps à réfléchir, parce que finalement c'est pas si simple que ça. Et donc je dirais une introspection. » (Répondant.e #2)
	Nouvelle perspective	La personne a développé une nouvelle perspective grâce à la formation.	« J'ai toujours été intéressé par la psychologie. J'ai fait différents cours de de psychologie à travers mon cheminement académique puis jamais – j'avais, oui on avait étudié les émotions tout ça, le cerveau, mais de faire ce lien-

			là de cette façon-là. C'était vraiment là la première fois que je le voyais et puis ça a été comme une révélation. » (Répondant.e #5)
	Liens avec le travail	La personne a fait des liens avec le travail grâce à la formation.	« J'étais capable de connecter avec des choses autant de moi par rapport à ma vision de certaines émotions, certaines façons d'entrer en relation avec les autres tout ça, que vraiment des cas aussi où je pouvais comme le projeter dans ma vie professionnelle. Donc pour moi ça faisait beaucoup de sens cette formation là parce que je me reconnaissais dans ce qui était, dans ce qui était présenté. » (Répondant.e #8)
	Compréhension de soi	La personne a une meilleure compréhension de soi grâce à la formation.	« Pour moi c'était vraiment la pour amener une compréhension et des outils des méthodes pour mieux comprendre ses émotions, comment ça fonctionne, puis apprendre à être premièrement le c'est ça des méthodes pour être capable de les utiliser plutôt que les subir. » (Répondant.e #5)
	Prise de hauteur	La formation a offert une prise de hauteur pour cette personne.	« L'autre chose que j'essaye de faire plus souvent (c'est) de prendre de la hauteur, parce que des fois ça arrive des situations de changer ta perception puis aussi y a quelque chose que juste une phrase (que la personne qui donnait la formation) avait dit dans la formation... qui ça me remet beaucoup en question, c'est quand tu poses un jugement tu cesses de comprendre. » (Répondant.e #1)
	Compréhension de l'environnement	La personne a une meilleure compréhension de son environnement grâce à la formation.	« C'est vraiment plus au fond, comme d'aller chercher l'entièreté de ce que la personne ressens, de ce qu'elle vit dans le cadre de l'analyse d'un problème et de trouver une solution par la suite. » (Répondant.e #8)
	Meilleure gestion des relations	La personne a une meilleure gestion de ses relations grâce à la formation.	« Côté professionnel c'est très utile mais côté personnel pour gérer n'importe quelle relation, dans la vie privée, avec les amis, amoureuse c'est c'est très utile c'est très bénéfique. » (Répondant.e #1)

Finalement, en troisième étape, ce sont les codes les plus récurrents qui ont été gardés pour l'analyse des résultats. Vous trouverez dans le tableau 11 ci-dessous l'ensemble des codes ayant servi à la l'analyse des résultats, qui seront présentés dans le chapitre suivant.

Tableau 11 : Codes finaux pour analyse des résultats

Retombées clés	Capacité de faire des liens directs avec le travail
	Meilleure compréhension de soi et/ou de son environnement
	Développement d'une nouvelle perspective
Facteurs personnels	Volonté de participer à la formation
	Responsabilités de gestion
	Proximité avec les émotions
	Prise de notes
	Ambiance du groupe
Facteurs de la formation	Explication de la théorie
	Exercices pratiques
	Durée de la formation
	Qualités de l'orat.eur.rice

Chapitre 4 – Présentation des résultats

Dans le cadre de la collecte de données, 8 participant.e.s ont été interrogé.e.s environ deux semaines après la fin de leur formation. Six d'entre eux ont suivi la formation sur trois jours d'affilée, tandis que les deux autres ont suivi la formation sur quatre demi-journées réparties au cours d'un mois.

Parmi ces 8 répondant.e.s, trois sont gestionnaires et cinq sont des aspirants gestionnaires (personnes n'exerçant pas de responsabilités de gestion encore, mais ayant comme objectif dans les prochaines années de devenir gestionnaires). C'est grâce aux discussions avec les répondant.e.s que cette distinction dans l'échantillon a pu être effectuée. Une autre différenciation notable parmi les répondant.e.s est leur niveau de connaissances de l'intelligence émotionnelle avant la formation : la moitié des interviewé.e.s avaient des connaissances nulles à limitées (au maximum une compréhension vague du sujet) et l'autre moitié avaient déjà des connaissances modérées à développées (au minimum des notions de base). Finalement l'échantillon peut également être distingué par les objectifs attendus de la formation, car deux personnes avaient un objectif de développement (personnel), une personne avait un objectif de gestion des équipes (relationnel), et cinq personnes avaient à la fois un objectif de développement et de gestion des équipes.

Suite à l'analyse des entrevues et afin de répondre à notre question de recherche, ce sont trois retombées qui sont majoritairement ressorties pour les quelques répondant.e.s. La

première, qui est ressortie chez tous les répondant.e.s, est **la capacité de faire des liens directs avec le travail**. Cette retombée est fortement pertinente dans le cadre d'une formation destinée à des gestionnaires. Lors de toutes les entrevues, les répondant.e.s ont démontré la capacité de se projeter dans de futures situations professionnelles où il sera possible de se servir des apprentissages de la formation. Une grande habileté à faire des liens avec des situations professionnelles du passé pour lesquelles il aurait été bénéfique de faire preuve de plus d'intelligence émotionnelle était également démontrée. Notamment, certains répondant.e.s ont aussi affirmé.e.s avoir mis en pratique au travail certains outils proposés par la formation. Par exemple :

« Là je peux voir l'intelligence émotionnelle comme un levier pour moi pour arriver à faire passer certaines idées des fois dans les comités de gestion, puis apporter une perspective différente et aider les autres à mieux réfléchir. » (Répondant.e #6)

La deuxième retombée, qui est également ressortie chez l'entièreté des répondant.e.s, est **une meilleure compréhension de soi et/ou de son environnement**. La formation semble avoir éveillé une grande introspection chez les interviewé.e.s, qui ont pu développer un vif esprit d'analyse intra et interpersonnel qui se démontre par une meilleure capacité de vulnérabilité et d'empathie perçue par les répondant.e.s. La citation illustrative ci-dessous reflète bien cette retombée :

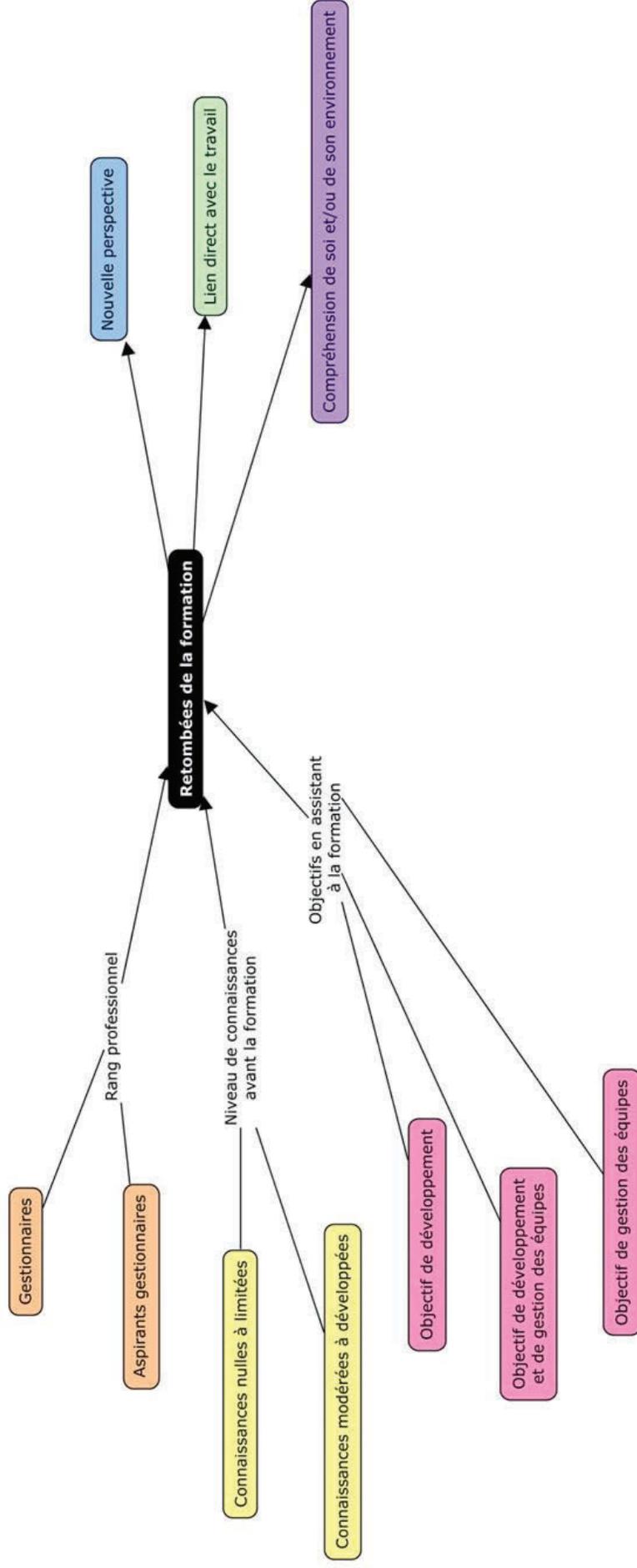
« Cette formation-là, ça permet de justement comprendre son environnement, de prendre conscience de qu'est-ce que tu vis pour mieux pouvoir agir face à une situation X. » (Répondant.e #1)

