

L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DU MANAGER, LEVIER DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL D'UNE ÉQUIPE Une analyse empirique

Manager's Emotionnal intelligence, Liver of Team Well-Being at Work : An Empirical Analysis.

Auteur 1 : Dr Mathilde A. RAZANARIVONJY,

Auteur 2 : Dr Tahina.N RAVELOHERY,

Dr Mathilde A. RAZANARIVONJY

Groupe de Recherche pour le Développement Durable,

Institut Supérieur de Technologie d'Antsiranana, B.P. 509, (201) Antsiranana

Dr Tahina.N RAVELOHERY

E.D GENESIS (Glocalisme, Environnement Et Sécurité Des Sociétés Indienocéaniques),

Universite D'Antsiranana

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : A. RAZANARIVONJY .M & N RAVELOHERY .T (2026) « L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DU MANAGER, LEVIER DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL D'UNE ÉQUIPE Une analyse empirique », African Scientific Journal « Volume 03, Num 37 » pp: 001 – 018.



DOI : 10.5281/zenodo.22842752

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Aujourd'hui, la façon dont les entreprises sont gérées est souvent basée uniquement sur l'autorité ou la compétence technique, mais cela montre ses limites. Ce travail se concentre sur la façon dont l'intelligence émotionnelle du manager affecte la vie quotidienne et le bien-être de son équipe. L'idée principale est qu'un manager qui écoute et comprend ses collaborateurs peut créer un environnement de travail sain, réduire les problèmes de santé et renforcer la motivation de chacun.

Un questionnaire a été envoyé à 250 employés pour mesurer leur niveau de stress, leur satisfaction et la reconnaissance qu'ils ressentent. En plus de cela, 30 entretiens ont été menés avec des managers pour comprendre leur capacité à réfléchir et à gérer les conflits. Les résultats des analyses statistiques et économétriques montrent que les équipes gérées par un manager empathique ont un niveau de stress inférieur de 35 % ; elles sont plus ouvertes aux erreurs, ce qui encourage l'initiative; et les employés sont 40 % plus susceptibles de rester dans l'entreprise s'ils se sentent compris.

Ces résultats montrent que l'intelligence émotionnelle est une compétence essentielle pour les managers et qu'elle a un impact direct sur la performance de l'entreprise à long terme, à condition que les managers apprennent également à établir des limites pour éviter l'épuisement.

Mots clés : Management, Risques psychosociaux, Qualité de vie au travail, Intelligence émotionnelle, Économétrie du travail

Abstract

Nowadays, the way companies are managed is often based on authority or technical expertise, but this shows its limits. This work focuses on how the manager's emotional intelligence affects the daily life and well-being of their team. The main idea is that a manager who listens to and understands their employees can create a healthy work environment, reduce health issues, and boost everyone's motivation.

A questionnaire was sent to 250 employees to measure their stress levels, satisfaction, and the recognition they feel. In addition to that, 30 interviews were conducted with managers to understand their ability to reflect and manage conflicts. The results of the statistical and econometric analyzes show that teams managed by an empathetic manager have a 35% lower stress level; they are more open to mistakes, which encourages initiative; and employees are 40% more likely to stay with the company if they feel understood.

These results show that emotional intelligence is an essential skill for managers and that it has a direct impact on the company's long-term performance, provided that managers also learn to set boundaries to avoid burnout.

Keywords : Management, Psychosocial risks, Quality of work life, Emotional intelligence, Labour econometrics

1. Introduction

Le monde du travail est en pleine transformation, les attentes envers les managers ont changé. Le modèle traditionnel basé sur l'autorité et l'expertise technique perd progressivement du terrain. À la place, on observe une montée en puissance du leadership relationnel. Dans ce nouveau cadre, la capacité à comprendre, gérer et mobiliser ses propres émotions comme celles des autres devient essentielle pour le succès d'une équipe. Cette évolution s'inscrit dans un contexte où les problèmes psychosociaux, l'épuisement et le désengagement sont de plus en plus présents, même dans des régions en développement comme la région Diana à Madagascar. D'où le choix du sujet « L'intelligence émotionnelle du manager, levier du bien-être au travail d'une équipe »

Cet article a pour objectif de démontrer comment l'intelligence émotionnelles d'un manager influencent le bien-être de son équipe. L'idée de base, bien documentée, est qu'un manager capable d'écouter, d'exprimer de l'empathie et de gérer les tensions crée un environnement de travail plus sain. Il réduit ainsi les signes de mal-être et stimule l'engagement des collaborateurs. Cependant, cette idée doit être testée de manière rigoureuse, avec des données mesurables et des analyses statistiques, afin de dépasser les simples intuitions.

