L'intelligence émotionnelle en milieu du travail, Le facteur clé de la réussite professionnelle

**Boussena Fatima
Université d'Alger 2**

Résumé :

Les émotions sont présentes dans toutes les activités humaines, parmi les travaux de recherche sur les émotions, a émergé une notion opératoire, « l'intelligence émotionnelle ». Les travaux sur l'intelligence émotionnelle ont porté pour l'essentiel sur le management, le leadership ou les ressources humaines. Les recherches apportent pour l'instant très peu d'éclairage concernant les méthodes de management utilisant les émotions, visant à soutenir le capital humain considéré comme un atout compétitif.

L'objectif de cette recherche est d'établir un lien entre l'impact des émotions sur le comportement physique et psychologique, et un mode de management émotionnellement performant. Notre recherche souligne certaines conduites managériales permettant de valoriser le capital humain et le bien-être en entreprise, qui assureront durablement la performance des employés. L'objectif de cette communication est de contribuer à la recherche de nouvelles voies de réflexion concernant la situation actuelle des modes de management en entreprise. La recherche met en évidence certaines lignes de gestion, qui propose d'assurer le rendement durable et efficace des employés.

Mots-clés :

Intelligence émotionnelle; compétences émotionnelles; capital humain; performance.

Abstract

Emotions are present in all human activities, among there search on emotions, emerged an operative concept, "emotional intelligence". Work one motional intelligence have worn mainlyon management, leadership and human resources. There is little evidence in the literature of research concerning management methods using emotions, to support human capital considered as a competitive advantage.

The objective of this research is to establish a link between the impact of emotions on the physical and mental behavior, and an emotional kind of management performance ; And contribute to the search for new way sof thinking about the current situation in business management methods.The research highlights certain managerial lines, which proposes to assure sustainable employee performance.

Keywords :

Emotionnel intelligence; émotionnel competences; human capital; performance.

Introduction :

Les évolutions récentes des pratiques de management ont mis en évidence la place des émotions dans le travail, tout d'abord comme régulateurs de l'action humaine et de l'implication au travail, ensuite comme composantes indispensables de la compétence professionnelle dans toutes les activités et les organisations, et enfin certains auteurs proposent de considérer que l'intelligence émotionnelle est un meilleur prédicteur de réussite professionnelle que l'acuité intellectuelle cognitive. Il semble utile de préciser la place des émotions dans le travail et tout d'abord de rappeler quelques points clés de cette dimension du psychisme humain souvent sous-estimée dans la pratique et les recherches en gestion des ressources humaines.

Depuis les années 1990, le concept d'intelligence émotionnelle est apparu dans le champ de la psychologie du travail et des organisations pour désigner la capacité à percevoir, exprimer, comprendre et gérer ses propres émotions et celles d'autrui (Mayer et Salovey, 1997). L'intelligence émotionnelle est également décrite comme un facteur important dans la différenciation des conduites humaines et comme prédicteur du succès au travail (Bar-On, 2000).

Toutefois, la recherche en gestion ne peut ignorer l'importance de l'IE dans l'aboutissement du succès professionnelle. Tout d'abord, des travaux récents en neurologie ont apporté un crédit scientifique au concept d'intelligence émotionnelle (Damasio, 1994 ; LeDoux, 1996) en identifiant empiriquement un ensemble de capacités émotionnelles distinctes de l'intelligence cognitive (QI) et en soulignant leur rôle majeur dans le processus de prise de décision de l'individu (Bechara, Tranel et Damasio, 2000).

Par ailleurs, les recherches en gestion et en psychologie du travail accueillent désormais un nombre croissant de contributions relatives à l'IE, ce qui témoigne à la fois de la forte activité des chercheurs dans ce domaine et de son potentiel intérêt tant scientifique que managérial. Quant aux organisations, elles demandent à leurs membres – et en particulier à leur personnel d'encadrement – des qualités qui vont bien au-delà des savoirs techniques et des aptitudes cognitives (George et Brief, 1996). Les capacités d'écoute, d'empathie, de communication, de gestion des conflits et de leadership – en somme, une réelle aptitude aux rapports humains et au travail en équipe – sont aujourd'hui plébiscitées par les employeurs et considérées comme déterminantes dans la conduite du changement (Huy, 2002, p67).

L'IE serait ainsi susceptible d'apporter des réponses à ces besoins organisationnels, et à faire de l'IE un thème d'intérêt pour la gestion. Pourtant, les investigations dans le domaine demeurent difficiles. L'objectif de cette communication est de nous interroger sur le caractère novateur de la notion d'IE appliquée au monde du travail. Nos propos s'articuleront autour de la définition et le développement du concept intelligence émotionnelle, ses liens avec le management, la performance, le leadership et la possibilité de son développement chez l'individu et les entreprises en tant que capital émotionnel.

1. L'intelligence émotionnelle : concepts, déterminants et modèles :

A la différence d'autres concepts plus souvent étudiés en psychologie du travail et des organisations, l'intelligence émotionnelle apparaît comme un concept relativement récent puisque la première utilisation du terme revient à John Mayer et Peter Salovey (1990).

Le concept d'intelligence émotionnelle a connu une popularité fulgurante depuis l'arrivée de plusieurs livres lors de la dernière décennie (Goleman, 1995a, 1995b et 1997, D'Ambra, 1997, Simmons et Simmons, 1999). Cependant, les bases de ce construit ont été élaborées (Gardner, 1983, Salovey et Mayer, 1990), et plusieurs noms lui sont donnés : intelligence émotionnelle, quotient émotif ou quotient émotionnel et compétences émotionnelle. Une revue des principales définitions de l'intelligence émotionnelle devrait nous permettre d'évaluer le caractère novateur de ce concept.

