

# L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE: QUELLE INNOVATION POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES?

*HERRBACH OLIVIER,\* MIGNONAC KARIM,\*\* SIRE BRUNO\*\*\**

Résumé. Après avoir connu un fort développement dans les pays anglo-saxons, le terme d'intelligence émotionnelle commence à être de plus en plus entendu au sein des entreprises françaises. Tant le praticien que le chercheur en gestion des ressources humaines sont potentiellement concernés par cette évolution. Au-delà de sa nouveauté apparente, il convient toutefois de nous interroger sur la pertinence et le caractère réellement innovant de la notion. La communication propose donc une réflexion sur le statut et les enjeux de l'intelligence émotionnelle pour la gestion des ressources humaines. Elle conclut que beaucoup reste encore à faire pour que le concept dépasse le simple statut de mode managériale.

## INTRODUCTION

L'intelligence émotionnelle (IE) est incontestablement un thème à la mode en gestion des ressources humaines. La récente parution de nombreux ouvrages relatifs au domaine de l'affect dans les organisations (exemple: Fineman, 2000; Lord, Klimoski et Kanfer, 2002), ainsi que d'articles dans la presse professionnelle et académique, témoigne de l'engouement suscité par la notion. Dans le monde de l'entreprise, conférences et séminaires de formation *ad hoc* se multiplient. Si le sujet a été popularisé par les *best sellers* de Daniel Goleman (1995, 1998a), on oublie souvent que ce sont deux articles parus dans des revues scientifiques qui sont à l'origine de l'intérêt porté actuel-

---

\* Maître de conférences à l'Université Toulouse I

\*\* Maître de conférences à l'Université Toulouse I

\*\*\* Professeur

LIRHE – Université Toulouse I – 31042 Toulouse Cedex

Tél.: 05 61 63 38 87 — Contact Email: herrbach@univ-tlse1.fr

lement à l'intelligence émotionnelle (Mayer, Di Paolo et Salovey, 1990; Salovey et Mayer, 1990). Pourtant, la simple évocation du terme «intelligence émotionnelle» auprès des chercheurs suscite encore fréquemment des réactions de méfiance, d'ironie, voire de rejet (Becker, 2003). Il est vrai que l'utilisation *omnibus* du terme par certains – ainsi que les affirmations péremptoires quant à sa supposée contribution essentielle au succès individuel et à la performance organisationnelle – font de l'IE un concept qui prête aisément le flan à la critique.

Toutefois, la recherche en gestion ne peut ignorer l'IE sous le simple prétexte qu'il puisse s'agir d'une énième mode managériale ou que le concept soit parfois dévoyé et récupéré à des fins mercantiles. Au contraire, plusieurs raisons plaident en faveur d'une démarche inverse. 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» (telle qu'appréhendée par le QI, par exemple) et en soulignant leur rôle majeur dans le processus de prise de décision de l'individu (Bechara, Tranel et Damasio, 2000). Peu de concepts mobilisés dans le champ des sciences de gestion peuvent aujourd'hui se targuer d'un tel soutien de la part des sciences dites «dures». Par ailleurs, les revues internationales de premier plan 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, 1992, 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). L'IE serait ainsi susceptible d'apporter des réponses à ces besoins organisationnels.

Tous ces éléments concourent à faire de l'intelligence émotionnelle un thème d'intérêt pour la gestion. Pourtant, les investigations dans le domaine demeurent difficiles, tant les confusions et zones d'ombre subsistent encore. L'objectif de cette communication est de nous interroger sur le caractère novateur de la notion d'IE appliquée au champ de la GRH. Nos propos s'articuleront autour de trois thèmes centraux: la définition de l'intelligence émotionnelle, ses liens avec la performance et la possibilité de son développement chez l'individu.

## I. – LA NOTION D'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

La question de la définition et de l'originalité de l'IE est centrale. En effet, elle conditionne largement la pertinence et la valeur des critiques qui peuvent lui être adressées.

A première vue, au regard d'autres concepts fréquemment mobilisés en psychologie du travail et des organisations (ex: motivation, implication ou engagement, satisfaction), l'intelligence émotionnelle apparaît comme un concept relativement récent puisque sa genèse et la première utilisation du terme – communément attribuées à John Mayer et Peter Salovey – remontent au début des années 1990. Toutefois, l'idée selon laquelle l'intelligence va bien au-delà des capacités cognitives traditionnellement valorisées par le système scolaire n'est pas nouvelle. Le xx<sup>e</sup> siècle abonde d'auteurs qui se sont intéressés à cette question générale (ex: Thorndike, 1920; Wechsler, 1958; Gardner, 1983; Sternberg, 1985) et, plus spécifiquement, aux liens pouvant exister entre l'intelligence, les cognitions et le domaine affectif (ex: Piaget, 1972; Lazarus, 1982; Isen, 1984; Le Doux, 1989; Forgas, 1995). Une revue des principales définitions de l'intelligence émotionnelle et une mise en perspective du construit par rapport à d'autres notions plus anciennes sont susceptibles d'apporter des éléments sur le caractère novateur de la notion.

### **Les modèles d'intelligence émotionnelle**

Parmi les nombreuses approches de l'IE (Mignonac, Herrbach et Gond, 2003), trois – proposées respectivement et chronologiquement par Mayer et Salovey, Goleman, et Bar-On – semblent aujourd'hui émerger de la littérature académique et managériale. L'intelligence émotionnelle telle qu'initialement définie par Salovey et Mayer (1990) incluait trois processus mentaux principaux: évaluer et exprimer les émotions (les siennes et celles des autres), 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 d'analyse plus complexe dans lequel l'intelligence émotionnelle est envisagée comme un construit hiérarchique à quatre branches, chacune de ces branches représentant une catégorie de capacités (Mayer et Salovey, 1997) : (1) la *perception* et l'*évaluation* – verbales et non verbales – des émotions; (2) la capacité d'*intégration* et d'*assimilation* des émotions pour faciliter et améliorer les processus cognitifs et perceptuels; (3) la *connaissance* du domaine des émotions (au sens de «savoir») : compréhension de leurs mécanismes, de leurs causes et de leurs conséquences; enfin, (4) la *gestion* de ses propres émotions et de celles des autres. Ces catégories sont classées de la plus simple (la première) à la plus difficile à maîtriser (la quatrième).