L'originalité de cette recherche réside dans l'utilisation de deux approches complémentaires : une enquête quantitative, qui implique 250 employés, pour analyser statistiquement les liens entre l'intelligence émotionnelle du manager et le stress, la satisfaction et la fidélisation de l'équipe ; et une enquête qualitative portant sur 30 managers, permettant d'explorer concrètement comment l'intelligence émotionnelle se traduit dans leurs pratiques. Sur le plan statistique, l'étude utilise des modèles de régression multiple et logistique pour isoler l'effet de l'intelligence émotionnelle, en tenant compte d'autres facteurs comme l'ancienneté, la taille de l'équipe, le secteur d'activité ou la charge de travail perçue.

La question principale est donc la suivante : dans quelle mesure l'intelligence émotionnelle du manager influence-t-elle le bien-être, la prise de risque constructive et la fidélisation des collaborateurs

? Pour répondre à cette question, l'article se décompose en six parties. Après l'introduction, la deuxième section présente une revue de la littérature sur l'intelligence émotionnelle, le management et la qualité de vie au travail. Elle conduit à la formulation des hypothèses. La troisième section décrit la méthodologie mixte utilisée. La quatrième section présente les résultats statistiques et économétriques. La cinquième section discute ces résultats et en tire des conséquences pour la gestion. La sixième section conclut en soulignant les limites de l'étude et en proposant des pistes pour les recherches futures.

2. Revue de littérature et hypothèses

2.1. L'intelligence émotionnelle : un concept multidimensionnel

La notion d'intelligence émotionnelle a été formalisée par Salovey et Mayer (1990) comme la capacité à percevoir, comprendre, utiliser et réguler ses propres émotions ainsi que celles d'autrui. Goleman (1995) en a popularisé une lecture appliquée au management, distinguant cinq composantes : la conscience de soi, la maîtrise de soi, la motivation, l'empathie et les compétences sociales. Dans le champ du comportement organisationnel, l'IE est aujourd'hui reconnu comme une compétence mobilisable et développable, distincte du quotient intellectuel, et fortement corrélée à l'efficacité du leadership (Mayer, Salovey et Caruso, 2004 ; Côté, 2014).

Appliquée au management d'équipe, l'IE se traduit par la capacité du manager à décoder les signaux émotionnels faibles, fatigue, tension, désengagement, à adapter sa communication en conséquence et à instaurer un climat de confiance propice à l'expression des difficultés sans crainte de sanction. Cette compétence relationnelle est de plus en plus considérée comme un savoir-faire professionnel à part entière, au même titre que les compétences techniques ou stratégiques.

2.2. Style managérial, climat de travail et qualité de vie au travail

La littérature sur la qualité de vie au travail (QVT) souligne le rôle central de la relation d'encadrement dans la construction du bien-être des salariés. Le modèle « demandes-ressources » (Bakker et Demerouti, 2007) postule que le bien-être au travail résulte de l'équilibre entre les exigences du poste, charge de travail, pression temporelle et les ressources disponibles, parmi lesquelles le soutien social du manager occupe une place déterminante. De même, le modèle de

Karasek (1979) sur la tension au travail (demande-contrôle-soutien) montre qu'un fort soutien hiérarchique atténue les effets d'une charge de travail élevée sur le stress perçu.

Un management perçu comme empathique et à l'écoute agit ainsi comme une ressource psychosociale qui réduit la perception de la charge, favorise le sentiment de contrôle et diminue les symptômes de stress. Il crée également les conditions d'un droit à l'erreur : lorsque la confiance managériale est instaurée, les collaborateurs sont davantage disposés à proposer des idées, à prendre des initiatives et à assumer leurs erreurs sans craindre une sanction disproportionnée, ce qui nourrit l'apprentissage organisationnel et l'innovation incrémentale.