1.1. La définition de l'intelligence émotionnelle

Salovey et Mayer (1997) définissent l'intelligence émotionnelle comme : « une série d'habiletés servant à l'appréciation et à l'expression juste de ses propres émotions et de celles des autres ; ces habiletés permettent de s'ajuster efficacement à ses propres émotions et à celles des autres ; de plus, cette sensibilité peut être utilisée pour se motiver, planifier et accomplir sa vie » (Salovey et Mayer, 1997, p.126).

Goleman définit l'intelligence émotionnelle comme : « la manifestation concrète de certaines compétences – conscience de soi, gestion de soi, conscience sociale et compétences sociales – en temps voulu, de manière adéquate et proportionnée afin d'être efficace dans une situation donnée » (Boyatzis, Goleman et Rhee, 2000, p. 344).

Bar-On et Parker (2000) définissent L'intelligence émotionnelle comme : « un ensemble d'aptitudes, de compétences et d'habiletés non cognitives qui influencent la capacité de l'individu à réussir en s'adaptant aux pressions et aux exigences de son environnement » (Bar-On et Parker, 2000b, p.41).

Selon Bar-On, l'intelligence émotionnelle combinée à d'autres déterminants (comme les traits de personnalité et les capacités intellectuelles) permet à l'individu de s'adapter aux demandes de l'environnement. Cette intelligence progresse à travers le temps, change durant toute la vie et peut être développée à l'aide d'un entraînement, ou avec la mise en place d'interventions thérapeutiques. De son côté Salovey et Mayer (1997) trouvent qu'il s'agit de ces habiletés qui permettent l'expression et la régulation et l'évaluation des émotions ce qui représente L'intelligence émotionnelle comme une capacité et un potentiel.

1.2. Les principaux modèles d'intelligence émotionnelle

Parmi les nombreuses approches de l'intelligence émotionnelle (Mignonac, Herrbach et Gond, 2003), trois –proposées respectivement et chronologiquement par Mayer et Salovey, Goleman, et Bar-On – semble aujourd'hui émerger de la littérature académique psychologique et organisationnelle.

1.2.1. Le modèle de Salovey et Meyer (1990)

Peter Salovey et John Meyer, furent les premiers à proposer le concept de l'intelligence émotionnelle en 1990 et le conceptualiser. Pour eux, l'IE se situe à l'intersection des cognitions et des émotions. Ils soutiennent que les individus varient dans leur capacité à traiter l'information d'une nature émotionnelle et leur capacité à établir un lien entre ce traitement émotionnel et la cognition générale.

Leur modèle initial comprenait 3 processus mentaux principaux : évaluer et exprimer les émotions, être capable de les réguler, et savoir les utiliser pour faciliter les processus cognitifs. Les auteurs ont ensuite révisé leur modèle et proposent aujourd'hui un cadre plus complexe dans lequel l'IE est un construit hiérarchique à quatre branches, chacune de ces branches représentant une catégorie de capacités :

- la perception émotionnelle, est l'habileté à être conscient de ses émotions et à les exprimer correctement aux autres.
- l'assimilation émotionnelle, renvoie à l'habileté à faire la distinction entre différentes émotions ressenties et à reconnaître celles qui influent sur le processus de pensée.
- la compréhension émotionnelle, est l'habileté à comprendre des émotions complexes et celle de reconnaître les transitions d'une émotion à une autre.
- la gestion des émotions, elle correspond à l'habileté à vivre ou à abandonner une émotion selon son utilité dans une situation donnée (Mayer & Salovey, 1997).

Ces quatre aptitudes émotionnelles, de la perception jusqu'à la régulation, « sont présumées de complexité croissante » (Mayer & Salovey, 1997, cités par Roy, 2006). En résumé, la définition de l'IE est " La capacité à percevoir l'émotion, à intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre les émotions et à les maîtriser afin de favoriser l'épanouissement personnel ".

1.2.2. Le modèle de Goleman (1995 et 1998)

Daniel Goleman, il s'en est inspiré des travaux de Salovey et Mayer en 1990 et après quelques années de recherche, a écrit " l'intelligence émotionnelle " en 1995. Le modèle proposé par Goleman en 1995 a été adapté au contexte de la vie au travail en 1998. Il se décline autour de 25 compétences qui s'articulent autour de 5 facteurs principaux :

- **La conscience de soi** : Elle réfère à trois composantes dont la reconnaissance des émotions et de leurs effets, à l'autoévaluation amenant la connaissance de ses forces et limites et enfin, à la confiance en soi et en ses capacités (Idem, 2007).

Il semble que la connaissance de soi en tant qu'individu, apparaît primordiale puisqu'une bonne image de soi et une confiance en soi accrue contribuent à développer un sentiment de compétence qui tend à rendre l'individu efficace dans son travail (Martineau et Presseau, 2006).

- **La maîtrise de soi** : La maîtrise de soi est une compétence émotionnelle qui requiert une gestion de toutes les émotions qui touchent l'individu. Une bonne maîtrise de cette compétence aide ce dernier à « gérer ses états intérieurs, ses ressources et ses intuitions » (Goleman, 1998, p02). Selon Goleman (1998), elle est constituée de cinq composantes dont le contrôle de soi, la fiabilité, la conscience professionnelle, l'adaptabilité et l'innovation.

Toute cette gamme d'émotions repose sur une maîtrise de soi évidente : pour gérer les émotions, il faut faire preuve de souplesse et d'adaptabilité, et rester honnêtes et intègres, agir de façon responsable et enfin, être à l'aise avec les nouvelles approches (Perrenoud, 1996).

