

Titre : Effets potentiels de l'intelligence émotionnelle des gestionnaires sur les subordonnés au travail : une recension systématique de la littérature

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)

1 : David Lalonde Francoeur, candidat au doctorat en psychologie du travail et des organisations
2 : Maxime Paquet, professeur agrégé

Citation : Lalonde Francoeur, D. et Paquet, M. (2024). Effets potentiels de l'intelligence émotionnelle des gestionnaires sur les subordonnés au travail : une recension systématique de la littérature. *Ad Machina*, 8(1), 54-83. <https://doi.org/10.1522/radm.no8.1839>

Affiliation des auteurs

1 : Université de Montréal

Courriel : david.lalondefrancoeur@gmail.com

2 : Université de Montréal

Courriel : maxime.paquet.8@umontreal.ca

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

Les transformations successives des environnements de travail, notamment sur le plan technologique, s'avèrent émotionnellement exigeantes et sont susceptibles d'affecter les attitudes et la performance des travailleurs. Dans ce contexte, l'intelligence émotionnelle (IÉ) des gestionnaires a été soulevée comme une ressource substantielle pour soutenir et influencer leurs subordonnés. Cependant, étant donné la large étendue de résultats empiriques sur les effets potentiels de l'intelligence émotionnelle des gestionnaires (IÉG) sur les subordonnés au travail et la variété d'instruments de mesure de l'IÉ, la compréhension de ces effets potentiels dans la littérature demeure un défi à ce jour. Cette recension systématique, réalisée à partir du protocole PRISMA 2020, présente une synthèse qualitative des effets potentiels de l'IÉG sur les subordonnés et des processus impliqués, et ce, en classant les résultats à partir des trois courants de l'IÉ. À la suite du processus de sélection et de l'évaluation de la qualité des études, un total de 56 études (1990-2023) a été retenu. Les résultats révèlent que l'IÉG a un effet potentiel significatif sur la performance des subordonnés (performance individuelle; performance et efficacité d'équipe; créativité et comportements d'innovation et comportements de citoyenneté organisationnelle) dans approximativement 85 % des études recensées et sur les attitudes (satisfaction individuelle et de groupe au travail; engagement et épuisement professionnel), les affects et les autres variables liées aux subordonnés dans approximativement 92 % des études. Le présent article illustre de manière complète et accessible les effets potentiels de l'IÉG sur les subordonnés et offre aux chercheurs un point de départ pour bâtir leur modèle d'étude.

Abstract


The successive transformations of work environments, particularly in terms of technology, prove to be emotionally demanding and are likely to impact worker attitudes and performance. In this context, manager emotional intelligence (EI) has been highlighted as a substantial resource to support and influence their subordinates. However, given the wide range of empirical findings on the potential effects of manager EI on subordinates at work and the variety of measurement instruments for EI, finding information on comprehension of these potential effects in the literature remains a challenge up to now. This systematic review, conducted using the PRISMA 2020 protocol, provides a qualitative synthesis of the potential effects of manager EI on subordinates and on the processes involved, classifying the results based on the three trends of EI. Following the selection and quality assessment process of the studies, a total of 56 studies (1990-2023) were selected. The results reveal that manager EI has a significant potential effect on subordinate performance (individual performance; team performance and effectiveness; innovation creativity and behaviours; organizational citizenship behaviours) in approximately 85% of the studies found. The results also showed that manager EI had a significant potential effect on the attitudes (individual and work group satisfaction; commitment and burnout), affects, and other variables related to subordinates in approximately 92% of the studies. This study comprehensively and accessibly illustrates the potential effects of manager EI on subordinates and provides researchers a starting point to build their study models.

Mots clés

Intelligence émotionnelle, gestionnaires, subordonnés, impacts, recension systématique

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



Effets potentiels de l'intelligence émotionnelle des gestionnaires sur les subordonnés au travail : une recension systématique de la littérature

David Lalonde Francoeur
Maxime Paquet

Introduction

Depuis la pandémie de COVID-19 en 2020, de nombreuses organisations dans le monde ont dû faire face à des transformations majeures (Margheritti et al., 2023). Le World Economic Forum (2020) a suggéré, dans un rapport sur l'avenir du travail, que les transformations technologiques continueront de s'accélérer dans les prochaines années. Dans des environnements de travail complexes et en constante évolution, les gestionnaires doivent continuellement contribuer à la compétitivité de leur organisation, en soutenant notamment la performance et l'engagement de leurs employés (Lee et al., 2022). Les gestionnaires devront maîtriser non seulement des compétences liées à l'utilisation et au développement des technologies, mais aussi des compétences pour travailler efficacement avec les autres, comme l'influence sociale et l'intelligence émotionnelle (IÉ) (World Economic Forum, 2020), qui se définit par la capacité d'un individu d'identifier, d'exprimer, d'utiliser, de comprendre et de réguler des émotions (Mayer et al., 2008).

À cet effet, un niveau élevé d'IÉ permet aux gestionnaires d'identifier et comprendre les émotions de leurs collègues et subordonnés, puis adapter leurs interactions ou offrir du soutien si nécessaire (George, 2000), ce qui favorise la collaboration (Pagani et Champion, 2020). De ce fait, l'IÉ s'avère une ressource cruciale pour performer et naviguer dans un environnement de travail en mutation rapide (Kim et Kim, 2017), tout comme elle le demeure dans les environnements de travail moins touchés par les changements technologiques. En effet, selon la théorie des événements affectifs (Weiss et Cropanzano, 1996), les situations vécues au travail sont susceptibles d'entraîner des réponses émotionnelles chez les individus et d'influencer leurs comportements et leurs attitudes, c'est-à-dire les évaluations de l'emploi qui expriment les sentiments, les croyances et l'attachement à l'égard de l'emploi (Judge et Kammeyer-Mueller, 2012). Par ailleurs, étant donné leurs interactions et leur lien avec les subordonnés, les gestionnaires peuvent être considérés comme une source importante d'événements affectifs. Ainsi, le niveau d'intelligence émotionnelle des gestionnaires (IÉG) est susceptible d'influencer les attitudes et les comportements des subordonnés (Wong et Law, 2002). À titre d'exemple, une étude empirique a démontré que les gestionnaires dotés d'une IÉ élevée font preuve d'attitudes professionnelles positives et de comportements altruistes (Carmeli, 2003). Ces attitudes et ces comportements sont susceptibles d'induire des émotions positives chez les subordonnés, ce qui, par la suite, peut influencer leur satisfaction et leur performance au travail (Wong et Law, 2002), qui se définit comme les comportements qui sont conformes aux attentes liées à leur rôle et qui contribuent à l'efficacité de l'organisation (Judge et Kammeyer-Mueller, 2012). D'une manière similaire, les gestionnaires ayant un niveau élevé d'IÉ ont tendance à communiquer efficacement leur vision et leur passion à leurs subordonnés, ce qui facilite la performance de ces derniers et favorise leur capacité à atténuer l'effet du stress professionnel (Scott-Halsell et al., 2008). Ces résultats de recherche s'ajoutent aux résultats de nombreuses études qui ont été menées sur les effets potentiels de l'IÉG sur les subordonnés au travail (Abdullahi et al., 2020; Castro et al., 2012; Kafetsios et al., 2011; Levitats et al., 2019; Sy et al., 2006), notamment en ce qui concerne la performance au travail des subordonnés (p. ex., la performance à la tâche individuelle, la performance et l'efficacité d'équipe et les comportements de citoyenneté

organisationnelle [CCO]) et leurs attitudes et leurs affects au travail (p. ex., la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et le stress).

Bien que la plupart des experts s'accordent à dire que l'IE fait référence à des différences individuelles dans l'expérience et le traitement des informations émotionnelles (Bar-On, 2006; Boyatzis et al., 2000; Mikolajczak et al., 2020), il n'en demeure pas moins que l'IE a fait l'objet de plusieurs opérationnalisations (Bar-On, 2000; Goleman, 2000; Mayer et Salovey, 1997) dans cette littérature abondante. L'IE a également été mesurée par une variété d'instruments (Boyatzis et Goleman, 2007; Jordan et al., 2002; Palmer et Stough, 2002; Wong et Law, 2002). Ashkanasy et Daus (2005) ont proposé à des fins de clarification de classer ces opérationnalisations et ces instruments de mesure dans trois courants de l'IE. Cette classification de l'IE a été utilisée par plusieurs revues systématiques et méta-analyses reconnues dans la littérature (Miao et al., 2017b, 2017a; O'Boyle Jr et al., 2011; Walter et al., 2011; Xu et al., 2021).

De toute évidence, cette large étendue d'opérationnalisations et d'instruments de mesure de l'IE, ainsi que de résultats empiriques à propos de l'influence de l'IEG sur les subordonnés, complique la compréhension actuelle de l'ensemble de ses effets potentiels. Dans le présent article, le terme « effet potentiel » fait référence à une association observée entre deux variables, indiquant qu'un changement dans l'une pourrait être lié à un changement dans l'autre, sans nécessairement établir un lien de cause à effet. Ainsi, dans une optique d'obtenir un portrait clair de ces effets potentiels dans la littérature, l'objectif de la présente étude est de réaliser une synthèse qualitative des conclusions des articles qui ont évalué les effets potentiels de l'IEG sur les subordonnés. Il est également important de comprendre les processus par lesquels l'IEG influence la performance et les attitudes au travail des subordonnés, en vue d'étudier et de reproduire ces relations dans le monde du travail. De ce fait, les variables médiatrices et modératrices de ces relations seront aussi présentées dans la synthèse qualitative.

1. Cadre théorique

1.1 Trois courants de l'intelligence émotionnelle

La classification de l'IE proposée par Ashkanasy et Daus (2005) comprend trois courants. Le premier courant de l'IE se base sur la définition de l'IE de Mayer et Salovey (1997), c'est-à-dire un ensemble d'aptitudes cognitives interdépendantes, principalement innées, divisées en quatre dimensions : 1) l'identification et l'expression des émotions concerne la précision et la rapidité avec lesquelles un individu détecte les manifestations émotionnelles et peut exprimer des émotions; 2) l'utilisation des émotions concerne l'habileté d'un individu à tirer parti des effets des émotions sur la cognition, par exemple, imaginer des conséquences négatives pour se motiver à performer; 3) la compréhension des émotions concerne la précision avec laquelle un individu raisonne sur des aspects des émotions, par exemple, lorsqu'il identifie les liens entre un événement et une réaction émotionnelle; 4) la régulation des émotions concerne l'habileté d'un individu à augmenter, maintenir ou diminuer l'intensité ou la durée de ses émotions ou de celles des autres. Les instruments associés à ce premier courant utilisent des questions avec des réponses objectives, bonnes ou mauvaises, afin de répondre aux critères des tests d'intelligence (Mayer et Salovey, 1997). Le principal instrument de ce premier courant, le *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT) (Mayer et al., 2003), rend compte des performances maximales dans la manière dont un individu traite des informations émotionnelles et résout des problèmes émotionnels. Le deuxième courant se base également sur la définition de l'IE de Mayer et Salovey (1997). Cependant, contrairement à ceux du premier courant, les chercheurs de ce courant mesurent l'IE comme un trait plutôt que comme des aptitudes cognitives. En effet, ils estiment que l'IE devrait être évaluée à partir de mesures autorapportées (p. ex., la *Wong and Law Emotional Intelligence Scale* [WLEIS] de Wong et Law, 2002), de la même manière que les traits de personnalité sont mesurés (Miao et al., 2018a). Finalement, le troisième courant comprend les modèles mixtes de l'IE. Ces modèles sont dits mixtes puisqu'ils élargissent le modèle de l'IE de Mayer et Salovey (1997) pour y



inclure des compétences sociales (p. ex., influencer les autres et gérer les conflits) (Goleman, 2000). Ils comprennent, par le fait même, un plus grand nombre de dimensions et de sous-échelles que les deux premiers courants (Miao et al., 2017b). À l'instar du deuxième courant, le troisième courant utilise des mesures autorapportées pour évaluer l'IE, mais également des évaluations à 360 degrés (p. ex., le *Emotional Competence Inventory* [ECI] de Goleman, 1998). En somme, étant donné les différences fondamentales d'opérationnalisations et de mesure entre les trois courants de l'IE, il est raisonnable d'avancer que l'appartenance à un courant pourrait mener à des différences ou à des nuances quant aux liens entre l'IE et différentes variables médiatrices, modératrices et résultantes.

1.2 Effets potentiels de l'intelligence émotionnelle des gestionnaires

Dans un article théorique pionnier à propos du rôle des émotions dans le leadership, George (2000) a proposé de quelles façons l'IEG pouvait contribuer à influencer les subordonnés au travail. Entre autres, les gestionnaires dotés d'une IE élevée seraient plus susceptibles de reconnaître les émotions négatives de leurs subordonnés et de les aider à les réguler. Aussi, étant donné leurs connaissances des impacts des émotions positives chez les autres, ces gestionnaires seraient davantage portés à faire preuve d'enthousiasme dans leurs communications et ainsi d'influencer les émotions de leurs subordonnés.