Finalement, une troisième retombée présente pour la majorité des interviewé.e.s ($n = 5$) est **le développement d'une nouvelle perspective**. En fait, les répondant.e.s ont souvent affirmé maintenant prendre de la hauteur sur des situations. Ainsi, le développement de l'objectivité a été permis par cette formation. Les perceptions sont désormais teintées par leurs apprentissages. Ceci est illustré par la citation ci-dessous :

« Ça m'a donné vraiment une grosse leçon de vie, à savoir que le jugement est beaucoup trop vite et trop facile dans une situation. Donc de prendre le temps de reculer, de peser les deux côtés, ça nous aide vraiment à comprendre mieux une situation. Puis je pense que ça peut apporter vraiment que du bénéfique là quand on vient pour faire une gestion avec des personnes donc ça j'ai vraiment l'intention de le mettre en pratique. » (Répondant.e #2)

Afin de résumer cette mise en contexte, vous pourrez trouver ci-dessous une carte conceptuelle du modèle auquel nous sommes arrivés pour présenter nos résultats.

Figure 3 : Carte conceptuelle du modèle de recherche sur les retombées de la formation



L'échantillon de notre collecte de donnée a pu être divisé selon le rang professionnel des répondant.e.s (gestionnaires, aspirants gestionnaires), selon le niveau de connaissances avant la formation (nulles à limitées et modérées à développées), et selon les objectifs en assistant à la formation (développement, développement et gestion des équipes, gestion des équipes). Les répondant.e.s ont globalement expérimenté 3 retombées clés grâce à la formation : nouvelle perspective, lien direct avec le travail, compréhension de soi et/ou de son environnement.

Dans l'objectif de mieux comprendre les facteurs personnels, ainsi que les éléments de la formation, qui ont aidé les répondant.e.s à tirer ces retombées de l'expérience, nous allons dans la suite de cette partie présenter comment les répondant.e.s ont pu arriver à ces retombées. Certaines des explications concernent les personnes et d'autres concernent la formation en tant que telle.

4.1. Facteurs ayant facilités le développement des retombées clés

4.1.1. Facteurs personnels

4.1.1.1. Volonté de participer à la formation

Les 8 entretiens ont révélé une inscription volontaire de la part des participant.e.s à la formation. Cette prédisposition positive à recevoir l'information semble faciliter la possibilité d'obtenir des retombées de la formation pour les participant.e.s à notre étude.

« Je pense que c'est pour des gestionnaires qui veulent y aller, pas des gestionnaires à qui on l'impose, parce qu'il y a eu un blâme ou parce que c'est demandé. » (Répondant.e #3)

En assistant à la formation en raison d'un intérêt pour la matière, il s'avère plus évident d'arriver à faire des liens avec le travail par la suite pour les répondant.e.s. En effet, cet intérêt rend les participant.e.s davantage convaincus de la légitimité de l'intelligence émotionnelle en milieu professionnel. L'écoute active du.de la participant.e intéressé.e va faire en sorte que la personne intègre mieux la matière pour ensuite la transposer à sa réalité, comme démontré par la citation ci-dessous :

« Dans mon plan de performance de l'employé, on a des formations à suivre, mais tsais on a pas de de formations suggérées. Fait que moi je m'étais dit – bon, maintenant tant qu'à avoir à faire une formation je vais prendre quelque chose pour laquelle j'ai de l'intérêt. [...] On dirait que je porte encore plus attention à tous les gens et non pas juste les deux personnes qui se parlent entre eux autres. J'essaye vraiment de voir le non verbal de tout le monde. » (Répondant.e #4)

Nos répondant.e.s indiquent que l'inscription faite de façon personnelle responsabilise la personne participant à la formation puisqu'elle sera plus encline à tirer des retombées positives de cette activité. On peut alors s'attendre à une intégration de l'essence de la formation : développer une meilleure compréhension de soi et de son environnement.

« Ben ça fait longtemps que je suis en gestion, donc c'est pas un concept qui m'est inconnu évidemment, mais c'était pour valider certaines choses dans mon cas. [...] Ça a vraiment validé certaines choses puis en validant ces choses-là ça me porte à réfléchir un peu plus aux situations qui m'entourent. Donc, ça a un impact qui est assez important puis qui va continuer d'être encore plus important en allant de l'avant. »

(Répondant.e 6)

Le côté volontaire de l'inscription rend également l'information de la formation plus crédible aux yeux des participant.e.s de notre étude. On peut alors s'attendre à ce que les participant.e.s soient ouverts à accueillir une nouvelle perspective, comme suggéré par la citation suivante :

« C'est une formation qui est quand même connue dans l'entreprise, puis c'est ça, j'étais toujours intrigué.e. [...] Avec ma réflexion je peux influencer mes émotions. C'est vraiment un processus récursif entre les émotions et l'intelligence donc ça m'a quand même renversé. [...] De faire ce lien-là de cette façon-là c'était vraiment là la première fois que je le voyais et puis ça a été comme une révélation. » *(Répondant.e 5)*

Ainsi, nous pouvons constater que la volonté de participer à la formation semble jouer un rôle dans l'ouverture des participant.e.s de notre étude à accueillir les retombées.

4.1.1.2. Responsabilités de gestion

Comme il a été mentionné plus haut, les 8 répondant.e.s sont soit des aspirants gestionnaires ($n = 5$), soit des gestionnaires ($n = 3$). Puisqu'il s'agit d'une formation exécutive, il s'avère évident que les retombées perçues seront davantage pertinentes pour les personnes en situation de gestion.

« Oui je recommanderais à des personnes qu'ont quand même, je pense, un poste de gestionnaire, de chef d'équipe, de manager, de directeur. Ou alors comme moi mais avec quand même un but de fin. Je pense pas qu'un.e employé.e qui n'a pas de responsabilités au niveau d'autres personnes, ça peut être intéressant... » (Répondant.e #7)

Comme noté par quelques participant.e.s, une personne en situation de gestion pourra davantage comprendre l'intérêt de cette formation pour faire des liens au travail. Par exemple :

*« Je suis nouvellement gestionnaire [...] je dois monter une équipe puis justement la formation va être complètement pertinente pour ça. »
(Répondant.e #5)*

D'ailleurs, la formation a apporté chez les répondant.e.s en situation de gestion une responsabilisation quant à la nécessité de prendre le temps de se comprendre et de comprendre son environnement.

« C'est sûr et certain que moi je suis gestionnaire depuis maintenant un peu plus de 20 ans [...] c'est juste de prendre le temps des fois de réfléchir.

C'est surtout ça qui a été le cas de prendre une pause. C'est quand il y a une situation au lieu de tomber dans l'émotion tout de suite »
(Répondant.e #6)

De plus, dans le cas de notre étude, lorsqu'une personne en situation de gestion assiste à la formation, elle peut être apportée à développer une nouvelle perspective qui l'aidera dans le cadre de son travail, comme suggéré par la citation suivante :

« Je suis gestionnaire, comme je suis le supérieur immédiat [...] Ouais mais justement probablement tsais comme une meilleure écoute, peut-être un petit peu plus d'empathie et de flexibilité. » (Répondant.e #8)

Ainsi, selon ce qui a été recensé lors des 8 entretiens, les retombées perçues semblent plus concrètes pour les personnes en situation de gestion.