- **La motivation** : La motivation est une force qui nous aide à avancer, à atteindre nos objectifs. Goleman (1998) décortique cette compétence en quatre composantes dont l'exigence de la perfection, l'engagement, l'initiative et l'optimisme.

Goleman (1997) en présentant un lien évident entre les émotions et la motivation, explique que la motivation réside dans le fait qu'aussitôt qu'un individu a un motif ou une motivation, cela crée des émotions qui lui donne une impulsion, un désir d'entrer en action.

Pourtant, des recherches ont démontré que malgré la surcharge de travail, les travailleurs optimistes haussaient leur productivité (Goleman, 1997). Seligman (2002) explique ce fait en comparant l'attitude des individus optimistes et des individus pessimistes. Les individus optimistes ont la capacité de se figurer les obstacles comme surmontables et sont aussi aptes à envisager la situation comme temporaire. Les individus pessimistes voient l'obstacle comme insurmontable, permanent et irréversible.

- **L'empathie** : L'empathie est une attitude forte complexe. Rogers (1975), le père de la pensée humaniste, a défini l'empathie comme une manière d'être avec une autre personne qui implique que l'individu mette de côté ses propres valeurs pour entrer dans le monde des perceptions de l'autre sans préjugés pour y acquérir une compréhension de ce qu'il éprouve. Selon Goleman, être empathique, c'est avoir conscience des sentiments d'autrui et de ses besoins. Il distingue cinq composantes de l'empathie : la compréhension de l'autre, la passion du service, l'enrichissement des autres, l'exploitation de la diversité et le sens politique.

L'empathie est une compétence à développer en milieu de travail puisqu'elle nous permet d'établir le contact et de bonnes relations avec les autres intervenants du milieu professionnel.

- **Les aptitudes sociales** : l'aptitude sociale est l'une des plus importantes, la définit simplement comme étant « Induire des réponses favorables chez les autres ». Il la décortique en huit aspects : l'ascendant, la communication, la direction, cristalliser les changements, le sens de la médiation, nouer des liens, le sens de la collaboration et de la coopération et mobiliser une équipe (Goleman, 1997, p. 43).

Le développement des compétences émotionnelles devient un point central dans l'accomplissement du métier, Soares (2002), spécialiste du comportement organisationnel en gestion, montre dans une étude que « les travailleurs doivent donc posséder des qualifications émotionnelles pour accomplir leur travail, c'est-à-dire, la capacité de développer une gestion de leurs propres sentiments pour être capables d'accomplir leur travail » (Dubar, 1996 ; Dubet, 1994) ; (Martineau et al., 2009, p. 11).

D'après Goleman, les compétences émotionnelles ne sont pas des talents innés, mais plutôt des capacités apprises qu'il faut développer et perfectionner afin de parvenir à un rendement exceptionnel (Boyatzis, Goleman et Rhee, 2000, p. 344).

1.2.3. Le modèle de Bar-On (1997 et 2000)

Bar-On (1997) définit l'intelligence émotionnelle comme un ensemble d'aptitudes, de compétences et d'habiletés non cognitives qui influencent la capacité de l'individu à réussir en s'adaptant aux pressions et aux exigences de son environnement. Cinq composantes, elles-mêmes divisés en 15 sous-dimensions, constituent son modèle :

- les compétences intra-personnelles : la conscience de ses propres émotions, l'assertivité –capacité d'affirmer ses émotions-, l'acceptation de soi, l'autonomie, la capacité de réaliser son propre potentiel,
- les compétences interpersonnelles : l'empathie, la capacité à établir des relations interpersonnelles, le sens de la responsabilité sociale,
- l'adaptabilité : la résolution de problèmes, le sens de la réalité, la flexibilité,
- la gestion du stress : la tolérance au stress, le contrôle de l'impulsivité,
- l'humeur générale : le sens du bonheur, l'optimisme.

Cette conception de l'intelligence émotionnelle accepte l'idée que ces compétences peuvent être développées chez les individus (Saarni, 1999). Elles peuvent être considérées dans ce cas, comme une source de capital humain et exploitées comme ressources humaines (Gendron, 2004). Cette approche par les compétences accepte également l'idée selon laquelle les compétences émotionnelles sont liées au contexte socioculturel ou organisationnel dans lesquelles elles se manifestent. Elle tient compte de la difficulté de poser des comportements universellement reconnus comme émotionnellement adéquats et de définir des standards de réponses émotionnelles.

Selon Bar-On, l'intelligence émotionnelle se développe avec le temps, et il est possible de l'améliorer par la formation et la thérapie. Bar-On pose l'hypothèse que les personnes qui ont un QE supérieur à la moyenne réussissent en général mieux à faire face aux exigences et aux pressions de l'environnement. Et qu'une déficience de l'IE peut empêcher le succès et traduire l'existence de problèmes psychologiques.

2. Emotions au milieu du travail :

2.1. Emotions :

Il existe une grande diversité de définitions concernant les émotions, Kleinginna et Kleinginna (1981) en distinguent 92 différentes. Pour Klaus Scherer (2001), « une émotion est une séquence de changements d'état intervenant dans cinq systèmes organiques (cognitif, psychophysique, motivationnel, moteur, sentiment subjectif), de manière interdépendante et synchronisée en réponse à l'évaluation d'un stimulus (externe ou interne), par rapport à un intérêt central pour l'individu ».