Le modèle d'intelligence émotionnelle proposé par Goleman en 1995, puis adapté spécifiquement au contexte de la vie au travail en 1998, se décline quant à lui en une série de vingt-cinq compétences qui s'articulent autour de cinq facteurs principaux: (1) la *conscience de soi*, (2) l'*autorégulation*, (3) la *motivation*, (4) l'*empathie* et (5) les *compétences sociales*. Aujourd'hui, suite à son association avec des membres du groupe Hay/McBer, 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).

Enfin, Bar-On (1997) définit l'IE 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 quinze sous-dimensions, constituent son modèle: (1) les *compétences intra-personnelles*, (2) les *compétences inter-personnelles*, (3) l'*adaptabilité*, (4) la *gestion du stress* et (5) l'*humeur générale*. Bar-On (2000) parle aujourd'hui plus volontiers d'«intelligence émotionnelle et sociale» pour englober son concept et redéfinit son modèle en dix composantes-clés et cinq «facilitateurs» de l'IE (optimisme, joie, développement de soi, indépendance et responsabilité sociale).

### **Des limites conceptuelles floues**

Il est prévisible que le lecteur érudit, en consultant ces modèles, éprouve un sentiment de «déjà vu» tant les connections potentielles avec d'autres construits se présentent de manière multiple. L'intelligence émotionnelle peut tout d'abord être rapprochée d'autres formes d'intelligence également qualifiées de «non académiques». Ainsi, les travaux sur l'intelligence sociale constituent certainement le socle principal de ceux réalisés actuellement sur l'IE, tant les similitudes apparaissent nombreuses. L'intelligence sociale a elle-même été conceptualisée de diverses manières depuis les premiers travaux de Thorndike au début du xx<sup>e</sup> siècle. Initialement définie comme un ensemble de capacités consistant à comprendre les autres, agir et se comporter «sagement» avec eux (Thorndike, 1920), elle fut envisagée par la suite à la fois en tant que connaissance de soi et aptitude relationnelle, faculté d'empathie et capacité à décoder les signaux non verbaux, les états affectifs, les sentiments, les motivations et les traits de personnalité chez les autres (Hedlund et Sternberg, 2000). Deux des huit formes d'intelligence identifiées par Gardner (1983, 1999) présentent également de fortes analogies avec l'IE. Gardner parle ainsi d'intelligence intra-personnelle pour qualifier l'aptitude à accéder à ses propres sentiments, à reconnaître ses émotions et connaître ses propres forces et faiblesses; l'intelligence inter-personnelle désigne quant à elle l'aptitude à discerner l'humeur, le tempérament, la motivation et les désirs des autres et à y faire face correctement. Le modèle de Bar-On (1997) reprend d'ailleurs explicitement ces termes. L'intelligence pratique (Neisser, 1976; Sternberg, 1985) constitue une autre forme d'intelligence voisine de l'IE. Pour Sternberg (1985), l'intelligence pratique est une des trois composantes de ce qu'il nomme l'«intelligence de la réussite» (*successful intelligence*) constituée par ailleurs des composantes analytique et créative. Elle s'applique à la vie de tous les jours et représente la capacité à réaliser ses objectifs personnels en s'adaptant à son environnement, en le modelant ou en le changeant.

Outre les similitudes observées avec d'autres formes d'intelligence identifiées antérieurement, l'IE – à tout le moins, plusieurs de ses dimensions – se rapproche en de nombreux points de construits de personnalité comme l'extraversion, la stabilité émotionnelle, l'ouverture au monde, l'orientation affective ou, inversement, à l'alexithymie (difficulté à exprimer ses émotions) (McCrae, 2000; Taylor et Bagby, 2000). Elle rap-

pelle également la notion de compétences sociales – tout particulièrement les aspects liés à ce qui est communément appelé le «*savoir-être*» (Bellier, 1998) – et évoque parfois ce que certains auteurs appellent créativité émotionnelle (Averill et Nunley, 1992) ou encore compétence émotionnelle (Saarni, 1999).

### **Une pertinence conceptuelle à justifier**

Compte tenu des différents approches de l'IE et des ses multiples connexions avec des construits proches – si ce n'est identiques en bien des points – il n'est pas étonnant que la confusion règne toujours autour de ce concept encore en phase de développement. Dans ce contexte, le choix d'une définition apparaît comme essentiel. En effet, tant la pertinence du concept que celle de son utilisation en GRH dépendent de l'approche que l'on aura du phénomène. Le bon sens voudrait que l'on choisisse le modèle d'IE le plus proche de ce qu'il est supposé représenter. Rigoureusement, on ne devrait ainsi qualifier d'intelligence émotionnelle que ce qui relève à la fois de l'intelligence et du domaine émotionnel. Aussi triviale que puisse paraître cette proposition, rares sont pourtant les définitions qui résistent à ces deux conditions! Notons tout d'abord que de multiples critères existent pour définir ce qu'est «l'intelligence». Gardner (1983) avance par exemple que toute intelligence doit au moins comporter un «*noyau opératoire*», c'est-à-dire un ensemble d'opérations identifiables et rattachées à une zone particulière du cerveau. Une intelligence doit aussi pouvoir s'inscrire dans un système symbolique de codage culturellement déterminé, qui capte et véhicule d'importantes formes d'informations. D'autres auteurs suggèrent que l'intelligence doit refléter une performance mentale plutôt que des dispositions comportementales (Carroll, 1993), décrire un ensemble homogène de capacités corrélées, mais distinctes d'autres formes d'intelligence déjà identifiées (Neisser *et al.*, 1996) et se développer avec l'âge et l'expérience (Fancher, 1985).

