

Le management émotionnel : Vers une prise en compte de l'intelligence émotionnelle en entreprise ?

(Par Stéphane Jacquet, veilleur au CREG)



Mots clés :

Management émotionnel ; intelligence émotionnelle ; quotient émotionnel ; compétences émotionnelles ; émotions positives ; émotions négatives ; intelligence intra personnelle ; intelligence inter personnelle ; émotions d'approche ; émotions antagonistes ; émotions d'accomplissement ; émotions de résignation ; processus émotionnel ; modèles d'intelligence émotionnelle ; leviers préventifs ; leviers curatifs

Abstract :

A partir des années 30, les facteurs liés aux émotions ont commencé à être pris en compte. Ce sont les années 90 qui vont permettre l'émergence du concept d'intelligence émotionnelle. La prise en compte de cette forme d'intelligence va se faire à travers une approche à la fois intra et interpersonnelle, que l'on va chercher à mesurer, en particulier par le quotient émotionnel. Ce concept va alors être repris pour identifier et développer de nouvelles compétences en management ; permettant surtout de comprendre la complexité mais aussi d'agir, en particulier, dans la gestion de groupe, la prise de décision et la négociation. Plusieurs grands modèles existent, avec comme point commun, une double aptitude à se connaître et se gérer mais aussi à percevoir et gérer les autres. Un véritable système d'analyse du processus émotionnel et de mise en œuvre d'actions managériales émerge de ces approches.

« **L'émotion est une certaine façon d'appréhender le monde** » disait Sartre en 1938, au cœur même de l'économie taylorienne dont les fondements rationnels allaient jeter les bases d'un management classique, dans lequel les analyses comportementales ne seront que l'apanage de quelques écoles ou chercheurs alternatifs.

Selon le Forum Mondial Economique (WEF), les compétences qui sont jugées comme critiques pour réussir professionnellement (voire humainement) dans le monde de demain sont principalement développées par des méthodologies dites SEL : Social – Emotional Learning. Les experts du WEF estiment qu'il est urgent d'aider les étudiants d'aujourd'hui à développer leurs aptitudes à interagir socialement et émotionnellement. Même si l'école des relations humaines a prétendu, très tôt, qu'une « logique des sentiments » (Roethlisberger, 1939) animait les cadres et employés ; c'est la logique des coûts et de l'efficacité qui a servi longtemps de fondement à l'économie industrielle. Les recherches vont alors porter sur la motivation au travail, pendant les 30 glorieuses ; puis sur les aspects cognitifs, dans les années 70. C'est lorsque le débat sur les théories de la décision va se développer, dans les années 90, que les aspects affectifs vont être de nouveau explorés, à la lumière d'approches plus scientifiques, comme l'utilisation de l'IRM (dans l'analyse de la décision).

C'est donc en 1990, qu'apparaît le vocable « intelligence émotionnelle » définit ainsi : « Une forme d'intelligence sociale qui implique l'aptitude à contrôler ses propres émotions et celles des autres, à discriminer entre elles et à utiliser cette information pour guider à la fois sa pensée et son action » (Salovey et Mayer, 1990). A partir de là, de nombreux

travaux, essentiellement anglo-saxons, vont se développer sur cette thématique. Le journal Les Échos a ainsi pu titrer, en 2010, un article : « émotions, un défaut devenu qualité » ; pour montrer le changement de focale intervenu dans le management moderne, à propos des émotions. L'hypothèse de départ serait que l'intelligence émotionnelle favoriserait les performances des organisations. L'apparition du « quotient émotionnel » et les recherches sur sa prédictivité vont dans ce sens. On peut donc se demander pourquoi cette forme d'intelligence est-elle devenue si recherchée en entreprise, et si elle ne constituerait pas une nouvelle forme de compétence dans les organisations. Quelles seraient alors les déclinaisons de cette compétence globale ?

Au-delà de cette approche, il s'agirait également d'en saisir les limites pour mieux la présenter, voire la développer auprès des managers et éviter les abus (du même type que ceux rencontrés avec le QI) liés à une sur utilisation, sans formation.

Dans un article du CREG, nous nous sommes intéressés aux « approches humaines » et au rôle de l'émotion dans la décision (voir : <http://www.creg.ac-versailles.fr/de-l-hypothese-de-rationalite-aux-apports-recents-de-la-neurobiologie-comment>). Il ne s'agit plus, ici, d'opposer deux approches (rationnelle et intuitive), mais bien de comprendre ce qui amène cet intérêt du management pour ce qu'on appelle « l'intelligence émotionnelle ». Certains ont même cherché à modéliser des comportements liés en partie aux émotions et à les décliner en compétences, appelées « compétences relationnelles (voir le référentiel AFNOR écrit à ce propos par Alain Labruffe). Il serait donc intéressant d'identifier les principales compétences de base liées à l'intelligence émotionnelle. Mais si la « managérialité » constitue un vrai processus émotionnel (Delavallée, 2006), quels pourraient alors en être les leviers ?

Pour répondre à ces questions, il s'agit donc de se demander si l'intelligence émotionnelle est bien, une nouvelle forme de compétence en organisation (1). Après avoir retracé l'émergence de ses compétences comportementales (1.1). Il faudra identifier les compétences liées à l'émotion, en management (1.2). La question de la modélisation de l'intelligence émotionnelle fera l'objet de la seconde partie (2). Il conviendra donc d'essayer de dégager quelques modèles de base pour l'analyse (2.1). Ce qui nous conduira à présenter l'émergence d'un véritable système d'analyse de l'intelligence émotionnelle (2.2).

1. L'intelligence émotionnelle, une nouvelle forme de compétence en management

Pour bien comprendre comment l'intelligence émotionnelle a pris autant d'ampleur dans les organisations, il faut en retracer l'émergence et montrer comment elle a très vite pu se répercuter dans les pratiques managériales et constituer une véritable compétence, que certains auteurs ont cherché à modéliser.

1.1 L'émergence et la prise en compte de l'intelligence émotionnelle

Devant la prééminence du taylorisme et de l'approche mécaniste classique, il est difficile de trouver des travaux sur les émotions avant les années 30. C'est l'école des relations humaines qui commence à s'intéresser à certains facteurs « humains » facilitant le travail des ouvriers et employés soumis à la pression du chiffre. Certains travaux portent alors sur l'ambiance et le moral des employés. Certains mettent l'accent sur le système d'idées et de croyances (Dickson et Roethlisberger, 1939). Ils parlent de « logique des sentiments » et évoquent la thématique des sensibilités. Les travaux de cette école vont vite s'orienter vers d'autres thématiques plus axées sur les groupes (dynamique des groupes, implication...), sous l'impulsion de Lewin ou Moreno. Il faudra attendre les années 70 et son flot de questionnement sur la finalité des organisations, pour voir revenir le thème de la motivation et de la satisfaction au travail. Cependant, les travaux

sont essentiellement anglo-saxons et s'intéressent au lien entre travail et performance. C'est plus dans les années 80, que les aspects affectifs vont être explorés, en particulier pour travailler sur le thème du leadership. Le plaisir au travail est exploré (Abramis, 1987) ainsi que la joie et le bonheur. Des psychologues mettent en place une « évaluation cognitive du bonheur » (« satisfaction with life scale », Diener, 1985). Plusieurs adjectifs permettent de qualifier les affects négatifs et positifs et donc d'exprimer des émotions dans leur travail.

Les années 90 vont marquer un tournant dans l'émergence des émotions au niveau managérial. De nombreux chercheurs explorent des échelles de positionnement, à l'image du modèle de Goldberg, basé sur 5 traits de personnalité :

Dimension Extraversion-Introversion

Dimension agréabilité

Dimension conscience

Dimension stabilité émotionnelle

Dimension ouverture

Cependant, ce sont les travaux du psychologue Daniel Goleman qui vont véritablement projeter l'intelligence émotionnelle dans l'univers des sciences de gestion. Ses travaux sont à rapprocher de ceux d'Howard Gardner sur les formes d'intelligence. Parmi les huit formes d'intelligences identifiées, on en retrouve deux qui s'appuient clairement sur les émotions :

Intelligences	Composante-cœur : (aptitudes naturelles à)
Interpersonnelle	Traitement empathique et relationnel Aptitude à l'empathie (appréhender les choses du point de vue l'autre) et à la maîtrise des relations
Intrapersonnelle	Traitement émotionnel, assertif et autonome Aptitude à exprimer son ressenti sans blesser l'autre, aptitude à orienter ses émotions sur l'action
Musicale	Traitement tonal et rythmique Aptitude à appréhender la structure d'une œuvre et les éléments qui la composent et décryptage d'un discours musical
Kinesthésique	Traitement corporel et matériel Aptitude à contrôler des mouvements corporels ainsi qu'à manier des objets avec dextérité
Spatiale	Traitement « imagerie mentale » et métaphorique Aptitude à émuler la réalité ainsi qu'à recourir à la métaphore pour illustrer une idée, un concept
Linguistique	Traitement phonologique et grammatical Aptitude à opérer un acte auto-analytique c'est-à-dire à utiliser le langage pour réfléchir sur le langage, maîtrise de la sémantique, de la phonologie, de la syntaxe
Logico-Mathématique	Mathématique : Traitement rationnel et abstrait Niveau mathématique = aptitude à l'abstraction et au maniement de longues chaînes de raisonnement Scientifique : Traitement pragmatique et intuitif aptitude à solliciter une intuition avant d'élaborer un concept, reste ancré dans l'univers physique
Naturaliste	Traitement taxinomique et comparatif Aptitude à reconnaître et à classer des espèces de la faune et de la flore, aptitude à reconnaître dans des cas isolés l'appartenance à un groupe

Source : D'après les travaux de Gardner in « L'accompagnement du changement professionnel, l'apport de la théorie des intelligences multiples de Gardner » par Yves Richez

L'intelligence interpersonnelle est celle qui montre les aptitudes de la personne à percevoir les autres et à maîtriser les relations. Elle est centrale dans le management, surtout pour les managers de proximité, soumis à une double pression (hiérarchie et équipe de base).