Les émotions sont nécessaires au bon fonctionnement de nombre de nos facultés, comme la mémoire, le raisonnement, la prise de décision ou encore l'adaptation sociale (cf. Godet et Rivière, 2004). En effet, les processus émotionnels

sont impliqués, d'une façon ou d'une autre, dans ceux qui président à la prise de décision. Les entreprises sont d'ailleurs de plus en plus nombreuses à reconnaître l'importance de l'intelligence émotionnelle en milieu de travail, car elle aurait un impact notamment sur la satisfaction professionnelle, l'absentéisme, l'implication organisationnelle ou l'engagement au travail.

De même, les évolutions récentes des pratiques de management ont mis en évidence la place des émotions dans le travail : tout d'abord comme régulateurs de l'action humaine et de l'implication au travail (Thévenet, 2000) ensuite comme composantes indispensables de la compétence professionnelle dans toutes les activités de service et les organisations complexes.

Ainsi, les émotions font bien partie intégrante de la vie professionnelle, mais leur sollicitation est aussi inquiétante pour l'entreprise que pour les personnes, et il appartient à chacun de savoir prendre en compte ses éprouvés émotionnels pour piloter ses engagements, pour comprendre en profondeur les situations complexes, pour savoir décider et influencer, processus centraux du management dans lesquels cette dimension est incontournable (Damasio, 1999).

2.2. Intelligence émotionnelle et performance

Le succès du concept d'IE au niveau professionnel résulte sûrement des affirmations audacieuses de Goleman, selon lesquelles l'IE serait un facteur essentiel - au moins aussi important que les capacités cognitives, si ce n'est davantage, de la réussite individuelle et organisationnelle.

Compte tenu que les émotions sont inévitables, l'intelligence émotionnelle donne un sens aux perceptions et aux motivations d'un individu. Ainsi, « les émotions sont donc partie intégrante du caractère. Et qu'il essaie autant qu'il pourra, le gestionnaire ne peut faire abstraction de son caractère dans les choix qui le confrontent quotidiennement. » (Kisfalvi, 1995, p. 112).

L'intelligence émotionnelle fait l'objet de nombreuses recherches sur les facteurs influençant le travail des employés, sur l'importance des émotions en entreprise, ainsi que sur les fondements émotionnels du leadership. (Hochschild, 1983 ; Barsade, Brief & Spataro, 2003 ; Haag & Laroche, 2009 ; Jason & ali, 2009 ; Gerben & ali, 2009). Des recherches qui ont mis en évidence l'existence de différents paramètres émotionnels en entreprise : « le travail émotionnel », complété par la « contagion émotionnelle » et « l'intelligence émotionnelle ». (Hochschild, 1983 ; Haag & Laroche, 2009). et applique le concept d'intelligence émotionnelle au milieu de travail (Goleman, 1995b, Laabs, 1999, Sosik et Megerian, 1999, Kleinberg, 2000).

Le leadership constitue certainement la facette de la performance la plus concernée par l'IE. Goleman en fait un thème majeur de ses publications et affirme que les leaders les plus efficaces ont en commun ce qu'il définit comme relevant de l'IE. L'IE est considéré comme essentiel dans la mesure où elle contribue aux cinq dimensions qui caractérisent un leadership efficace : la définition de buts et d'objectifs communs, le développement de la flexibilité pour la conduite du changement, la valorisation du travail ainsi que la création et le maintien d'un climat d'enthousiasme, de confiance et de coopération.

D'une manière plus générale, l'IE est associée à un ensemble d'attitudes et de comportements positifs pour l'individu et l'organisation. Elle permettrait de réduire les effets négatifs du stress, de réduire les conflits et d'aider à leur résolution, d'améliorer la productivité, d'avoir un impact sur la satisfaction, l'absentéisme, l'implication organisationnelle et l'engagement au travail.

Ce serait donc une théorie qui aurait un champ d'application très large dans le domaine professionnel.

2.3. Intelligence émotionnelle et leadership

La plupart d'entre nous avons appris à tenir les sentiments loin du travail ; on nous a répété inlassablement que le processus décisionnel doit se fonder sur le raisonnement logique et objectif. De nos jours, un nombre croissant de scientifiques pensent que la compréhension et l'utilisation judicieuses des sentiments peuvent jouer un rôle primordial dans notre croissance en tant que travailleurs efficaces et meilleurs communicateurs.

Un dirigeant doit gérer l'atmosphère qui règne dans son organisation, et les dirigeants les plus doués accomplissent cet exploit grâce à un mystérieux dosage d'aptitudes psychologiques que l'on appelle l'intelligence émotionnelle. Les recherches suggèrent que l'intelligence émotionnelle tient à la fois de l'inné et de l'acquis. Résultant en partie d'une prédisposition génétique, de l'expérience de vie et de l'entraînement, l'intelligence émotionnelle adopte des degrés divers d'un dirigeant à l'autre.

Le vrai leadership commence par une profonde connaissance de soi. On ne naît pas avec cette faculté, elle doit être développée tout au long de notre vie. C'est la compréhension de vos forces et de vos faiblesses, de votre but dans la vie, de vos valeurs et de vos motivations, de vos réactions aux situations et des raisons qui vous font réagir ainsi. Cela nécessite beaucoup d'introspection et d'intégrité, ainsi qu'une grande aptitude à accepter les commentaires des autres.

Après une recherche exhaustive des publications scientifiques, nous avons relevé quelques études ayant exploré la relation supérieur-subordonné et l'intelligence émotionnelle ; Comme mentionné précédemment, Lopes, Salovey, Côté et Beers (2005) ont démontré qu'il existe une relation positive entre l'habileté à gérer les émotions et la qualité des relations sociales et ce, au-delà des autres variables de personnalité mesurées. Cette étude ayant été effectuée dans un contexte social, il est pertinent de vérifier si ces résultats se reproduisent dans un contexte professionnel.