Or, à ce jour, peu de travaux se sont réellement attachés à démontrer que les instruments censés mesurer l'IE mesurent bien une forme d'intelligence et, de surcroît, une forme d'intelligence distincte des capacités cognitives ou sociales déjà bien connues – à tel point qu'il est légitime de se demander si le terme «intelligence» est toujours bien approprié aux définitions proposées (Fox, 2000). Par ailleurs, on constate que nombre de capacités ou de compétences «émotionnelles» censées composer le construit d'IE n'ont finalement que peu – ou rien – à voir avec les émotions (ex: la motivation, la flexibilité, l'optimisme, la capacité à la résolution de problème, etc.). Si l'intelligence émotionnelle ne se réfère pas exclusivement aux émotions, ni à l'intelligence, on peut légitimement se demander à quoi elle se réfère. Sternberg (1999) partage cet avis, en particulier par rapport à la définition de Goleman (1998a). Selon lui, Goleman combine un ensemble large et varié de compétences, de traits de personnalité, de motivations et de caractéristiques émotionnelles sous un seul terme ombrelle et, en le qualifiant d'intelligence, «*il va au-delà des définitions même les plus laxistes de l'intelligence et aboutit à une conception qui regroupe tout ce qui est important au-delà du quotient intel -*

*lectuel*». Sternberg conclut à ce propos que le simple fait que les caractéristiques fréquemment associées à l'intelligence émotionnelle soient des phénomènes psychologiques socialement importants n'en fait pas une forme légitime d'intelligence.

Sans doute les modèles globalisants (Goleman, Bar-On) sont-ils les plus séduisants au premier abord. Ils rassemblent tant de concepts que chacun peut finalement y trouver ce qu'il cherche. Il paraît toutefois hasardeux de bâtir des protocoles de recherche scientifique, voire des outils à finalités managériales (recrutement, évaluation, etc.), sur des modèles aussi englobants et qui incluent autant de dimensions différentes. Par ailleurs, la question de leur intérêt incrémental par rapport aux construits de personnalité déjà existants se pose fortement. L'intelligence émotionnelle n'aurait donc de novatrice que le nom, mais serait une façon plus ou moins racoleuse de rebaptiser des notions existantes. L'approche restrictive proposée par Mayer et Salovey (1997) semble pourtant ouvrir des perspectives prometteuses en terme de recherche et d'application au monde du travail. Elle seule tend à respecter les critères de l'intelligence et de définition des émotions (Mayer, Salovey, Caruso et Sitarenios, 2001; Roberts, Zeidner et Matthews, 2001), offrir un intérêt novateur et incrémental par rapport aux conceptions antérieures, même si elle soulève encore de nombreuses interrogations d'ordre conceptuel et empirique (Zeidner, Matthews et Roberts, 2001).

## II. – INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET PERFORMANCE

Le succès du concept d'intelligence émotionnelle dans le champ professionnel tient sans doute en grande partie aux affirmations audacieuses (Goleman, 1995, 1998a, 1998b) 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. Il reste cependant à localiser les preuves empiriques de telles allégations et à statuer sur leur rigueur scientifique. Elles seules pourraient justifier l'intérêt de la notion d'intelligence émotionnelle pour la gestion des ressources humaines.

### **Des liens hypothétiques entre IE et performance...**

Le leadership constitue certainement la facette de la performance la plus susceptible d'être concernée par l'intelligence émotionnelle au travail. Goleman (1998b, 2002) en a 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'«intelligence émotionnelle». Adoptant quant à elle la perspective théorique de Mayer et Salovey (1997), George (2000) souligne également que les principales caractéristiques d'un leader efficace reposent sur la mise en œuvre de compétences reliées à la compréhension et à la gestion des humeurs et des émotions chez soi et les autres. L'intelligence émotionnelle est considérée comme essentielle dans la mesure où elle contribue aux cinq dimensions qui caractérisent un leadership efficace: la définition de buts et d'objectifs communs, le déve-

loppement de la flexibilité pour la conduite du changement, la construction de l'identité organisationnelle, la valorisation du travail ainsi que la création et le maintien d'un climat d'enthousiasme, de confiance, de coopération. Ceci repose sur le fait que le leadership, tant du point du leader que du subordonné, a une charge émotionnelle et que les interactions entre individus sont mieux maîtrisées lorsque le leader a une bonne intelligence émotionnelle. De plus, la complexité comportementale – à savoir la nécessité de pouvoir jouer des rôles différents en fonction des circonstances – est un élément important de réussite des leaders susceptible d'être favorisé par l'intelligence émotionnelle.

De manière plus générale, l'IE est souvent associée à un ensemble d'attitudes et de comportements positifs pour l'individu et l'organisation. Les organisations requièrent de la part de leurs membres un nombre élevé d'interactions – avec les clients, les supérieurs hiérarchiques, les subordonnés et entre pairs – qui seront potentiellement plus efficaces en mettant en œuvre des compétences émotionnelles. L'IE est aussi considérée comme un modérateur des effets négatifs du stress (Quebbeman et Rozell, 2002 ; Jordan, Ashkanasy et Härtel, 2002), capable en particulier d'inhiber l'impact de l'insécurité dans l'emploi sur les réactions affectives puis l'impact des réactions affectives sur les comportements. En ce sens, l'intelligence émotionnelle est également capable de réduire les conflits entre individus et faciliter leur résolution. Mayer et Salovey (1997) y voient également – de manière plus modeste – une application possible aux domaines du développement de carrière, des compétences en management ou du travail en équipe.

D'autres auteurs, au contraire, ne sont pas loin du faire du concept d'IE une véritable panacée et envisagent une utilisation aussi bien au niveau du recrutement et de la sélection des salariés, du développement des hauts potentiels, du moral et de la santé que de l'innovation, de l'amélioration de la productivité, des ventes, de la qualité, du service clientèle (Cherniss et Goleman, 2001). En ce qui concerne le travail au quotidien, l'intelligence émotionnelle aurait un impact sur la satisfaction, l'absentéisme, l'implication organisationnelle, l'engagement au travail... Un véritable inventaire à la Prévert!