Quant à l'intelligence intra personnelle, elle demeure la base de l'intelligence

émotionnelle en évaluant la capacité à exprimer son ressenti et à utiliser ses émotions pour agir.

Assez vite, le QE (quotient émotionnel) commence à être mesuré, se substituant, peu à peu, au QI de Binet.

C'est en 1990 que l'intelligence émotionnelle va vraiment être définie (voir en introduction) par Salovey et Mayer. Ils postulent que c'est une forme d'intelligence sociale et rappellent qu'elle est basée sur le contrôle de ses émotions et de celle des autres. Cette approche est, de plus, orientée sur l'action, ce qui l'ancre définitivement dans la pensée managériale, qui recherche des leviers d'action pour les managers confrontés à la crise.

Schématiser cette approche peut permettre d'en capter les éléments-clés :



Source : A. Dupin Janson, UTM - Master Pro 2 Management de Projets Technologiques - Intelligence émotionnelle

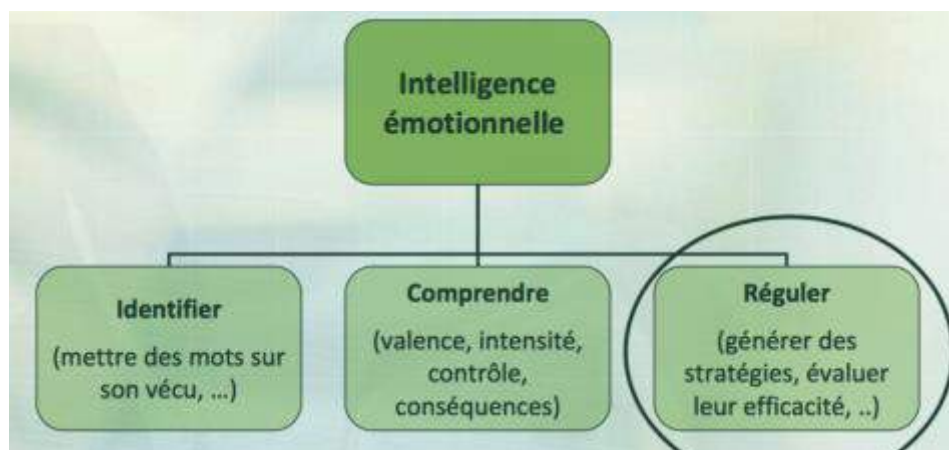
On voit que le schéma présente quatre composantes de l'intelligence émotionnelle qui se déclinent en quatre compétences majeures :

Percevoir/intégrer/comprendre/gérer

On peut alors se demander, si l'intelligence émotionnelle constitue un simple trait de caractère ou si elle représente une véritable compétence au sens de Le Boterf qui précise que « les compétences se réfèrent toujours à des personnes. Il n'existe pas de compétences sans individus. Les compétences réelles sont des constructions singulières, spécifiques à chacun » (Le Boterf, 2004). Philippe Zarifian, dans son modèle de la compétence parle de « savoir-faire relationnels ou sociaux. Il indique que la compétence représente : « une prise d'initiative et des responsabilités assumées de l'individu sur des problèmes et événements auxquels il s'affronte au sein de situations

professionnelles » (Zarifian, 1999). Lisa Bellinghausen, dans son travail de recherche parle même de « compétences émotionnelles ». Elle estime que Le travail d'intégration des compétences émotionnelles dans les référentiels de compétences dans le cadre d'une démarche d'approche par compétences est d'une importance fondamentale. L'enjeu est d'outiller les professionnels de demain face à un contexte où nos capacités adaptatives seront constamment sur-sollicitées (Bellinghausen, 2010).

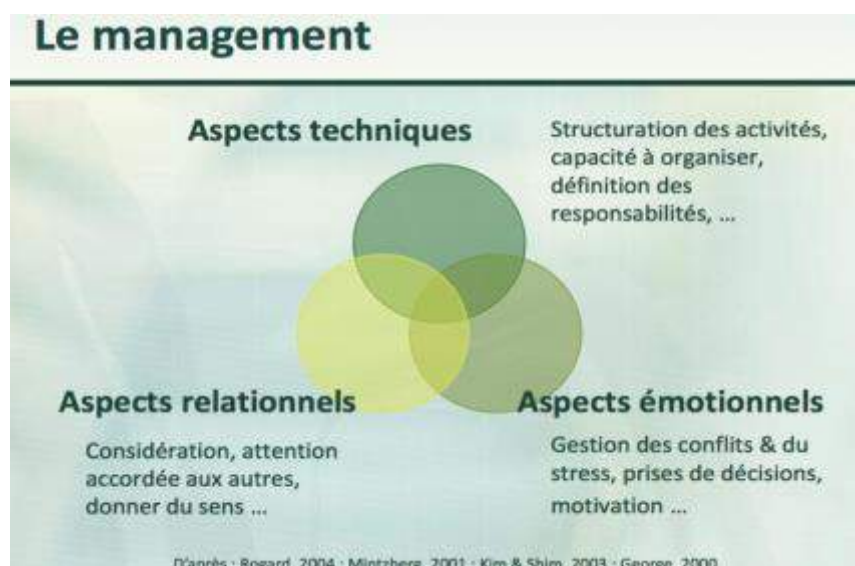
Pour elle, les compétences émotionnelles se définissent comme « un ensemble de capacités à traiter les émotions et/ou les informations émotionnelles en général ». De là découle un modèle, développé dans sa thèse de doctorat de psychologie, permettant d'abord de déceler la nature de l'intelligence émotionnelle :



Source : extrait de la présentation de la thèse de Lisa Bellinghausen « compétences émotionnelles dans le management », CNRS et université Paris 5, 2009

On voit ici, une approche qualitative en 3 phases, permettant au manager d'identifier, de comprendre et de réguler. Cette approche ne se contente pas d'intellectualiser le processus, elle l'inscrit dans l'action (à travers la régulation) et permet d'insister sur les fondamentaux du management des équipes (régulation de soi/des autres).

Certains auteurs célèbres avaient déjà mis en perspective les aspects émotionnels du management, principalement dans la prise de décision :



Source : extrait de la présentation de la thèse de Lisa Bellinghausen « compétences émotionnelles dans le management », CNRS et université Paris 5, 2009

Mintzberg s'est intéressés aux tâches des dirigeants et a démontré qu'en effectuant de nombreuses tâches chaque jour, les managers s'appuyaient sur des compétences relationnelles qui intégraient les émotions et leur gestion, en particulier (Mintzberg, 2001). Pour Mintzberg, le management est une « pratique », qui fait appel à de nombreuses compétences relationnelles (Mintzberg, 1996).

Les années 2000/2010 vont permettre d'affiner ce concept de compétences émotionnelles, en cherchant à l'appliquer directement au management, dans différents domaines.

Les futurologues et experts en prospective placent l'intelligence émotionnelle comme compétence majeure à l'horizon 2020, comme dans le récent rapport du World Economic Forum :



On remarque que la compétence « intelligence émotionnelle », déjà présente depuis quelques années, monte en puissance pour devenir une compétence professionnelle majeure. Il serait intéressant de voir ce que l'intelligence émotionnelle peut apporter en management.