La thèse de Gordon (2007) démontre, que les gestionnaires ayant une forte capacité à identifier leurs émotions et celles d'autrui ont des relations supérieur-subordonné de meilleure qualité. Plus encore, les gestionnaires ayant une forte capacité à identifier les émotions d'autrui sont perçues par leurs employés et leur patron immédiat comme étant des leaders efficaces.

L'étude de Sears et Holmvall (2010) est similaire à celle de Gordon (2007). Leurs analyses indiquent que l'intelligence émotionnelle du gestionnaire et celle de ses employés affectent conjointement la qualité de leur relation. Sears et Holmvall (2010) attribuent ce résultat au fait que les deux membres ont des attentes similaires quant au fonctionnement de leur relation.

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

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

Le leadership est une question de comment-être et non de comment-faire. Les sentiments d'un dirigeant sont contagieux. Si un leader rayonne d'énergie et d'enthousiasme, son organisation prospère ; s'il répand des ondes négatives et dissonantes, elle périclité. L'intelligence émotionnelle montre aux dirigeants la bonne direction dans laquelle orienter leurs sentiments afin d'obtenir un impact positif sur les profits ou la stratégie d'affaires. Mais ce qui est encore plus important, c'est que le développement de l'intelligence émotionnelle crée des dirigeants complets : des dirigeants qui possèdent une bonne connaissance d'eux-mêmes et des autres, et qui modèlent leur manière d'être de façon à remodeler leur performance et celle de leur organisation.

2.4. L'intelligence émotionnelle comme facteur prédictif de la réussite professionnelle

La gestion des émotions et la perception des émotions en soi et autrui sont des facteurs de l'intelligence émotionnelle qui ont démontré un lien significatif dans les études mentionnées au travail. Malgré ces résultats, d'autres études sont nécessaires afin de valider ces premières constatations.

Selon Daniel Goleman, l'intelligence émotionnelle et les compétences qui y sont associés seraient deux fois plus importantes pour expliquer le succès en entreprise que l'intelligence intellectuelle et les connaissances techniques. Les études menées par Goleman dans plus de 500 entreprises prouvent que la confiance en soi, la prise de conscience, le contrôle de soi et l'intégrité ne garantissent pas seulement la réussite des employés, mais aussi celle de l'entreprise. Un bon niveau d'intelligence émotionnelle est particulièrement utile pour certaines fonctions en entreprise, comme la vente et les fonctions d'encadrement.

Selon plusieurs études, le QI prédirait au mieux 20 % du succès au travail et dans la vie en général. L'intelligence émotionnelle pourrait combler une bonne part de ce qui reste. Évaluée à travers le quotient émotionnel (QE), elle commence à être considérée tout aussi importante, voire plus, que le quotient intellectuel (QI) dans la réussite professionnelle.

Daniel Goleman, a réalisé une étude sur 200 entreprises pour comprendre l'impact de cette aptitude sur la performance au travail. Au vu des résultats obtenus,

il affirme que l'évolution de leurs résultats est due à 60% aux compétences émotionnelles de ses employés (Goleman .1997).

Toutefois, selon Goleman (1999), ce qui distingue les meilleurs chefs d'entreprises serait leurs compétences émotionnelles. Selon lui, les compétences émotionnelles sont deux fois plus importantes pour expliquer le succès en entreprise que l'intelligence intellectuelle et les connaissances techniques. Cette conclusion serait vraie pour toutes catégories de poste et pour tous types d'entreprises.

Nombre de travaux menés dans le domaine du travail auprès d'entreprises, de directeurs d'établissements scolaires, de responsables d'équipe ou de leaders indiquent que les gens qui atteignent des sommets sont ceux qui ont obtenu les meilleurs résultats aux tests d'intelligence émotionnelle (Goleman, 1999, Gond et Mignonac, 2002, Hess, 2003). Et plusieurs études montrent qu'il est économiquement avantageux d'embaucher des personnes en fonction de leur intelligence émotionnelle (Brown, 2004). Une recherche menée dans 15 pays par Hanges (2008) montre que l'intelligence émotionnelle des leaders prédit mieux la performance des équipes que l'intelligence cognitive générale.

Comme le mentionne Weisinger (1998), les études démontrent « ...non seulement que les émotions font partie de l'expérience de travail, mais qu'elles détermineraient aussi la trajectoire de l'entreprise » (Weisinger, 1998, p.18).

3. De l'intelligence émotionnelle au capital émotionnel :

L'intelligence émotionnelle déclinée en "compétences" par Goleman renvoie à des compétences non techniques, des compétences comportementales qui débordent des domaines traditionnels que sont les connaissances particulières, l'intelligence générale et les qualités techniques professionnelles.

En effet, dans le modèle de Goleman, c'est l'appréhension des habiletés en termes de « compétences » qui nous intéresse car elle nous autorise à transférer une analyse économique au domaine des compétences émotionnelles pour une réhabilitation des émotions dans l'approche économique : la « raison » des émotions (Gendron, 2004). Particulièrement, la déclinaison de l'IE en «compétences» par Goleman, nous permet de rapprocher ces travaux de l'approche en économie des ressources humaines, de la théorie du capital humain, puisque qu'il laisse entendre que ces compétences émotionnelles ne sont pas des talents innés, mais plutôt des capacités apprises qu'il faut développer et perfectionner afin de parvenir à un rendement exceptionnel.