Comme présenté en introduction, un nombre important d'études ont évalué empiriquement les effets potentiels de l'IEG sur les subordonnés à la suite de la publication de l'article de George (2000), et ce, plus particulièrement en ce qui concerne les trois variables importantes au travail : la satisfaction au travail, la performance à la tâche et les CCO. Deux méta-analyses ont été publiées avant la pandémie de COVID-19 pour obtenir un portrait de l'ensemble des liens des études primaires sur ces variables. Premièrement, Miao et al. (2016) ont réalisé une méta-analyse sur le lien entre l'IEG et la satisfaction au travail des subordonnés à partir de 20 échantillons ($n = 4\,665$). Les résultats ont démontré une association positive modérée entre ces deux variables ($\rho = 0,308$; IC95 : 0,251-0,365) et ce, en contrôlant l'influence des facteurs de personnalité du *Big Five* et des aptitudes cognitives. Concernant l'influence du courant de l'IE, les études du troisième courant de l'IE ont prédit le mieux la satisfaction des subordonnés ($\rho = 0,434$; IC95 : 0,359-0,509), suivi de celles du deuxième courant ($\rho = 0,289$; IC95 : 0,254-0,324) et du premier courant ($\rho = 0,112$; IC95 : 0,085-0,140). L'évaluation de modérateurs a également mis en lumière l'importance de l'IE des subordonnés. En effet, les résultats ont démontré que l'IEG était presque aussi importante que l'IE des subordonnés pour prédire la satisfaction au travail des subordonnés (48 % d'importance relative de l'IEG versus 52 % d'importance relative de l'IE des subordonnés).

Ces chercheurs ont réalisé une seconde méta-analyse pour évaluer l'effet potentiel de l'IEG sur la performance à la tâche et les CCO des subordonnés (Miao et al., 2018a). À partir de 12 échantillons ($n = 2\,764$) les résultats ont démontré que l'IEG était associée positivement au rendement à la tâche des subordonnés ($\rho = 0,48$; IC95 : 0,35-0,60), et ce, dans une variété de secteurs. L'analyse de 17 autres échantillons ($n = 3\,601$) a révélé que l'IEG était également associée positivement aux CCO ($\rho = 0,39$; IC95 : 0,30-0,48) des subordonnés, et ce, en contrôlant l'influence des facteurs de personnalité du *Big Five* et des aptitudes cognitives. Une analyse de modérateurs a confirmé que certains contextes culturels amplifiaient l'influence de l'IEG sur la performance à la tâche et les CCO des subordonnés. En effet, ces relations seraient plus fortes dans les cultures collectivistes, féminines et qui évitent l'ambiguïté. Donc, l'IEG serait plus utile pour contribuer à améliorer la performance à la tâche et l'occurrence des CCO des subordonnés dans certains contextes culturels, mais elle demeurerait pertinente dans toutes les cultures organisationnelles.

Depuis la publication de ces méta-analyses, plusieurs nouvelles études ont été publiées sur ces trois effets potentiels (Keller et al., 2020; Lee et al., 2022; Liu et al., 2023; Tang et al., 2020), mais aussi sur une variété d'autres effets potentiels, par exemple, l'épuisement professionnel (Khetjenkarn et Agmapisarn, 2020), l'engagement organisationnel (Khairuddin et Hussain, 2021) et le bien-être psychologique (Shamshad et Khan, 2020). Étant donné l'importance de l'IEG dans le monde du travail du futur, il s'avère pertinent d'avoir un portrait complet et actuel de l'étendue de ces effets potentiels dans la littérature en réalisant cette recension systématique.

2. Méthodologie

La recension systématique a été menée à partir du protocole *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA 2020) (Page et al., 2021), considéré à titre de standard de qualité pour la production de revues systématiques avec ou sans méta-analyses, (Torres et al., 2024), peu importe la discipline. En effet, PRISMA 2020 comprend une liste d'éléments qui guident la réalisation d'une recension de littérature systématique, complète, valide, transparente et répliquable (Page et al., 2021). La méthodologie de la recension a comporté quatre grandes étapes : 1) le choix des critères d'inclusion, des sources d'information et de la stratégie de recherche; 2) le processus de sélection des articles; 3) l'évaluation de la qualité des études; 4) la codification des données.

2.1 Choix des critères d'inclusion, des sources d'information et de la stratégie de recherche

Les études ont été incluses dans la recension systématique si elles répondaient aux cinq critères suivants : 1) une étude empirique quantitative ou une méta-analyse publiée dans une revue avec un comité de révision par les pairs; 2) un article écrit en français ou en anglais; 3) un texte intégral de l'article était accessible au moment de la recherche; 4) un article publié entre 1990 et 2023 puisque l'IE a été définie en 1990; 5) une étude qui mesurait l'IE du gestionnaire immédiat des subordonnés. Les bases de données suivantes ont été consultées le 21 novembre 2023 : PsycINFO (APA PsycNET), Web of Science (Clarivate) et Business Source Premier (EBSCO). Le choix de ces trois bases de données pour recenser de manière exhaustive les études pertinentes a été basé sur la recommandation d'un bibliothécaire en psychologie. La stratégie de recherche sur les bases de données a été articulée autour des trois concepts centraux des objectifs de recherche : 1) intelligence émotionnelle; 2) gestionnaire; 3) subordonné. Les mots clés suivants ont été utilisés en combinaison : 1) *emotional intelligence, emotional competence**, intelligence émotionnelle, compétence* émotionnelle*; 2) *leader*, manager*, director*, supervisor*, management personnel*, gestionnaire*, directeur*, superviseur*, supérieur*, cadre*; 3) *subordinate*, employee*, follower*, staff*, personnel, subordonné*, employé*, travailleur*. Des filtres ont également été sélectionnés sur chacune des bases de données afin de respecter les critères d'inclusion : *peer-reviewed* sur PsycINFO, *peer-reviewed* sur Business Source Premier et articles sur Web of Science.

2.2 Processus de sélection des articles

Chaque étape du processus de sélection des articles a été détaillée dans un organigramme PRISMA (figure 1). Les recherches dans les bases de données ont permis d'identifier 2 070 articles. Après le retrait de 412 doublons, 1 658 articles ont été retenus pour le processus de sélection. Le titre et le résumé des 1 658 articles restants ont été lus par le premier auteur en considérant les critères d'inclusion. Le second auteur a lu le titre et le résumé de 415 articles sélectionnés au hasard (25 % de l'échantillon) et est arrivé à la même décision que le premier auteur. À la suite de cette phase de vérification préliminaire, 75 articles ont été retenus et évalués en fonction de leur texte intégral par les deux auteurs. Après la lecture du texte intégral de ces articles, 58 articles ont été retenus.



2.3 Évaluation de la qualité des études

La qualité méthodologique de chaque étude a été évaluée par le premier auteur à partir d'une liste inspirée de deux recensions systématiques (Gómez-Leal et al., 2022; Wong et al., 2013). L'évaluation de la qualité des études permet de déterminer dans quelle mesure une étude a exclu ou minimisé la possibilité de biais dans sa conception, sa conduite et son analyse (Joanna Briggs Institute, 2008). Les 15 critères de la liste ont permis d'évaluer quatre aspects méthodologiques de chaque étude : le devis de recherche, l'échantillon, les instruments de mesure et les statistiques.

Un point a été attribué pour chaque critère satisfait, pour un maximum possible de 15 points par étude. Les études ont par la suite été classées dans quatre catégories : qualité très faible (0-4), qualité faible (5-8), qualité moyenne (9-12) et qualité élevée (13-15). Un score de qualité égal ou supérieur à cinq, soit une qualité faible, a été établi comme limite acceptable pour qu'une étude soit incluse dans la synthèse des résultats. À la suite de l'évaluation de la qualité méthodologique des 56 études primaires par le premier chercheur, 34 études (60,7 %) ont obtenu un score de qualité moyen, 21 études (37,5 %) un score faible et une étude un score très faible (1,8 %). En raison de son score de qualité très faible, cette dernière étude (Rizwan et Serbaya, 2019) a été exclue de la synthèse des résultats. L'étude d'Ivcevic et al. (2020) a également été exclue, puisque les chercheurs n'ont pas mentionné l'instrument qu'ils ont utilisé pour mesurer l'IEG, ce qui empêche de confirmer la validité de l'instrument de mesure. Ainsi, en plus des deux méta-analyses, 54 études primaires ont été incluses dans la synthèse qualitative.

2.4 Extraction des données

Le premier auteur a extrait les données suivantes des 56 études au sein d'une grille d'analyse : la référence de l'article (auteurs, titre, année de publication, pays, titre de la revue scientifique et révision par un comité de pairs); le type de devis et les caractéristiques de l'étude (application d'un modèle théorique, taux de réponse et méthode d'échantillonnage); les caractéristiques de l'échantillon (n , poste des participants, secteur d'activité, nombre de sites et anonymité de l'échantillon); les variables prédictives, modératrices, médiatrices, contrôles et résultantes; les caractéristiques psychométriques des instruments de mesure utilisés (validité et fidélité); les analyses statistiques; les principaux résultats; les critères d'évaluation de la qualité des études et des notes additionnelles. Un numéro d'identification (ID) a également été attribué à chacune des 56 études et est utilisé pour faire référence aux études dans les prochaines sections.

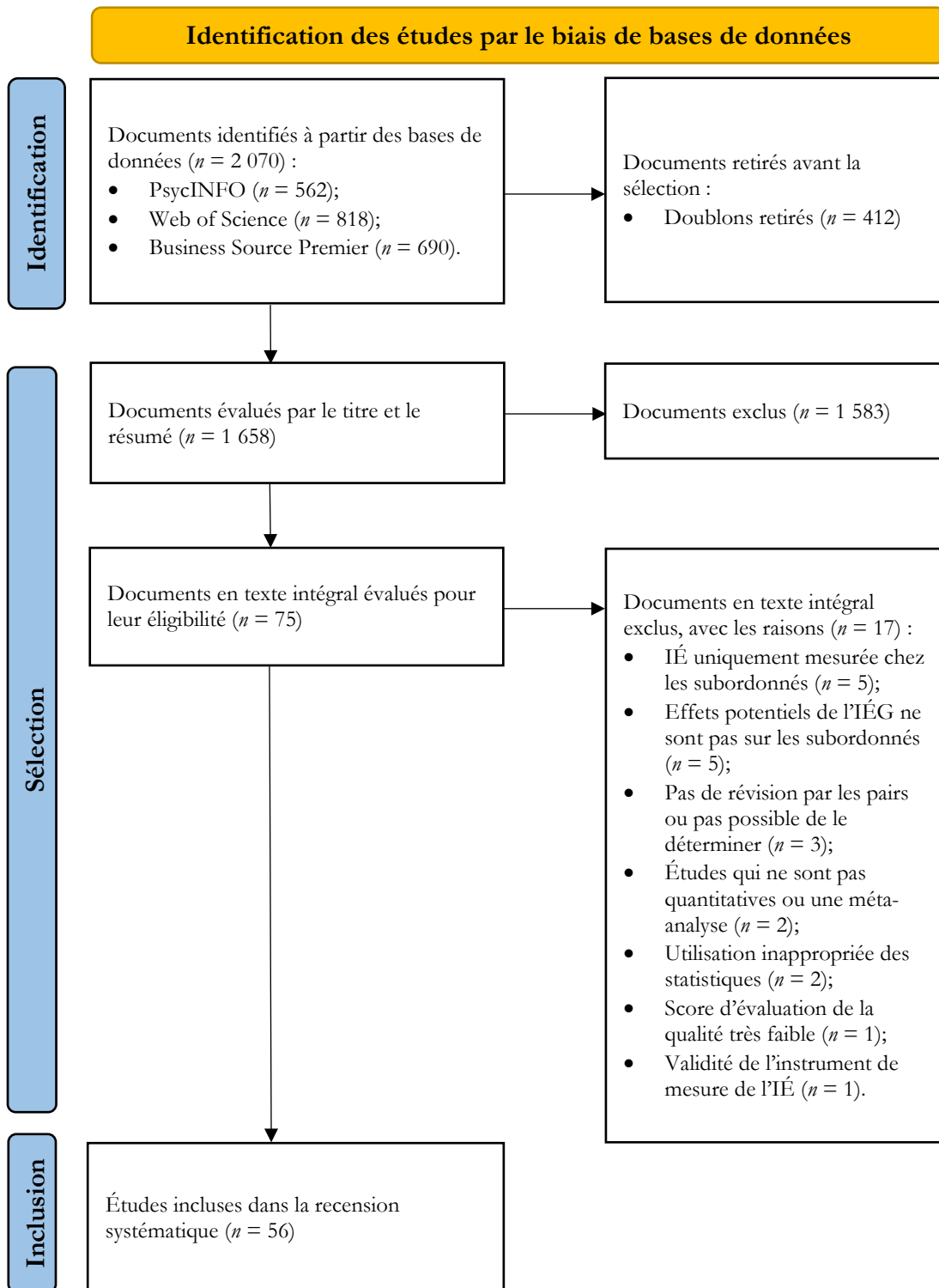


Figure 1
Organigramme PRISMA 2020
Source : Page et al. (2021)

3. Résultats

3.1 Sommaire de l'évaluation de la qualité méthodologique des études primaires

Le sommaire de l'évaluation de la qualité méthodologique des études primaires est présenté dans le tableau 2. Les faiblesses des études primaires retenues concernent principalement le devis d'étude, le taux de réponse et l'anonymat de l'échantillon, la mesure des variables résultantes et la mention des postulats statistiques. En ce qui a trait au devis, uniquement deux études (3,7 %) ont utilisé un devis longitudinal et neuf (16,7 %) un échantillonnage probabiliste. Quant à l'échantillon, 24 études (44,4 %) ont obtenu un taux de réponse supérieur à 60 % et 19 (35,2 %) ont mentionné que leur échantillon était anonyme. Enfin, les variables résultantes de 13 études (24,1 %) ont été observées plutôt qu'auto-rapportées et uniquement 6 études (11,1 %) ont mentionné que les postulats des analyses statistiques avaient été adressés dans leurs analyses.