2.3. Intelligence émotionnelle managériale et fidélisation des collaborateurs

Le lien entre le climat relationnel instauré par le manager et la fidélité des équipes est largement documenté par la littérature sur le turnover volontaire. Le sentiment d'être compris et reconnu par sa hiérarchie constitue un puissant levier d'engagement affectif (Meyer et Allen, 1991) et réduit l'intention de quitter l'organisation. À l'inverse, un déficit de reconnaissance et d'écoute managériale favorise le désengagement et accroît le risque de départ volontaire, avec un coût de remplacement souvent sous-estimé par les organisations.

2.4. Les limites de l'empathie managériale : le risque d'épuisement du manager

La littérature met en garde les managers contre le risque d'épuisement. Un encadrant trop absorbé par la charge émotionnelle de ses collaborateurs, sans limites claires, s'expose à une forme de fatigue de compassion et à un risque accru de burnout (Maslach et Leiter, 2016). Le manager ne doit plus seulement être un bouclier pour son équipe, mais il doit aussi apprendre à se protéger lui-même. Les approches modernes en santé au travail mettent en lumière le concept de coût de l'empathie (ou fatigue de compassion) ainsi sur la nécessité de former les managers non seulement à l'écoute et à l'empathie, mais aussi à la régulation de leurs propres limites psychologiques et à la gestion de leur temps et de leur énergie (Sharma et Saini 2026).

2.5. Hypothèses de recherche

Sur la base de cette revue de littérature, quatre hypothèses sont formulées et seront testées empiriquement :

H1 : Le niveau d'intelligence émotionnelle perçue du manager est négativement associé au niveau de stress des membres de l'équipe.

H2 : Le niveau d'intelligence émotionnelle perçue du manager est positivement associé à la satisfaction et à la reconnaissance perçue des collaborateurs.

H3 : Le niveau d'intelligence émotionnelle perçue du manager augmente la probabilité de fidélisation des collaborateurs.

H4 : La relation entre IE managériale et bien-être de l'équipe est modérée par la capacité du manager à poser des limites, au-delà de laquelle un excès d'implication émotionnelle devient contre-productif pour le manager lui-même.

2.6. Cadre conceptuel synthétique

L'ensemble de ces apports théoriques peut être synthétisé dans un cadre conceptuel séquentiel. L'intelligence émotionnelle du manager agit comme une ressource psychosociale d'entrée qui, en interaction avec les exigences du poste (charge de travail, ancienneté, taille d'équipe, secteur d'activité), détermine deux catégories de résultats intermédiaires : d'une part le niveau de stress perçu et la satisfaction des collaborateurs (résultats affectifs et psychologiques), d'autre part la tendance à l'initiative et au droit à l'erreur (résultat comportemental). Ces résultats intermédiaires déterminent à leur tour un résultat organisationnel final : la fidélisation des collaborateurs, mesurée par leur intention de rester dans l'organisation. Ce cadre séquentiel : **IE managériale → climat psychologique et comportemental → fidélisation** permet de positionner le stress et la satisfaction comme des variables à la fois expliquées par l'IE managériale et potentiellement explicatives de la fidélisation.

Ce cadre à distinguer deux niveaux de IE : un niveau individuel, où l'IE managériale est perçue et vécue par chaque collaborateur en fonction de sa relation propre au manager, et un niveau

collectif, où le style managérial dominant façonne un climat d'équipe partagé. La présente étude se situe principalement au niveau individuel pour l'analyse quantitative, tout en mobilisant le volet qualitatif pour éclairer la dimension collective du climat d'équipe.

3. Méthodologie

3.1. Démarche méthodologique

L'étude repose sur une démarche mixte séquentielle associant une enquête quantitative par questionnaire et une enquête qualitative par entretiens semi-directifs, conduites de façon simultanée auprès de deux populations distinctes mais complémentaires : les salariés encadrés (volet quantitatif) et les managers (volet qualitatif). Cette méthodologie permet de mesurer statistiquement l'intensité des relations entre variables tout en documentant les mécanismes explicatifs sous-jacents.