4.1.1.3. Proximité avec les émotions

Il a été remarqué dans certains entretiens ($n = 4$) que les répondant.e.s avaient une grande proximité avec leurs émotions. Cette capacité à reconnaître ses émotions rend la formation d'avantage percutante. En effet, il s'agit d'une étape préalable au travail d'introspection et de compréhension de son environnement. Les participant.e.s étant déjà aptes à effectuer ce travail se retrouvent en situation privilégiée pour intégrer les retombées clés de la formation. Parmi ceux-ci, deux répondant.e.s ont pu spécifiquement démontrer la proximité vécue avec leurs émotions. Cette introspection préalable démontre une prise de conscience des émotions qui peut expliquer l'accès aux retombées clés.

« Étant moi-même une personne qui est quand même extrêmement anxieuse, il y a des fois quand on allait vraiment dans les symptômes, ça remémorait beaucoup de choses, puis y'a des fois ça me rendait même anxieuse. J'étais capable de ressentir qu'est-ce qu'elle parlait et puis fallait que je me parle pour me dire – okay, ça va bien, on fait juste en parler. C'est ce côté-là, je t'avoue qu'il y'a une journée qui a été peut-être un petit peu plus difficile de ce côté-là parce qu'on a parlé beaucoup de l'anxiété, de qu'est-ce que ça faisait des symptômes de ci de ça, puis ça c'est venu vraiment plus me chercher parce que je suis une personne anxieuse. » (Répondant.e #2)

« C'est qu'en fait moi je suis quelqu'un qu'on peut qualifier d'hypersensible. Tu sais, je rentre dans une pièce – habituellement tsais je sens très bien ce que les gens vont ressentir. Mais mettons ce qui ressort de mes tests, puis je le savais déjà, c'est que je suis bonne pour ressentir mais après ça, pour faire de quoi avec, il y a des lacunes. Tu sais c'est quelque chose à développer » (Répondant.e #4)

Les personnes conscientes de leur état émotionnel dans le cadre de notre étude semblent donc davantage enclines à prendre en compte leurs émotions et celles des autres dans des situations professionnelles. En fait, le mot « émotion » a été utilisé plus d'une centaine de fois à travers les 8 entretiens. Donc, même si le degré de proximité avec les émotions variait d'un.e répondant.e à l'autre, on remarque tout de même une ouverture au sujet. Les répondant.e.s étaient toutes des personnes qui réalisaient l'impact des

émotions sur le travail avant même de suivre la formation de par leurs expériences passées.

« C'est sûr que j'ai déjà rencontré des difficultés avec des employés notamment que j'avais dû coacher quand ils sont arrivés dans l'entreprise. Puis dans le passé je pense que, tu sais, j'étais peut être allé.e un petit peu trop... Je sais pas la façon de parler, j'étais peut être trop sec.che tu sais. La personne la première journée elle avait comme pleuré et ça m'avait quand même surpris.e, j'avais pas trop compris pourquoi et après on en avait reparlé, elle disait que je l'ai comme un peu bousculé, je ne m'en étais pas rendu compte. » (Répondant.e 8)

4.1.1.4. Prise de notes

L'exercice de prendre des notes tout au long de la formation explique également les retombées de la formation chez quelques participant.e.s. Notamment, certain.e.s répondant.e.s mentionnaient avoir relu leurs notes suite à la formation ($n = 3$). En effet ce processus vient matérialiser les apprentissages de la formation afin de les faire perdurer. Par exemple :

« J'ai pris beaucoup de notes. Puis après ça tu te relis puis tu chemines à travers les choses que tu as apprises. » (Répondant.e #1)

4.1.1.5. Ambiance du groupe

Finalement, plusieurs répondant.e.s mentionnaient que le bon déroulement de la formation avait été influencé par l'ambiance du groupe ($n = 6$). Malgré le fait que ce

facteur relève plus du groupe que des individus, la formation a permis de tisser des liens entre les participant.e.s.

« On en avait aussi parlé dans le fond avec la gang avec qui on était qu'on aimerait peut être éventuellement se réécrire, puis se former un petit comité. Parce que c'est bien d'avoir des personnes d'un petit peu partout puis qui sont hors du travail pour pouvoir se conseiller. » (Répondant.e #2)

Puisqu'il s'agit d'une formation en groupe, tous les membres jouent un rôle dans les retombées de la formation puisqu'ils influencent l'ambiance du groupe, comme noté par l'interviewé.e suivant.e :

« C'est ça et les gens étaient vraiment – j'ai été surpris d'avoir l'ouverture des gens, puis aussi quand on faisait des activités de voir les gens intervenir. Puis c'est ça qui est le fun un peu au début. C'est sûr que tout le monde se connaissait pas, c'est des nouvelles personnes, mais ça prend comme 2 min, la glace est cassée, puis tout le monde s'ouvre puis tout le monde échange. Ça c'est vraiment enrichissant. » (Répondant.e #1)

Ainsi, plusieurs facteurs concernant les personnes ont pu faciliter l'émergence des retombées sur les participant.e.s de notre échantillon. Dans la suite, nous verrons quels facteurs concernant la formation en tant que telle ont pu également exercer une influence sur les résultats perçus.

4.1.2. Facteurs de la formation

4.1.2.1. Explication de la théorie

Ce qui a été particulièrement apprécié de la formation par plusieurs personnes de notre échantillon, et qui a contribué au transfert de connaissances et de pratiques, est le rapport à la théorie ($n = 4$). Les répondant.e.s qui nous ont parlé de cet aspect de la formation ont pour la plupart été surpris des apprentissages qu'ils ont faits tout au long de la formation.

« Ce qui m'avait beaucoup marqué, c'était le début du cours. Là de comprendre que les émotions et notre cortex, dans le fond notre réflexion, ben l'émotion vient influencer le cortex donc vient influencer la façon donc tu vas traiter une information. [...] Avec ma réflexion, je peux influencer aussi mes émotions, donc c'est vraiment un processus récursif entre les émotions et l'intelligence, donc ça m'a quand même renversé. [...] Faire ce lien-là de cette façon-là, c'était vraiment là la première fois que je le voyais et puis ça a été comme une révélation. » (Répondant.e #5)

De plus, la moitié des répondant.e.s ($n = 4$) mentionnaient que la formation était trop courte à leur goût. Ils auraient aimé creuser encore plus les explications théoriques.

« J'ai trouvé que la formation était vraiment complète. À la limite, j'aurais pu prendre le format encore plus long [...] je pense que j'aurais aimé ça encore creuser [...] » (Répondant.e #4)

Cette caractéristique de la formation semble donc importante pour les retombées perçues des participant.e.s.

4.1.2.2. Exercices pratiques

La réalisation d'exercices pratiques a permis de rendre les retombées clés de la formation plus concrètes puisque les participant.e.s pouvaient plus facilement se projeter dans les situations selon ce qui a été recensé dans nos entretiens. La moitié des répondant.e.s ($n = 4$) de notre étude ont pris le temps de discuter des exercices et de leur impact.

« Puis dans cette activité-là, les gens, la dame dans la mise en situation qui demandait du coaching, elle se sentait responsable de tout le comité, puis à un moment donné il y a quelqu'un qui lui a posé la question : mais pourquoi tu te sens responsable? Est-ce que c'est justifié ? [...] Puis ce cours-là m'a permis de trouver une façon de le dire aux gens. Tu sais, de dire l'indisable ou le truc qui pouvait blesser. Vraiment la raison profonde, puis ça change tout, parce que t'arrête de tourner autour du problème tu t'en vas directement doucement en parler si la personne est capable de le prendre. Puis ouais ça c'est une un gros acquis. »
(Répondant.e #5)

4.1.2.3. Durée de la formation

Comme mentionné plus tôt, il est souvent ressorti chez les répondant.e.s que la formation était trop courte. Plus précisément, ce sont tous les répondant.e.s de la formation sur 3 jours d'affilée qui ont fait cette observation ($n = 6$).