Tableau 2
Sommaire de l'évaluation de la qualité méthodologique des études primaires

Critères	Études (n)	
	Oui	Non
<i>Devis</i>		
Devis longitudinal	2	52
Utilisation d'un échantillonnage probabiliste	9	45
<i>Échantillon</i>		
Taille d'échantillon appropriée/justifiée	52	2
Taux de réponse > 60 %	24	30
Échantillon prélevé sur plus d'un site	47	7
Échantillon anonyme	19	35
<i>Mesures</i>		
Instrument de mesure valide de l'IE	54	0
Fidélité appropriée de l'instrument de mesure d'IE ($\geq 0,7$)	46	8
IE du questionnaire observée plutôt qu'auto-rapportée	34	20
Fidélité appropriée des variables résultantes ($\geq 0,7$)	48	6
Variables résultantes observées plutôt qu'auto-rapportées	13	41
Contrôle de variables confondantes	28	26
Application d'un modèle théorique	53	1
<i>Statistiques</i>		
Postulats adressés (incluant valeurs extrêmes, etc.)	6	48
Utilisation de statistiques appropriées/complètes	47	7

Les forces des études retenues concernent l'utilisation d'un modèle théorique pour guider la recherche ($n = 53$; 98,1 %) et la taille d'échantillon appropriée ($n = 52$; 96,3 %). La taille de l'échantillon était considérée comme appropriée si elle était basée sur un calcul de la puissance statistique suffisant pour l'analyse effectuée (soit 80 %) ou si elle suivait une règle empirique d'au moins 15 sujets par prédicteur inclus dans les analyses (Stevens, 2002). Aussi, 47 études (87 %) ont prélevé leur échantillon sur plus d'un

site, favorisant la variabilité au sein de l'échantillon. Également, 48 études (88,9 %) sont basées sur des instruments de mesure fidèles en ce qui concerne l'IE et 41 (75,9 %) en ce qui concerne les variables résultantes. Finalement, 47 études (87 %) ont utilisé des statistiques appropriées en fonction du devis suggéré et présentées de manière complète.

3.2 Caractéristiques des études

Les 56 études retenues ont été publiées entre 2004 et 2023. Les échantillons des 54 études primaires provenaient principalement d'Asie ($n = 31$; 57,4 %) et d'Amérique du Nord ($n = 9$; 16,7 %), suivi de l'Afrique ($n = 6$; 11,1 %) et de l'Europe ($n = 5$; 9,3 %). Le pays le plus représenté dans les échantillons est les États-Unis ($n = 8$; 14,8 %). Les échantillons étaient principalement composés de subordonnés ($n = 27$; 50 %), de subordonnés et de gestionnaires ($n = 20$; 37 %) ou uniquement de gestionnaires ($n = 5$; 9,3 %). Les études primaires ont été réalisées en majorité auprès d'organisations du secteur privé ($n = 35$; 64,8 %), suivi d'organisations du secteur public ($n = 17$; 31,5 %) et d'organisations dans un secteur non mentionné ($n = 2$; 3,7 %).

3.3 Instruments de mesure de l'intelligence émotionnelle

Au total, 17 instruments ont été utilisés pour mesurer l'IEG dans les 54 études primaires retenues, ce qui démontre une variété importante dans le choix des instruments de mesure. Quarante-deux études (77,8 %) ont utilisé un instrument de mesure du deuxième courant : WLEIS (Wong et Law, 2002), WEIS (Wong et al., 2004), AES (Schutte et al., 1998), Genos EI (Gignac, 2010), l'instrument d'IE de Rego et Fernandes (2005), SUEIT (Palmer et Stough, 2002), WEIP-3 (Jordan et al., 2002), WEIP-S (Jordan et Lawrence, 2009) et EISDI (Groves et al., 2008). Douze études (22,2 %) ont utilisé un instrument de mesure du troisième courant : ECI (Goleman, 1998), ECI-2 (Wolff, 2005), EQ-i (Bar-On, 1997), ESCI (Boyatzis et Goleman, 2007), ECP (Wolmarans et Martins, 2001), TEIQue 360°-SF (Petrides et al., 2006), TEIQue-SF (Petrides, 2009) et l'instrument d'IE de Rahim (2002). Aucune étude respectant les critères d'inclusion n'a utilisé un instrument de mesure du premier courant. Les deux méta-analyses ont inclus des études ayant utilisé des instruments des trois courants. Le WLEIS, un instrument du deuxième courant, a été l'instrument le plus utilisé parmi toutes les études ($n = 28$; 51,9 %), tous courants confondus, suivi de l'ECI du troisième courant ($n = 4$; 7,4 %), du WEIS du deuxième courant ($n = 3$; 5,6 %) et de l'AES du deuxième courant ($n = 3$; 5,6 %). Au total, 48 études (88,9 %) ont mesuré l'IEG à partir d'une source. Trente de ces études (55,6 %) ont demandé aux subordonnés d'évaluer leur gestionnaire, alors que 18 études (35,2 %) ont utilisé une autoévaluation des gestionnaires. Six études (11,1 %) ont plutôt opté pour une approche multisource, c'est-à-dire une évaluation de l'IEG par les subordonnés et les gestionnaires; par les subordonnés, les gestionnaires et les supérieurs ou encore par les subordonnés, les gestionnaires, les supérieurs et les pairs. Enfin, 12 études (22,2 %) ont évalué la contribution des facettes de l'IEG sur une variable résultante, alors que 42 études (77,8 %) ont uniquement évalué le lien entre le construit global de l'IEG et une variable résultante.

3.4 Effets potentiels de l'intelligence émotionnelle des gestionnaires sur les subordonnés

L'analyse de l'ensemble des variables résultantes incluses dans les 56 études a orienté le classement des effets potentiels de l'IEG sur les subordonnés dans deux catégories : 1) les effets potentiels sur la performance des subordonnés; 2) les effets potentiels sur les attitudes, les affects et les autres variables liées aux subordonnés. Dans les sections qui suivent, les résultats des variables sont présentés, de manière générale et par courant de l'IE, de même que les modérateurs et les médiateurs étudiés.



3.4.1 Effets potentiels de l'intelligence émotionnelle des gestionnaires sur la performance au travail des subordonnés

Au total, 28 études (27 études primaires et une méta-analyse) ont évalué la relation entre l'IEG et une variable résultante liée à la performance au travail des subordonnés. Les résultats de ces études sont présentés dans quatre sous-catégories qui ont émergé de l'analyse : 1) performance individuelle; 2) performance et efficacité d'équipe; 3) créativité et comportements d'innovation; 4) CCO et comportements contre-productifs (CCP). Le tableau 3 (voir en annexe) présente ces études qui ont été classées par variable et en fonction de leur score d'évaluation de la qualité. Pour ce qui est des résultats des études présentés dans les colonnes « lien IEG-Vr », « lien FIÉG-Vr » et « mod./méd. », la mention « S » signifie que les résultats de l'étude sont statistiquement significatifs ($p < 0,05$), la mention « NS » signifie qu'ils ne sont pas statistiquement significatifs, alors que la mention « PS » signifie que certains résultats de l'étude sont statistiquement significatifs et d'autres ne le sont pas (partiellement significatifs).

Performance individuelle

En plus de la méta-analyse de Miao et al. (2018), 11 études primaires (1 à 10, 24) ont évalué l'effet potentiel de l'IEG sur la performance à la tâche des subordonnés. Quatre études du deuxième courant (3, 5 à 7), donc environ le tiers, ont rapporté un lien soutenu, alors que six d'entre elles ont identifié des médiateurs ou modérateurs significatifs ou partiellement significatifs : la confiance envers le gestionnaire (3 et 9), la confiance envers l'équipe et le leadership transformationnel (4), la cohésion d'équipe et les comportements de vente (8) et la structure du réseau social (7) et le LMX (2, partiellement soutenu). Une seule étude primaire associée au troisième courant (24) a évalué l'effet potentiel de l'IEG sur une variable liée à la performance des subordonnés, c'est-à-dire le travail esthétique, et a rapporté un lien soutenu.

Performance et efficacité d'équipe

Trois études primaires (11 à 13) associées au deuxième courant ont évalué l'effet potentiel de l'IEG sur la performance et l'efficacité d'équipe. Deux études (11 et 12) ont rapporté un lien soutenu et l'étude 11 a rapporté un effet modérateur soutenu de l'IEG dans la relation entre l'IE des subordonnés et la performance d'équipe.

Créativité et comportements d'innovation

Cinq études primaires (7, 14 à 17) associées au deuxième courant ont évalué l'effet potentiel de l'IEG sur la créativité et les comportements d'innovation des subordonnés. Trois de ces études (15 à 17) ont rapporté des liens soutenus avec la créativité et une avec l'innovation (17). L'étude 14 a également rapporté un effet modérateur soutenu de l'IEG dans la relation entre le leadership humble et la créativité des subordonnés.

Comportements de citoyenneté organisationnelle et comportements contre-productifs

En plus de la méta-analyse de Miao et al. (2018), 10 études primaires ont évalué l'effet potentiel de l'IEG sur les CCO (2, 18 à 23, 25 à 27) et 2 sur les CCP (25 et 27). Seulement deux études du troisième courant ont rapporté un lien soutenu avec les CCO (26 et 27) et une étude du deuxième courant un lien partiellement soutenu (21). Trois études du deuxième courant (18, 19, 22) et deux du troisième courant (25, 26) ont identifié des médiateurs ou modérateurs significatifs ou partiellement significatifs : le leadership transformationnel (22 et 25), vert (18) ou autocratique (19), les affects positifs de groupe (20) et la satisfaction au travail (26). Enfin, les deux études (25 et 27) qui ont évalué l'effet de l'IEG sur les CCP ont rapporté des liens non soutenus.

3.4.2 Effets potentiels de l'intelligence émotionnelle des gestionnaires sur les attitudes, les affects et les autres variables liées aux subordonnés

Au total, 38 études (37 études primaires et une méta-analyse) ont évalué la relation entre l'IEG et une variable résultante liée aux attitudes, aux affects et à d'autres variables liées aux subordonnés. Les résultats de ces études sont présentés dans cinq sous-catégories qui ont émergé de l'analyse : 1) satisfaction au travail; 2) engagement et épuisement professionnel; 3) affects et états; 4) culture et climat; 5) autres variables. Le tableau 4 (voir en annexe) présente ces études qui ont été classées par variable et en fonction de leur score d'évaluation de la qualité.

Satisfaction au travail

En plus de la méta-analyse de Miao et al. (2016), neuf études primaires (1, 2, 10, 26, 29 à 33) ont évalué l'effet potentiel de l'IEG sur la satisfaction au travail des subordonnés. Quatre études du deuxième courant (29 à 32) qui ont mesuré la satisfaction sur le plan individuel ont rapporté un lien soutenu ou partiellement soutenu, alors que trois autres ont identifié des médiateurs ou modérateurs significatifs : l'IE des subordonnés (1), la congruence de l'IE entre les subordonnés et le gestionnaire (30) et le leadership transformationnel (10). L'étude primaire associée au troisième courant (26) qui a évalué l'effet potentiel de l'IEG sur la satisfaction des subordonnés sur le plan individuel a rapporté un lien soutenu. Enfin, les deux études associées au deuxième courant (32 et 33) qui ont mesuré la satisfaction de groupe des subordonnés ont rapporté un lien soutenu, dont une à travers un médiateur (évaluation du groupe de l'IEG [33]).