### **... confrontés à la dure réalité des faits**

Si l'IE a potentiellement un champ d'application très large dans le domaine professionnel (Caruso et Wolfe, 2001), il reste à trouver les preuves empiriques susceptibles d'étayer les affirmations concernant ses liens avec les attitudes, les comportements et les multiples dimensions de la performance. En dépit du manque de clarté du concept et des difficultés à le mesurer, quelques chercheurs se sont malgré tout attachés à cette problématique et ont vu leurs travaux publiés dans des revues académiques. Abraham (2000) montre ainsi que l'IE prédit une part importante de la variance de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle d'une population de 121 représentants de service clientèle. Wong et Law (2002) ont étudié l'impact de l'intelligence

émotionnelle de managers du secteur public sur le comportement de leurs subordonnés, mais n'ont trouvé aucun lien avec la performance au travail et seulement un lien faible avec les comportements de citoyenneté organisationnelle. Sosik et Megerian (1999) ont mis en évidence une corrélation entre la pratique d'un leadership «transformationnel» par des supérieurs hiérarchiques et les niveaux d'effort et de satisfaction (auto-évalués) de leurs subordonnés. Elfenbein et Ambady (2002) se sont quant à eux attachés à étudier l'impact d'une des dimensions de l'IE – la capacité de reconnaissance des émotions à partir de signaux non verbaux – sur la performance de 69 employés d'une institution de service public, évaluée par leurs collègues et supérieurs. Leurs résultats indiquent que cette faculté a une influence positive sur leur évaluation lorsque des émotions positives sont détectées, mais négative dans le cas contraire. Jordan, Ashkanasy, Härtel et Hooper (2002) ont montré que des groupes de travail caractérisés par une intelligence émotionnelle faible ont, au départ, une performance moins bonne que ceux dont l'IE est élevée, mais que cette différence s'atténue avec le temps. Enfin, Lam et Kirby (2002) ont montré que la performance sur une tâche de nature cognitive était meilleure pour les individus avec un score d'IE élevé. Cependant, comme beaucoup de travaux anglo-saxons, ces deux dernières recherches se sont basées sur des populations d'étudiants et non de salariés.

A ce jour, la production scientifique relative aux liens entre l'IE et la performance au travail se révèle donc plutôt maigre et peu concluante. En fait, qu'il s'agisse de thèses ou de publications dans des revues scientifiques, on ne trouve pas aujourd'hui de résultats à la hauteur de l'affirmation selon laquelle l'IE pourrait être deux fois plus importante que le QI ou que les compétences techniques dans la prédiction du succès au travail (Goleman, 1998a, p. 31 ; 1998b). Bien au contraire, les corrélations entre les deux ensembles sont souvent faibles, non significatives et parfois inverses aux relations escomptées. De plus, lorsqu'elles existent, le problème de la validité incrémentale de l'IE – c'est-à-dire sa capacité prédictive après que les capacités cognitives et les traits de personnalités traditionnellement utilisés ont été pris en compte – se pose fortement. Par exemple, l'étude de Newsome *et al.* (2000) montrent que l'intelligence émotionnelle – mesurée par un dispositif auto évaluatif – n'apporte aucune contribution supplémentaire par rapport à la personnalité et à l'intelligence cognitive. De surcroît, nombre de ces études sont réalisées sur de faibles échantillons, constitués le plus souvent d'étudiants ou de personnel d'institutions du service public, rendant encore plus difficile l'extrapolation de leurs conclusions au monde de l'entreprise. En outre, les résultats de ces travaux ne sont souvent pas comparables entre eux puisque personne n'utilise le même instrument pour mesurer l'intelligence émotionnelle. Lorsque l'on sait que la performance au travail représente déjà un concept multicritères délicat à appréhender, les tentatives de liens déterministes avec l'IE s'avèrent pour le moins hardies et reviennent aujourd'hui à vouloir à expliquer quelque chose de vague par quelque chose de flou, sans être d'ailleurs certain du sens réel de cette relation !

Le principal chantre de l'intelligence émotionnelle, Daniel Goleman, n'est guère plus convaincant lorsqu'il s'agit d'apporter les preuves de ses affirmations audacieuses. Ainsi, force est de constater que nombre des «travaux de recherche» mentionnés sur son site Internet consacré à l'intelligence émotionnelle ([www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org)) présentent de graves lacunes méthodologiques et ne dépassent souvent guère la narration d'anecdotes sans vérification, quand il ne s'agit pas simplement de la reprise de rapports de *consulting* dont les outils de mesure et conclusions sont revisités à la lumière de concept d'IE. Cherniss et Goleman (2001) admettent eux-mêmes que la recherche sur l'intelligence émotionnelle souffre de deux problèmes majeurs. Tout d'abord, l'essentiel des travaux est mené par des cabinets de conseil sur l'initiative d'entreprises soucieuses d'en utiliser les résultats pour leur propre intérêt et non pour une diffusion scientifique. D'autre part, les données recueillies à l'occasion de ces travaux sont privées et les entreprises ne souhaitent pas en diffuser l'information à la concurrence... Ces arguments de la confidentialité et de l'opposition finalité managériale / scientifique ne participent guère au soutien d'un concept en quête de crédibilité.

### III. – PEUT-ON DÉVELOPPER L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE?

Si tant est qu'il y ait un intérêt démontré de l'intelligence émotionnelle pour l'individu et / ou pour l'entreprise qui l'emploie se pose alors la question de la possibilité du développement de l'IE chez l'individu. La notion d'intelligence émotionnelle ne présente en effet un véritable intérêt pour le gestionnaire des ressources humaines que si elle est susceptible d'être «travaillée», c'est-à-dire d'être enrichie, complétée ou renforcée sur des aspects jugés pertinents au regard du comportement organisationnel, de la performance individuelle ou de la performance collective. Or, là encore, les avis sur la question sont partagés et les données empiriques quasiment inexistantes aujourd'hui pour pouvoir se forger un avis renseigné.