« Alors je trouve que la formation elle est trop courte. Elle devrait durer 5 jours et ça serait ça commencera à être bien. Pourquoi ? Parce qu'en 3 jours, un on passe une première journée à expliquer le concept théorique très vaguement et donc il nous reste 2 jours pour l'appliquer. »
(Répondant.e #3)

Curieusement, cette remarque n'est pas ressortie chez les deux répondant.e.s de la formation sur quatre demi-journées étalées sur un mois. Au contraire, ces répondant.e.s avaient l'air de dire que ce format était très intéressant pour intégrer la matière, comme démonté par la citation ci-dessous :

« Oui, mais c'est sûr que le fait que ce soit étalé, ça aidait beaucoup à assimiler l'information. Tsais comme une semaine complète où ça peut juste comme mijoter dans le fond de ta tête, sans que tu t'y penches de façon vraiment active, je trouve que ça aidait. Justement ça venait comme solidifier un petit peu là la rétention de l'information. Le risque de ces formations-là c'est d'oublier, puis de revenir à ce qu'on faisait déjà avant. Mais le fait que ça soit sur un mois ça garde au moins actif dans l'esprit un mois complet je pense que ça peut contribuer à ce que ça laisse des traces plus durables. » *(Répondant.e #8)*

4.1.2.4. Qualités de l'orat.eur.rice

Enfin, il est souvent ressorti dans les entretiens que les qualités de l'orat.eur.rice (n = 5) avaient grandement influencé l'appréciation de la formation et donc avaient participé

à la possibilité de tirer des retombées clés. La personne qui présente la formation joue effectivement un rôle primordial dans la formation puisque celle-ci donne le ton, assure le dynamisme, participe au transfert des connaissances, etc.

« Alors j'ai trouvé que l'orat.eur.rice avait un très, très grand talent pour vulgariser les notions difficiles » (Répondant.e #3)

*« La personne qui donne la formation est vraiment incroyable, l'ambiance tout ce qu'elle réussit à mettre, je me sentais groundé.e, je me disais que faudrait que je sois capable de vivre comme ça tout le temps. C'est fou l'influence qu'une personne groundée peut avoir sur un groupe. »
(Répondant.e #5)*

4.2. Synthèse

Ainsi, cette formation exécutive sur l'intelligence émotionnelle offerte en contexte académique a permis aux participant.e.s d'arriver à plusieurs retombées clés, soit la capacité de faire des liens avec le travail, la meilleure compréhension de soi et de son environnement, et le développement d'une nouvelle perspective.

Ces retombées clés ont été permises en raison de plusieurs facteurs liés soit aux personnes, soit à la formation, selon ce qu'indiquent nos répondant.e.s. Premièrement, du côté des personnes, la volonté de participer à la formation joue un rôle dans la motivation à intégrer les connaissances. Ensuite, les responsabilités de gestion viennent responsabiliser les répondant.e.s quant à la nécessité de développer son intelligence

émotionnelle. La proximité avec les émotions sert également de base à l'intégration des retombées de la formation. Finalement, la prise de notes et l'ambiance du groupe ont également un impact sur la perception des retombées clés de la formation.

Du côté des caractéristiques de la formation, l'explication de la théorie jumelée aux exercices pratiques contribue au dynamisme de l'expérience pour les participant.e.s à notre étude. Ensuite, la durée (surtout son étalement dans le temps) semble exercer une influence sur l'ampleur des retombées perçues à travers le temps chez les répondant.e.s. Finalement, le rôle de l'orat.eur.rice a été primordial au bon transfert des retombées clés de la formation dans le cadre de notre étude.

Chapitre 5 – Discussion sur les résultats

Dans le cadre de notre étude, nous avons comme objectif d'en apprendre plus sur des bénéfices perçus par les répondant.e.s d'une formation exécutive sur l'intelligence émotionnelle offerte en contexte universitaire. À travers nos quelques entretiens, nous avons pu identifier des retombées intéressantes pouvant expliquer dans une certaine mesure l'intérêt de suivre une telle formation. Un tel sujet de recherche est particulièrement important, car même s'il existe des études sur les retombées des formations sur l'intelligence émotionnelle, le contexte universitaire bénéficie à être exploré.

Plusieurs données de TalentSmartEQ, un fournisseur mondial de formation et de développement de l'intelligence émotionnelle, confirment l'intérêt de développer son intelligence émotionnelle par l'entremise de la formation. Ceux-ci affirment que la formation sur l'intelligence émotionnelle est un investissement judicieux qui permet d'améliorer de manière significative les comportements essentiels aux résultats. Selon leur rapport de retour sur investissement de leurs formations :

- 93% des dirigeants de l'un des plus grands systèmes de santé américains à but non lucratif ont connu des améliorations dans leur capacité à gérer les conflits efficacement,
- 100% des dirigeants seniors d'une entreprise de produits de consommation figurant au classement Fortune 500 ont réalisé des gains substantiels dans

performance, y compris des améliorations significatives des résultats dans leurs domaines de responsabilité, et

- les dirigeants d'une université de recherche américaine de premier plan ont constaté une amélioration de 35 % de leur capacité à empêcher les débordements émotionnels de nuire à leurs performances. (TalentSmartEQ, 2021)

La contribution de notre recherche peut premièrement s'expliquer par le contexte d'étude. Comme nous avons pu le constater dans notre recension des formations exécutives offertes dans des universités canadiennes (annexe 1), il existe une forte offre. L'université est un lieu important de transfert des connaissances – non seulement pour des étudiant.e.s, mais également pour des personnes déjà sur le marché du travail. Puisque la recherche dans ce contexte gagne à être nourrie, notre angle d'étude vient contribuer à la compréhension des retombées d'une formation sur l'intelligence émotionnelle au niveau exécutif.

Cette recherche contribue également de par son approche qualitative. L'intelligence émotionnelle est souvent évaluée quantitativement. Or, lorsque l'on parle d'émotions, les ressentis des participant.e.s à une formation semblent être les meilleurs moyens de comprendre le fond de leur pensée malgré la subjectivité inévitable. Lors des entretiens, les répondant.e.s avaient la possibilité d'exprimer longuement et clairement dans leurs mots les ressentis vécus lors de la formation. Les discussions bilatérales faisaient en sorte que des tendances émergeaient d'une rencontre à l'autre. Ainsi notre approche peut être perçue comme complémentaire à ce qu'il existe déjà dans la littérature.

Finalement, notre angle de recherche contribue au développement des organisations puisqu'il concerne un sujet d'actualité et d'avenir. Le développement de l'intelligence émotionnelle ne peut que rendre les organisations et leur gestion plus humaine et la santé mentale au travail prend de plus en plus de place. Les organisations sont davantage soucieuses d'offrir un cadre de travail agréable pour leurs employés. Le choix de faire de la recherche sur ce sujet fait en sorte que l'importance pour la place de l'intelligence émotionnelle en organisation prenne de plus en plus d'ampleur.

5.1. Liens avec la littérature

Parmi les discussions avec notre échantillon de 8 répondant.e.s qui ont suivi une formation exécutive sur l'intelligence émotionnelle en contexte universitaire, trois retombées clés sont ressorties : la capacité de faire des liens directs avec le travail, la meilleure compréhension de soi et/ou de son environnement, ainsi que le développement d'une nouvelle perspective. Ces retombées ont été facilitées par de nombreux facteurs liés aux personnes (notamment, la volonté de participer à la formation, les responsabilités de gestion des interviewé.e.s, le degré de proximité avec les émotions, la prise de notes, et l'ambiance du groupe) et à la formation (en particulier, l'explication de la théorie, les exercices pratiques, la durée de la formation, et les qualités de l'orat.eur.rice).

Afin d'ancrer ces résultats dans la littérature, plusieurs similitudes avec d'autres études ont été identifiées. Premièrement, une étude quantitative sur l'efficacité des formations

visant à améliorer l'intelligence émotionnelle des dirigeants (Eichmann, 2009) a démontré que la participation à un programme de formation augmente l'intelligence émotionnelle globale des dirigeants. La partie qualitative de cette étude a pu démontrer ce que les dirigeants faisaient différemment suite à la formation. Les dirigeant.e.s :

- Se sont montrés plus disponibles pour coacher et donner du feedback (46%) ;
- ont facilités un meilleur travail d'équipe (31%) ; et
- ont développés la volonté de faire preuve d'empathie et d'écouter les employés (23%).