Engagement et épuisement professionnel

Dix études primaires (2, 10, 23, 26, 34 à 38 et 49) ont évalué l'effet potentiel de l'IEG sur l'engagement des subordonnés. Parmi les huit études du deuxième courant, trois (2, 10 et 34) ont mesuré l'engagement organisationnel des subordonnés qui se définit comme le lien psychologique d'un individu avec l'organisation, représenté par un attachement affectif à l'organisation, un sentiment de loyauté à son égard et l'intention de continuer à en faire partie (Judge et Kammeyer-Mueller, 2012). Une de ces études (34) a rapporté un lien soutenu. Les cinq autres études du deuxième courant (23, 35 à 38) ont mesuré l'engagement qui se définit par un état d'esprit positif et épanouissant lié au travail, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption (Schaufeli et al., 2002). Deux de ces études (36 et 37) ont rapporté un lien soutenu et quatre autres ont identifié un médiateur ou un modérateur significatif : la confiance envers le gestionnaire et la voix (36), la satisfaction au travail (38), le leadership transformationnel (35) et l'IE des subordonnés (23). Une étude du troisième courant (26) a rapporté un lien soutenu entre l'IEG et l'engagement affectif, de même qu'un effet médiateur soutenu de la satisfaction au travail. L'engagement s'oppose à l'épuisement professionnel (Maslach et Leiter, 1997), qui se définit comme un syndrome caractérisé par trois dimensions : un épuisement émotionnel, une dépersonnalisation et un manque d'accomplissement personnel (Maslach et Jackson, 1981). Trois études (31, 39 et 40) ont évalué l'effet potentiel de l'IEG sur l'épuisement professionnel des subordonnés, l'étude 31 a rapporté un effet soutenu des facettes « utilisation des émotions » et « régulation des émotions », alors que deux études ont rapporté un effet modérateur de l'IEG sur la relation entre l'incivilité des clients et l'épuisement professionnel (39), de même qu'entre le *deep acting* et l'épuisement professionnel des subordonnés (40).

Affects et états

Huit études primaires (6, 10, 12, 31, 42, 43, 50 et 51) ont évalué l'effet potentiel de l'IEG sur une variable liée à un affect ou à un état psychologique des subordonnés. Deux études du deuxième courant ont rapporté un lien significatif (12) ou partiellement significatif (31) et deux autres ont identifié un médiateur significatif : la satisfaction au travail et l'engagement affectif dans la relation entre l'IEG et le bonheur au



travail (42), et le leadership transformationnel et l'autoefficacité du subordonné dans la relation entre l'IEG et le bien-être psychologique (43). Une étude du troisième courant (50) a rapporté un effet modérateur soutenu de l'IEG dans la relation entre les e-compétences du gestionnaire et le bien-être émotionnel des subordonnés.

Culture et climat

Cinq études primaires (13, 41, 44, 45 et 52) ont évalué l'effet potentiel de l'IEG sur la perception des subordonnés de la culture ou du climat. Une étude du deuxième courant (41) a rapporté un effet soutenu sur la culture d'équipe, alors qu'une autre (44) l'a constaté sur le climat psychologique. Deux études ont rapporté un effet médiateur soutenu du leadership transformationnel dans la relation entre l'IEG et le climat de service (13) et le climat organisationnel (45). Finalement, une étude du troisième courant (45) a rapporté un effet soutenu entre l'IEG et le climat organisationnel.

Autres variables

Douze études primaires (9, 11, 23, 34, 41, 46 à 49, 53 à 55) ont évalué l'effet de l'IEG sur une autre variable liée aux subordonnés. Quatre études du deuxième courant ont rapporté un effet soutenu sur l'intention de quitter (34 et 41), l'intention de performer (47) et la confiance intraéquipe (11). Quatre études ont identifié un médiateur ou modérateur significatif dans la relation entre l'IEG et une variable : le LMX et la supervision abusive dans la relation avec la confiance envers le gestionnaire (46), la confiance envers le gestionnaire dans la relation avec la motivation au travail (9), l'influence idéalisée dans la relation avec l'intention de performer (47), le leadership transformationnel dans la relation avec la cohésion de groupe (48). Aussi, l'étude 23 a rapporté que l'IEG jouait un rôle modérateur dans la relation entre l'IE des subordonnés et la responsabilité sociale. Enfin, quatre études du troisième courant ont rapporté un effet soutenu sur l'intention de rester dans une organisation (49), l'autonomisation structurelle (53), le cynisme au changement (54) et les normes de conscience de l'IE (55).

4. Discussion

Cette recension systématique visait à réaliser une synthèse de l'ensemble des effets potentiels de l'IEG sur les subordonnés au travail et des processus impliqués dans ces relations. Elle a permis d'identifier 56 études provenant de 20 pays sur 5 continents, et ce, sur une période de près de 20 ans (2004-2023). Les échantillons des études provenaient d'une variété de domaines d'activité du secteur privé (p. ex., finances, assurances, hébergement, restauration et industrie de l'information) et public (p. ex., soins de santé, enseignement et armée), ce qui reflète qu'il n'y avait pas de domaine d'activité prépondérant à travers les études retenues.

Parmi les 56 études se retrouvaient deux méta-analyses sur des effets potentiels de l'IEG sur les subordonnés au travail (Miao et al., 2016, 2018a). Bien que la présente étude ait également choisi de recenser ces effets potentiels (satisfaction, performance à la tâche et CCO), elle se distingue de ces méta-analyses de deux façons. Premièrement, elle élargit notre compréhension des effets potentiels de l'IEG sur les subordonnés puisqu'elle a recensé d'autres effets potentiels liés à la performance (c.-à-d. la créativité et les comportements d'innovation, les CCP et la performance et l'efficacité d'équipe) et une variété d'autres variables (p. ex., l'épuisement professionnel, les affects au travail et le bien-être psychologique). Deuxièmement, elle approfondit et actualise notre compréhension des effets potentiels de l'IEG sur la performance à la tâche, les CCO et la satisfaction des subordonnés puisqu'elle a permis d'analyser 23 études (9 sur la performance à la tâche, 9 sur les CCO et 5 sur la satisfaction) qui n'ont pas été incluses dans les méta-analyses ou qui ont été publiées à partir de 2016, soit l'année de l'étude la plus récente incluse dans les méta-analyses. D'ailleurs, plus de la moitié des 54 études primaires retenues ($n = 30$; 53,6 %) ont été publiées entre 2017 et 2023.

En général, les résultats de cette recension systématique suggèrent que l'IEG a un effet potentiel sur plusieurs variables liées à la performance, aux attitudes, aux affects et à d'autres variables chez les subordonnés, ce qui confirme son importance dans les organisations de demain.

4.1 Résumé des effets potentiels de l'intelligence émotionnelle des gestionnaires sur la performance des subordonnés et des principaux processus

La figure 2 présente un portrait de l'ensemble des effets potentiels de l'IEG sur les subordonnés et des processus impliqués. Les études dont les résultats sont rapportés dans cette figure ont utilisé plus de 17 instruments de mesure différents des deuxième et troisième courants de l'IE. Il est donc conseillé d'interpréter les résultats de cette figure avec prudence, puisqu'elle combine les résultats de différents instruments de mesure qui n'évaluent pas exactement le même concept (Kotsou et al., 2019). En résumé, l'IEG a un effet potentiel sur une variable liée à la performance des subordonnés, que ce soit un lien direct ou à travers un médiateur, dans approximativement 85 % des études analysées. L'influence de l'IEG est plus particulièrement soutenue quant à la performance à la tâche et les CCO, ce qui corrobore les résultats de la méta-analyse de Miao et al. (2018), mais également pour la créativité et les comportements d'innovation.

En ce qui concerne la **performance à la tâche**, l'analyse des études met en lumière un processus : le niveau de confiance des subordonnés envers leur gestionnaire (Huggins et al., 2016; Lee et al., 2023) et envers l'équipe (Lee et al., 2022). La confiance envers le gestionnaire se définit comme un état d'esprit adopté par les employés dans les situations à risque, comme une transformation technologique, et caractérisé par des attentes positives concernant les intentions et les comportements des gestionnaires (Gao et al., 2011). Ainsi, les gestionnaires dotés d'une IE élevée seraient plus susceptibles de faire preuve d'une meilleure conscience de leurs propres émotions et de celles de leurs subordonnés et de poser des actions pour soutenir leurs subordonnés, tout comme de réguler leurs propres émotions, ce qui aurait comme effet de renforcer la confiance des subordonnés à leur égard (Lee et al., 2023). Par la suite, ces subordonnés qui ont confiance en leur gestionnaire seraient motivés à travailler plus dur et susceptibles d'obtenir de meilleures performances (Schaubroeck et al., 2013).

En ce qui a trait aux **CCO**, la synthèse révèle que l'IEG a été davantage évaluée comme médiateur ou modérateur, ce qui contraste avec les études sur la performance à la tâche dans lesquelles l'IEG était la variable prédictive. Les résultats de deux études qui ont obtenu le plus haut score d'évaluation de la qualité, c'est-à-dire 11, parmi toutes les études de la recension ont démontré que l'IEG joue de manière soutenue un rôle médiateur ou modérateur auprès d'un style de leadership davantage axé sur les résultats, comme le leadership autocratique (Abdullahi et al., 2020) et le leadership vert (Hu et al., 2023). En effet, dans un contexte de croissance d'une petite entreprise dans lequel un leadership autocratique pourrait s'avérer efficace, l'IEG influencerait favorablement les CCO des subordonnés (Abdullahi et al., 2020). Aussi, dans un processus de transformation émotionnellement exigeant, le leadership vert, couplé à une forte IE du gestionnaire, favoriserait les CCO verts des subordonnés. Cependant, l'IEG semble moins nécessaire auprès d'un leadership davantage axé sur les relations. En effet, lorsqu'un gestionnaire fait preuve d'un leadership démocratique, les subordonnés sont impliqués dans la prise de décision, ce qui améliorerait leur état émotionnel en général (Abdullahi et al., 2020), et diminuerait l'influence de l'IEG.

Pour ce qui est de la **créativité**, les deux études qui ont évalué l'effet direct du construit global de l'IE ont rapporté un lien soutenu (Castro et al., 2012; Rego et al., 2007). Les subordonnés seraient donc plus susceptibles de proposer des solutions et des stratégies créatives lorsqu'ils sentent que leur gestionnaire est réceptif et respectueux de leurs idées (Rego et al., 2007). En revanche, si un gestionnaire avec une plus faible IE perdait le contrôle de ses émotions lorsqu'un subordonné proposait une idée nouvelle qui va à



l'encontre des leurs, le subordonné serait susceptible d'adopter un comportement défensif et pourrait s'abstenir de présenter de nouvelles idées (Rego et al., 2007). L'effet de l'IEG a également été soutenu dans deux études sur les **comportements d'innovation** (Khalili, 2016; Tang et al., 2020), ce qui pourrait s'expliquer par le soutien émotionnel et l'encouragement psychologique dont font preuve les dirigeants à l'égard de leurs subordonnés lorsque ceux-ci mettent en œuvre de nouvelles idées (Zhao et al., 2014).

4.2 Résumé des effets potentiels de l'intelligence émotionnelle des gestionnaires sur les attitudes, les affects et les autres variables des subordonnés et des principaux processus

L'IEG a un effet potentiel sur une variable liée aux attitudes, aux affects et à d'autres variables des subordonnés, que ce soit un lien direct ou à travers un médiateur, dans approximativement 92 % des études. Cette influence de l'IEG est plus particulièrement soutenue quant à la satisfaction au travail, ce qui corrobore les résultats obtenus par Miao et al. (2016), mais également pour l'engagement, l'épuisement professionnel, la culture et le climat.

À l'égard de la **satisfaction au travail** et de l'**engagement** des subordonnés, le modèle multiniveaux des émotions et du leadership (Ashkanasy et Humphrey, 2014) et la théorie de l'échange social (Blau, 1964) apportent un éclairage sur le rôle de l'IEG. Le troisième niveau du modèle d'Ashkanasy et Humphrey (2014) concerne les interactions entre les gestionnaires et les subordonnés et indique que les gestionnaires avec un niveau élevé d'IE peuvent utiliser des interactions interpersonnelles et la communication avec leurs subordonnés afin de les influencer. Les interactions entre les gestionnaires et les subordonnés constituent donc une plate-forme naturelle où les gestionnaires peuvent s'appuyer sur leur IE pour améliorer la satisfaction au travail (Miao et al., 2016) et l'engagement de leurs subordonnés en leur transmettant de l'enthousiasme, en les soutenant émotionnellement et en les aidant à raisonner efficacement sur des événements qui produisent des émotions positives ou négatives (Winton, 2022). Dans le même ordre d'idées, selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964), l'acte d'échange social est basé sur des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, et non des obligations précisément spécifiées, et la nature du retour ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de celui qui le fait. Dans le contexte de l'IE, un subordonné pourrait être motivé pour rendre la pareille en raison du soutien émotionnel, de la compassion et de la compréhension accrues qu'il recevrait de son gestionnaire. Ces obligations non spécifiées pourraient prendre la forme d'attitudes positives liées au travail, comme la satisfaction au travail et l'engagement affectif (Lee et al., 2018).