1.2 L'identification de nouvelles compétences en management

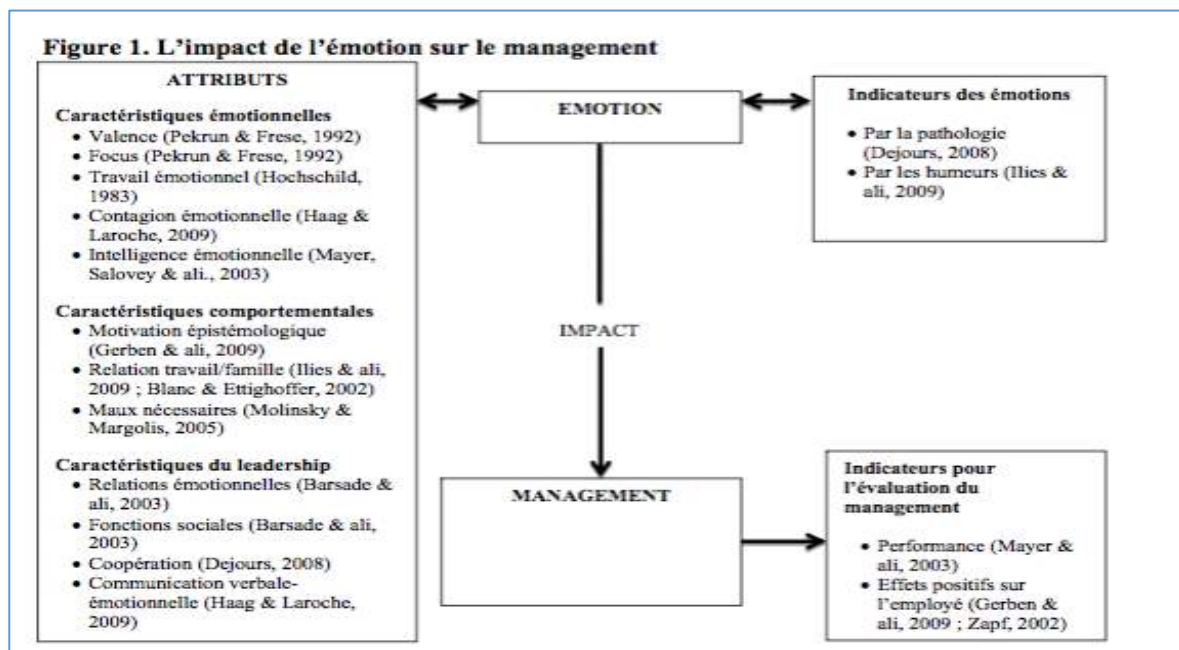
Howard Gardner, qui a formalisé les différents types d'intelligences, a identifié quatre aptitudes composant l'intelligence émotionnelle des managers performants :

- . *L'aptitude à organiser des groupes*, en particulier la coordination des autres ;
- . *La capacité à négocier des solutions*, et plus particulièrement gérer des conflits ;
- . *La capacité à établir des relations personnelles*, en s'appuyant sur l'empathie ;
- . *La capacité d'analyse sociale*, qui permet d'appréhender les autres et de capter leur ressenti.

Ainsi, la bonne maîtrise de l'intelligence émotionnelle par les managers permettrait de coller avec une culture d'entreprise très « actuelle », basée sur l'acceptation de la différence et la gestion de la diversité.

Au-delà de cette analyse, certains auteurs peuvent être convoqués pour préciser un concept intéressant, celui de « sagesse organisationnelle ». En référence aux travaux de Peter Drucker sur la nécessité de coordination dans les équipes, on peut penser que le groupe possède des aptitudes supérieures à la somme des individus qui le compose, ce qu'on peut expliquer par les effets de synergie. Ces effets seraient favorisés par la faculté de « Co-agir », qui suppose une volonté d'action commune, de « faire ensemble ». On peut donc dire que l'équipier qui accède à la logique de synergie connaît sa responsabilité, donne du soutien aux autres et accepte d'en recevoir. Il y ajoute dans le cadre de sa tactique propre les talents de ses co-équipiers (Devillard, 2005). Cette capacité de Co action, initiée par l'intelligence émotionnelle, se retrouve bien dans le volley-ball. Les joueurs tournent, mais la situation s'inverse suivant le service (attaque ou défense) et avec des postes spécifiques qui peuvent être mobilisés parfois (le libéro qui ne sert pas dans toutes les phases de jeu) et des codes de communication, véritables clés de la réussite.

Une étude de 2014 a cherché à mesurer l'impact de l'émotion sur la performance managériale (Morgue et Leszczynska, IPAG et GREDEG, université de Nice, 2014). Les deux chercheurs ont essayé d'établir un lien entre l'impact des émotions sur le comportement physique et psychique, et un mode de management émotionnellement performant. Les auteures de la recherche ont ensuite essayé de modéliser leurs travaux, grâce aux schéma suivant :



Source : Morgue et Leszczynska, Impact de l'émotion sur la performance managériale. Etude de cas de management en France ; IPAG et GREDEG, université de Nice, 2014

Leur modèle est assez complet car il dégage les différents éléments de la problématique. Trois niveaux de caractéristiques sont concernés quant aux émotions, qui s'expriment de différentes manières (pathologiquement et par les humeurs). L'impact sur le management sera mesuré par des indicateurs. Les émotions sont souvent étudiées à l'occasion de pathologies, comme l'ont démontré les travaux de Christophe Dejours, sur le mal être au travail et les risques psycho-sociaux (stress chronique en particulier). Le fait d'obtenir un climat émotionnellement stable et positif permet de limiter l'apparition du stress chronique. Même si les auteures de la recherche ont surtout étudié les liens entre un mode de management et les émotions qui y sont liées ; leur contribution a donc permis de démontrer que l'intelligence émotionnelle du manager et sa compréhension des autres pouvaient permettre d'éviter des conséquences graves (stress, burn out). Elles préconisent donc de mettre en place un

management adéquat au maintien d'un capital humain coopératif et non individuel, le tout au sein d'un climat émotionnellement stable, homogène, favorisant la productivité. Les émotions ne peuvent être évitées en entreprise, il faut donc les comprendre et les gérer.

On peut même aller plus loin en pensant que l'intelligence émotionnelle, bien utilisée permet de comprendre les émotions ; cela implique de comprendre ce que les autres ressentent et pourquoi, c'est-à-dire parvenir à « cerner » les autres, comprendre leurs points de vue, « anticiper » les émotions, et donc mieux comprendre la complexité émotionnelle.

Dans les années 2000 les chercheurs (Barling, Wexler, 2000) ont réaffirmé que, dans l'économie actuelle, les compétences émotionnelles sont nécessaires pour créer les conditions permettant le partage des connaissances et pour établir la confiance essentielle à la formation d'équipes performante. Le modèle du manager transformationnel s'est alors développé, à l'image du « servant leader » mis en place dans les magasins Auchan. Le succès d'un manager serait plus lié à la composante émotionnelle qu'à la composante cognitive (Mayer, 1990 ; Goleman, 2002). : selon eux, c'est donc l'intelligence émotionnelle qui permet aux collaborateurs de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Au niveau du management, l'intelligence émotionnelle est aussi utilisée pour réduire les biais dans les prises de décision. Dans un précédent article (Management de la décision, de l'hypothèse de rationalité aux apports récents de la neurobiologie... comment décider dans un environnement de plus en plus incertain ? <http://www.creg.ac-versailles.fr/de-l-hypothese-de-rationalite-aux-apports-recents-de-la-neurobiologie-comment>), nous avons cherché à mettre en avant le rôle de l'intuition et de l'émotion dans la prise de décision. Une étude menée par l'IAE d'Aix, sur des cadres français en 2007, a conclu qu'un niveau d'intelligence émotionnelle élevé permettait de diminuer certains biais dans la prise de décision. La décision est donc un mécanisme multidimensionnel qui s'appuie sur les émotions (Van Hoorebeke, 2008). Les émotions permettent de générer des idées alternatives et de trouver des solutions, mais aussi des process d'évaluation et de sélection (Bellinghausen, 2009). L'intelligence émotionnelle est également déployée dans le domaine de la négociation, qui concerne certains managers. L'émotion constitue, ainsi, la base des la communication interpersonnelle et des relations sociales dans les entreprises. Elle doit être prise en compte dans toutes les situations de communication, principalement en négociation. Le contrôle et l'analyse de la communication constituent des éléments essentiels de la négociation et certaines émotions peuvent jouer un rôle important, tantôt positives, tantôt négatives. Certains auteurs se sont intéressés à ce domaine et ont cherché à lister ces émotions en les catégorisant (Fisher et Shapiro, 2006) :

Emotions positives		Emotions négatives	
Excité	Transporté de joie	Coupable	Fâché
Réjoui	Euphorique	Honteux	Furieux
Amusé	Soulagé	Humilié	Outragé
Enthousiaste	Conforté	Embarrassé	Intimidé
Gai	Content	Eprouver du regret	Inquiet
Jovial	Relaxé	Envieux	Surpris
Enchanté	Patient	Jaloux	Peureux
Extatique	Tranquille	Dégoûté	Paniqué
Fier	Calme	Plein de ressentiment	Horrorifié
Satisfait	Plein d'espoir	Méprisant	Triste
Heureux	Respecté	Impatient	Sans espoir
Joyeux	Etonné	Irrité	Malheureux
Ravi			Accablé

Ces émotions permettent aux acteurs de la négociation d'intégrer des informations permettant de s'adapter à l'évolution de la situation. Un client en colère ou humilié sera difficile à satisfaire et son problème deviendra complexe à traiter. L'intelligence émotionnelle va alors constituer une habileté que l'on peut travailler pour progresser.

