

Mehr Licht ! Plus de lumière !

Avril 2006



éclipse totale de soleil¹

L'intelligence émotionnelle questionnée

Stéphane Delisle, MAP

Natalie Rinfret, Ph.D.

Plus qu'une mode en gestion, l'intelligence émotionnelle (I.E.) est devenue un passage obligé dans la recherche sur le leadership. En effet, il semble que les leaders faisant preuve d'I.E. démontrent des capacités d'écoute, d'empathie, de communication, de gestion de conflits, *etc.*, qui ne peuvent qu'améliorer la qualité des rapports interpersonnels entre eux et leurs collaborateurs.

Dans cette capsule, un bilan des travaux scientifiques réalisés sur la question de l'I.E. est présenté. Le bilan s'articule autour de quatre thèmes centraux : la définition de l'I.E., la mesure de l'I.E., les liens entre l'I.E. et la performance au travail et la possibilité de développer l'I.E. chez l'individu.

La définition de l'intelligence émotionnelle

L'I.E., dont les origines conceptuelles remontent à Salovey et Mayer (1990), est définie comme étant l'habileté à percevoir et exprimer ses émotions, à traduire ses émotions en pensée, à comprendre et raisonner avec ses émotions et à contrôler ses émotions et celles des autres (Mayer & Salovey, 1997).

Depuis l'introduction de ce concept en 1990, trois modèles ont été proposés. Un premier réfère à un ensemble d'habiletés (Mayer & Salovey, 1997), un second à un

¹ Source : http://membres.lycos.fr/slam42/Evenements/pages_accueil/Eclipses_Soleil.html

mélange d'habiletés et de traits de personnalité (Bar-On, 1997) et un troisième à un ensemble de compétences (Goleman, 2001). Seul le modèle hiérarchique développé par Mayer et Salovey (1997) réfère à l'intelligence émotionnelle comme une forme d'intelligence au sens traditionnel du terme, soit comme une série d'habiletés mentales (Mayer, Caruso & Salovey, 2000; Mayer, Salovey & Caruso, 2000; Caruso, Mayer & Salovey, 2002). Ce modèle hiérarchique comprend quatre niveaux. Ainsi, du plus bas au plus haut niveau, on retrouve l'identification, la facilitation, la compréhension et la gestion des émotions. Quant au modèle de Goleman, on retrouve la conscience de soi, la maîtrise de soi, la motivation, l'empathie et les aptitudes sociales.

Il est recommandé de faire preuve de prudence dans l'utilisation de ces modèles puisque les auteurs ne s'entendent pas sur une définition commune et partagée des notions utilisées. En effet, qu'entendent-ils par « intelligence émotionnelle » et « quotient émotionnel » ? Sans compter les nuances et les distinctions introduites pour répertorier les « branches », les « facteurs » ou les « compétences » de l'I.E. Aucune réponse claire n'est fournie à ces questions pourtant essentielles pour le développement scientifique de l'I.E.

La mesure de l'intelligence émotionnelle

Jusqu'à maintenant, trois approches méthodologiques ont été développées pour mesurer l'I.E. : l'approche auto-évaluative, l'évaluation externe ou 360 degrés et la mesure objective des capacités. Bien entendu, chacune des approches comportent des avantages et des inconvénients que les évaluateurs doivent prendre en considération lorsqu'ils cherchent à mesurer l'I.E. chez les candidats. Jusqu'à présent, les données provenant des travaux scientifiques portant sur la validité des instruments de mesure de l'I.E. ne sont pas suffisantes pour statuer une fois pour toutes sur la valeur et le degré de pertinence des outils de mesure en question.

Les liens entre l'intelligence émotionnelle et la performance

Malgré quelques études empiriques qui ont été publiées sur la corrélation entre l'I.E. et la performance au travail dans des revues spécialisées en gestion, la production scientifique demeure peu concluante ne serait-ce qu'en vertu de sa faible quantité, du manque de clarté en ce qui a trait aux concepts utilisés et de la difficulté à mesurer les attitudes, les comportements et les autres dimensions qui caractérisent le critère de la performance au travail. Somme toute, aucune étude, pour le moment, ne permet d'affirmer hors de tout doute que l'I.E. revêt une plus grande valeur que le quotient intellectuel (QI) ou encore qu'elle influence positivement la performance au travail.

La possibilité de développer l'intelligence émotionnelle chez l'individu

Quant à la possibilité du développement de l'I.E. chez l'individu, les avis sont partagés sur la question. Pour les tenants de l'I.E., il appert que cette forme d'intelligence peut être développée et même améliorée chez les personnes. Mayer et Salovey, les premiers auteurs du modèle, soutiennent avec nuance qu'un vocabulaire des émotions peut être enseigné, qu'il est possible d'aider une personne à mieux reconnaître ses émotions comme celles des autres, mais qu'un tel savoir

n'est pas le signe d'une augmentation de l'I.E. chez la personne qui le possède ! Bien qu'il soit impossible d'apporter une réponse définitive à la question du développement de l'I.E., dans le meilleur des cas, il faut se rendre à l'évidence qu'un tel développement supposerait de la part de la personne un véritable travail d'investissement personnel, ressemblant de près à une démarche thérapeutique, voire d'introspection, nécessitant du temps et des efforts quotidiens.

Certes, l'I.E. jouit d'un engouement sans précédent depuis quelques années grâce entre autres au succès des ouvrages de Goleman. Malgré cela, il n'en demeure pas moins que le concept demeure une notion encore mal définie, difficile à mesurer et dont le lien avec la performance au travail n'a pas fait l'objet d'une véritable enquête approfondie. Pour toutes ces raisons, il semble prématuré d'accorder à l'I.E. un statut privilégié en tant que panacée à la gestion et de donnée incontestable en matière de développement du leadership dans les organisations.

Références

BAR-ON, R. (1997). *The Emotional Intelligence Inventory (EQ-I): Technical manual*, Toronto, Multi-Health Systems.

CARUSO, D.R., MAYER, J.D. & SALOVEY, P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality, *Journal of Personality Assessment*, 79 (2), 306-320.

GOLEMAN, D. (1995). *Emotional Intelligence*, New York, Bantam Books, 1995.

GOLEMAN, D. (2001). An EI-based theory of performance dans C. Cherniss & D. Goleman (Ed.), *The emotionally workplace. How to select for measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 83-131.

GOND, J.-P., HERRBACH, O. & MIGNONAC, K. (2003). L'intelligence émotionnelle en question, *Revue des sciences de gestion*, 201-202, 83-98.

MAYER, J.D. & SALOVEY, P. (1997). What is emotional intelligence ? dans P. Salovey & D.J. Sluyter (Ed.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, New York, Basic Books, 3-31.

MAYER, J.D., CARUSO, D.R. & SALOVEY, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case of ability scales, dans R. Bar-On & J.D.A. Parker (Ed.), *The handbook of emotional intelligence*, San Francisco, Jossey-Bass, 320-342.

MAYER, J.D. & SALOVEY, P. & CARUSO, D.R. (1999). *MSCEIT Item Booklet* (Research Version 1.1). Toronto, Canada, Multi-Health Systems.

MAYER, J.D. & SALOVEY, P. & CARUSO, D.R. (2000). Models of emotional intelligence, dans P.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Intelligence*, Cambridge, Cambridge University Press.

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

ZEIDNER, M., MATTHEWS, G. & ROBERTS, R.D. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review, *Applied Psychology: An International Review*, 53 (3), 371-399.