Concernant l'**épuisement professionnel**, les trois études qui ont évalué l'effet potentiel de l'IEG, que ce soit comme variable prédictrice (Kafetsios et al., 2011) ou modératrice (Khetjenkarn et Agmapisarn, 2020; Yang et Lau, 2019), ont rapporté un effet soutenu. D'ailleurs, les deux études qui ont évalué le rôle modérateur de l'IEG ont été effectuées auprès d'un échantillon de subordonnés travaillant dans le service à la clientèle. Ainsi, dans un contexte de service à la clientèle, l'IEG semble être une ressource pour atténuer les effets potentiels négatifs de l'influence des clients sur la tension psychologique des subordonnés (Yang et Lau, 2019), ce qui est conforme à la théorie des exigences et des ressources professionnelles de Bakker et Demerouti (2007).

Enfin, pour ce qui est de la **culture** et du **climat** perçus par les subordonnés, les cinq études qui ont évalué l'effet de l'IEG ont rapporté un effet soutenu, et ce, à travers le rôle médiateur du leadership transformationnel dans deux études (Hur et al., 2011; Maamari et Majdalani, 2017). Ainsi, de manière générale, les gestionnaires dotés d'une IE élevée et qui font preuve de comportements de leadership transformationnel favoriseraient l'établissement d'une synergie entre les membres de l'équipe et contribueraient ainsi à créer une culture et un climat favorable (Majeed et Jamshed, 2021).

4.3 Choix de l'opérationnalisation de l'intelligence émotionnelle

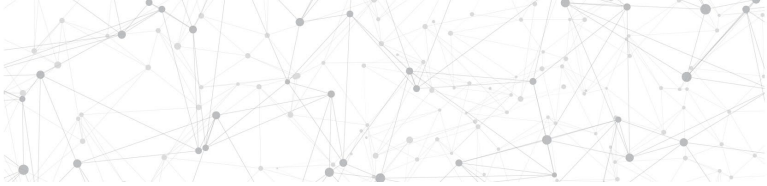
Même après plus de 30 ans de recherche sur l'IE, le débat reste ouvert pour déterminer si l'IE est un ensemble d'aptitudes, d'habiletés ou de compétences (Kim et Kim, 2017; Saikia et al., 2023). Ainsi, l'état actuel de la littérature peut être décrit comme un continuum entre une approche basée sur les aptitudes (ce qui implique qu'il s'agit d'une variable de différence individuelle) et une approche basée sur des modèles mixtes (qui peut inclure les aptitudes, mais aussi d'autres compétences acquises au moyen de l'expérience) (Mattingly et Kraiger, 2019), ce qui mène au développement de différents instruments de mesure (Lea et al., 2019). La présente recension systématique met en lumière que l'approche des habiletés émotionnelles rapportées (deuxième courant) a été largement utilisée (77,8 %). Les instruments de mesure de l'IE associés au deuxième courant ont également été les plus utilisés parmi les trois courants dans d'autres recensions de la littérature sur l'IE (Laborde et al., 2016; Saikia et al., 2023; Walter et al., 2011). Étant donné que les instruments du deuxième courant sont plus appropriés pour la plupart des objectifs de recherche et qu'ils ont de meilleures propriétés psychométriques que les instruments du premier courant (O'Connor et al., 2019), le choix de les utiliser serait justifié, bien que les individus soient souvent de mauvais juges de leurs propres habiletés, en particulier lorsqu'elles sont très valorisées (Cherniss, 2010). De plus, la facilité d'utilisation des instruments du deuxième courant dans de nombreux contextes (Law et al., 2008) pourrait expliquer leur popularité auprès des chercheurs. Les études primaires retenues dans cette recension systématique ont choisi de ne pas utiliser un outil du premier courant, comme le MSCEIT, ce qui pourrait s'expliquer de quatre façons : 1) les instruments du premier courant sont généralement moins acceptés par les gestionnaires que les autoévaluations parce qu'ils mesurent la performance (Walter et al., 2011); 2) ils prennent généralement plus de temps à compléter (p. ex., le MSCEIT a 141 items versus la WLEIS qui a 16 items) (Walter et al., 2011); 3) ils sont également vulnérables à la critique en raison de leurs techniques de notation et de leurs sous-facteurs qui se chevauchent souvent avec ceux de l'intelligence cognitive et de la personnalité (Kim et Kim, 2017); (4) le principal instrument du premier courant, le MSCEIT, est difficile d'accès, car il est protégé par des droits d'auteur, et les chercheurs doivent transiger avec une société d'évaluation psychologique pour l'utiliser (Côté, 2014).

5. Retombées et limites

5.1 Implications pour les recherches futures

Sur la base des principales limites méthodologiques des études retenues, il serait d'abord approprié que les recherches futures privilégient un devis longitudinal et un échantillonnage probabiliste. Uniquement 2 études sur les 54 études primaires retenues ont utilisé un devis longitudinal et 9 un échantillonnage probabiliste. Bien que les échantillons étaient généralement prélevés sur plus d'un site et que la taille d'échantillon était appropriée, les études bénéficieraient aussi d'obtenir un échantillon anonyme et un taux de réponse supérieur à 60 %. Des activités supplémentaires visant à augmenter les taux de réponse amélioreraient la fiabilité des résultats et renforceraient l'analyse des données (Wong et al., 2013). Pour ce qui est de la mesure des variables, l'observation plutôt que l'autoévaluation des variables résultantes augmenterait la qualité méthodologique, tout comme un contrôle plus systématique des variables confondantes. À ce sujet, il serait judicieux de mesurer non seulement les aptitudes cognitives, les cinq grands facteurs de personnalité et les facteurs démographiques, qui pourraient être en corrélation avec l'IE, et ce, afin de vérifier qu'elles n'entraînent pas de fausses associations, mais aussi de mesurer d'autres variables de contrôle pertinentes pour le contexte spécifique de l'étude (Côté, 2014; Walter et al., 2011).

De plus, les recherches futures pourraient s'inspirer des résultats de cette recension systématique pour examiner les diverses façons dont l'IEG peut influencer des variables résultantes liées aux subordonnés au-delà des corrélations bivariées (Côté, 2014). En effet, étant donné qu'il a été démontré que l'IEG influence une variété de variables, il serait pertinent que les chercheurs analysent d'autres médiateurs et modérateurs



en se basant sur la théorie pour mieux comprendre les liens plus complexes entre l'IEG et les variables résultantes. D'ailleurs, une tendance a pu être observée parmi les études plus récentes (2017-2023) de cette recension systématique : 71,4 % des études sur la performance et 88,9 % des études sur les attitudes, les affects et les autres variables ont intégré au moins une variable médiatrice ou modératrice à leur modèle d'étude.

5.2 Implications pratiques

Sur le plan pratique, il est recommandé aux praticiens d'adopter une attitude critique à l'égard des études sur les effets potentiels de l'IEG sur les subordonnés, et ce, en tenant compte de la qualité méthodologique des études et du modèle de l'IE utilisé. Cela étant dit, cette étude s'avère pertinente pour les dirigeants des organisations puisqu'elle les aide à mieux comprendre l'étendue des effets potentiels de l'IEG soutenus par la littérature et des processus favorisant ces effets potentiels. De plus, la figure 2 (voir en annexe), qui présente l'ensemble des effets potentiels, permet de constater rapidement les effets potentiels soutenus, de ceux non soutenus, et de faciliter la prise de décision quant au moment opportun d'investir dans des gestionnaires intelligents émotionnellement. À titre d'exemple, une organisation qui souhaiterait favoriser les CCO et la créativité chez ses employés aurait intérêt à sélectionner des gestionnaires avec un haut niveau d'IE ou à investir dans des formations qui visent à développer l'IE de leurs gestionnaires. À ce sujet, comme la littérature a largement démontré que l'IE pouvait se développer (Hodzic et al., 2018; Kotsou et al., 2019; Mattingly et Kraiger, 2019) et que l'étendue des effets potentiels de l'IEG sur les subordonnés est mieux connue avec cette recension systématique, les organisations peuvent investir avec confiance dans le développement de l'IE de leurs gestionnaires avec des modalités comme l'évaluation 360 et le coaching exécutif (Koman et Wolff, 2008).

5.3 Limites de l'étude

Même si cette recension systématique a été réalisée rigoureusement à partir de la méthodologie PRISMA, les résultats doivent être interprétés en tenant compte de certaines limites. Premièrement, des études pertinentes à l'objectif de recherche et respectant les critères d'inclusion ont pu être omises puisque : 1) l'identification des études de cette recension s'est limitée à trois bases de données largement utilisées; 2) les références des études retenues n'ont pas été examinées afin d'obtenir d'autres articles qui ne seraient pas apparus dans la recherche sur les bases de données; 3) les articles inclus étaient uniquement rédigés en anglais ou en français. Deuxièmement, l'évaluation de la qualité méthodologique des études a démontré que les 54 études ont obtenu un score moyen ($n = 34$) ou faible ($n = 20$) et que la majorité d'entre elles (96,3 %) ont utilisé un devis transversal, ce qui ne permet pas de démontrer un lien de causalité, mais simplement une association entre des variables. Troisièmement, la variété d'opérationnalisations et d'instruments de mesure de l'IE dans les études, inhérente à cette littérature, peut limiter la généralisation des résultats. En effet, la validité convergente des différents instruments de l'IE, tant à l'intérieur des modèles d'IE qu'entre eux, est reconnue comme une préoccupation dans la littérature sur l'IE (Conte, 2005). D'ailleurs, cette variété de modèles et de facettes de l'IE est encore plus importante parmi les modèles mixtes du troisième courant, contrairement aux instruments du deuxième courant qui se basent sur le modèle de l'IE à quatre dimensions de Mayer et Salovey (1997). Finalement, les effets potentiels de l'IEG pourraient également varier selon le secteur d'activité (p. ex., professions de services versus professions manufacturières), une dimension qui n'a cependant pas été prise en compte dans la présente revue systématique.

Conclusion

Cette recension systématique a permis d'élargir et d'actualiser notre compréhension du rôle de l'IEG auprès des subordonnés dans le monde du travail. De façon générale, les résultats suggèrent que des gestionnaires qui ont la capacité d'identifier, de comprendre, d'utiliser et de réguler des émotions pourraient davantage influencer des attitudes centrales au travail, comme la satisfaction et l'engagement, et la performance de leurs subordonnés, que leurs collègues gestionnaires qui ont un niveau plus faible d'IE. Dans le cadre des transformations numériques, qui modifient profondément les environnements de travail, l'IEG s'avère une ressource non négligeable dans les organisations qui souhaitent accompagner les subordonnés à travers ces changements et demeurer compétitives dans le futur. De plus, cette étude a mis en lumière la complexité des liens entre l'IEG et les variables résultantes en présentant les variables médiatrices et modératrices qui influencent ces liens. Ainsi, elle s'avère utile pour les chercheurs qui désirent faire progresser ce domaine de recherche en leur offrant un point de départ pour bâtir leur modèle d'étude, et ce, en tenant compte des faiblesses méthodologiques des études susmentionnées. Enfin, elle illustre de manière complète et accessible les effets potentiels sur les subordonnés auxquels peuvent s'attendre les organisations qui choisissent de sélectionner ou de développer des gestionnaires intelligents émotionnellement.