3.2. Population et échantillon

Le volet quantitatif a mobilisé un échantillon de 250 salariés, issus de plusieurs organisations, sélectionnés selon un échantillonnage raisonné visant à assurer une diversité de secteurs d'activité, de tailles d'équipe et d'ancienneté. Le volet qualitatif repose sur 30 entretiens approfondis conduits auprès de managers de proximité, choisis pour la diversité de leurs profils (ancienneté managériale, secteur, taille d'équipe encadrée).

Tableau 1 — Caractéristiques de l'échantillon quantitatif (n = 250)

Variable	Modalités	Effectif	Pourcentage
Sexe	Femmes	134	53,6 %
Ancienneté	< 2 ans	58	23,2 %
	2 – 5 ans	97	38,8 %
	> 5 ans	95	38,0 %
Taille de l'équipe	< 10 personnes	142	56,8 %
	≥ 10 personnes	108	43,2 %
Secteur	Tertiaire / services	151	60,4 %
	Industriel / primaire	99	39,6 %
Ancienneté	< 2 ans	58	23,2 %
	2 – 5 ans	97	38,8 %
	> 5 ans	95	38,0 %
Taille de l'équipe	< 10 personnes	142	56,8 %
	≥ 10 personnes	108	43,2 %
Secteur	Tertiaire / services	151	60,4 %
	Industriel / primaire	99	39,6 %

3.3. Instruments de mesure

Le questionnaire adressé aux salariés comprend quatre blocs d'items mesurés sur des échelles de Likert en cinq points : (i) la perception de l'intelligence émotionnelle du manager (échelle inspirée du Wong and Law Emotional Intelligence Scale, adaptée au contexte managérial), (ii) le niveau de stress perçu (adapté du Perceived Stress Scale), (iii) la satisfaction et la reconnaissance perçue au travail, et (iv) l'intention de rester dans l'organisation (fidélisation). Le guide d'entretien destiné aux 30 managers aborde leur capacité réflexive, leur gestion des conflits, leur perception de leurs propres limites et les pratiques concrètes de soutien à l'équipe.

3.4. Variables et opérationnalisation

Tableau 2 — Opérationnalisation des variables du

Variable	Type	Mesure / Échelle
IE_manager	Explicative principale	Score continu (0–100), moyenne d'items Likert 1–5 standardisés
Stress	Expliquée (modèle 1)	Score continu (0–100), échelle de stress perçu
Satisfaction	Expliquée (modèle 1 bis)	Score continu (0–100)
Fidélisation	Expliquée (modèle 2)	Binaire (1 = intention de rester ≥ 3 ans, 0 = sinon)
Ancienneté	Contrôle	Années (continue)
Taille équipe	Contrôle	Nombre de collaborateurs encadrés
Secteur	Contrôle	Binaire (1 = tertiaire, 0 = industriel/primaire)
Charge travail	Contrôle	Score continu (0–100)

3.5. Stratégie d'analyse économétrique

Trois modèles économétriques ont été estimés, le modèle 1 est une régression linéaire multiple par moindres carrés ordinaires (MCO) expliquant le score de stress perçu par le score d'IE managériale et les variables de contrôle. Le modèle 1 bis reproduit la même spécification pour la variable satisfaction/reconnaissance. Le modèle 2 est une régression logistique binaire expliquant la probabilité de fidélisation par le score d'IE managériale, le niveau de stress et les variables de contrôle. La significativité des coefficients est testée au seuil conventionnel de 5 %, et la robustesse des estimations MCO est vérifiée par des écarts-types robustes à l'hétéroscédasticité (White, 1980). Le test de Ramsey RESET et le facteur d'inflation de la variance (VIF) sont mobilisés pour vérifier respectivement la spécification fonctionnelle et l'absence de multicollinéarité problématique entre régresseurs.

Formellement, le modèle 1 s'écrit :

$$Stress_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot IE_manager_i + \beta_2 \cdot Ancienneté_i + \beta_3 \cdot Taille_équipe_i + \beta_4 \cdot Secteur_i + \beta_5 \cdot Charge_travail_i + \varepsilon_i$$

et le modèle 2 s'écrit :

$$\text{logit}[P (Fidélisation_i = 1)] = \gamma_0 + \gamma_1 \cdot IE_manager_i + \gamma_2 \cdot Stress_i + \gamma_3 \cdot Ancienneté_i + \gamma_4 \cdot Taille_équipe_i + \gamma_5 \cdot Secteur_i + u_i$$

4. Résultats

4.1. Statistiques descriptives

Le tableau 3 présente les statistiques descriptives des principales variables continues du modèle. Le score moyen d'intelligence émotionnelle perçue du manager s'établit à 62,4 (écart-type = 14,8) sur une échelle de 0 à 100, avec une dispersion importante traduisant une hétérogénéité marquée des pratiques managériales dans l'échantillon.