D'un côté, les zéloteurs de l'IE s'avèrent bien sûr des inconditionnels du oui: en tant que portefeuille de compétences, l'IE peut tout à fait faire l'objet d'une amélioration (Boyatzis *et al.*, 2000) – une prouesse que les cabinets de consultants et autres instituts de formation s'empresseront bien sûr de réaliser! Un certain nombre de programmes pédagogiques ont déjà été développés à cet effet. Cherniss et Adler (2000) consacrent un ouvrage entier à la présentation d'un certain nombre de recommandations pour la mise en œuvre réussie de formations dans le domaine de l'intelligence émotionnelle. Cependant, un problème majeur concernant la plupart de ces programmes se réclamant de l'intelligence émotionnelle est que seule une faible partie pourrait en réalité justifier une telle assimilation. Il s'agit le plus souvent d'interventions axées sur le développement personnel au sens large – ou sur des domaines plus spécifiques tels que le *leadership* – faisant appel à des approches conceptuelles certes voisines de l'intelligence émotionnelle en tant que telle, mais différentes. L'ouvrage mentionne près de dix-neuf

«compétences» qui pourraient faire l'objet d'une amélioration. Or, beaucoup d'entre elles n'ont guère de dimension émotionnelle sous-jacente, à moins bien sûr de considérer que tout ce qui concerne les domaines intra- et interpersonnel relève des émotions... D'autres encore n'ont qu'un rapport lointain avec la notion d'intelligence. Par exemple, les auteurs parlent de la connaissance de ses forces et de ses points faibles (*accurate self assessment*). Où se trouve le contenu émotionnel? Ils mentionnent également la conscience (*conscientiousness*) et la fiabilité (*trustworthiness*), mais où se trouve l'intelligence dans ces deux aspects certes importants pour la réussite professionnelle, mais dont le lien avec les aptitudes cognitives est ténu?

Mayer et Salovey – auxquels les arguments de scepticisme et de manque d'enthousiasme au sujet de l'IE ne peuvent être opposés – sont beaucoup plus prudents sur la question du développement de l'intelligence émotionnelle. Pour eux, chaque individu a une aptitude à comprendre et utiliser l'information sur les émotions. Une partie serait innée et l'autre le résultat des expériences de la vie. C'est cette deuxième partie qui pourrait faire l'objet d'améliorations sous l'effet de l'effort, de la pratique ou de l'expérience, même si elle ne pourrait pas toujours remédier à des déficits cognitifs ou à des carences profondes de la personnalité. Selon eux, il est certes possible d'enseigner aux gens un vocabulaire des émotions, des différentes causes qui les entraînent et de leurs conséquences. Il est également possible d'aider quelqu'un à mieux reconnaître les émotions chez les autres ou à l'intérieur de soi-même. Mais l'acquisition de tels savoir et / ou savoir-faire ne s'accompagne pas forcément d'une augmentation de l'intelligence émotionnelle. En outre, la question de la possibilité d'une mobilisation effective des connaissances acquises dans des organisations contraignantes se pose également.

Goleman lui-même (2001), probablement conscient des dangers d'un optimisme exagéré, distingue maintenant d'une part l'intelligence émotionnelle en tant que *potentiel* d'apprentissage de compétences émotionnelles et d'autre part les compétences émotionnelles en tant que telles, c'est-à-dire des capacités, certes basées sur l'intelligence émotionnelle mais distinctes conceptuellement, à être performant dans un contexte de travail. C'est cette deuxième dimension qui pourrait tout particulièrement faire l'objet d'un apprentissage par l'intermédiaire de formations *ad hoc*.

En fait, il est probable que la question du développement de l'intelligence émotionnelle soit sans réponse – ne serait-ce qu'en raison de l'ambiguïté même de la notion d'intelligence émotionnelle. En effet, les approches de l'intelligence émotionnelle qui la rapprochent des traits de personnalité renvoient à la question essentielle (et déjà ancienne) de la stabilité de la personnalité. Or, peut-on changer la personnalité? Peut-on devenir optimiste alors qu'on est pessimiste? Peut-on devenir calme alors qu'on est anxieux? Les recherches menées dans le domaine de la psychologie de la personnalité montrent que celle-ci est largement déterminée par des facteurs génétiques, biologiques et par les expériences de la petite enfance – ce qui la rend difficile, voire impossible à changer sur certaines dimensions malgré une cer-

taine plasticité. Des études attestent aussi bien de la stabilité (ex: McCrae, 1993) que des évolutions dans le temps de la personnalité (ex: Helson, Jones et Kwan, 2002). Quoi qu'il en soit, même les réponses positives à la question de la possibilité du développement de l'intelligence émotionnelle soulignent la difficulté et l'importance d'un travail personnel en profondeur pour assurer une telle transition.

Une approche plus restrictive de l'intelligence émotionnelle en tant que portefeuille de compétences laisse bien sûr plus largement ouverte la possibilité d'un développement de ces compétences. Dulewicz (2000) estime ainsi que certains aspects de l'intelligence émotionnelle seraient susceptibles d'être développés (tels que la sensibilité et la conscience de soi), alors que d'autres seraient largement acquis et stabilisés très tôt dans l'existence (la motivation, la résilience, la conscience et l'intégrité, la capacité à la prise de décision). Cependant, faute d'être véritablement améliorables, ces derniers aspects pourraient au moins être exploités au mieux, en modifiant éventuellement certains comportements ou en évitant les situations où le trait peut être un inconvénient majeur. En tout état de cause, il s'agit d'un processus de longue durée qui ne peut en aucun cas se réduire à des recettes-minute, ni même à des séminaires de formation de quelques jours. Si certaines compétences composant l'intelligence émotionnelle peuvent effectivement faire l'objet d'un apprentissage, il reste la condition d'y mettre suffisamment de motivation et d'effort. La psychothérapie, le *counseling* et le *coaching* sont des moyens à cet égard, mais les enseignements tirés des programmes de formation au *leadership* – tant du point de vue de leurs succès que de leurs difficultés – soulignent la complexité des enjeux.