Ainsi L'intelligence émotionnelle apporte énormément (Bobot, 20010), car elle permet de :

- Connaître le fonctionnement, le rôle et les effets de nos émotions pour les réguler, et gérer notre comportement émotionnel afin de l'adapter à la situation et à l'environnement
- D'identifier ce que ressent l'autre et de comprendre ce qui génère ses ressentis ; en nous offrant la possibilité de nous adapter à son comportement.
- De compenser, par une petite concession, un ressenti lié à une frustration.
- De percevoir les émotions pour mieux gérer la relation. Nous pouvons donc l'adapter ou la recadrer selon les besoins de la négociation.

Suivant son profil de négociateur (coopératif ou compétitif), le négociateur utilisera des leviers différents (émotions positives ou négatives). L'intelligence émotionnelle est également corrélée positivement avec des aptitudes en négociation telles que la créativité, l'aptitude verbale et l'aptitude au raisonnement (Bobot, 2010).

Au niveau du recrutement, l'intelligence émotionnelle a été très vite perçue de manière concrète comme permettant de développer de nouveaux outils de sélection de profils ; dans un environnement de plus en plus complexe et incertain. Le quotient émotionnel est alors apparu ; se substituant parfois au quotient intellectuel, lors de la phase de tests préalables à l'embauche. Dans son livre écrit en 1995, Goleman mentionne qu'on pourrait bien ne jamais trouver d'outil valable ou fiable pour mesurer l'IE. Il a cependant travaillé à l'élaboration d'un système de mesure, que les chercheurs ne trouvent pas nécessairement très fiable, au niveau scientifique. Cependant, les services de recrutement se sont emparés de l'outil comme élément de sélection.

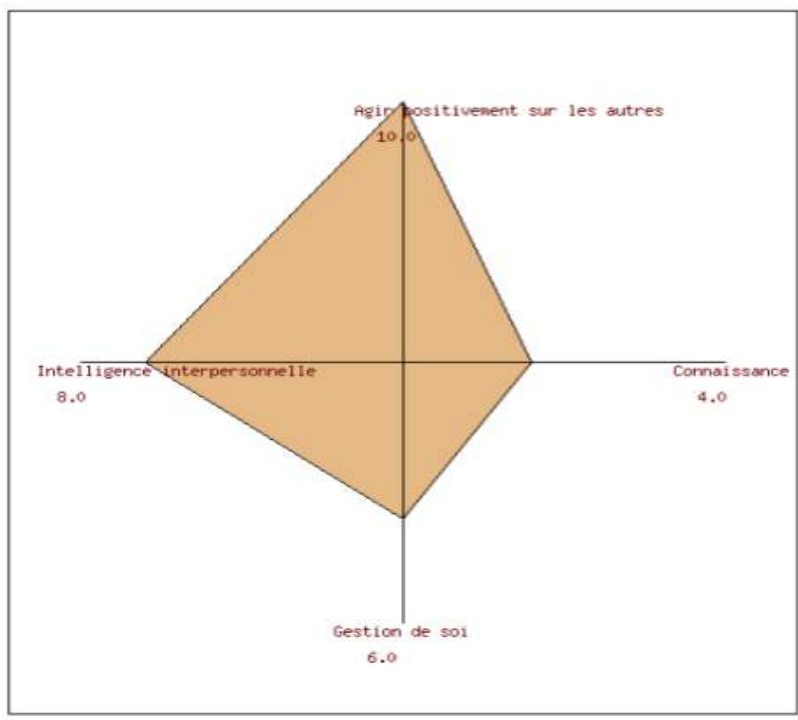
Plusieurs tests existent et ils cherchent à évaluer les 4 piliers des compétences émotionnelles : la conscience de soi (capacité à se saisir de ses propres émotions), la régulation de soi (contrôle de ses impulsions, conscience professionnelle, prise d'initiative...), la conscience des autres (écoute, sens du service, capacité à identifier les enjeux stratégiques...) et la régulation des relations (aider les autres à progresser, inspirer les autres, travail en équipe...). Ils permettent de sortir un modèle visuel en 2 dimensions, sous forme de carte perceptuelle à 2 axes :

Un axe « connaissance des autres (interpersonnelle)/connaissance de soi ;

Un axe gestion des autres/gestion de soi.

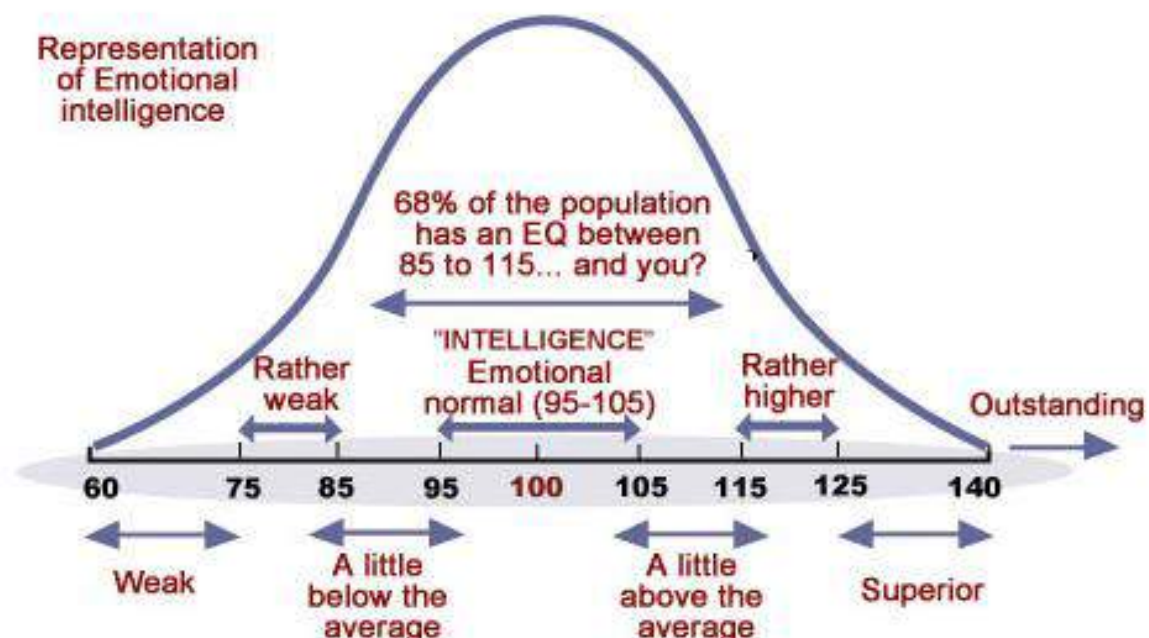
Un profil « équilibré » présentera une figure proche d'un carré, le test visant à confronter le candidat avec ses résultats et non obtenir une figure parfaite.

Par exemple, dans la figure suivante, le candidat montre une aptitude très forte à comprendre les autres et à gérer les relations interpersonnelles, mais devra expliquer le score assez faible en « connaissance de soi » (à droite de l'axe horizontal).



Source : extrait d'un test Assesfirst d'intelligence émotionnelle

A l'image du QI, un « niveau » de base a même été établi ainsi qu'une répartition des employés par « niveaux ».



Source : i centraltest.com

Plusieurs entreprises commercialisent des tests d'intelligence émotionnelle. En général, ils cherchent à mesurer le « QE », à travers 12 facteurs spécifiques à l'intelligence émotionnelle, en milieu professionnel (l'aisance relationnelle, les capacités de médiation et d'influence, l'empathie et la lucidité, l'adaptabilité...).

Il comprend une échelle de désirabilité sociale et peut être utilisé en recrutement, lors des évaluations internes et en coaching.

Néanmoins, une analyse préalable des besoins à évaluer est recommandée afin de pouvoir comparer ensuite les résultats aux qualités nécessaires pour le poste.

Un QE élevé permet d'anticiper une meilleure gestion du stress ainsi qu'une plus grande motivation et capacité à communiquer.

Un QE moins élevé pourra être amélioré et développé grâce à des formations spécifiques qui permettent d'augmenter l'efficacité personnelle, d'améliorer les capacités d'écoute, d'apprendre à mieux se connaître ou à mieux gérer une équipe. Ce qui est ici important, c'est la possibilité de « développer » le QE alors que le QI reste difficile à faire évoluer. Un travail sur soi est possible pour comprendre les émotions et mieux les gérer, en situation professionnelle. Malheureusement, aucune étude scientifique d'ampleur, n'est venue valider le caractère prédictif et la valeur des tests de QE, pour le recrutement.