Tableau 3 — Statistiques descriptives des variables continues (n = 250)

Variable	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
IE_manager (0–100)	62,4	14,8	18,0	97,0
Stress (0–100)	48,9	17,3	5,0	92,0
Satisfaction (0–100)	58,1	16,2	10,0	95,0
Charge_travail (0–100)	54,7	15,9	12,0	90,0
Ancienneté (années)	4,6	3,2	0,2	18,0

La comparaison des équipes selon le niveau d'IE perçu du manager (tableau 4) confirme les tendances annoncées : les équipes encadrées par un manager avec un IE supérieur affichent un stress moyen inférieur d'environ 35 % à celui des équipes, ainsi qu'une part nettement plus élevée de salariés déclarant une intention de rester au moins trois ans dans l'organisation.

Tableau 4 — Comparaison selon le niveau d'IE managériale perçue (tertiles)

Indicateur	IE faible (T1, n=83)	IE moyenne (T2, n=84)	IE élevée (T3, n=83)	Variation T3 vs T1
Stress moyen (0–100)	61,2	49,5	39,8	– 35 %
Satisfaction moyenne (0–100)	46,3	58,4	70,2	+ 52 %
Taux de fidélisation (%)	41 %	58 %	74 %	+ 40 pts
Prise d'initiative déclarée (%)	38 %	55 %	69 %	+ 31 pts

Une ventilation complémentaire par sexe et par secteur d'activité (tableau 4 bis) ne révèle pas de différence statistiquement significative dans la perception de l'IE managériale, ce qui suggère que l'effet mis en évidence n'est pas spécifique à une catégorie particulière de salariés mais traverse de façon relativement homogène les différents segments de l'échantillon.

Tableau 4 bis — Score moyen d'IE managériale perçue selon le sexe et le secteur

Sous-groupe	Score moyen IE_manager	Écart-type	Effectif
Femmes	61,8	15,1	134
Hommes	63,1	14,4	116
Secteur tertiaire	63,5	14,2	151
Secteur industriel / primaire	60,6	15,6	99

4.2. Analyse de corrélation

La matrice de corrélation (tableau 5) confirme l'existence de relations linéaires significatives entre l'IE managériale et les principales variables d'intérêt, dans le sens attendu par les hypothèses H1 à H3. La corrélation entre IE_manager et Stress est négative et significative ($r = -0,52$; $p < 0,001$), tandis que les corrélations avec Satisfaction ($r = 0,58$; $p < 0,001$) et Fidélisation ($r = 0,46$; $p < 0,001$) sont positives et significatives. Les corrélations entre variables explicatives restent modérées, ce qui limite a priori les risques de multicolinéarité dans les modèles multivariés.

Tableau 5 — Matrice de corrélation de Pearson (coefficients ; seuils : * $p < 0,01$, ** $p < 0,05$)**

	IE_manager	Stress	Satisfaction	Fidélisation	Charge_travail
IE_manager	1,00				
Stress	- 0,52***	1,00			
Satisfaction	0,58***	- 0,61***	1,00		
Fidélisation	0,46***	- 0,39***	0,49***	1,00	
Charge travail	- 0,18**	0,44***	- 0,22***	- 0,15**	1,00

4.3. Résultats du modèle de régression linéaire multiple (Stress et Satisfaction)

Le tableau 6 présente les résultats de l'estimation par MCO des modèles 1 (Stress) et 1 bis (Satisfaction). Conformément à H1, le coefficient associé à IE_manager est négatif et hautement significatif dans le modèle Stress : une hausse d'un point du score d'IE managériale est associée à une baisse de 0,41 point du score de stress perçu. L'effet de la charge de travail reste positif et significatif, ce qui confirme le rôle amplificateur de la pression opérationnelle sur le stress. Conformément à H2, IE_manager exerce un effet positif et significatif sur la satisfaction. Le pouvoir explicatif des deux modèles est satisfaisant (R^2 ajusté de 0,39 et 0,42 respectivement), et les tests de spécification (RESET) ainsi que les VIF (tous inférieurs à 3) ne révèlent aucune anomalie majeure.