Ces résultats peuvent s'apparenter à ceux de notre étude, puisque les répondant.e.s à cette recherche ont fait des liens directs au travail (les dirigeants ont changé leurs habitudes suite à la formation), ont développé une meilleure compréhension de leur environnement et ont développé une nouvelle perspective (en faisant preuve de plus d'empathie et d'écoute).

Ensuite, les facteurs expliquant les résultats ressortent dans une étude sur le transfert des connaissances, compétences et aptitudes de la formation en matière de développement du leadership (DeGrosky, 2013). Comme noté par les auteurs, « les facteurs identifiés qui ont motivé les participants à l'étude à transférer les connaissances, les compétences et les aptitudes acquises dans le cadre de leur formation au développement du leadership comprennent (a) l'utilité immédiate et future, (b) la confiance et l'auto-efficacité, (c) l'attrait, (d) le cadre temporel, (e) un cadre pour l'auto-compréhension et l'auto-amélioration, (f) un environnement favorable au transfert, (g) la résonance, ainsi que (h) des instructeurs crédibles et une prestation de services de

qualité »². Ces facteurs peuvent ainsi se rapprocher de plusieurs facteurs identifiés par nos interviewé.e.s, tel que la volonté de participer à la formation (l'attrait), l'ambiance du groupe (environnement favorable au transfert), la durée de la formation (cadre temporel), et les qualités de l'orateur.rice (des instructeurs crédibles et une prestation de services de qualité).

Ainsi, plusieurs éléments clés qui sont sortis dans notre étude sont soutenus par la littérature hors contexte universitaire. Ceci nous permet de constater que ces éléments et retombées sont aussi importants dans le contexte universitaire.

5.2. Implications pratiques

Concrètement, cette recherche suggère qu'une formation exécutive sur l'intelligence émotionnelle offerte en contexte universitaire a des retombées intéressantes pour les individus et les organisations dans le cas des répondant.e.s de cette étude.

Si la formation à laquelle les répondant.e.s de notre étude ont participé a généré la capacité de faire des liens directs avec le travail, une meilleure compréhension de soi et/ou de son environnement, et le développement d'une nouvelle perspective, cela suppose qu'un transfert a été effectué aux répondant.e.s. Ainsi, il est intéressant pour une personne d'assister à la formation puisque cet investissement de temps débouche sur des opportunités de développement. Une personne capable de faire des liens directs avec le travail sera plus outillée à gérer des situations plus délicates le moment venu. Une

² Avec traduction libre.

personne ayant une meilleure compréhension de soi et/ou de son environnement sera plus empathique dans sa façon de collaborer avec les autres. Une personne développant une nouvelle perspective sera en mesure d'avoir une meilleure objectivité dans ses interactions au travail. Ces retombées pouvant être perçues comme abstraites bâtissent les personnes afin de rendre leur travail plus agréable et plus productif. La formation sur l'intelligence émotionnelle n'est pas une finalité, mais bien un moyen de développement.

Ainsi, si ces retombées sont attendues d'une formation, il faudra entre autres mettre les moyens en place pour faciliter le transfert de ces savoir-être. Les facteurs liés aux personnes sont plus difficilement contrôlables, mais méritent d'être communiqués pour maximiser les chances de retombées positives. Ainsi, nos résultats suggèrent que ce type de formation devrait être suivi par des personnes volontaires. Les organisations ne devraient pas l'imposer, mais plutôt la proposer en en faisant la promotion. Les formations pourraient être particulièrement utiles pour les participant.e.s à la formation exerçant des responsabilités de gestion ou bien ayant un plan de développement pour y arriver. Pour retirer le maximum de l'expérience, les personnes participant.e.s bénéficieraient à avoir une certaine proximité avec leurs émotions. Il s'avèrerait intéressant de passer assez de temps sur ce sujet lors de la formation afin d'établir les bases du concept de l'intelligence émotionnelle. La prise de notes s'est avérée importante dans le transfert des retombées clés. Pour ce faire, la formation pourrait permettre le temps de prendre des notes – ou même intégrer des activités pour faciliter la prise de notes – afin que les participant.e.s puissent cheminer même après la formation. Finalement, l'ambiance du groupe étant importante. Il s'avère donc pertinent de limiter

la taille de celui-ci et de favoriser les discussions. Un plus petit groupe aura davantage de chances de rendre les participant.e.s à l'aise d'échanger. En facilitant les échanges lors de la formation, l'ambiance sera à son tour affectée positivement. On peut s'attendre à un cercle vertueux d'échanges.

Les facteurs liés à la formation sont plus facilement contrôlables. En effet, les recommandations de prendre le temps d'expliquer la théorie et de proposer des exercices pratiques s'appliquent facilement. Il semblerait intéressant d'après les discussions avec les répondant.e.s de varier entre les deux tout au long de la formation pour contribuer au dynamisme mentionné ci-dessus. Ensuite, la durée de la formation joue également un rôle dans les retombées clés. Il semblerait intéressant d'offrir une formation sur plus de journées étalées dans le temps selon les discussions avec les répondant.e.s. La durée de chaque journée de formation pourrait être de quelques heures, mais le fait d'espacer les séances dans le temps pourrait contribuer à des répercussions positives plus fortes. Finalement, l'orat.eur.rice joue un rôle primordial dans le transfert des connaissances et compétences lors d'une formation. Il est souvent ressorti dans les entretiens que la personne facilitatrice lors de la formation avait contribué à l'appréciation de la formation. Ainsi, le choix de l'orat.eur.rice ne devrait pas être négligé lors de la conception d'une formation exécutive sur l'intelligence émotionnelle en contexte universitaire.

5.3. Forces et limites

Cette étude présente à la fois des forces qui permettent de contribuer à la recherche et des limites qui mériteront d'être palliées par la recherche future. La richesse des entretiens est premièrement une force pour ce mémoire puisque les discussions ont permis d'aller encore plus loin dans les retombées de cette formation. En effet, durant les entrevues, les retombées abordées par les répondant.e.s correspondaient à leurs perceptions de la formation. L'ensemble des perceptions reflète les vérités individuelles de chaque participant.e.s. Les croisements entre ces perceptions démontrent des vérités communes qui serviront à la recherche et au développement des individus en organisation.

Une deuxième force qui ressort de ce mémoire est la possibilité d'avoir rencontré un échantillon varié de répondant.e.s malgré le nombre d'entretiens limités. Les 8 répondant.e.s provenaient d'organisations et de secteurs variés, mais des conclusions communes ont émergé des discussions. Finalement, parmi ces rencontres, certains avaient suivi une formation sur 3 jours d'affilée et d'autres sur 4 demi-journées étalées sur un mois. Cette diversité au niveau du format de la formation permet également d'accentuer les bienfaits d'une formation sur l'intelligence émotionnelle.

Les limites en lien avec les forces proviennent du fait que l'échantillon était petit. Puisque la participation à l'entretien se devait d'être volontaire, il était difficile d'aller chercher beaucoup plus de monde sachant que les groupes initiaux étaient relativement petits. Les conclusions tirées de cette étude ne peuvent être interprétées comme des vérités

absolues. Elles servent uniquement de base à l'exploration de ce contexte d'étude. Afin de valider les retombées perçues par les répondant.e.s il faudrait réaliser une étude d'une plus grande importance (beaucoup plus de répondant.e.s). Il existe également un biais dans la généralisation des réponses des répondant.e.s, puisque ceux qui ont participé aux entretiens sont sans doute ceux qui ont été le plus marqués par la formation. Ainsi, les réponses données par les répondant.e.s sont vraies dans leur situation unique. Ces réponses indiquent des directions exploratoires possibles mais ne fournissent en aucun cas un portrait assez complet de la situation.

5.4. Recherche future

Nos recommandations pour la recherche future sont directement alignées avec les forces et limites de cette étude. En premier temps, il serait intéressant d'effectuer une collecte de données longitudinale – à différents moments dans le temps – pour étudier l'évolution de la perception des retombées d'une formation. De plus, la piste que nous avons légèrement abordée entre les différents formats de formation bénéficierait à être creusée. En effet il s'avère que selon les discussions un format plus étalé dans le temps et/ou plus long serait bénéfique pour les participant.e.s. Finalement, une étude comparative entre les retombées selon divers contextes pourrait être bénéfique pour identifier les lieux de transfert de connaissances les mieux adaptés. Il pourrait être intéressant de voir les effets d'une formation donnée à l'interne d'une organisation ou par l'entremise d'une firme externe par exemple.