Globalement, c'est le pôle ressources humaines qui pourra bénéficier de la manière la plus évidente, de l'intelligence émotionnelle.

Pour certains chercheurs, le management serait une « affaire de cœur » et l'atmosphère de travail suscite de nombreuses réflexions en ce moment (autour de la notion de bonheur au travail, par exemple ou, inversement, de souffrance au travail).

Daniel Goleman prône une forme d'empathie. Il préconise d'observer son propre comportement, d'identifier ses émotions et de chercher les mots pour les exprimer ; pour mieux développer la conscience de soi. En examinant ses actions, en réfléchissant à leur déroulement, en bannissant de cette analyse toute critique négative, on devient plus apte à prendre de bonnes décisions. On développe donc l'empathie en essayant de se mettre à la place des autres. D'ailleurs certains auteurs ont proposé de mesurer cette empathie par un indicateur (Cooper et Sawaf, 1998).

Pour eux, l'intelligence émotionnelle repose sur 4 dimensions :

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

Source : Cooper et Sawaf, 1998 ; cité par Denis Morin (« le développement d'une compétence appelée intelligence émotionnelle », 2005) ; UQAM

Ce travail de catégorisation ouvre des possibilités d'analyse et d'exploitation, en termes de ressources humaines, que ce soit dans le cadre de la gestion d'équipe, mais aussi pour les entretiens d'évaluation ou pour les projets de développement d'un collaborateur.

Enfin, en matière d'apprentissage, certains chercheurs se sont intéressés à l'intelligence émotionnelle (Letor, 2006), surtout dans le cadre scolaire. On manque d'études sur le lien entre l'intelligence émotionnelle et l'apprenance ou l'autodidaxie, mais les relations semblent évidentes. Si l'on s'appuie sur certains travaux de spécialistes des sciences de l'éducation, les compétences émotionnelles constitueraient des compétences clés pour tout formateur, qui pourrait mettre en œuvre un corpus d'habiletés à mobiliser dans le processus pédagogique.

Le tableau suivant fait état, de manière assez précise, d'habiletés, utilisées de manière opérationnelle, pour faciliter les apprentissages :

Dimensions de l'IE	Définition	Sous dimensions
Traitement de l'information émotionnelle.	Processus mentaux impliqués dans le traitement des émotions.	Processus d'orientation et de perception des éléments émotionnels. Processus de reconnaissance et d'identification des émotions. Distinguer le vrai du faux et identifier la complexité des éléments affectifs. Méta humeur. Processus d'expression des émotions.
Production de connaissance émotionnelle.	Production de connaissance par réflexion émotionnelle.	Symboliser, représenter les émotions et les sentiments. Nommer les sentiments et émotions. Construire des catégories relatives aux émotions. Avoir et utiliser une mémoire affective. Élaborer des hypothèses, faire des relations entre situations et sentiments et les interpréter. Planifier, anticiper les aspects émotionnels entre situations et sentiments et les interpréter.
Adaptation.	Intelligence émotionnelle orientée aux pratiques pédagogiques : compétences émotionnelles.	Enseignement et apprentissages. Formation et socialisation de l'élève. Planification et préparation de la classe. Prise de décisions en classe. Résolution créative de problèmes (innovation). Motivation et engagement. Estime personnelle. Prise en compte des éléments socioculturels de l'élève et de l'unité scolaire.
Produits	Attitude, conduites résultantes	Expression des sentiments. Implication et engagement personnel. Ouverture à la vie émotionnelle. Cultiver et réfléchir (sur) les émotions et sentiments.

Source : Caroline Letor. Reconnaissance des compétences émotionnelles comme compétences professionnelles : le cas des enseignants, HALSHS, 2006

Certains dirigeants se sont intéressés à l'impact de l'intelligence émotionnelle sur le rendement du travail individuel et collectif. Cet impact est difficile à mesurer et fait l'objet de débats dans la communauté des chercheurs. Quelques études empiriques (Morin, 2005) estiment que l'intelligence émotionnelle explique 4 % du rendement individuel lié à la tâche et 10 % de la performance. Si l'impact sur le travail collectif demeure difficile à mesurer, certains auteurs ont mis en avant les apports de l'intelligence collective (Zoghi, 2003). Elle permettrait :

- . Une meilleure autoévaluation de l'équipe de travail, par un flux d'interactions ;
- . Une résolution proactive des problèmes, grâce à une prise d'initiatives favorisée ;

- . Une meilleure expression des sentiments et donc un climat de respect pour travailler ;
- . La création d'un environnement constructif et optimiste de travail.

Tous ces travaux se sont appuyés sur une nécessaire modélisation des compétences émotionnelles.

On peut envisager différentes approches théoriques :

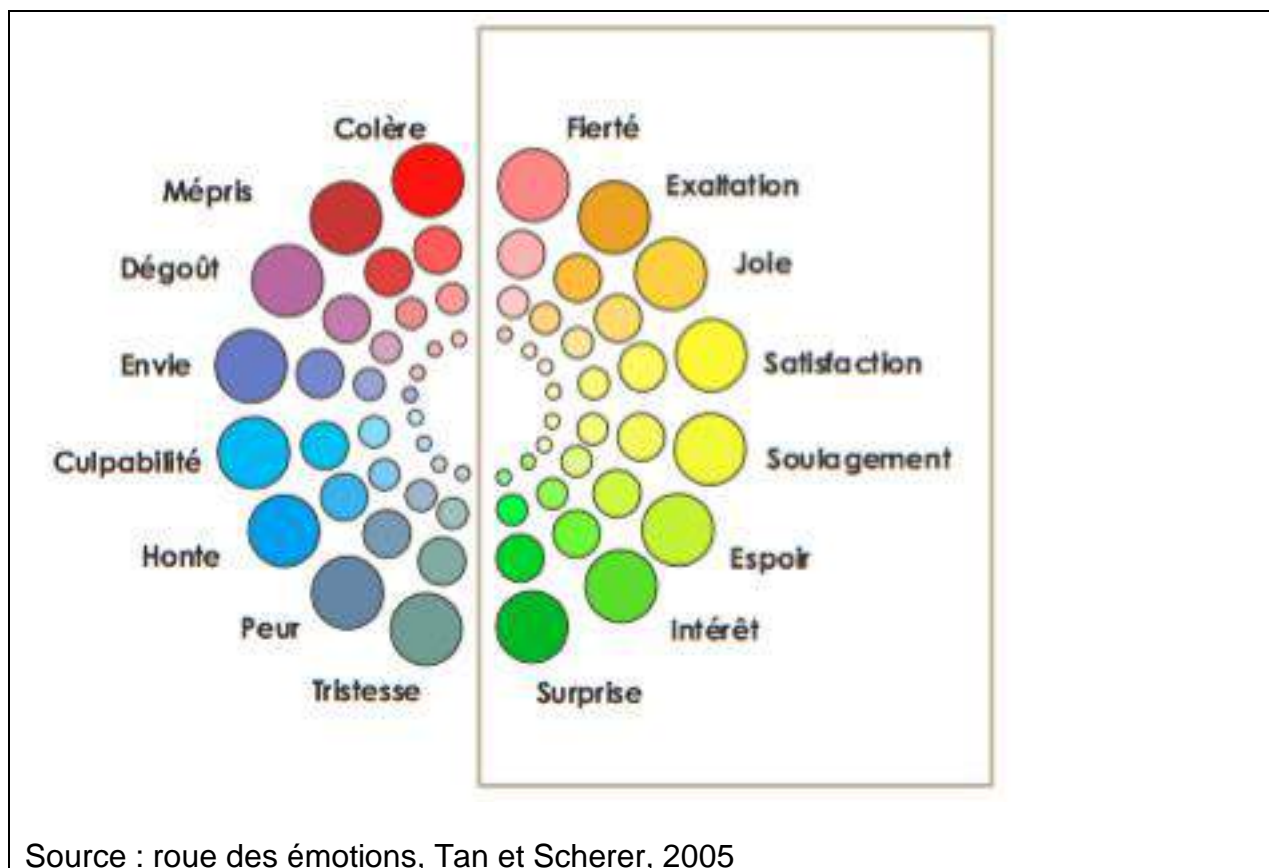
2. De la modélisation à l'émergence d'un système de management émotionnel

Plusieurs modèles émergent dans les années 90, comme préalable à un véritable système d'analyse de l'intelligence émotionnelle.