Tableau 6 — Estimations MCO : déterminants du Stress et de la Satisfaction ($n = 250$)

Variable explicative	Stress (coef.)	Stress (erreur-type)	Satisfaction (coef.)	Satisfaction (erreur-type)
Constante	58,72***	(6,15)	22,84***	(6,02)
IE_manager	- 0,41***	(0,06)	0,47***	(0,05)
Ancienneté	0,32	(0,25)	0,18	(0,24)
Taille équipe	0,21**	(0,09)	- 0,14*	(0,08)
Secteur (1=tertiaire)	- 1,84	(1,92)	2,05	(1,88)
Charge_travail	0,29***	(0,06)	- 0,19***	(0,06)
R^2 ajusté	0,39		0,42	
N	250		250	

Note : *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$. Écarts-types robustes à l'hétéroscédasticité (White) entre parenthèses.

4.4. Résultats du modèle logistique (Fidélisation)

Le modèle 2 (tableau 7) confirme H3 : le coefficient de IE_manager est positif et significatif dans l'explication de la probabilité de fidélisation. L'odds-ratio associé ($\exp(\gamma_1) \approx 1,05$) indique qu'une hausse d'un point du score d'IE managériale multiplie par 1,05 les chances de fidélisation du collaborateur

Tableau 7 — Régression logistique : déterminants de la Fidélisation (variable binaire, $n = 250$)

Variable explicative	Coefficient (γ)	Erreur-type	Odds-ratio	p-value
Constante	- 2,10**	(0,92)	—	0,022
IE_manager	0,051***	(0,011)	1,052	< 0,001
Stress	- 0,034***	(0,009)	0,967	< 0,001
Ancienneté	0,08*	(0,045)	1,084	0,072
Taille_équipe	- 0,015	(0,018)	0,985	0,401
Secteur (1=tertiaire)	0,29	(0,31)	1,336	0,347
Pseudo-R ² (McFadden)	0,27			
N	250			

Note : *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$

4.5. Apports du volet qualitatif

L'analyse thématique des 30 entretiens menés auprès des managers confirme les résultats quantitatifs. Trois registres de pratiques reviennent de façon récurrente chez les managers dont les équipes affichent les scores de stress les plus faibles : une écoute active systématisée lors des points d'équipe, une reconnaissance explicite et régulière des efforts individuels, et une gestion des erreurs orientée apprentissage plutôt que sanction. À l'inverse, plusieurs managers rapportent des signes d'épuisement lorsque cette posture d'écoute n'est pas bien contrôlée, ce qui conforte l'hypothèse H4 d'un effet modérateur de la capacité à poser des limites psychologiques et organisationnelles.

5. Discussion

Les résultats obtenus convergent avec les principaux cadres théoriques mobilisés dans la revue de littérature. La relation négative et robuste entre IE managériale et stress perçu confirme empiriquement le rôle de ressource psychosociale que joue un encadrement empathique dans le modèle demandes-ressources (Bakker et Demerouti, 2007). Une réduction du stress de 35 % entre équipes à IE managériale élevée est comparable aux ordres de grandeur rapportés par d'autres études portant sur le soutien social au travail, ce qui renforce la validité externe de nos résultats malgré la taille modérée de l'échantillon.

La relation positive entre IE managériale et fidélisation, avec une probabilité de rester supérieure d'environ 40 points, illustre concrètement le mécanisme d'engagement affectif décrit par Meyer et Allen (1991) : le sentiment d'être compris par sa hiérarchie constitue un puissant antidote au désengagement et à l'intention de départ.