Conclusion

Ce projet de recherche permet de tirer des conclusions intéressantes sur les retombées qu'une formation exécutive sur l'intelligence émotionnelle offerte en contexte universitaire peut avoir. Plusieurs facteurs expliquant ces retombées ont également été identifiés grâce aux entretiens.

À travers ce mémoire, nous avons pu développer une meilleure compréhension de l'intelligence émotionnelle et de comment la développer. En effet, nous avons vu qu'il existe plusieurs modèles – soit le modèle des habiletés, le modèle des traits et le modèle des compétences. Ces modèles se ressemblent du fait qu'ils visent tous à comprendre et à développer l'intelligence émotionnelle. Ceux-ci peuvent toutefois être distingués de par quelques différences (intégration de la notion de motivation pour le modèle des compétences, variables de l'intelligence émotionnelle pour le modèle des traits, hiérarchisation des catégories de capacités pour le modèle des habiletés). Le développement de l'intelligence émotionnelle est directement associé aux différents éléments de chaque modèle.

Au-delà de la compréhension de la notion de l'intelligence émotionnelle, nous avons exploré les impacts de celle-ci en organisation. De nombreuses études viennent confirmer l'intérêt de l'intelligence émotionnelle sur le marché du travail. Les impacts ressortis sont la satisfaction au travail, la productivité, et la performance organisationnelle.

De plus, puisque l'intelligence émotionnelle ressort comme importante en organisation, nous avons étudié comment les apprentissages de l'intelligence émotionnelle peuvent être transférés par l'entremise de la formation. Le transfert des apprentissages est facilité par certains facteurs (motivation, utilité perçue de la formation, par exemple) et méthodes (telles que les jeux de rôles, études de cas, etc.) déterminants. Globalement, les formations sur l'intelligence émotionnelle génèrent des impacts positifs variés dans une multitude de contextes.

À la lumière de ces informations, nous avons voulu creuser les retombées perçues par les participant.e.s à une formation exécutive sur l'intelligence émotionnelle dans un contexte universitaire. Nous avons choisi une méthode de recherche qualitative basée sur des entretiens semi-dirigés. Afin de nous familiariser avec notre contexte de recherche, soit le contexte universitaire, nous avons effectué une analyse des pages web de formations exécutives sur l'intelligence émotionnelle offertes dans des écoles de gestion d'universités canadiennes. Pour réaliser la recherche, nous avons approché une université canadienne offrant de la formation exécutive. Au total, des entretiens semi-dirigés ont été réalisés auprès de 8 répondant.e.s volontaires – 6 avaient suivi une formation sur trois jours et 2 ont participé à une formation sur quatre demie-journées. L'analyse des données a pu être débutée une fois les entretiens réalisés et les verbatims retranscrits. Dans le cadre de cette étude qualitative, la méthode inductive a été utilisée. Suite à l'analyse des entrevues et afin de répondre à notre question de recherche, ce sont trois retombées qui sont majoritairement ressorties. La première, qui est ressortie chez tous les répondant.e.s, est la capacité de faire des liens directs avec le travail. La deuxième

retombée, qui est également ressortie chez l'entièreté des répondant.e.s, est une meilleure compréhension de soi et/ou de son environnement. Finalement, une troisième retombée présente pour la majorité des interviewé.e.s ($n = 5$) est le développement d'une nouvelle perspective. Ces retombées clés ont été permises en raison de plusieurs facteurs liés soit aux personnes (volonté de participer à la formation, responsabilités de gestion, proximité avec les émotions, prise de notes, et ambiance du groupe), soit à la formation (explication de la théorie, exercices pratiques, durée de la formation, et qualités de l'orat.eur.rice).

Face à ces résultats, nous réalisons l'importance de notre sujet de recherche. Même s'il existe des études sur les retombées des formations sur l'intelligence émotionnelle, le contexte universitaire bénéficie à être exploré. La contribution de notre recherche peut donc premièrement s'expliquer par le contexte d'étude. Cette recherche contribue également de par son approche qualitative. Finalement, notre angle de recherche contribue au développement des organisations puisqu'il concerne un sujet d'actualité et d'avenir.

Concrètement, cette recherche démontre qu'une formation exécutive sur l'intelligence émotionnelle offerte en contexte universitaire a des retombées intéressantes pour les individus et les organisations.

Bibliographie

- Alain Rabatel. (2004). *Interactions orales en contexte didactique : mieux (se) comprendre pour mieux (se) parler et pour mieux (s') apprendre*. Presses Universitaires Lyon. <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00433226/>
- Baribeau, C., & Royer, C. (2013). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45. <https://doi.org/10.7202/1016748ar>
- Beigi, M., & Shirmohammadi, M. (2011). Effects of an emotional intelligence training program on service quality of bank branches. *Managing Service Quality : An International Journal*, 21(5), 552-567. <https://doi.org/10.1108/09604521111159825>
- Belet, D. (2008). A la recherche des cadres dirigeants de demain. *L'Expansion Management Review*, N° 128(1), 95. <https://doi.org/10.3917/emr.128.0095>
- Birkinshaw, J. (2022). Rethinking Executive Education for the Virtual World. In *Executive Education after the Pandemic* (pp. 3-11). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82343-6_1
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1. <https://doi.org/10.7202/1085369ar>
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2009). Transfer of Training : A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Brooks, K., & Muyia Nafukho, F. (2006). Human resource development, social capital, emotional intelligence. *Journal of European Industrial Training*, 30(2), 117-128. <https://doi.org/10.1108/03090590610651258>
- Business Solver. (2020). *State of Workplace Empathy*. <https://www.businessolver.com/workplace-empathy-executive-summary>
- Capgemini. (2019). *Emotional intelligence– the essential skillset for the age of AI*. <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2019/10/Digital-Report-%E2%80%93-Emotional-Intelligence.pdf>

- Côté, S., DeCelles, K. A., McCarthy, J. M., Van Kleef, G. A., & Hideg, I. (2011). The Jekyll and Hyde of emotional intelligence: Emotion-regulation knowledge facilitates both prosocial and interpersonally deviant behavior. *Psychological science*, 22(8), 1073-1080. [10.1177/0956797611416251](https://doi.org/10.1177/0956797611416251)
- DeGrosky, M. T. (2013). Transfer of knowledge, skills, and abilities from leadership development training. *ProQuest Central*. <https://search.proquest.com/openview/b7cde6780b29adb7e5756c089e293c9c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Gebler, S., Nezlek, J. B., & Schütz, A. (2020). Training emotional intelligence : Does training in basic emotional abilities help people to improve higher emotional abilities ? *The Journal of Positive Psychology*, 16(4), 455-464. <https://doi.org/10.1080/17439760.2020.1738537>
- Gilar-Corbi, R., Pozo-Rico, T., Sánchez, B., & Castejón, J. L. (2019a). Can emotional intelligence be improved ? A randomized experimental study of a business-oriented EI training program for senior managers. *PLOS ONE*, 14(10), e0224254. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0224254>
- Gilar-Corbi, R., Pozo-Rico, T., Sánchez, B., & Castejón, J. L. (2019b). Can emotional intelligence be improved ? A randomized experimental study of a business-oriented EI training program for senior managers. *PLOS ONE*, 14(10), e0224254. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0224254>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training : what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>
- Harrison, R. T., Leitch, C. M., & Chia, R. (2007). Developing Paradigmatic Awareness in University Business Schools : The Challenge for Executive Education. *Academy of Management Learning & ; Education*, 6(3), 332-343. <https://doi.org/10.5465/amle.2007.26361624>
- K Eichmann. (2009). *The effectiveness of training to improve the emotional intelligence of leaders (dissertation)*.
- Karimi, L., Leggat, S. G., Bartram, T., & Rada, J. (2018). The effects of emotional intelligence training on the job performance of Australian aged care workers.