2.1 Les modèles de base :

Le modèle de Bellinghausen

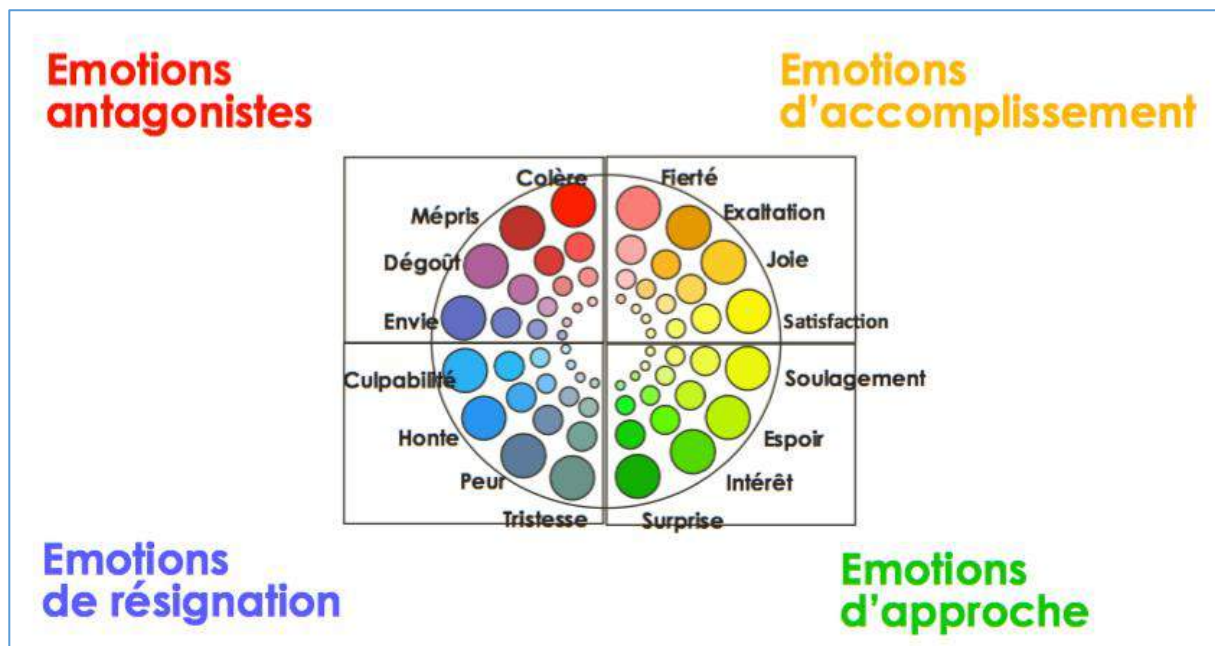
Pour bien comprendre les compétences émotionnelles, il faut d'abord revenir aux émotions de base. Elles ont été parfaitement décrites et analysées par Lisa Bellinghausen dans son travail de thèse sur le sujet (Bellinghausen, 2014). Elle a démontré que l'intelligence émotionnelle est au cœur de la relation de travail et que nous vivons tous les jours une multitude d'émotions négatives et positives au travail. Elle préconise de s'appuyer sur les émotions positives :



Ces émotions positives permettent :

- . De créer du lien et de développer des réseaux sociaux ;
- . De favoriser le bonheur au travail ;
- . D'établir de nouvelles connexions entre les idées et de favoriser la pensée créative ;
- . De développer les activités d'aide et de collaboration, ainsi que la multi activité.

L'analyse de Bellinghausen permet également d'affiner le rôle de ces différentes émotions, en les catégorisant. On peut alors distinguer 4 « classes » d'émotions suivant leur positionnement dans le quadrant, à partir de la « roue » des émotions.



Source : Scherer, 1984 ; Tran, 2004

Les émotions de résignation (culpabilité, honte, peur et tristesse) peuvent avoir des conséquences négatives sur les individus mais, paradoxalement, aider à renforcer les liens au sein d'un groupe et favoriser une réaction collective en cas de crise. La culpabilité augmente la conformité, quand la honte encourage le comportement pro-social (Tran, 2005).

Les émotions d'approche, (soulagement, espoir, intérêt, surprise) sont ressenties lorsqu'on est attentif, en phase d'exploration. Elles permettent la clarification et redonnent de l'énergie.

Les émotions d'accomplissement (fierté, exaltation, joie, satisfaction) peuvent être générées en individuel ou collectivement. Ce sont de puissants vecteurs d'identité et de

cohésion mais elles peuvent abaisser la concentration et l'analyse.

Les émotions antagonistes (colère, mépris, dégoût, envie) sont connotées de manière négative, car souvent associées à des conflits ou problèmes relationnels. Cependant, elles peuvent être utilisées comme levier réactif (l'envie par exemple) de motivation. La colère permet de renforcer les valeurs groupales (et de réunir les gens, comme lors d'une manifestation). Même si plusieurs tentatives de conceptualisation de l'intelligence émotionnelle existent, trois modèles se sont distingués, depuis l'émergence du concept : le modèle de Goleman, celui de Reuven Bar-On et modèle de Salovey et Mayer. On peut y ajouter les travaux récents de Bellinghausen. Le modèle de Goleman demeure le plus connu par le grand public car il est centré sur le monde du travail et son approche est utilitariste. Ce sont les deux autres modèles qui ont cherché à mettre en avant l'intelligence émotionnelle comme habilité cognitive (Salovey et Mayer) ou combinaison de traits de personnalités et d'habilités cognitives (Reuven Bar-On).

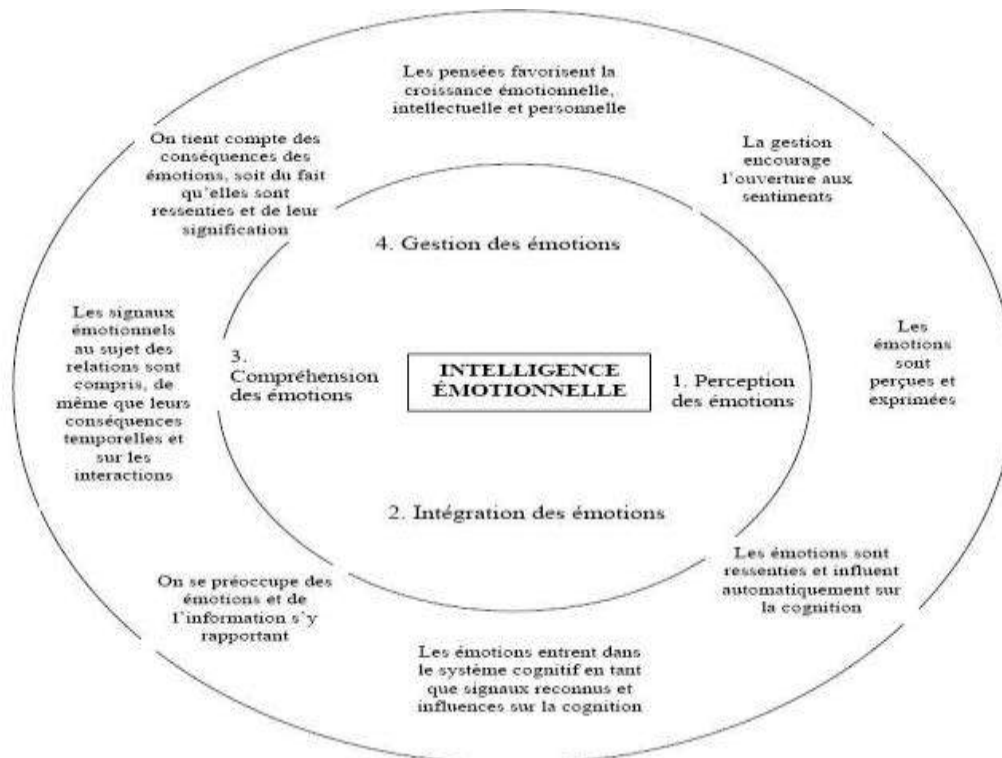
Le modèle de Salovey et Mayer

Ces deux psychologues américains ont défini l'intelligence émotionnelle comme la capacité à percevoir les émotions, à accéder et générer des émotions afin d'aider la pensée mais aussi à comprendre les émotions et à les réguler. L'idée c'est de progresser aussi grâce à l'intelligence émotionnelle. C'est donc la compréhension de ses émotions et celles des autres qui va former la base de la sociabilité nécessaire à un mode de management plus "humain". Pour comprendre les émotions, il faut donc des capacités que les deux psychologues ont classées en deux grandes dimensions :

- . La capacité à percevoir et éprouver des émotions ;
- . La capacité à comprendre et réguler les émotions.

Chacune de ces deux dimensions est ensuite divisée en deux branches, l'une basique avec le processus psychologique de base et l'autre plus complexe qui intègre les processus cognitifs.

On comprend mieux l'intérêt de ce modèle grâce à ce schéma, avec un second "cercle" qui explique comment chaque processus peut se réaliser et l'intérêt de cette approche.