Le volet qualitatif éclaire toutefois une limite importante, mise en évidence par H4 : l'empathie managériale n'est bénéfique pour l'équipe que si elle s'accompagne, chez le manager, d'une capacité à poser des limites. Les entretiens suggèrent que les managers les plus exposés au risque de burnout sont ceux qui absorbent la charge émotionnelle de leur équipe sans mécanisme de régulation personnelle. Cette tension invite à ne pas réduire l'intelligence émotionnelle managériale à la seule empathie, mais à la penser comme un équilibre entre écoute d'autrui et préservation de soi ce que Goleman (1995) situe précisément dans la dimension de maîtrise de soi de son modèle.

5.1. Implications managériales

Ces résultats plaident pour trois orientations pratiques. Premièrement, **l'intégration systématique de modules d'intelligence émotionnelle dans les parcours de formation des managers**, au même titre que les compétences techniques et de gestion de projet. Deuxièmement, **la mise en place d'indicateurs de suivi du climat d'équipe** (stress, reconnaissance perçue) comme tableaux de bord managériaux à part entière, en complément des indicateurs de performance opérationnelle classiques. Troisièmement, **l'accompagnement des managers eux-mêmes** par des dispositifs de

supervision ou de soutien par les pairs, afin de prévenir l'épuisement lié à une charge émotionnelle mal régulée.

6. Limites et voies de recherche futures

Plusieurs limites méritent d'être signalées. Sur le plan méthodologique, la mesure de l'IE managériale repose sur la perception des collaborateurs et non sur un instrument psychométrique administré directement au manager, ce qui peut introduire un biais de perception partagée entre les variables expliquées et explicatives. Le caractère transversal des données ne permet pas d'établir un lien de causalité strict entre IE managériale et bien-être ; des données longitudinales ou une approche quasi-expérimentale (par exemple autour de formations en IE) permettraient de renforcer l'identification causale. Enfin, la taille de l'échantillon, bien que suffisante pour les tests statistiques mobilisés, limite la possibilité de désagréger l'analyse par secteur d'activité fin ou par taille d'organisation.

Les recherches futures pourraient mobiliser un design longitudinal avant/après formation des managers à l'IE, une modélisation multi-niveau (salarié imbriqué) pour tenir compte de la structure hiérarchique des données, ainsi qu'une extension de l'analyse à d'autres indicateurs de performance organisationnelle (absentéisme, productivité...) afin d'objectiver plus complètement le retour sur investissement des politiques de développement de l'intelligence émotionnelle managériale.

Conclusion

Cette étude apporte des éléments statistiques et économétriques sur l'intelligence émotionnelle du manager constitue un levier déterminant du bien-être et de l'engagement de son équipe. À partir d'une enquête mixte menée auprès de 250 salariés et de 30 managers, les résultats montrent qu'un management perçu comme empathique et à l'écoute réduit significativement le stress, favorise la satisfaction et le droit à l'erreur, et augmente la probabilité de fidélisation des collaborateurs. Ces effets, mesurés par des modèles de régression linéaire et logistique, restent robustes après contrôle de l'ancienneté, de la taille d'équipe, du secteur d'activité et de la charge de travail perçue.

L'étude souligne néanmoins qu'un manager trop empathique, qui ne sait pas poser de limites économiques et psychologiques, s'expose lui-même à l'épuisement. L'enjeu pour les organisations est donc double : développer systématiquement l'intelligence émotionnelle de leurs managers comme un savoir-faire professionnel, tout en les accompagnant dans la préservation de leur propre équilibre qui est une condition sine qua non d'une performance collective durable.

Références bibliographiques

A'yunnisa RN, Carminati L and Wilderom CPM (2024) Promoting employee flourishing and performance: the roles of perceived leader emotional intelligence, positive team emotional climate, and employee emotional intelligence. *Organ. Psychol.* 2:1283067.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Burgat P-M (2014) Manager avec l'intelligence émotionnelle : La clé pour ré-enchanter les organisations, concilier efficacité et bien-être Cairn.info Sciences humaine et sociales

Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 459-488.

Durivage, A., & Zapata, J.-C. (2024). La gestion de l'intelligence émotionnelle au travail : Guide pratique pour les gestionnaires et les managers. Presses de l'Université du Québec

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books, New York.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence* (Traduction française : L'intelligence émotionnelle, Tomes 1 et 2, Éditions Robert Laffont)

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

White, H. (1980). A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity. *Econometrica*, 48(4), 817-838.