- Health Care Management Review*, 45(1), 41-51.
<https://doi.org/10.1097/hmr.0000000000000200>
- Khokhar, D., & Kush, T. (2009). Emotional Intelligence and Work Performance among Executives. *Europe's Journal of Psychology*, 5(1).
<https://doi.org/10.5964/ejop.v5i1.281>
- Kilduff, M., Chiaburu, D. S., & Menges, J. I. (2010). Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side. *Research in organizational behavior*, 30, 129-152. <https://doi.org/10.1177/009102601204100308>
- M, M. (2020, 16 décembre). *Qu'est ce que l'Intelligence Emotionnelle?* Intemotionnelle.
<https://www.intemotionnelle.com/quest-ce-que-lintelligence-emotionnelle/>
- Martin, B. O., Kolomitro, K., & Lam, T. C. M. (2013). Training Methods. *Human Resource Development Review*, 13(1), 11-35. <https://doi.org/10.1177/1534484313497947>
- Martins, A., Ramalho, N., & Morin, E. (2010). A comprehensive meta-analysis of the relationship between Emotional Intelligence and health. *Personality and Individual Differences*, 49(6), 554-564.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.05.029>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence : Principles and Updates. *Emotion Review*, 8(4), 290-300.
<https://doi.org/10.1177/1754073916639667>
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence : New ability or eclectic traits ? *American Psychologist*, 63(6), 503-517.
<https://doi.org/10.1037/0003-066x.63.6.503>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177-202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Morin, D., Larivée, S., Sénéchal, C., & Picard, K. (2012). Pour réussir dans la vie professionnelle, a-t-on besoin d'un bon quotient intellectuel (QI) ou d'un bon quotient émotionnel (QÉ) ? *Revue québécoise de psychologie*, 23-45.
<https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/14079>
- Naderi Anari, N. (2012). Teachers : emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, 24(4), 256-269.
<https://doi.org/10.1108/13665621211223379>

- Ngoc, N. N., Tuan, N. P., & Takahashi, Y. (2020). A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and emotional manipulation. *Sage Open*, 10(4), 2158244020971615. <https://doi.org/10.1177/2158244020971615>
- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2010). The relation between emotional intelligence and job performance : A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818. <https://doi.org/10.1002/job.714>
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence : psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425-448. <https://doi.org/10.1002/per.416>
- Read, C. W., & Kleiner, B. H. (1996). Which training methods are effective ? *Management Development Review*, 9(2), 24-29. <https://doi.org/10.1108/09622519610111781>
- Reuven Bar-On, R. B. O. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8415>
- Richard E. Boyatzis And Fabio Sala. (2004). Assessing emotional intelligence competencies. *The measurement of emotional intelligence*, 147-180. [http://www.eiconsortium.org/pdf/Assessing Emotional Intelligence Competencies.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/Assessing_Emotional_Intelligence_Competencies.pdf)
- Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. *Ideas*. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-00160028.html>
- Sahdat, M., Sajjad, S. I., Farooq, M. U., & Rehman, K. (2011). Emotional intelligence and organizational productivity : a conceptual study. *World Applied Sciences Journal*, 821-825. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.390.1597&rep=rep1&type=pdf>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg>
- Samson, G. (2007). Employabilité, insertion et transfert des apprentissages: étude exploratoire dans les CFER. *Éducation et francophonie*, 35(1), 56-75. <https://doi.org/10.7202/1077955ar>
- Shahid, R., Stirling, J., & Adams, W. (2018). Promoting wellness and stress management in residents through emotional intelligence training. *Advances in Medical*

- Education and Practice*, Volume 9, 681-686.
<https://doi.org/10.2147/amep.s175299>
- Shooshtarian, Z., Ameli, F., & Amini Lari, M. (2013). The effect of labor's emotional intelligence on their job satisfaction, job performance and commitment. *Iranian Journal of management studies*, 27-43.
https://ijms.ut.ac.ir/article_30123_3079.html?lang=en
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 19(4), 233-239.
<https://doi.org/10.1002/smi.979>
- Talent Smart EQ. (2021). *ROI from TalentSmartEQ Emotional Intelligence Training*.
<https://www.talentsmarteq.com/media/uploads/pdfs/ROI-from-TalentSmartEQ-Training.pdf>
- Tett, R. P., Fox, K. E., & Wang, A. (2005). Development and Validation of a Self-Report Measure of Emotional Intelligence as a Multidimensional Trait Domain. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(7), 859-888.
<https://doi.org/10.1177/0146167204272860>
- Turner, R., & Lloyd-Walker, B. (2008). Emotional intelligence (EI) capabilities training : can it develop EI in project teams ? *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(4), 512-534. <https://doi.org/10.1108/17538370810906237>
- Van Oosten, E. B., McBride-Walker, S. M., & Taylor, S. N. (2019). Investing in what matters : The impact of emotional and social competency development and executive coaching on leader outcomes. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 71(4), 249-269. <https://doi.org/10.1037/cpb0000141>
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*.
<https://www.voced.edu.au/content/ngv:88417>

Annexes

Annexe 1

	Titre	Format	Durée	Personnes visées	Types de pédagogie	Thématiques
Université York, Toronto (Ontario)³	Maximizing Leadership Impact with Emotional Intelligence	En ligne	2 jours	« Gestionnaires, superviseur.e.s, et directeurs.e.s de tous niveaux qui souhaitent renforcer leur leadership et améliorer leur efficacité »	« Livraison multimodale de la matière Activités et échanges interactifs Discussions en petits groupes »	« Préparer le terrain : Comprendre le QE chez soi et sur le lieu de travail Conscience de soi et compétences d'autogestion Mettre le pouvoir du QE dans le coaching, la collaboration et l'influence positive Leadership stratégique - Appliquer le QE pour relever les défis du lieu de travail »
Université d'Ottawa, Ottawa (Ontario)⁴	Intelligence émotionnelle et relationnelle	En ligne	4 demi-journées	« Superviseur.e.s, chefs d'équipe et gestionnaires désirant mieux gérer le contenu émotif des interactions – une habileté essentielle au travail d'équipe et au leadership à tous les niveaux »	« Cet atelier mise sur la participation active de tous »	« Notre perception des autres et comment elle influence nos actions Distinction entre l'intelligence émotionnelle, l'intelligence relationnelle et d'autres formes d'intelligence
	Emotional and Social Intelligence	En classe	2 jours			

³ <https://seec.schulich.yorku.ca/wp-content/uploads/2021/04/Maximizing-Leadership-Impact-with-EQ.pdf>

⁴ https://institutdp.uottawa.ca/fr/node/526#quickset-professional_development_tab2

	Titre	Format	Durée	Personnes visées	Types de pédagogie	Thématiques
						<p>Valorisation de l'intelligence émotionnelle comme paramètre de réussite professionnelle</p> <p>Exploration de nos comportements sous l'angle de nos besoins et de ceux de nos collègues, patrons ou employés</p> <p>Accent sur la conscience émotionnelle</p> <p>Regard personnel sur les quatre composantes de l'intelligence émotionnelle et sur leur influence</p> <p>Attention ciblée sur l'intelligence relationnelle et les comportements désirés</p> <p>Influence des émotions sur les communications interpersonnelles en situation normale et de stress</p> <p>Techniques spécifiques de mise en pratique de l'intelligence émotionnelle »</p>
Université du Québec en Outaouais,	L'intelligence émotionnelle : tirer le meilleur	En ligne	2 demi-journées	« Cette formation s'adresse à toute personne qui désire comprendre le rôle et l'impact	« Présentation des concepts, méthodes et outils	« L'importance des émotions au travail

	Titre	Format	Durée	Personnes visées	Types de pédagogie	Thématiques
Gatineau (Québec) ⁵	parti de soi-même et des autres			des émotions dans un contexte de travail et qui souhaite développer ses compétences relationnelles en développant son intelligence émotionnelle »	Autoévaluation Exercices d'application »	Le modèle de Goleman sur l'intelligence émotionnelle Le développement de la conscience de soi et des autres Le développement de la maîtrise de ses émotions Le développement de la gestion de relations interpersonnelles fructueuses La découverte d'outils et techniques qui favorisent le développement de l'intelligence émotionnelle »
Université Queens, Kingston (Ontario) ⁶	Emotional Intelligence for Impact	En ligne	3 heures	« Ce programme est conçu pour les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires qui cherchent à obtenir un avantage concurrentiel grâce à une meilleure compréhension des émotions humaines »	« Enseignement en ligne en direct Discussions de groupe Exercices d'évaluation personnelle »	« La neuroscience qui est à la base des émotions humaines la science du stress, ainsi que des méthodes éprouvées pour gérer les situations stressantes La manière dont une forte émotivité affecte vos capacités de gestion, y compris son impact sur la