Source : Mayer et Salovey, tiré de <http://www.csc-scc.gc.ca/recherche/r150-fra.shtml#18>

L'intérêt de ce modèle, c'est qu'il a permis de mettre en place une "mesure" discriminante et prédictive de l'intelligence émotionnelle. Mayer et Salovey ont cherché à vérifier la validité de leur modèle à quatre branches de l'intelligence émotionnelle au moyen de la Multibranch Emotional Intelligence Scale (échelle d'intelligence émotionnelle à plusieurs branches). Composée de 12 sous-échelles de l'intelligence émotionnelle, cette échelle produit des évaluations de l'intelligence émotionnelle en tant qu'intelligence distincte comportant trois sous-facteurs distincts : la perception des émotions, la compréhension des émotions et la gestion des émotions.

Le modèle de Goleman

C'est, historiquement, le plus connu mais aussi le plus simple à retenir. Il regroupe 4 grandes compétences, autour de 2 « axes » (conscience de soi/des autres et maîtrise de soi/régulation des autres). La conscience de soi regroupe plusieurs capacités autour de nos ressources personnelles et de leur exploitation, alors que la conscience sociale est plus liée à la détection des émotions d'autrui. Quant à l'autre axe, il est dynamique car il s'agit de maîtriser ses propres émotions ou de gérer celles des autres, ce qui demeure essentiel pour un manager. Voici la déclinaison de ces 4 compétences en 20 sous-compétences :

Conscience de soi	
1	Etre à l'écoute de ses émotions
	Chercher à progresser
	Avoir confiance en ses ressources personnelles
Gestion de soi	
2	Contrôler ses impulsions
	Faire preuve d'intégrité
	Faire preuve de conscience professionnelle
	Accueillir favorablement le changement
	Viser l'excellence
Prendre des initiatives	
Conscience des autres	
3	Ecouter attentivement les autres
	Posséder le sens du service
	Décrypter les enjeux stratégiques
Gestion des relations	
4	Aider les autres à progresser
	Influencer les autres
	Communiquer efficacement
	Anticiper et gérer les conflits
	Inspirer et guider les autres
	Provoquer le changement
	Entretenir un réseau de qualité
	Contribuer au travail d'équipe

Source : L'intelligence émotionnelle comme porte d'entrée aux compétences managériales, HOS.SO, cours de GRH, Michellod, Vuistinier et Gaillard

Le modèle de Bar-On :

Ce modèle reste plus complet, car il intègre les 2 dimensions, intra personnelle et interpersonnelle, qui correspondent globalement aux 2 axes de Goleman ; mais il va également plus loin en présentant 23 grandes compétences complémentaires.

Il s'agit d'abord de l'adaptabilité, nécessaire en termes de gestion des émotions et pour trouver des solutions. Il présente ensuite la capacité à gérer le stress, indispensable dans le management au quotidien. Puis il met en avant l'humeur générale, sorte de baromètre de la joie de vivre, levier indispensable pour créer une ambiance positive sur le lieu de travail.

Modèle Reuven Bar-On	
Intrapersonnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Assertivité • Indépendance
Interpersonnel	<ul style="list-style-type: none"> • Empathie • Responsabilité sociale • Relations interpersonnelles
Adaptabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Sens des réalités • Flexibilité • Résolution de problème
Gestion du stress	<ul style="list-style-type: none"> • Tolérance au stress • Contrôle de ses impulsions
Humeur générale	<ul style="list-style-type: none"> • Optimisme • Joie de vivre

Source : L'intelligence émotionnelle comme porte d'entrée aux compétences managériales, HOS.SO, cours de GRH, Michellod, Vuistinier et Gaillard

A travers ces modèles, on voit donc apparaître la nécessité, pour le manager, de gérer les émotions au travail. Cette méta compétence peut être précisée dans ses deux aspects ; l'analyse du processus émotionnel et l'action du manager pour gérer les émotions. C'est l'émergence d'un véritable système d'analyse de l'intelligence émotionnelle.

2.2 L'émergence d'un système d'analyse de l'intelligence émotionnelle

Le système d'analyse :

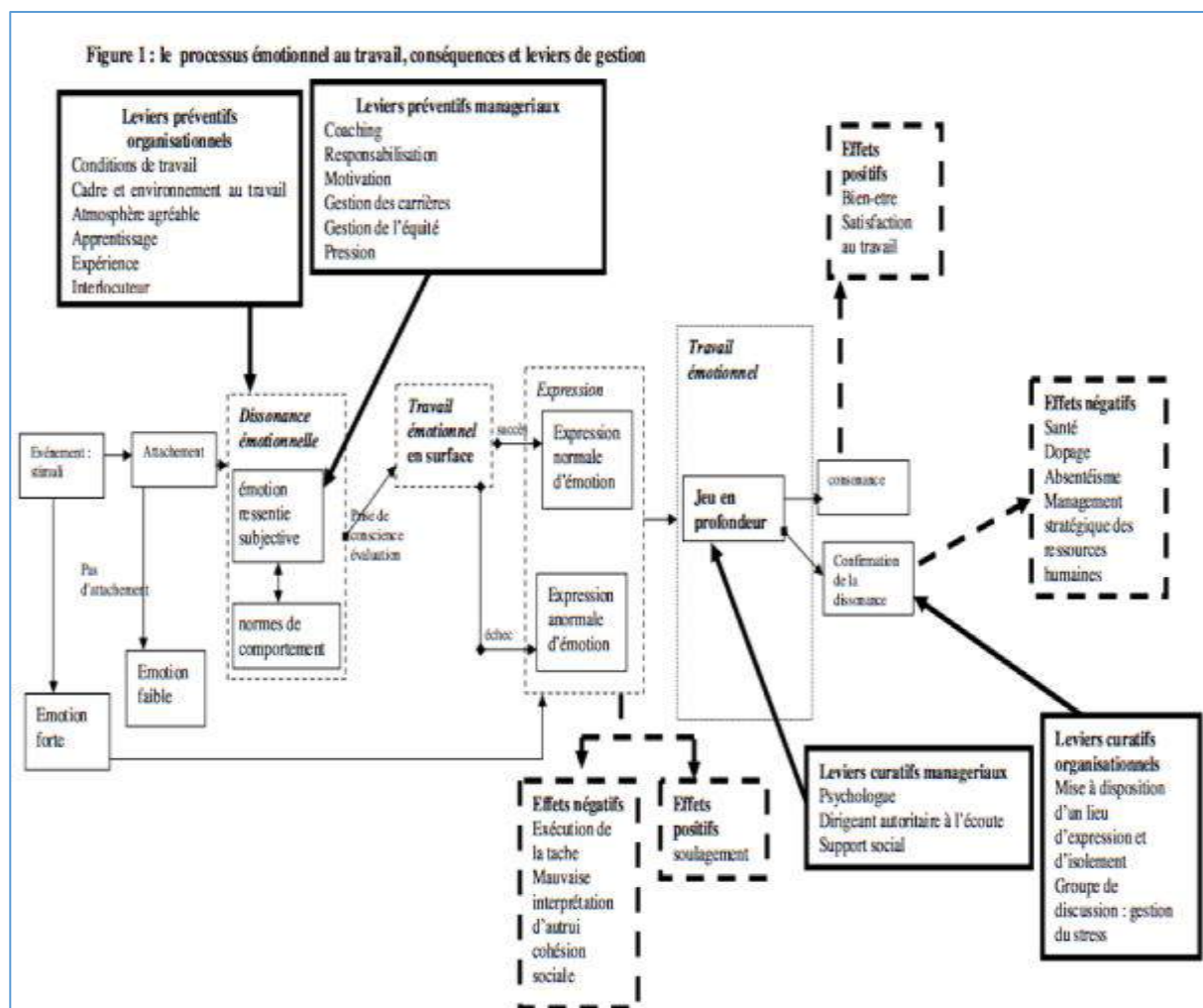
Cette action est difficile et délicate à la fois, mais indispensable. En effet, l'entreprise demeure responsable, socialement, des conditions de travail et du climat social interne. Le mouvement actuel autour du « bonheur au travail », illustre bien cette demande latente et exprimée des collaborateurs, surtout ceux issus des générations nouvelles (Y et Z), qui recherchent du sens au travail et donnent de l'importance aux émotions.

L'analyse du processus émotionnel est donc un préalable à l'action ; préventive ou curative. Elle se heurte à la difficulté de percevoir les émotions et à une analyse délicate des ressentis personnels. Certains auteurs ont cherché à modéliser ce processus pour mieux en décrypter les conséquences possibles (Van Hoorebeke, 2004).

L'idée serait de montrer qu'une analyse préalable s'appuyant sur l'identification du contexte et des émotions de base, favoriserait la prévention des problèmes de management.