La compétence est par sa nature, une combinaison de l'intégration de différents éléments : des savoirs, des savoir-faire et des comportements, certes, mais aussi la compréhension de la situation, des modes de coopération, des informations qui viennent caractériser telle situation par rapport à telle autre. (Weschler, 1958, p.7).

L'ensemble de ces compétences émotionnelles constituent selon nous un réel capital à la fois pour les personnes mais également pour les entreprises et la société (Gendron, 2002, 2004a, 2004c). En cela, on a affaire à un véritable capital qu'il importe d'entretenir, de développer et/ou perfectionner ; un capital que nous

qualifications d'émotionnel. Ainsi, «le capital émotionnel est l'ensemble des ressources - renvoyant aux compétences émotionnelles- inhérentes à la personne, utiles au développement personnel, professionnel et organisationnel » (Gendron, 2004).

Posséder un capital émotionnel s'avère donc un atout individuel même si ses retombées dépassent cette seule dimension et concernent également la sphère du social et du professionnel (cf. Gendron, (2005).

3.1. Des caractéristiques générales du capital émotionnel :

Le capital, de manière générale, est une ressource dans laquelle on peut investir, qu'il est possible d'accumuler et qu'on peut utiliser pour engendrer un flux d'avantages dans le futur.

Le rapprochement des deux termes « capital » et « émotionnel » Si divers soit l'usage de ces notions, le détour par le capital social, humain et émotionnel sert un même objectif : comprendre comment des individus et des institutions peuvent atteindre le plus efficacement et le plus équitablement possible des objectifs communs.

Le concept de capital humain peut s'appliquer à toute activité qui améliore la qualité et la productivité de la main d'œuvre. En cela, les compétences émotionnelles pourraient être assimilées au capital humain.

Il est communément admis en économie de définir le capital de manière équivalente à un actif, à un patrimoine susceptible de lui procurer un revenu. Précisément, il est ici fait référence à la mobilisation d'un stock de capital identifié aux «ressources en compétences émotionnelles» de l'agent, alors que les flux du capital seront relatifs aux effets de ces ressources sur la performance des acteurs en situations économiques et sociales ; entre autres, ses impacts et effets ou retombées.

En effet, le contexte et les formes d'acquisition des compétences émotionnelles diffèrent de celles du « capital humain » de Gary Becker ; le capital émotionnel a des impacts sur la constitution du capital humain et l'utilisation optimale des différents capitaux de l'individu (capital social et culturel, et capital humain), et des retombées à la fois personnelles (satisfaction, bien-être, mieux-être, épanouissement...); sociales (relations et interactions sociales, intégration et cohésion sociale); et économiques (capital humain, productivité collectives, performance et rendement organisationnel.).

Au niveau individuel, nos émotions nous accompagnent tous les jours et peuvent nous nuire ou nous aider, tout dépendant de l'utilisation que nous en faisons. Des études montrent que chez les salariés qui reçoivent moins d'attention, de considération ou moins de support, la régulation émotionnelle est plus difficile et entraîne plus de souffrance en milieu professionnel (Castro, 2004). A l'inverse, une relation de bonne qualité avec des collègues crée un environnement professionnel positif qui suscite des sentiments de satisfaction et de bien-être professionnel pouvant se traduire par une productivité accrue et un moins fort absentéisme (voir amener jusqu'à un certain état de « fluidité » (Goleman, 1997, p.123).

Aussi, plus le travail et les responsabilités sont complexes plus les compétences émotionnelles sont nécessaires et présentes. Et, les compétences émotionnelles s'articulent en synergie avec l'intelligence intellectuelle et les connaissances. Ainsi, si les compétences émotionnelles sociales (l'empathie, le sens du contact, être sociable....) sont requises pour certains postes et apparaissent dans la description des qualités requises dans l'annonce d'emploi pour pouvoir candidater, ces compétences se voient non ou peu valorisées financièrement une fois la personne embauchée. Ces compétences sont encore considérées comme «non produites» étant donné que ces compétences émotionnelles sont produites en dehors de la sphère formelle et visible ou institutionnelle. L'invisibilité de leurs productions et corollairement leur coût de production échappant donc à la mesure, dès lors ne facilitent pas leur reconnaissance officielle et financières -même si mentionnées explicitement sur les annonces, Lemière (2002).

Un capital émotionnel équilibré ou approprié, au-delà de son impact sur la constitution du capital humain, est crucial pour faire face aux changements et faciliter de nouveaux modes d'adaptation pour permettre aux individus d'envisager de nouvelles façons de penser leurs relations à ces transformations de la société, particulièrement du point de vue professionnel. Ce capital est à la base, à la fois, du développement durable des personnes, de leur adaptation, et de leur formation effective tout au long de la vie, mais également participe de leur capacité à réagir et interagir adéquatement à des situations stressantes en développant leur résilience.

Cependant, cela nécessite que les compétences émotionnelles (personnelles et sociales) soient explicitement reconnues comme produites et toutes celles mobilisées dans l'emploi soit l'objet de reconnaissances et de rémunérations justes afin de faire du Capital émotionnel un réel atout personnel, professionnel, social et organisationnel.

3.2. Les compétences émotionnelles

L'intelligence émotionnelle implique en effet différents domaines de compétences dont le nombre varie selon les options théoriques des auteurs. Il y a toutefois un consensus sur les quatre composantes de cette forme de l'intelligence : la conscience de soi, la gestion de soi, la conscience d'autrui et la gestion des relations. Cela donne lieu à différentes compétences émotionnelles.