⁵ <https://formation-continue.ugo.ca/formation-continue/intelligence-emotionnelle-tirer-meilleur-parti-soi-meme-autres>

⁶ <https://smith.queensu.ca/executiveeducation/programs/emotional-intelligence-for-impact.php#session-dates>

	Titre	Format	Durée	Personnes visées	Types de pédagogie	Thématiques
						<p>prise de décision et les relations interpersonnelles.</p> <p>Vos niveaux actuels d'intelligence émotionnelle, en identifiant les points forts et les possibilités de développement.</p> <p>Comment utiliser le QE pour favoriser des équipes connectées, engagées et productives »</p>
<p>Université Saint-Mary's, Halifax (Nouvelle-Écosse)⁷</p>	<p>Leading With Emotional Intelligence</p>	<p>En ligne</p>	<p>2 demi-journées</p>	<p>« Vous tirerez profit de ce séminaire si vous occupez un poste de direction ou de chef d'équipe dans une organisation privée, publique ou à but non lucratif; occupez un poste de gestion/leadership sans avoir bénéficié d'une formation préalable; souhaitez actualiser vos compétences et vous préparer à passer à l'étape suivante de votre carrière; êtes un "chef d'équipe" avec des subordonnés indirects ou des employés partagés »</p>	<p>« Préparation pré-séminaire</p> <p>Ce cours explorera l'intelligence émotionnelle dans un environnement ouvert et engageant où tous les participants apprennent les uns des autres »</p>	<p>« Évaluation : Profilage psychométrique pour le leadership</p> <p>Comprendre l'intelligence émotionnelle (IE)</p> <p>Compétences en communication (verbale et non verbale)</p> <p>Gagner le contrôle pendant les périodes de déclenchement émotionnel</p> <p>Leadership stratégique et intelligence émotionnelle »</p>

⁷ <https://www.smu.ca/epd/emotional-intelligence.html>

	Titre	Format	Durée	Personnes visées	Types de pédagogie	Thématiques
<p>Université de Calgary, Calgary (Alberta)⁸</p>	<p>Emotionally Intelligent Leader</p>	<p>En ligne</p>	<p>10 heures</p>	<p>« Gestionnaires d'équipes »</p>	<p>« Modules en ligne Autoévaluation Apprentissage en temps réel »</p>	<p>« Quelles sont les principales composantes de l'intelligence émotionnelle ? Quel est l'impact de l'intelligence émotionnelle sur le lieu de travail ? Comment puis-je identifier et réguler le sous-texte émotionnel de mes interactions au travail ? Comment puis-je gérer efficacement l'impact de mes pensées (rationnelles) et de mes sentiments (affectifs) sur ma prise de décision ? Quelles mesures puis-je prendre pour améliorer ma conscience de moi-même ? Comment puis-je développer une plus grande empathie dans mes interactions avec les autres ? Comment construire une équipe émotionnellement intelligente ?</p>

⁸ <https://haskayne.ucalgary.ca/future-students/executive/programs-individuals/emotionally-intelligent-leader>

	Titre	Format	Durée	Personnes visées	Types de pédagogie	Thématiques
						Quels outils et exercices puis-je utiliser pour améliorer mes stratégies d'IE et exploiter positivement mes émotions ? »
Université du Manitoba, Winnipeg (Manitoba) ⁹	Emotional Intelligence and Coaching	En ligne	9 heures	« Ce programme est idéal pour les gestionnaires ou les cadres qui souhaitent renforcer leur présence et leur impact en matière de leadership »	N.D.	<p>« Recevez votre propre profil d'IE</p> <p>Articulez les composantes et les sous-échelles qui définissent l'IE</p> <p>Apprenez des stratégies pour tirer parti de votre IE</p> <p>Identifiez les domaines de croissance personnelle pour vous-même</p> <p>Communiquer directement</p> <p>Faire preuve d'une écoute profonde</p> <p>S'engager avec les autres dans un climat de confiance</p> <p>Poser des questions de manière réfléchie</p> <p>Établir la responsabilité</p>

⁹ <https://umanitoba.ca/asper/executive-education/emotional-intelligence-and-coaching>

	Titre	Format	Durée	Personnes visées	Types de pédagogie	Thématiques
						<p>Identifier votre style de leadership »</p> <p>« Relier l'intelligence émotionnelle, le leadership personnel et la communication</p> <p>Les fondements du QE et ce qui compte le plus</p> <p>Concentration et conscience de soi</p> <p>Le processus de communication et les différences individuelles</p> <p>L'autorégulation émotionnelle</p> <p>L'importance de l'humilité</p> <p>Le pouvoir et ses effets, le raffinement du pouvoir</p> <p>Se motiver et motiver les autres</p> <p>Donner et recevoir une rétroaction efficiente</p> <p>Développer et communiquer l'empathie</p>
<p>Université de Colombie Britannique, Vancouver (Colombie-Britannique)¹⁰</p>	<p>Communication and Emotional Intelligence for Managers</p>	<p>En personne</p>	<p>2 jours</p>	<p>« Ce programme convient à tout gestionnaire qui souhaite communiquer et diriger plus efficacement »</p>	<p>« Ce programme est conçu pour développer des compétences concrètes tout en approfondissant la conscience de soi. Il utilise un mélange dynamique de discussions de groupe, de développement par l'activité et de rétroaction pour vous aider à atteindre votre potentiel »</p>	

¹⁰ <https://www.sauder.ubc.ca/programs/executive-education/programs-certificates/programs/communication-and-emotional>

	Titre	Format	Durée	Personnes visées	Types de pédagogie	Thématiques
						Compétences sociales et intégrité Comment faire la différence »
Université Laval, Québec (Québec) ¹¹	Développer son intelligence émotionnelle : Un levier personnel et professionnel	En ligne	1 jour	« Cette formation s'adresse à toute personne qui est désireuse de développer ses habiletés personnelles et interpersonnelles et d'exercer une influence positive dans ses relations et son organisation »	N.D.	« Les objectifs de cette formation sont de distinguer les types d'intelligence; découvrir la dimension de conscience de soi à l'intérieur de soi; identifier les émotions ainsi que leur influence sur soi et les autres; développer sa capacité à gérer son stress; développer l'ouverture et l'empathie à l'autre; générer du sens dans la relation avec les autres et faire la différence Types d'intelligence Conscience de soi Gestion des émotions Gestion du stress Gestion des relations »
Université d'Alberta,	Emotional Intelligence for Managers	En ligne	3 heures	« Ce cours d'un module passe en revue les concepts sous-jacents de l'intelligence émotionnelle et explore	« Adapté aux mobiles Audio-guide	« Discuter du rôle de l'intelligence émotionnelle pour les gestionnaires

¹¹ <https://www.ulaval.ca/formationcontinue/formations/developper-son-intelligence-emotionnelle-un-levier-personnel-et-professionnel>

Titre	Format	Durée	Personnes visées	Types de pédagogie	Thématiques
Edmonton (Alberta) ¹²			comment les gestionnaires peuvent améliorer et utiliser leur intelligence émotionnelle »	Attribution de badges et de crédits Études de cas réels Entièrement accessible Jeux et fiches d'exercices Avec l'aide d'experts Contenu vidéo »	Expliquer pourquoi l'amélioration de l'intelligence émotionnelle peut avoir un impact positif sur la performance managériale Reconnaître l'importance de l'intelligence émotionnelle dans une gestion réussie Discuter des neuf facteurs clés de l'IE Appliquer les facteurs d'IE à des scénarios de gestion d'entreprise »

Avec traduction libre.

¹² <https://catalog.mindedge.com/ualberta/courses/1491/emotional-intelligence-for-managers>

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

- **Niveau de confidentialité**
 - J'accepte de participer à ce projet de recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Vous pourrez compter sur la protection de votre anonymat.

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**
 - J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue**
 - Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom : _____

Adresse courriel : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom : Eugénie Langlois

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____