RÉFÉRENCES

- Abdullahi, A. Z., Anarfo, E. B. et Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: Does leaders' emotional intelligence play a moderating role? *Journal of Management Development*, 39(9-10), 963-987. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2020-0012>
- Ashkanasy, N. M. et Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441-452. <https://doi.org/10.1002/job.320>
- Ashkanasy, N. M. et Humphrey, R. H. (2014). Leadership and emotion: A multilevel perspective. Dans D. V. Day (dir.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (p. 783-804). Oxford University Press.
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Multi-Health Systems, Inc.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. Dans R. Bar-On et J. D. A. Parker (dir.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (p. 363-388). Jossey-Bass/Wiley.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Boyatzis, R. E. et Goleman, D. (2007). *Emotional and Social Competence Inventory-Version 3*. Hay Group.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D. et Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). Dans R. Bar-On et J. D. A. Parker (dir.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (p. 343-362). Jossey-Bass.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behaviors and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813. <https://doi.org/10.1108/02683940310511881>
- Castro, F., Gomes, J. et de Sousa, F. C. (2012). Do intelligent leaders make a difference? The effect of a leader's emotional intelligence on followers' creativity. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 171-182. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00636.x>
- Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110-126. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x>



- Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 433-440. <https://doi.org/10.1002/job.319>
- Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 459-488. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233>
- Gao, L., Janssen, O. et Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Gignac, G. E. (2010). *Genos Emotional Intelligence Inventory: Technical Manual*. Genos.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78, 78-90.
- Gómez-Leal, R., Holzer, A. A., Bradley, C., Fernández, P. et Patti, J. (2022). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: A systematic review. *Cambridge Journal of Education*, 52(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2021.1927987>
- Groves, K. S., McEnrue, M. P. et Shen, W. (2008). Developing and measuring the emotional intelligence of leaders. *Journal of Management Development*, 27(2), 225-250. <https://doi.org/10.1108/02621710810849353>
- Hodzic, S., Scharfen, J., Ripoll, P., Holling, H. et Zenasni, F. (2018). How efficient are emotional intelligence trainings: A meta-analysis. *Emotion Review*, 10(2), 138-148. <https://doi.org/10.1177/17540739177>
- Hu, X., Li, R., Kumari, K., Ben Belgacem, S., Fu, Q., Khan, M. et Alkhouraydili, A. (2023). Relationship between green leaders' emotional intelligence and employees' green behavior: A PLS-SEM approach. *Behavioral Sciences*, 13(1), 1-18. <https://doi.org/10.3390/bs13010025>
- Huggins, K. A., White, D. W. et Stahl, J. (2016). Antecedents to sales force job motivation and performance: The critical role of emotional intelligence and affect-based trust in retailing managers. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 5(1), 27-37. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2017.08.001>
- Hur, Y., van den Berg, P. T. et Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 591-603. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.002>
- Irshad, R. et Hashmi, M. S. (2014). How transformational leadership is related to organizational citizenship behavior? The mediating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 8(2), 413-425.
- Ivcevic, Z., Moeller, J., Menges, J. et Brackett, M. (2020). Supervisor emotionally intelligent behavior and employee creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 55(1), 79-91. <https://doi.org/10.1002/jocb.436>
- Joanna Briggs Institute. (2008). *Joanna Briggs Institute reviewers' manual*.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. et Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12(2), 195-214. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00046-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00046-3)
- Jordan, P. J. et Lawrence, S. A. (2009). Emotional intelligence in teams: Development and initial validation of the short version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-S). *Journal of Management & Organization*, 15(4), 452-469. <https://doi.org/10.5172/jmo.15.4.452>
- Judge, T. A. et Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 341-367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Kafetsios, K., Nezlek, J. B. et Vassiou, A. (2011). A multilevel analysis of relationships between leaders' and subordinates' emotional intelligence and emotional outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1121-1144. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00750.x>

- Keller, S. B., Ralston, P. M. et LeMay, S. A. (2020). Quality output, workplace environment, and employee retention: The positive influence of emotionally intelligent supply chain managers. *Journal of Business Logistics*, 41(4), 337-355. <https://doi.org/10.1111/jbl.12258>
- Khairuddin, S. M. H. S. et Hussain, S. S. (2021). Impact on leader's emotional intelligence on turnover intention: A mediation role of organization commitment. *Journal of Management & Marketing Review*, 6(4), 253-269. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2021.6.4\(6\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2021.6.4(6))
- Khalili, A. (2016). Linking leader's emotional intelligence competencies and employees' creative performance and innovative behaviour: Evidence from different nations. *International Journal of Innovation Management*, 20(7), 1-22. <https://doi.org/10.1142/S1363919616500699>
- Khetjenkarn, S. et Agmapisarn, C. (2020). The effects of emotional labour on the outcomes of the job and the organization: Do the differences in age and the manager's emotional intelligence have any impact in the hotel business? *European Journal of Tourism Research*, 25, article 2504. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v25i.419>
- Kim, H. et Kim, T. (2017). Emotional intelligence and transformational leadership: A review of empirical studies. *Human Resource Development Review*, 16(4), 377-393. <https://doi.org/10.1177/1534484317729262>
- Koman, E. S. et Wolff, S. B. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27(1), 55-75. <https://doi.org/10.1108/02621710810840767>
- Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren, A., Grégoire, J. et Leys, C. (2019). Improving emotional intelligence: A systematic review of existing work and future challenges. *Emotion Review*, 11(2), 151-165. <https://doi.org/10.1177/1754073917735>
- Laborde, S., Dosseville, F. et Allen, M. S. (2016). Emotional intelligence in sport and exercise: A systematic review. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 26(8), 862-874. <https://doi.org/10.1111/sms.12510>
- Law, K. S., Wong, C.-S., Huang, G.-H. et Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1), 51-69. <https://doi.org/10.1007/s10490-007-9062-3>
- Lea, R. G., Davis, S. K., Mahoney, B. et Qualter, P. (2019). Does emotional intelligence buffer the effects of acute stress? A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 10, article 810. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00810>
- Lee, C., Li, Y., Yeh, W. et Yu, Z. (2022). The effects of leader emotional intelligence, leadership styles, organizational commitment, and trust on job performance in the real estate brokerage industry. *Frontiers in Psychology*, 13, article 881725. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.881725>
- Lee, C., Yeh, W., Yu, Z. et Lin, X. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9, article e18007. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Lee, M., Mayfield, C. O., Hinojosa, A. S., et Yooshin I. (2018). A dyadic approach to examining the emotional intelligence-work outcome relationship: The mediating role of LMX. *Organization Management Journal*, 15(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/15416518.2018.1427539>
- Levitats, Z., Vigoda-Gadot, E. et Vashdi, D. R. (2019). Engage them through emotions: Exploring the role of emotional intelligence in public sector engagement. *Public Administration Review*, 79(6), 841-852. <https://doi.org/10.1111/puar.13113>
- Liu, H., Ahmed, S., Kakar, A. et Durrani, D. (2023). Creative performance and conflict through the lens of humble leadership: Testing a moderated mediation model. *Behavioral Sciences*, 13(6), article 483. <https://doi.org/10.3390/bs13060483>
- Maamari, B. E. et Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327-345. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>
- Majeed, N. et Jamshed, S. (2021). Nursing turnover intentions: The role of leader emotional intelligence and team culture. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 229-239. <https://doi.org/10.1111/jonm.13144>
- Margheritti, S., Gragnano, A., Villa, R., Invernizzi, M., Ghetti, M. et Miglioretti, M. (2023). Being an emotional business leader in the time of the COVID-19 pandemic: The importance of emotions during a crisis. *Sustainability*, 15(4), article 3392. <https://doi.org/10.3390/su15043392>



- Maslach, C. et Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C. et Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. Jossey Bass.
- Mattingly, V. et Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), 140-155. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.03.002>
- Mayer, J. D., Roberts, R. D. et Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 507-536. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>
- Mayer, J. D. et Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? Dans P. Salovey et D. J. Sluyter (dir.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. (p. 3-34). Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. et Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3(1), 97-105. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.3.1.97>
- Mekpor, B. et Dartey-Baah, K. (2020). Beyond the job description: Exploring the mediating role of leaders' emotional intelligence on the nexus between leadership styles and voluntary workplace behaviours in the Ghanaian banking sector. *Journal of Management Development*, 39(2), 240-252. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2019-0104>
- Miao, C., Humphrey, R. H. et Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, 102, 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.056>
- Miao, C., Humphrey, R. H. et Qian, S. (2017a). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 90(2), 177-202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Miao, C., Humphrey, R. H. et Qian, S. (2017b). Are the emotionally intelligent good citizens or counterproductive? A meta-analysis of emotional intelligence and its relationships with organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Personality and Individual Differences*, 116, 144-156. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.015>
- Miao, C., Humphrey, R. H. et Qian, S. (2018a). A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior. *Journal of World Business*, 53(4), 463-474. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.01.003>
- Miao, C., Humphrey, R. H. et Qian, S. (2018b). Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis, 12. <https://doi.org/10/gdtd22>
- Mikolajczak, M., Quoidbach, J., Kotsou, I. et Nélis, D. (2020). *Les compétences émotionnelles*. Dunod.
- O'Boyle Jr, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H. et Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818. <https://doi.org/10.1002/job.714>
- O'Connor, P. J., Hill, A., Kaya, M. et Martin, B. (2019). The measurement of emotional intelligence: A critical review of the literature and recommendations for researchers and practitioners. *Frontiers in Psychology*, 10, article 1116. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01116>
- Pagani, M. et Champion, R. (2020, 14 décembre). Intelligence artificielle : quelles compétences pour le manager de demain? *Harvard Business Review France*. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/12/32662-intelligence-artificielle-quelles-competences-pour-le-manager-de-demain/>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(71), 1-11. <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Page, M. J., Moher, D., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... McKenzie, J. E. (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: Updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(160), 1-36. <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.n160>

- Palmer, B. R. et Stough, C. (2002). *Swinburne University Emotional Intelligence Test (Workplace SUEIT). Interim technical manual (Version 2)*. Swinburne University of Technology.
- Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue). Dans J. D. A. Parker, D. H. Saklofske et C. Stough (dir.), *Assessing Emotional Intelligence* (p. 85-101). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0_5
- Petrides, K. V., Niven, L. et Mouskounti, T. (2006). The trait emotional intelligence of ballet dancers and musicians. *Psicothema*, 18, 101-107.
- Rahim, M. A., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J. H., Yu, C. S., Chan, K. A., Susana, K. W. Y., Alves, M. G., Lee, C. W., Rahman, M. S., Ferdausy, S. et Wyk, R. V. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326. <https://doi.org/10.2139/ssrn.429760>
- Rego, A. et Fernandes, C. (2005). Inteligência emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida [Emotional intelligence: Further contributions for validating a measurement instrument]. *Psicologia: Revista da Associação Portuguesa Psicologia*, 19(1-2), 139-167.
- Rego, A., Sousa, F., Pina e Cunha, M., Correia, A. et Saur-Amaral, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 250-264. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00435.x>
- Rizwan, A. et Serbaya, S. (2019). An empirical study about the impact of managers' emotional intelligence on workers' stress and motivation in SME's. *Journal of Scientific & Industrial Research*, 78(12), 817-821.
- Saikia, M., George, L. S., Unnikrishnan, B., Nayak, B. S. et Ravishankar, N. (2023). Thirty years of emotional intelligence: A scoping review of emotional intelligence training programme among nurses. *International Journal of Mental Health Nursing*, 00, 1-15. <https://doi.org/10.1111/inm.13235>
- Schaubroeck, J. M., Peng, A. C. et Hannah, S. T. (2013). Developing trust with peers and leaders: Impacts on organizational identification and performance during entry. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1148-1168. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0358>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. G. et Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. et Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167-177. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)
- Scott-Halsell, S. A., Blum, S. C. et Huffman, L. (2008). A study of emotional intelligence levels in hospitality industry professionals. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(2), 135-152. <https://doi.org/10.1080/15332840802156873>
- Shamshad, I. et Khan, M. K. N. (2020). Emotional intelligence, transformational leadership, self-efficacy for well-being: A longitudinal study using sequential mediation. *Journal of Public Affairs*, 22(3), 1-8. <https://doi.org/10.1002/pa.2506>
- Stevens, J. P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (4^e éd.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Sy, T., Tram, S. et O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>
- Tang, H., Wang, G., Zheng, J., Luo, L. et Wu, G. (2020). How does the emotional intelligence of project managers affect employees' innovative behaviors and job performance? The moderating role of social network structure hole. *SAGE Open*, 10(4), 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244020969382>
- Torres, G. C., Ledbetter, L., Cantrell, S., Alomo, A. R. L., Blodgett, T. J., Bongar, M. V., Hatoum, S., Hendren, S., Loa, R., Montaña, S., Sumile, E. F., Turner, K. M. et Relf, M. V. (2024). Adherence to PRISMA 2020 reporting guidelines and scope of systematic reviews published in nursing: A cross-sectional analysis. *Journal of Nursing Scholarship*, 56(4), 531-541. <https://doi.org/10.1111/jnu.12969>
- Walter, F., Cole, M. S. et Humphrey, R. H. (2011). Emotional intelligence: Sine qua non of leadership or folderol. *The Academy of Management Perspectives*, 25(1), 45-59. <https://doi.org/10.5465/AMP.2011.59198449>
- Weiss, H. M. et Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1-74.