Généralement, les personnes qui sont douées d'intelligence émotionnelle sont considérées comme des leaders dans leur équipe de travail : leurs collaborateurs se sentent stimulés et engagés dans leur travail, ils ne voient pas le temps passer ; ils ont le goût de se dépasser et de donner leur plein rendement. C'est tout le contraire lorsqu'ils travaillent avec une personne qui a peu d'intelligence émotionnelle : ils se sentent tendus, sur leur garde, et prêts à changer d'emploi dès que l'occasion se présente.

Cela ne semble pas toutefois avoir d'effet notable sur leur performance, soit parce qu'ils se sentent responsables d'accomplir les résultats attendus, soit parce qu'ils souhaitent éviter de subir des sanctions ou de perdre des avantages qu'ils estiment importants, ou pour d'autres raisons. Cela explique peut-être pourquoi on

observe toujours des comportements toxiques dans les organisations, malgré les efforts investis pour développer des environnements de travail sains et productifs.

L'aptitude émotionnelle au travail est comme une méta capacité qui détermine la façon dont les autres atouts sont exploités, y compris les compétences intellectuelles. Aussi longtemps que l'évaluation de la performance ne prendra pas en compte des indicateurs de santé et d'engagement du personnel, il faudra s'attendre à devoir travailler avec des personnes qui ont des problèmes d'attitudes et de comportements.

3.3. Le management émotionnel

Il est primordiale pour un manager de comprendre comment peut être influencé le comportement de son équipe s'il veut appréhender au mieux les réactions de ses membres, mais également éviter de nombreux incidents. Les émotions doivent être contrôlées avec précision pour que l'impact soit efficace. Cela demande donc un travail de réflexion et des compétences spécifiques que l'on nomme « intelligence émotionnelle ». (Haag & Laroche, 2009).

Selon Wexler (2000), l'œuvre de Goleman a fait entrer le concept d'intelligence émotionnelle dans le contexte des milieux de travail. Il affirme que, dans la nouvelle économie, 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 fonctionnelles.

Salovey et Mayer (1990) ou encore Goleman, Boyatzis et McKee (2002), suggèrent que le succès d'un dirigeant est bien plus lié à la composante émotionnelle qu'à la composante cognitive. L'intelligence émotionnelle du dirigeant, comme de l'entrepreneur (Meyer, 2008), détermine alors la performance de son organisation car elle représente un ingrédient essentiel de son leadership transformationnel (Barling et al. 2000).

Par ailleurs, il existe une intelligence émotionnelle propre au groupe (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Un bon leadership doit permettre de maximiser cette intelligence, en développement notamment, la conscience de soi de l'équipe, sa capacité d'autogestion et son empathie. La mise à jour de la réalité émotionnelle de l'équipe, notamment des dissonances sous-jacentes, lui permettra d'éprouver le désir de changer.

Pour favoriser la santé émotionnelle de leurs équipes, Csikszentmihalyi (2003) donne aux managers 5 recommandations afin de faire vivre à leurs équipes le Flow (ou expérience optimale de travail) :

- Clarté : l'employé sait ce que le gestionnaire attend de lui dans son travail.
- Intérêt : l'employé comprend que le gestionnaire se préoccupe de ce qu'il fait et de ce qu'il ressent.
- Choix : l'employé sent qu'il a une gamme de possibilités parmi lesquelles il peut choisir, y compris celle de transgresser les règles.
- Confiance : elle permet à l'employé de mettre de côté le bouclier de ses défenses, d'être moins préoccupé par lui-même, d'être authentique et de s'impliquer dans ce qui l'intéresse.

- Défi : le manager s'efforce de fournir des possibilités d'action de difficulté croissante à mesure que les compétences de l'employé se développent.

Dans son ouvrage sur l'intelligence émotionnelle et le management, Ilios Kotsou (2012) relève quant à lui quelques qualités qui lui semblent requises pour un management émotionnellement intelligent :

- L'authenticité du manager.
- Une culture d'acceptation des émotions, pour gérer favorablement les émotions.
- L'expression d'émotions positives.
- L'expression de signes de reconnaissance positive, plutôt que de ne relever que les échecs et les erreurs.
- L'écoute et l'ouverture aux différents points de vue, idées créatives, ressentis..
- La gestion de conflits interpersonnels rapide, pour éviter non-dits et dégradation de situations non réglées.
- La prise de décision juste et responsable, en lien avec les objectifs de l'organisation, les compétences et les souhaits des travailleurs.
- La résolution de problèmes dès qu'ils se présentent, dans une dynamique de recherche d'amélioration constante.

Un usage stratégique de l'intelligence émotionnelle dans les organisations peut ainsi en faire une arme redoutable au service de comportements mal intentionnés. D'une part, maîtriser ses émotions permet de masquer ses véritables intentions, et savoir reconnaître les émotions des autres peut aider à les manipuler dans un sens contraire à leurs intérêts. Une étude menée en 2011 par Stéphane Côté de l'université de Toronto, intitulée «Le Jekyll et Hyde de l'intelligence émotionnelle», montre que les employés les plus machiavéliques sont aussi ceux qui disposent d'un haut niveau d'intelligence émotionnelle. Qu'elle soit associée ou non à des valeurs positives, l'intelligence émotionnelle est en tout cas perçue comme une compétence de plus en plus centrale dans la vie professionnelle.