Ensuite, il s'agirait de gérer, dès leur apparition, ces problèmes, à l'aide des différents leviers que peuvent nous apporter une connaissance fine des mécanismes émotionnels. On peut parler de travail émotionnel, lorsque les conséquences émotionnelles liées aux problématiques sont apparues. Elles ne sont pas les mêmes suivant les individus et supposent une analyse en profondeur ainsi qu'une action effective, pour éviter les dérives liées à la sur-adaptation (conduites addictives par exemple) de la personne.

Dans le schéma suivant, Delphine Van Hoorebeke présente un véritable système de gestion du processus émotionnel :



Source : Delphine van Hoorebeke, « La gestion des émotions au travail : responsabilité sociale mystique de l'entreprise ? », CEROG IAE Aix en Provence

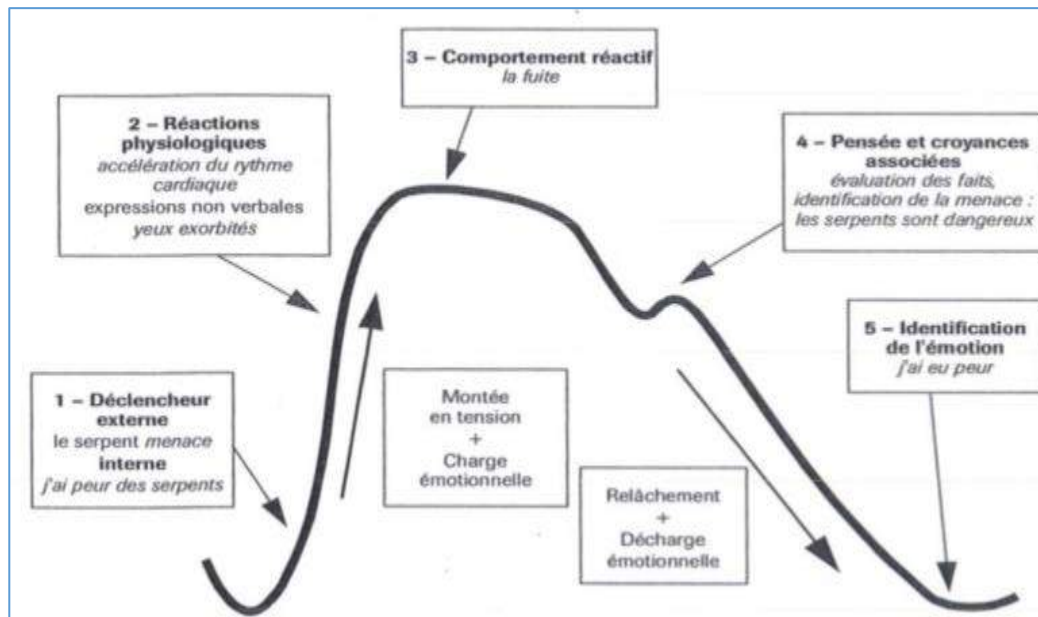
On peut voir que c'est de la dissonance émotionnelle (divergence entre les attendus et les ressentis) que naissent les émotions, parfois négatives, avec les conséquences à un double niveau. Lors de l'expression des émotions, on peut se heurter à des perceptions erronées ainsi qu'à des effets pervers quant au travail (inhibition, perte de confiance, blocage...). Dans un second temps, lors du travail émotionnel (plus en profondeur), la dissonance persistante peut donner lieu à des effets négatifs lourds (absentéisme, stress, problèmes de santé...).

On voit également sur ce schéma que les effets peuvent également être bénéfiques, tant dans l'expression que suite au travail émotionnel. Quelle peut-être, alors, l'action du manager ?

Le manager possède un certain nombre de leviers à actionner, en amont (lors de l'expression) ou ensuite (lors des effets).

On parlera d'effets préventifs, pour éviter les dissonances émotionnelles. La mise en place de conditions de travail correctes mais surtout la disponibilité du manager pour échanger et capter les émotions demeurent indispensables, à ce niveau. La posture du manager-coach devient nécessaire, il accompagne, par son intelligence émotionnelle,

le collaborateur qui doute ou réagit suite à un événement. La pensée devient alors le véritable régulateur émotionnel. Mais il est nécessaire de procéder à des feed-back qui conduiront à un apprentissage émotionnel, pour trouver les bonnes options. Le manager devra donc comprendre les émotions et posséder les clés pour les réguler. Dans le cas de la peur, étudiée par certains auteurs (Couzon et Dorn, 2007), la décharge émotionnelle est importante, mais c'est ensuite que le manager jouera un rôle favorisant les apprentissages, en décryptant les pensée et croyances associées à ces peurs et en identifiant l'émotion ; comme dans l'exemple suivant :



Source : Couzon et Dorn, ESF, 2007

On parlera alors de leviers curatifs, car il faudra organiser des espaces et temps de discussion, pour identifier les conduites à risques et les signaux négatifs pouvant impacter l'organisation et l'individu.

Conclusion : quel management émotionnel à l'horizon 2030 ?

Dans un monde de big data, ultra connecté, un paradoxe touche le manager de demain : aurait-il encore le temps « d'être aux autres » et de capter les émotions pour mieux manager ? Ce n'est donc pas le temps mais la capacité à comprendre et l'intensité de la relation qui semblent déterminants. L'intelligence sociale se présente alors comme une compétence fondamentale du manager de demain. Si Matthieu Ricard prétend que : « l'altruisme n'est plus un luxe mais une nécessité », alors il faudrait réhabiliter, en particulier dans les cursus de formation, l'intelligence émotionnelle ; comme clé de compréhension de la complexité qui fait la richesse de l'Homme et aussi la difficulté du travail du manager.

Bibliographie :

GOLEMAN, « L'intelligence émotionnelle », Robert Laffont, 1999

DELAVALLÉE, « Il ne suffit pas d'être manager pour manager », *L'Expansion Management Review* 2006/4 (N° 123), p. 12-17. DOI 10.3917/emr.123.0012

COGET, HAAG et BONNEFOUS, « Le rôle de l'émotion dans la prise de décision » ; *M@n@gement*, revue de l'AIMS, 2009

DORTIER « Rencontres avec Alain Berthoz. La simplicité : l'art de s'adapter au complexe » *Sciences humaines* 233, janvier 2012 :

http://www.scienceshumaines.com/rencontre-avec-alain-berthoz-la-simplicité-l-art-de-s-adapter-au-complexe_fr_28217.html

BELLINGHAUSEN, « Les compétences émotionnelle au cœur de la performance individuelle et collective », CNRS et université Paris 5

BELLINGHAUSEN, «les compétences émotionnelles au cœur de la performance individuelle et collective » ; intervention pour l'ESEN :

http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Themes/risp_emotion_08/l_bellinghausen.pdf

VAN HOOREBEKE ; « L'émotion et la prise de décision », revue française de gestion ; n°182, 2008 : http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=RFG_182_0033

« Neuroéconomie : les émotions dictent-elles nos décisions ? » Article du Monde économie du 15 Janvier 2008, <http://www.cns.nyu.edu/glimcher/LeMonde.pdf>

« La gestion des émotions au travail : responsabilité sociale mystique de l'entreprise ? », CEROG IAE Aix en Provence, 2004

CHANLAT, « Emotion, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'Intelligence émotionnelle », dans « Travailler » nr. 9, 2003/1

DEVILLARD, « dynamiques d'équipes » ; Éditions d'Organisation, 2005

MORGUE et LESZCZYNSKA, « Impact de l'émotion sur la performance managériale. Etude de cas de management en France. » ; IPAG et GREDEG, université de Nice, 2014

JACQUET, « Management de la décision, de l'hypothèse de rationalité aux apports récents de la neurobiologie... comment décider dans un environnement de plus en plus incertain ? » ; CREG, 2014 ; <http://www.creg.ac-versailles.fr/de-l-hypothese-de-rationalite-aux-apports-recents-de-la-neurobiologie-comment>

BOBOT, « l'intelligence émotionnelle est-elle un atout en négociation commerciale ? », *Management et Avenir* 2010/1 (n°31)

LETOR, « Reconnaissance des compétences émotionnelles comme compétences professionnelles : le cas des enseignants ». Analyse des représentations sociales d'acteurs pédagogiques. Letor, C. (2006). Reconnaissance des compétences

émotionnelles comme compétences professionnelles. 2006. <halshs-00563871>

SANDER et SCHERER, Traité de psychologie des émotions, Dunod, 2009

MICHELLOT, VUISTINIER et GAILLARD : « L'intelligence émotionnelle comme porte d'entrée aux compétences managériales », HOS.SO, cours de GRH

COUZON et DORN, « les émotions, développer son intelligence émotionnelle, ESF, 2007

RICARD, « plaidoyer pour l'altruisme, la force de la bienveillance », Éditions Nil, 2013