- Winton, B. (2022). Emotional intelligence congruence: The influence of leader and follower emotional abilities on job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(5), 788-801. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0163>
- Wolff, S. B. (2005). *Emotional Competence Inventory (ECI) technical manual*. Hay Group.
- Wolmarans, I. S. et Martins, N. (2001). *360-Degree Emotional Competency Profiler*. Organisational Diagnostics and Learning Link International.
- Wong, C. A., Cummings, G. G. et Ducharme, L. (2013). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: A systematic review update. *Journal of Nursing Management*, 21(5), 709-724. <https://doi.org/10.1111/jonm.12116>
- Wong, C. S. et Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Wong, C.-S., Law, K. S. et Wong, P.-M. (2004). Development and validation of a forced choice emotional intelligence measure for Chinese respondents in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(4), 535-559. <https://doi.org/10.1023/B:APJM.0000048717.31261.d0>
- World Economic Forum. (2020). The future of jobs report 2020. World Economic Forum.
- Xu, X., Pang, W. et Xia, M. (2021). Are emotionally intelligent people happier? A meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and subjective well-being using Chinese samples. *Asian Journal of Social Psychology*, 24(4), 477-498. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12445>
- Yang, F. X. et Lau, V. M.-C. (2019). Evil customers, an angel boss and cooperative coworkers: Burnout of frontline employees. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.004>
- Zhao, X., Hwang, B.-G. et Pheng Low, S. (2014). Enterprise risk management implementation in construction firms: An organizational change perspective. *Management Decision*, 52(5), 814-833. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2014-0082>

ANNEXE

Tableau 3
Effets potentiels de l'intelligence émotionnelle des gestionnaires sur la performance des subordonnés

ID	Référence (provenance)	Échantillon (population)	Variables	Mesure (source)	IÉ	Lien IÉG-Vr	Lien FIÉG- Vr	Mod./ méd.	Qualité
2^e courant									
1	Sy et al., 2006 (États-Unis)	n = 249 (187 sub. et 62 gest.; restauration)	Vp : IÉG; Vmod : IÉ des sub.; Vr : performance à la tâche	WLEIS (gest.)	-	-	-	NS	10
2	Lee et al., 2018 (Corée du Sud)	n = 204 (dyades sub. et gest.; armée)	Vp : IÉG; Vméd : LMX; Vr : performance à la tâche (PS) et CCO (NS)	WLEIS (gest.)	-	-	-	PS	10
3	Lee et al., 2023 (Taiwan)	n = 367 (sub.; sociétés de courtage immobilier)	Vp : IÉG; Vméd : confiance envers le gest.; Vr : performance à la tâche	WLEIS (sub.)	S	-	-	S	10
4	Lee et al., 2022 (Taiwan)	n = 388 (sub.; sociétés de courtage immobilier)	Vp : IÉG; Vméd. : confiance envers l'équipe et LT; Vr : performance à la tâche	WLEIS (sub.)	NS	-	-	S	9
5	Keller et al., 2020 (États-Unis)	n = 155 (gest.; transport et entreposage)	Vp : IÉG; Vr : performance à la tâche et roulement volontaire	AES (gest.)	-	-	S	-	9
6	Clarke et Mahadi, 2017 (Malaisie)	n = 203 (dyades sub. et gest.; assurances)	Vp : IÉG; Vr : performance à la tâche	AES (gest.)	S	-	-	-	9
7	Tang et al., 2020 (Chine)	n = 169 (dyades sub. et gest.; construction)	Vp : IÉG; Vmod : trou de la structure du réseau social; Vr : performance à la tâche et innovation	WLEIS (gest.)	S	-	-	S	7
8	Wilderom et al., 2015 (Corée du Sud)	n = 1864 (1611 sub. et 253 gest.; commerce de détail)	Vp : IÉG; Vméd : cohésion d'équipe et comportements de vente; Vr : performance de vente	WLEIS (sub.)	NS	-	-	S	11
9	Huggins et al., 2016 (États-Unis)	n = 247 (sub.; commerce de détail)	Vp : IÉG; Vméd : confiance envers le gest.; Vr : performance de vente	WLEIS (sub.)	-	-	-	S	8
10	Lam et O'Higgins, 2012 (Chine)	n = 323 (273 sub. et 50 gest.; construction)	Vp : IÉG; Vméd : LT; Vr : performance de vente	WEIS (gest.)	-	-	-	NS	6
11	Chang et al., 2012 (États-Unis)	n = 91 (équipes de travail; varié)	Vp : IÉG et IÉ des sub.; Vmod : IÉG; Vr : performance d'équipe	EIS (gest.)	S	-	-	S	10
12	Mikolajczak et al., 2012 (Belgique)	n = 201 (134 sub. et 67 gest.; NM)	Vp : IÉG; Vr : efficacité d'équipe	TEIQue (sub. et gest.)	S	-	-	-	10
13	Hur et al., 2011 (Corée du Sud)	n = 914 (859 sub. et 55 gest.; public)	Vp : IÉG; Vméd : LT; Vr : efficacité d'équipe	WLEIS (sub.)	-	-	-	NS	10

ID	Référence (provenance)	Échantillon (population)	Variables	Mesure (source)	IÉ	Lien IÉG-Vr	Lien FIÉG- Vr	Mod./ méd.	Qualité
14	Liu et al., 2023 (Pakistan)	<i>n</i> = 322 (sub. et gest.; télécommunications)	Vp : leadership humble; Vméd : conflits d'employés; Vmod : IÉG; Vr : créativité	WLEIS (sub.)	-	-	S	11	
15	Rego et al., 2007 (Europe)	<i>n</i> = 138 (gest.; variée)	Vp : IÉG (FIÉ : compréhension de ses émotions et de celles des autres, autocontrôle contre la critique, autoencouragement et empathie; S); Vr : créativité	Instrument de Rego et Fernandes (gest.)	S	PS	-	9	
16	Castro et al., 2012 (Europe)	<i>n</i> = 66 (dyades sub. et gest.; soins de la santé)	Vp : IÉG (FIÉ : auto-encouragement et compréhension de ses propres émotions; S); Vméd : climat de créativité; Vr : créativité	Instrument de Rego et Fernandes (sub.)	S	PS	NS	9	
17	Khalili, 2016 (Australie, Iran et Malaisie)	<i>n</i> = 1102 (gest.; variée)	Vp : IÉG; Vr : créativité et innovation	WLEIS (gest.)	-	S	-	8	
18	Hu et al., 2023 (Pakistan)	<i>n</i> = 422 (sub.; services et industrie)	Vp : leadership vert; Vméd : IÉG; Vr : CCO verts	WEIS (sub.)	-	-	S	11	
19	Abdullahi et al., 2020 (Ghana)	<i>n</i> = 618 (sub.; privé)	Vp : leadership autocratique, démocratique et LT; Vmod : IÉG (S : autocratique; NS : démocratique et LT); Vr : CCO	EISDI (sub.)	-	-	PS	11	
20	Kim, 2018 (Corée)	<i>n</i> = 293 (sub.; varié)	Vp : affects positifs du groupe; Vmod : IÉG; Vméd : adéquation affective du groupe; Vr : CCO de groupe	WEIP-S (sub.)	-	-	S	11	
21	Yunus et al., 2010 (Malaisie)	<i>n</i> = 200 (dyades sub. et gest.; finances)	Vp : IÉG (FIÉ : utilisation des émotions, évaluation des émotions des autres et régulation des émotions; S); Vr : CCO	WLEIS (sub. et gest.)	-	PS	-	10	
22	Irshad et Hashmi, 2014 (Pakistan)	<i>n</i> = 300 (sub.; finances)	Vp : LT; Vméd : IÉG; Vr : CCO	WLEIS (sub.)	-	-	S	8	
23	Levitats et al., 2019 (Israël)	<i>n</i> = 414 (gest.; public)	Vp : IÉ des sub.; Vmod : IÉG; Vr : CCO-I	WLEIS (NM)	-	-	NS	8	
3^e courant									
24	Genc et Akoglan Kozak, 2020 (Turquie)	<i>n</i> = 641 (514 sub. et 127 gest.; restauration)	Vp : IÉG; Vr : travail esthétique	ESCI (sub. et gest.)	S	-	-	9	
25	Mekpor et Dartey- Baah, 2020 (Ghana)	<i>n</i> = 234 (sub.; finances)	Vp : LT et leadership transactionnel; Vméd : IÉG (S : LT et CCO; NS : LT et CCP; leadership transactionnel et CCO/CCP); Vr : CCO et CCP	ECI (sub.)	-	-	PS	10	

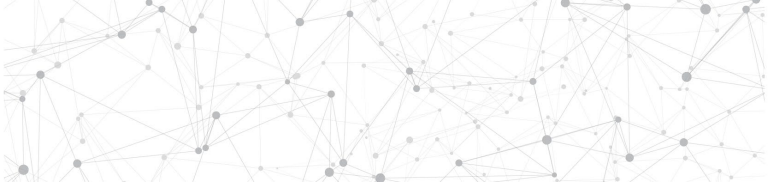
ID	Référence (provenance)	Échantillon (population)	Variables	Mesure (source)	IÉ	Lien IÉG-Vr	Lien FIÉG- Vr	Mod./ méd.	Qualité
26	Celik et Karakus, 2012 (Turquie)	<i>n</i> = 950 (821 sub. et 129 gest.; enseignement)	Vp : IÉG; Vméd : engagement affectif (NS) et satisfaction au travail (S); Vr : CCO	EQ-i (gest.)		S	-	PS	9
27	Dartey-Baah et Mekpor, 2017 (Ghana)	<i>n</i> = 234 (sub.; finances)	Vp : IÉG; Vr : CCO (S) et CCP (NS)	ECI (sub.)		PS	-	-	9
1^{er}, 2^e et 3^e courants									
28	Miao et al., 2018	Performance à la tâche : <i>n</i> = 2764 (<i>k</i> = 12) CCO : <i>n</i> = 3601 (<i>k</i> = 17)	Vp : IÉG; Vmod : cultures collectivistes, féminines et à fort degré d'évitement de l'incertitude, à forte distance de pouvoir, orientées vers le long terme et de retenue; Vr : performance à la tâche et CCO			S	-	S	-

Note. Échantillon et variables : CCO = comportements de citoyenneté organisationnelle; CCO-I = comportements de citoyenneté organisationnelle envers des individus; CCP = comportements contre-productifs; FIÉG = facette de l'intelligence émotionnelle des gestionnaires; gest. = gestionnaires; IÉG = intelligence émotionnelle des gestionnaires; LT = leadership transformationnel; NM = non mentionné; sub. = subordonnés; Vméd = variable médiatrice; Vmod = variable modératrice; Vp = variable prédictrice; Vr = variable résultante. **Instruments de mesure de l'IÉ du 2^e courant :** AES = *Assessing Emotions Scales*; EISDI = *Emotional Intelligence Self-Description Inventory*; Genos EI Inventory = *Genos Emotional Intelligence Inventory*; SUEIT = *Swinburne University Emotional Intelligence Test*; WEIP-3 = *Workgroup Emotional Intelligence Profile, Version 3*; WEIP-S = *Short Version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile*; WEIS = *Wong Emotional Intelligence Scale*; WLEIS = *Wong and Law Emotional Intelligence Questionnaire*. **Instruments de mesure de l'IÉ du 3^e courant :** ECI = *Emotional Competency Inventory*; ECI-2 = *Emotional Competency Inventory 2*; ECP = *Emotional Competency Profiler*; EQ-i = *Bar-On Emotional Quotient Inventory*; ESCI = *Emotional and Social Competency Inventory*; TEIQue 360°-SF = *Trait Emotional Intelligence Questionnaire-360-Short Form*; TEIQue-SF = *Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form*. **Résultats :** mod. = effet modérateur; méd. = effet médiateur; NS = non soutenu; PS = partiellement soutenu; S = soutenu.