Si, au-delà même d'une approche restrictive en termes de compétences, on envisage de manière encore plus restrictive l'intelligence émotionnelle uniquement sous sa facette cognitive (en la rapprochant alors de l'intelligence au sens du quotient intellectuel), on n'arrive guère à plus de certitudes. En effet, les travaux menés sur le QI sont perturbants à bien des égards. Tout d'abord, ces recherches semblent indiquer que la moitié de la variance du quotient intellectuel observée entre les individus serait d'origine génétique (Sternberg et Kaufmann, 1998). Mais, d'un autre côté, il a été montré que le niveau de quotient intellectuel est en augmentation au moins depuis les années 1930 (il s'agit du fameux «*Flynn effect*»). Il existe donc toute une série de facteurs environnementaux qui jouent un rôle dans le développement de l'intelligence (à tout le moins dans la réussite aux tests...). Les approches dynamiques de l'intelligence soulignent que celle-ci, loin d'être stable, serait capable d'évoluer dans le temps et que, même s'il existe chez chacun un potentiel inscrit dans la physiologie, il reste une zone de développement possible (Schaie, 2001). Là encore, si la possibilité théorique d'une amélioration reste ouverte, ce processus ne peut que s'inscrire dans la durée et sans certitude.

## CONCLUSION

Le concept d'intelligence émotionnelle répond assurément à tous les critères caractérisant une mode managériale (Davies, Stankov et Roberts, 1998). Abrahamson (1996) définit une mode managériale comme « *une croyance collective et transitoire selon laquelle certaines techniques managériales sont à la pointe du progrès* ». La mode managériale se distingue d'une mode entendue au sens esthétique parce qu'elle repose sur les notions de rationalité et de progrès. Pour qu'une nouvelle technique de gestion devienne une mode, il faut qu'elle permette à ceux qui l'utilisent de passer pour rationnels et qu'elle s'accompagne d'une rhétorique prouvant son caractère innovant et progressiste. Le processus de création de modes managériales se présente dès lors comme un marché. Il met en relation une « demande » de la part des utilisateurs qui contribuent à créer et à sélectionner les techniques « candidates » au statut de mode managériale. Le côté « offre » – où l'on retrouve les gourous, les cabinets de conseil, les mass média et les Business Schools – s'occupera d'habiller ces techniques en construisant une rhétorique visant à convaincre les utilisateurs potentiels de leur caractère rationnel et progressiste. Ces techniques pourront ensuite être disséminées et diffusées auprès des demandeurs à travers différents canaux tels que les journaux de vulgarisation. L'ensemble de ces caractéristiques se retrouve dans le cas de l'intelligence émotionnelle.

Il reste à se poser les raisons pour lesquelles l'IE bénéficie actuellement d'un fort engouement. Mayer, Salovey et Caruso (2000) expliquent cet enthousiasme par le fait que l'IE serait à l'intersection de deux des principales zones de tension de la pensée occidentale: celle entre la raison et les émotions (qui transparaît dans l'opposition classique entre stoïcisme et romantisme) et celle entre l'égalitarisme et l'élitisme (le QI symbolisant le côté élitiste, cf. les controverses issues de la parution du livre *The Bell Curve* de Herrnstein et Murray, 1994). De manière plus prosaïque, Sternberg (1999) attribue le succès rencontré par l'IE au fait qu'il s'agisse d'un concept rassurant à bien des égards puisqu'il confirme ce que beaucoup pensent: la réussite au travail est loin de dépendre uniquement de capacités intellectuelles élevées, de l'insertion dans des réseaux politiques et sociaux, ou de la chance.

Quel que soit l'attrait du concept, l'IE demeure néanmoins une notion encore assez mal définie, dont le caractère innovant doit être précisé, dont les liens avec la performance au travail ne sont pas rigoureusement établis et dont on ne connaît pas réellement les possibilités de développement chez l'individu. L'énumération de ces lourds handicaps nous invite inévitablement à formuler deux questions que le chercheur et le praticien de la gestion des ressources humaines ne peuvent éluder. D'une part, est-il pertinent de continuer à déployer tant d'efforts pour tenter de valider ce concept, alors que d'autres champs théoriques liés – tels que ceux respectifs de l'intelligence et des émotions, par exemple – mériteraient une attention au moins égale? D'autre part, est-

il aujourd'hui envisageable d'utiliser l'IE en tant qu'outil de gestion compte tenu de nos connaissances limitées sur le sujet?

La première question n'appelle évidemment pas de réponse tranchée. La recherche sur l'intelligence émotionnelle – quelles que soient les conclusions futures sur la validité du concept – 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 (Thévenet, 1999). La viabilité de ce champ de recherche et la crédibilité de ses résultats reposera toutefois en grande partie sur la capacité des chercheurs à faire référence à un cadre théorique commun, même si ce dernier reste ouvert à discussions, critiques et évolutions. A quoi bon, en effet débattre des déterminants et effets supposés de l'IE si chacun propose de son côté sa propre définition? A cet égard, le modèle d'IE proposé par Mayer et Salovey (1997) apparaît aujourd'hui – de l'avis même des plus sceptiques (Sternberg, 2001) – 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.

La seconde question appelle – selon nous – une réponse sans équivoque. A ce jour, il s'avère totalement prématuré de faire de l'intelligence émotionnelle un outil à finalité de GRH. Bien sûr, cette affirmation va à l'encontre des manuels d'utilisation et des discours commerciaux de sociétés de conseil qui – exemples d'entreprises à l'appui – prônent l'utilisation de l'IE pour le recrutement, l'évaluation, la gestion des carrières, la formation, le développement du leadership, etc. S'agissant des méthodes de sélection et d'évaluation proposées, rappelons toutefois qu'il s'agit dans la plupart des cas d'outils de détection des compétences (tests classiques de personnalité, répertoire de comportements idoines,...) rebaptisées *ex post* compétences émotionnelles afin de bénéficier de l'aura qui entoure le sujet! En ce sens, il est rassurant de constater qu'ils ne sont ni meilleurs, ni moins bons qu'avant leur changement de dénomination... En revanche, compte tenu des connaissances actuelles sur le sujet, céder aujourd'hui aux sirènes de l'instrumentation de l'IE en entreprise sous prétexte d'un retour sur investissement totalement hypothétique revient à endosser le rôle d'apprenti sorcier. Le risque est grand pour les gestionnaires – et notamment les responsables des RH – qui s'y aventureraient. Il en va de leur crédibilité auprès des salariés (comment leur expliquer que la gestion de leur carrière dépend de critères dont la validité est douteuse?), mais également auprès de la direction générale (comment justifier les sommes dépensées pour l'implantation de méthodes dont on n'a jamais sérieusement démontré l'efficacité?). Aussi prometteuses que soient les applications potentielles de l'intelligence émotionnelle en entreprise, elles ne valent pas aujourd'hui qu'on lui sacrifie cette crédibilité, si nécessaire à la gestion des hommes dans l'organisation.