Conclusion :

Les émotions sont de plus en plus présentes dans les entreprises du fait des évolutions du management, la capacité à les reconnaître et de les gérer devient indispensable pour conserver une véritable rationalité secondaire et éviter des rationalisations parfois quasi délirantes qui sont en fait sous le contrôle d'émotions non reconnues et non prises en compte. Il s'agit d'apprendre à encadrer, à faciliter l'élaboration des dimensions émotionnelles mobilisées par les situations et les relations de travail, à s'appuyer sur l'intelligence émotionnelle, à développer le soutien social et l'empathie pour mieux communiquer et agir dans des environnements de plus en plus complexes afin d'offrir des espaces de réalisation de soi qui soient un des étayages majeurs de l'adulte.

La recherche sur l'intelligence émotionnelle aura au moins eu pour mérite d'avoir relancé et stimulé la réflexion sur le thème stagnant de l'intelligence et d'avoir mobilisé l'attention des chercheurs et des praticiens d'entreprise sur les émotions au travail et leur rôle crucial dans les divers processus organisationnels.

Les émotions en entreprise ne peuvent pas être évitées. En effet, notre recherche souligne qu'elles font partie intégrante des échanges interpersonnels au sein d'une organisation, échange qui s'effectue de manière verbal réfléchi ou non. Notre recherche décrit l'impact d'une succession d'innovation sur la compréhension et la description de l'émotion en entreprise et soumet ainsi à débat, le lien possible entre l'émotion, l'évolution d'un management performant basé sur l'utilisation de compétences émotionnelles et l'évaluation d'un capital émotionnel associés à ce management.

A cet égard, les modèles d'intelligence émotionnelle proposées par Mayer et Salovey (1997), Goleman (1995 et 1998), et Bar-On (1997 et 2000) apparaît aujourd'hui comme le cadre d'analyse et de mesure le plus rigoureux et le plus abouti et il devrait naturellement s'imposer comme point de départ de tout travail scientifique sur le sujet.

Bibliographie :

- Antonakis, J. (2009). Emotional intelligence: what does it measure and does it matter for leadership? *Predator's Game-Changing Designs: Research-Based Tools* (PB). G. B. Graen, J. A. Graen. Greenwich, Information Age Publishing. VII : 246.
- Bar-On, R., (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (eds.), *the Handbook of Emotional Intelligence*, pp. 363-388. San Francisco : Jossey-Bass
- Côté S, Decelles KA, McCarthy JM, Van Kleef GA, Hideg I. (2011) :The Jekyll and Hyde of emotional intelligence : emotion-regulation knowledge facilitates both prosocial and interpersonally deviant behavior. Psychol Sci. 2011 Aug; 22(8) :1073-80.
- Csikszentmihalyi .Mihaly, Hunter. Jeremy. (2003) :Happiness in Everyday Life : The Uses of Experience Sampling, *Journal of Happiness Studies*, June 2003, Volume 4, Issue 2, pp 185-199.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York : Basic Books.
- Gendron B. (2004a), La « raison » des émotions ? Une analyse de l'évolution des représentations sociales des filières de baccalauréat professionnel, *Congrès International AECSE 2004*, Paris : Cnam.
- Gendron B., (2004d). La reconnaissance des acquis d'expérience et professionnelles et son articulation avec la notion de compétence, contribution au débat, in C. Pellois, J. Vivier, J. Aubret & JP. Boutinet. (éds), *Bilan de compétences et mutations : l'accompagnement de la personne*, Peter Lang Eds, Bern, pp. 68-83.
- Goleman, D., Boyatzis, R., et McKee, A. (2003). *The new leaders: transforming the art of leadership into the science of results*. London : Time Warner Paper backs.
- Goleman, D. (1999). *L'intelligence émotionnelle : Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail*. 2Ed. Laffont.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York : Bantam.

-
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York : Bantam Books.
 - Haag, C., Laroche, H. (2009). Dans le secret des comités de direction, le rôle des émotions : proposition d'un modèle théorique. *Management*, Vol.12, No. 2, pp. 82-17.
 - Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA : University of California Press.
 - Hunt, E. (2001). Multiple views of multiple intelligence. *Review of Intelligence reframed: Multiple intelligence in the 21st century*. *Contemporary Psychology*, 46,5-7.
 - Kisfalvi, V. (1995). Laisser nos émotions à la porte ? *Gestion* 20 (3): 110-113.
 - Huy, Q.N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, 2002, pp. 31-69.
 - Ilios Kotsou (2012). *Intelligence émotionnelle et management - Comprendre et utiliser la force des émotions (Broché)*, Préfacier par Peter Salovey, 2e édition, De Boeck.
 - Lemiere, S. (2002). Discrimination in bonuses differentials between men and women. Association d'Econométrie Appliquée (AEA) Conference on the Econometrics of Wages, Brussell, 28-29 May.
 - Lopes, P.N. (2004). *Emotional abilities and the quality of interpersonal interaction*. Ph.D thesis, Yale University, New Haven. Viewed 9 November 2009, Emotional Intelligence Consortium database.
 - Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). « Measuring emotional intelligence with MSCEITv2.0 ». *Emotion*, Vol. 3, No. 1, pp. 97-105.
 - Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Mignonac, K., Herrbach, O. et Gond, *L'intelligence émotionnelle en entreprise*, E-theque, 2003.
 - Saarni, C. (1999). *The development of emotional competence*, Guilford Press.
 - Damasio, A. R. (1999). *Le sentiment même de soi, corps, émotions, conscience*, Paris, O. Jacob.
 - Sears, G., Holmvall, C. (2010). The joint influence of supervisor and subordinate emotional intelligence on leader-member exchange. *Journal of Business and Psychology*. 25(4) : 593-605.
 - Weisinger, H. (1998). *L'intelligence émotionnelle au travail : gérer ses émotions et améliorer ses relations avec les autres*. Les éditions transcontinentales inc.