Tableau 4
Effets potentiels de l'intelligence émotionnelle des gestionnaires sur les attitudes, les affects et les autres variables liées aux subordonnés

ID	Référence (provenance)	Échantillon (population)	Variables	Mesure (source)	IÉ	Lien IÉG-Vr	Lien FIÉG-Vr	Mod./ méd.	Qualité
2^e courant									
29	Han et al., 2017 (États-Unis)	n = 360 (sub.; restauration)	Vp : IÉG (FIÉ : FIÉ associées aux comportements de l'IÉ; S); Vmod : service sous pression; Vr : satisfaction au travail	WLEIS (sub.)	-	-	PS	NS	10
1	Sy et al., 2006 (États-Unis)	n = 249 (187 sub. et 62 gest.; restauration)	Vp : IÉG; Vmod : IÉ des sub.; Vr : satisfaction au travail	WLEIS (gest.)	-	-	-	S	10
2	Lee et al., 2018 (Corée du Sud)	n = 204 (dyades sub. et gest.; armée)	Vp : IÉG; Vméd : LMX évalué par le gest. et le sub.; Vr : satisfaction au travail et engagement affectif	WLEIS (gest.)	-	-	-	NS	10
30	Winton, 2022 (États-Unis)	n = 427 (sub.; varié)	Vp : IÉG; Vmod : congruence de l'IÉ; Vr : satisfaction au travail	WLEIS (sub.)	S	-	-	S	8
31	Kafetsios et al., 2011 (Grèce)	n = 212 (179 sub. et 33 gest.; enseignement)	Vp : IÉG (FIÉ : utilisation des émotions et régulation des émotions; S); Vr : satisfaction au travail, affects positifs et négatifs et épuisement professionnel	WLEIS (gest.)	-	-	PS	-	8
10	Lam et O'Higgins, 2012 (Chine)	n = 323 (sub. et gest.; construction)	Vp : IÉG; Vméd : LT; Vr : satisfaction au travail (S), engagement affectif (NS) et stress au travail (NS)	WEIS (gest.)	-	-	-	PS	6
32	Whiteoak et Manning, 2012 (Émirats arabes unis)	n = 130 (sub.; public)	Vp : IÉG; Vr : satisfaction au travail et satisfaction de groupe	WEIP-3 (sub.)	S	-	-	-	10
33	Zampetakis et Moustakis, 2011 (Grèce)	n = 209 (158 sub. et 51 gest.; public)	Vp : IÉG; Vméd : évaluation du groupe de l'IÉG; Vr : satisfaction de groupe	WLEIS (gest.)	-	-	-	S	10
34	Khairuddin et Hussain, 2021 (Pakistan)	n = 433 (sub.; soins de la santé)	Vp : IÉG; Vr : engagement organisationnel et intention de quitter	WLEIS (sub.)	S	-	-	-	9
35	Milhem et al., 2019 (Palestine)	n = 338 (sub.; tech. de l'information)	Vp : LT; Vméd : IÉG; Vr : engagement au travail	Genos EI (sub.)	-	-	-	S	10
36	Amah, 2023 (Nigéria)	n = 250 (dyades sub. et gest.; varié)	Vp : IÉG; Vméd : confiance envers le gestionnaire et voix; Vr : engagement au travail	WLEIS (gest.)	S	-	-	S	9

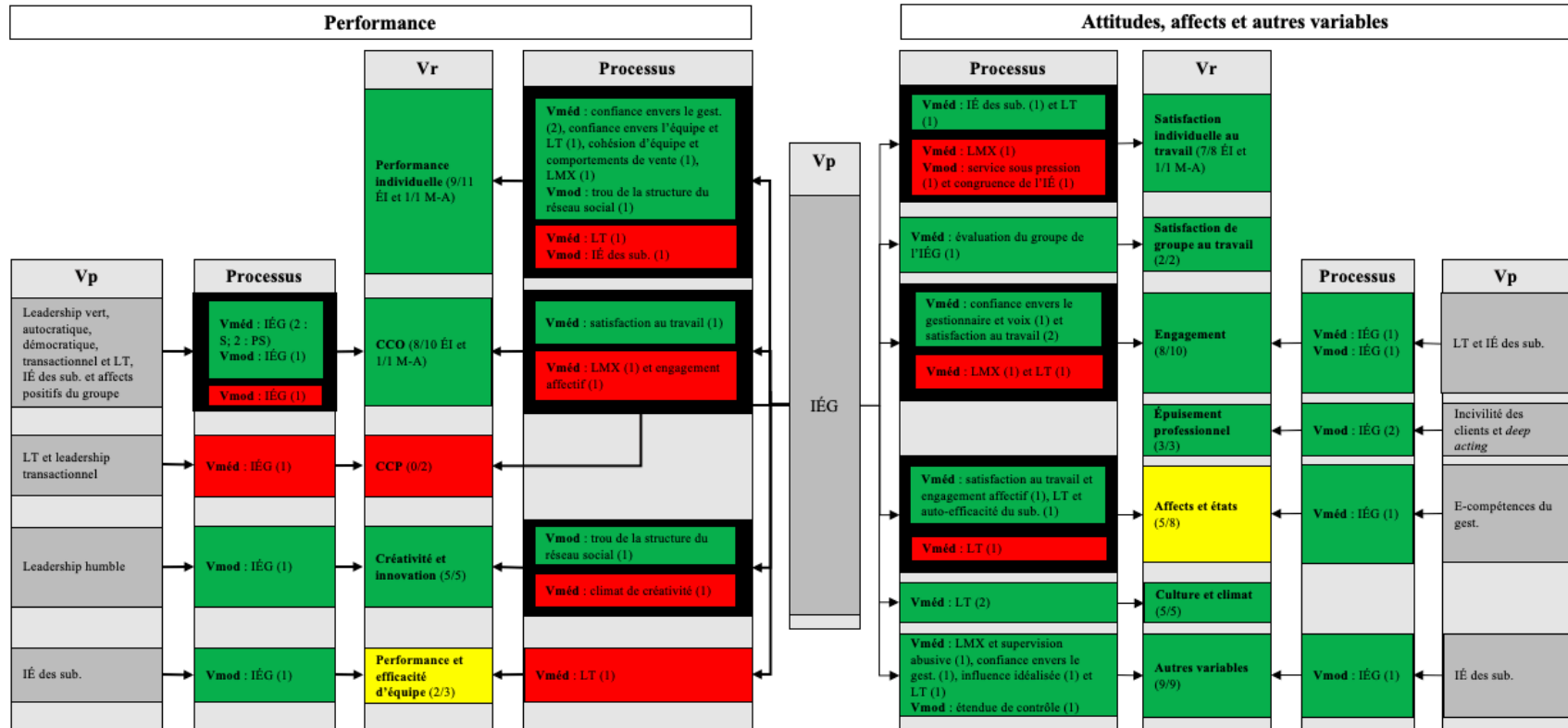
ID	Référence (provenance)	Échantillon (population)	Variables	Mesure (source)	IÉ	Lien IÉG-Vr	Lien FIÉG-Vr	Mod./ méd.	Qualité
37	Palmer et Gignac, 2012 (États-Unis, Inde et Australie)	n = 440 (sub.; privé)	Vp : IÉG; Vr : engagement au travail	Genos EI (sub.)	S	S	-	8	
38	Sharma, 2017 (Inde)	n = 128 (sub.; enseignement)	Vp : IÉG; Vméd : satisfaction au travail; Vr : engagement au travail	WLEIS (sub.)	-	-	S	8	
23	Levitats et al., 2019 (Israël)	n = 414 (gest.; public)	Vp : IÉ des sub.; Vmod : IÉG; Vr : engagement au travail et responsabilité sociale	WLEIS (NM)	-	-	S	8	
39	Yang et Lau, 2019 (Chine)	n = 266 (223 sub. et 43 gest.; commerce de détail)	Vp : incivilité des clients; Vmod : IÉG; Vr : épuisement professionnel	WLEIS (gest.)	-	-	S	10	
40	Khetjenkarn et Agmapisarn, 2020 (Thaïlande)	n = 509 (sub.; hébergement)	Vp : <i>deep acting</i> ; Vmod : IÉG; Vr : épuisement professionnel	WLEIS (sub.)	-	-	S	8	
41	Majeed et Jamshed, 2021 (Pakistan)	n = 313 (sub.; soins de la santé)	Vp : IÉG; Vméd : culture d'équipe; Vr : intention de quitter et culture d'équipe	WLEIS (sub.)	S	-	S	10	
42	Elayan et al., 2023 (Arabie Saoudite)	n = 350 (sub.; éducation)	Vp : IÉG; Vméd : satisfaction au travail et engagement affectif; Vr : bonheur au travail	WEIS (sub.)	NS	-	S	10	
12	Mikolajczak et al., 2012 (Belgique)	n = 201 (134 sub. et 67 gest.; NM)	Vp : IÉG; Vr : stress	TEIQue (sub. et gest.)	S	-	-	10	
6	Clarke et Mahadi, 2017 (Malaisie)	n = 203 (sub. et gest.; assurances)	Vp : IÉG; Vr : bien-être psychologique	AES (gest.)	NS	-	-	9	
43	Shamshad et Khan, 2020 (Pakistan)	n = 921 (sub. et gest.; privé)	Vp : IÉG; Vméd : LT et autoefficacité du sub.; Vr : bien-être psychologique	WLEIS (gest.)	-	-	S	9	
44	Klem et Schlechter, 2008 (Afrique du Sud)	n = 297 (sub.; fabrication)	Vp : IÉG; Vr : climat psychologique	SUEIT (sub.)	S	S	-	11	
13	Hur et al., 2011 (Corée du Sud)	n = 914 (859 sub. et 55 gest.; public)	Vp : IÉG; Vméd : LT; Vr : climat de service	WLEIS (sub.)	-	-	S	10	
45	Maamari et Majdalani, 2017 (Liban)	n = 258 (sub.; varié)	Vp : IÉG; Vméd : LT; Vr : climat organisationnel	WLEIS (sub.)	S	-	S	6	
11	Chang et al., 2012 (États-Unis)	n = 91 (équipes de travail; varié)	Vp : IÉG; Vr : confiance intraéquipe	EIS (gest.)	S	-	-	10	
46	Ding et al., 2012 (Chine)	n = 201 (sub. et gest.; NM)	Vp : IÉG; Vméd : LMX et supervision abusive; Vr : confiance envers le gest.	WLEIS (gest.)	-	-	S	9	



ID	Référence (provenance)	Échantillon (population)	Variables	Mesure (source)	IÉ	Lien IÉG-Vr	Lien FIÉG-Vr	Mod./ méd.	Qualité
9	Huggins et al., 2016 (États-Unis)	$n = 247$ (sub.; commerce de détail)	Vp : IÉG; Vméd : confiance envers le gest.; Vr : motivation au travail	WLEIS (sub.)	-	-	-	S	8
47	Raman et al., 2020 (Malaisie)	$n = 386$ (sub.; enseignement)	Vp : IÉG; Vméd : influence idéalisée; Vr : intention de performer	WLEIS (sub.)	S	-	-	S	8
48	Wang et Huang, 2009 (Taiwan)	$n = 303$ (sub. et gest.; fabrication)	Vp : IÉG; Vméd : LT; Vr : cohésion de groupe	WLEIS (gest.)	-	-	-	S	7
3^e courant									
26	Celik et Karakus, 2012 (Turquie)	$n = 950$ (821 sub. et 129 gest.; enseignement)	Vp : IÉG; Vméd : satisfaction au travail; Vr : satisfaction au travail et engagement affectif	EQ-i (gest.)	S	-	-	S	9
49	Coetzee et Pauw, 2013 (Afrique du Sud)	$n = 158$ (sub.; société de gestion d'actifs)	Vp : IÉG; Vr : engagement organisationnel et intention de rester	ECP (sub.)	-	-	S	-	8
50	Chaudhary et al., 2022 (États-Unis, Royaume-Uni, Danemark, Inde et Australie)	$n = 810$ (sub.; de technologies de l'information)	Vp : e-compétences du gest.; Vmod : IÉG; Vr : bien-être émotionnel	ECI (sub.)	-	-	-	S	8
51	Coladonato et Manning, 2017 (États-Unis)	$n = 20$ (gest.; soins de santé)	Vp : IÉG; Vr : plaisir au travail	EQ-i 2 (gest.)	NS	-	-	-	5
52	Momeni, 2009 (Iran)	$n = 170$ (sub., gest., sup. et pairs; fabrication)	Vp : IÉG; Vr : climat organisationnel	ECI (360)	S	-	S	-	7
53	Lucas et al., 2018 (Canada)	$n = 203$ (sub.; soins de santé)	Vp : IÉG; Vmod : étendue de contrôle; Vr : autonomisation structurelle	ECI-2 (sub.)	S	-	-	S	11
54	Ferres et Connell, 2004 (Australie)	$n = 448$ (sub.; public)	Vp : IÉG; Vr : cynisme au changement	Instrument de Rahim (sub.)	S	-	S	-	9
55	Koman et Wollf, 2008 (États-Unis)	$n = 422$ (sub. et gest.; armée)	Vp : IÉG; Vr : normes de conscience de l'IÉ	ECI-2 (360)	S	-	-	-	6
1^{er}, 2^e et 3^e courant									
56	Miao et al., 2016	$n = 4665$ ($k = 20$)	Vp : IÉG; Vmod : courant IÉ (PS), culture à faible orientation humaine (S), niveau hiérarchique des gest. (NS) la culture à forte distance de pouvoir (NS) et le type d'organisation (NS); Vméd : IÉ des sub. (S); Vr : satisfaction au travail	-	S	-	-	PS	

Figure 2

Portrait de l'ensemble des effets potentiels de l'intelligence émotionnelles des gestionnaires sur les subordonnés et des processus



Note. ÉI = étude individuelle; M-A = méta-analyse; **couleurs** : le vert signifie que plus de 75 % des études rapportent un effet potentiel soutenu, le jaune signifie que moins de 75 % des études rapportent un effet potentiel soutenu et le rouge signifie que les études rapportent un effet potentiel non soutenu. Les chiffres entre parenthèses représentent le nombre d'études individuelles qui rapportent un effet potentiel.