**BIBLIOGRAPHIE**

- Abraham R. (2000), "The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence-outcome relationships", *The Journal of Psychology*, vol. 134, pp. 169-184.
- Abrahamson, E., "Management fashion", *Academy of Management Review*, Vol. 21, 1996, pp. 254-285.
- Averill, J.R. et Nunley, E.P., *Voyages of the heart : Living an emotionally creative life*, The Free Press, 1992.
- Bar-On, R., *Emotional Quotient Inventory. Technical manual*, Psychological Assessment Resources, 1997.
- Bar-On, R., «Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i) », in Bar-On, R. et Parker, J.D.A. (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*, Jossey-Bass, 2000.
- Bechara, A., Tranel, D. et Damasio, H., "Poor judgment in spite of high intellect", in Bar-On, R. et Parker, J.D.A. (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*, Jossey-Bass, 2000.
- Becker, T., «Is emotional intelligence a viable concept?», *Academy of Management Review*, Vol. 28, 2003, pp. 192-195
- Bellier, S., *Le savoir-être dans l'entreprise*, Vuibert, 1998.
- Boyatzis, R.E., Goleman, D. et Rhee, K., "Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)", in Bar-On, R. et Parker, J.D.A. (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*, Jossey-Bass, 2000.
- Buford, B.A., *Management effectiveness, personality, leadership, and emotional intelligence: A study of the validity evidence of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*, Thèse de doctorat, University of Iowa, 2001.
- Carroll, J.B., *Human cognitive abilities: A survey of factor-analytic studies*, Cambridge University Press, 1993.
- Caruso, D.R. et Wolfe, C.J., "Emotional intelligence in the workplace", in Ciarrochi, J.V., Forgas, J.P. et Mayer, J.D. (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life*, Psychology Press, 2001.
- Cherniss, C. et Adler, M., *Promoting emotional intelligence in organizations*, ATSD, 2000.
- Cherniss, C. et Goleman, D., *The emotionally intelligent workplace*, Jossey Bass, 2001.
- Collins, V.L., *Emotional intelligence and leadership success*, Thèse de doctorat, University of Nebraska at Lincoln, 2001.
- Damasio, A.R., *Descartes' error: Emotion, reason and the human brain*, Putnam, 1994.
- L'erreur de Descartes. La raison des émotions*, Odile Jacob, 1997].
- Davies, M., Stankov, L. and Roberts, R.D., "Emotional intelligence: In search of an elusi-

- ve construct”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 75, 1998, pp. 989-1015.
- Dulewicz V., “Emotional intelligence : The key to future successful corporate leadership?”, *Journal of General Management*, Vol. 25, 2000, pp. 1-14.
- Dulewicz, V. et Higgs, M., «Emotional Intelligence: A review and evaluation study», *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, 2000, pp. 341-372.
- Elfenbein, H.A. et Ambady, N., “Predicting workplace outcomes from the ability to eavesdrop on feelings”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, 2002, pp. 963-971.
- Fancher, R.E., *The intelligence men: Makers of the IQ controversy*, W.W. Norton, 1985.
- Forgas, J.P., “Mood and judgment: The affect infusion model”, *Psychological Bulletin*, Vol. 117, 1995, pp. 39-66.
- Fox, S., “Where’s the Intelligence in “Emotional Intelligence” ?”, *Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting*, Toronto, 2000.
- Gardner, H., *Frames of mind*, Basic Books, 1983.
- Les formes de l'intelligence*, Odile Jacob, 1997].
- Gardner, H., *Intelligence reframed. Multiple intelligences for the 21<sup>st</sup> century*, Basic Books, 1999.
- George, J.M., “Emotions and leadership: The role of emotional intelligence”, *Human Relations*, Vol. 53, 2000, pp. 1027-1055.
- George, J.M et Brief, A.P., “Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship”, *Psychological Bulletin*, Vol. 112, 1992, pp. 310-329.
- George, J.M. and Brief, A.P., “Motivational agendas in the workplace : The effects of feelings on focus of attention and work motivation”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, 1996, pp. 75-109.
- Goleman, D., *Emotional intelligence*, Bantam Books, 1995.
- L'intelligence émotionnelle - 1. Comment transformer ses émotions en intelligence*, Robert Laffont, 1999].
- Goleman, D., *Working with emotional intelligence*, Bantam Books, 1998a.
- L'intelligence émotionnelle - 2. Accepter ses émotions pour s'épanouir dans son travail*, Robert Laffont, 1999].
- Goleman, D., “What makes a leader?”, *Harvard Business Review*, Vol. 76, 1998b, pp. 93-102.
- Goleman, D., “An EI-based theory of performance”, in Cherniss, C. and Goleman, D. (Eds.), *The emotionally intelligent workplace*, Jossey Bass, 2001.
- Hedlund, J. et Sternberg, R.J., “Too many intelligences? Integrating social, emotional and practical intelligence”, in Bar-On, R. et Parker, J.D.A. (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*, Jossey-Bass, 2000.
- Helson, R., Jones, C. et Kwan, V.S.Y., “Personality change over 40 years of adulthood:

- Hierarchical linear modeling analyses of two longitudinal samples”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 83, 2002, pp. 752-766.
- Herrnstein, R.J. et Murray, C., *The bell curve: Intelligence and class structure in American life*, Simon and Schuster, 1994.
- Huy, Q.N., “Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, 2002, pp. 31-69.
- Isen, A., “Towards understanding the role of affect in cognition”, in Wyer, R.S. et Srull, T.K. (Eds.), *Handbook of social cognition*, Vol. 3, Erlbaum, 1984.
- Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M. et Härtel, C.E.J., “Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity”, *Academy of Management Review*, Vol. 27, 2002, pp. 361-372.
- Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E.J. and Hooper, G.S., “Workgroup emotional intelligence. Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus”, *Human Resource Management Review*, Vol. 12, 2002, pp. 1-20.
- Lam, L.T. et Kirby, S.L., “Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance”, *Journal of Social Psychology*, Vol. 142, 2002, pp. 133-143.
- Lazarus, R.S., “Thoughts on the relations between emotion and cognition”, *American Psychologist*, Vol. 37, 1982, pp. 1019-1024.
- LeDoux, J., “Cognitive-emotional interactions in the brain”, *Cognition and emotion*, Vol. 3, 1989, pp. 267-289.
- LeDoux, J., *The emotional brain: The mysterious underpinnings of emotional life*, Simon and Schuster, 1996.
- Lord, R., Klimoski, R.J. et Kanfer R., *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behaviour*, Jossey-Bass, 2002.
- Mayer, J.D., “A field guide to emotional intelligence”, in Ciarrochi, J.V., Forgas, J.P. et Mayer, J.D. (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life*, Psychology Press, 2001.
- Mayer, J.D., DiPaolo, M.T. et Salovey, P., “Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence”, *Journal of Personality Assessment*, Vol. 54, 1990, pp. 772-781.
- Mayer, J.D. et Salovey, P., “What is emotional intelligence?”, in Salovey, P. et Sluyter, D. (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*, Basic Books, 1997.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R. et Salovey, P., “Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence”, *Intelligence*, Vol. 27, 1999, pp. 267-298.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R. et Salovey, P., «Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability testing», in Bar-On, R. et Parker, J.D.A. (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*, Jossey-Bass, 2000.

- Mayer, J.D., Salovey, P. et Caruso, D.R., "Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a standard intelligence", in Bar-On, R. et Parker, J.D.A. (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*, Jossey-Bass, 2000.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. et Sitarenios, G., "Emotional intelligence as a standard intelligence", *Emotion*, Vol. 1, 2001, pp. 232-242.
- McCrae, R.R., "Moderated analyses of longitudinal personality stability", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 65, 1993, pp. 577-585.
- McCrae, R.R., "Emotional intelligence from the perspective of the five-factor model of personality", in Bar-On, R. and Parker, J.D.A. (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*, Jossey-Bass, 2000.
- Mignonac, K., Herrbach, O. et Gond, *L'intelligence émotionnelle en entreprise*, E-theque, 2003.
- Neisser, U., "General, academic, and artificial intelligence", in Resnick, L.B. (Ed.), *The nature of intelligence*, Erlbaum, 1976.
- Neisser, U., Boodoo, G., Bourchard, T.J., Boykin, A.W., Brody, N., Ceci, S.J., Halpern, D.F., Loehlin, J.C., Perloff, R., Sternberg, R.J. et Urbina, S., "Intelligence: Knowns and unknowns", *American Psychologist*, Vol. 51, 1996, pp. 77-101.
- Piaget, J., *The psychology of intelligence*, Littlefield Adams, 1972.
- Rau, W.A., *The relationship of emotional intelligence test scores to job performance evaluation scores in the management group of a health care organization*, Thèse de doctorat, Medical University of South Carolina, 2001.
- Rice, C.L., *A quantitative study of emotional intelligence and its impact on team performance*, Thèse de maîtrise, Pepperdine University, 1999.
- Roberts, R.D., Zeidner, M. et Matthews, G., "Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions", *Emotion*, Vol. 1, 2001, pp. 196-231.
- Quebbeman, A.J. et Rozell, E.J., "Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact on behaviour choice", *Human Resource Management Review*, Vol. 12, 2002, pp. 125-143.
- Saarni, C., *The development of emotional competence*, Guilford Press, 1999.
- Salovey, P. et Mayer, J.D., "Emotional intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9, 1990, pp. 185-211.
- Schaie, K.W., "Emotional intelligence: Psychometric status and developmental characteristics", *Emotion*, Vol. 1, 2001, pp. 243-248.
- Sosik, J.J. et Megerian, L.E., "Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformation leadership perceptions", *Group & Organization Management*, Vol. 24, 1999, pp. 367-390.
- Sternberg, R.J., *Beyond IQ. A triarchic theory of human intelligence*, Cambridge University Press, 1985.

- Sternberg, R.J., «Review of D. Goleman, *Working with emotional intelligence*», *Personnel Psychology*, Vol. 52, 1999, pp. 780-783.
- Sternberg, R.J., "Measuring the intelligence of an idea: How intelligent is the idea of emotional intelligence?", in Ciarrochi, J.V., Forgas, J.P. et Mayer, J.D. (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life*, 2001, Psychology Press.
- Sternberg, R.J. et Kaufman, J.C., «Human abilities», *Annual Review of Psychology*, Vol. 49, 1998, pp. 479-502.
- Taylor, G.J. et Bagby, R.M., «An overview of the alexithymia construct», in Bar-On, R. et Parker, J.D.A. (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*, Jossey-Bass, 2000.
- Thévenet, M., «Le travail, que d'émotions! », *Revue Française de Gestion*, n° 126, 1999, pp. 140-151.
- Thorndike, R.L., «Intelligence and its uses», *Harper's Magazine*, n° 140, 1920, pp. 227-235.
- Wechsler, D., *The measurement and appraisal of adult intelligence*, Williams and Wilkins, 1958.
- Wong, C.S. et Law, K.S., "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study", *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, 2002, pp. 243-274.
- Zeidner, M., Matthews, G. et Roberts, R.D., "Slow down, you move too fast: Emotional intelligence remains an «elusive» intelligence", *Emotion*, Vol. 1, 2001, pp. 265-275.