

# ***Compétences émotionnelles dans le management***

Lisa Bellinghausen

***Thèse dirigée par*** Todd Lubart

***Et co-dirigée par*** Christophe Mouchiroud

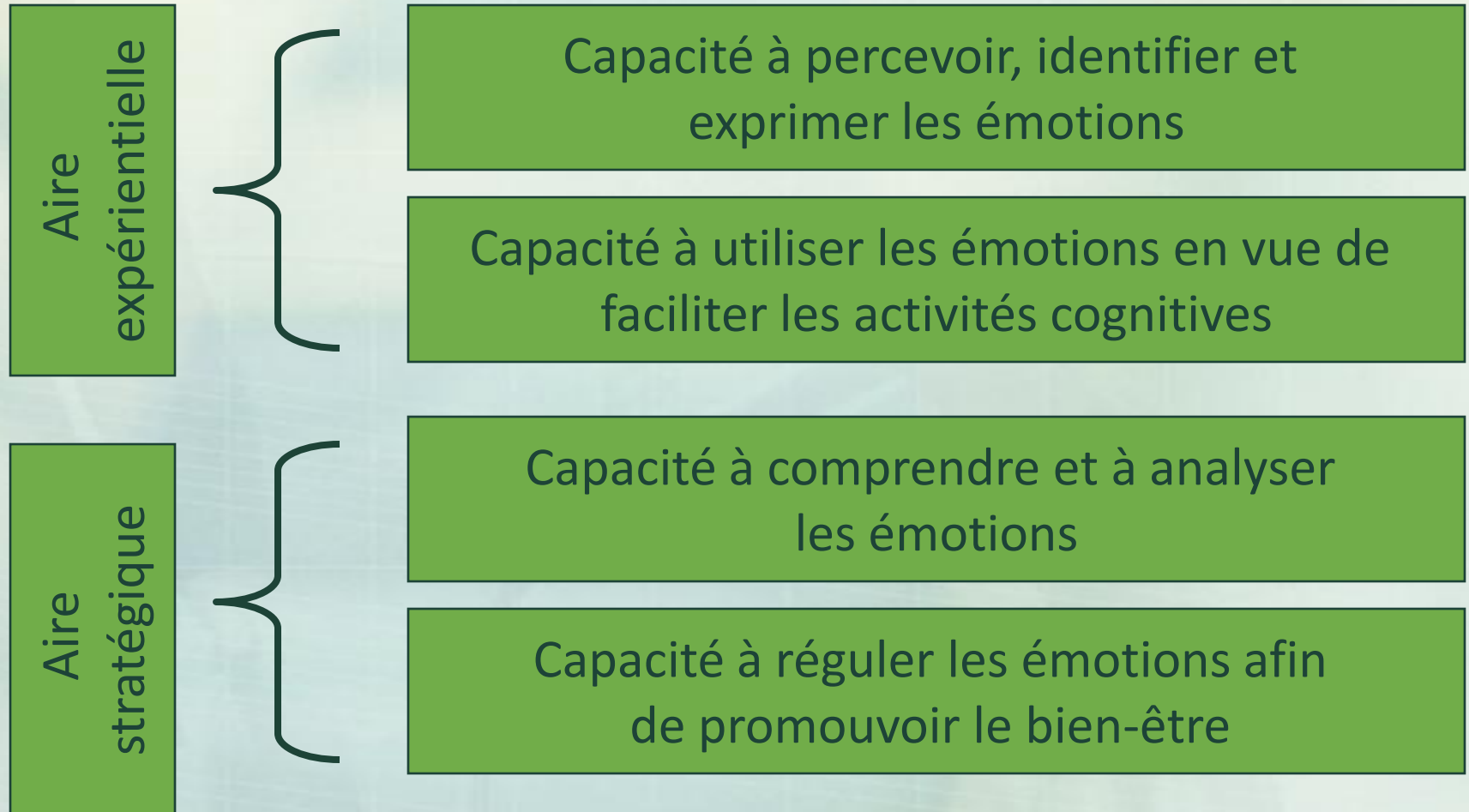


LPNCog  
Université Paris Descartes  
CNRS, UMR 8189, France



# L'intelligence émotionnelle

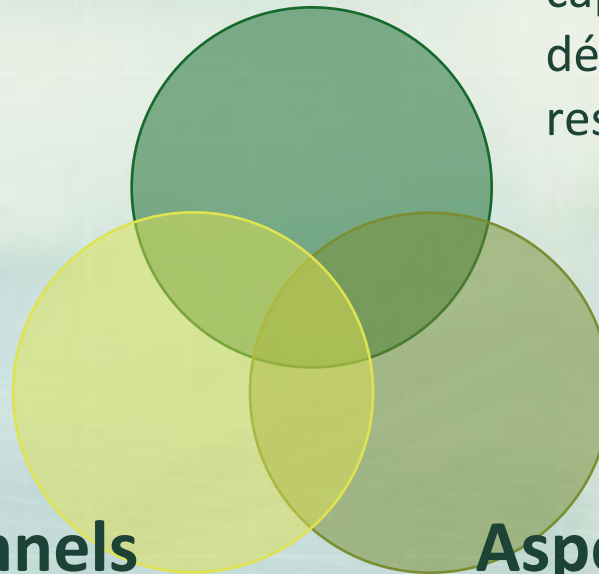
Modèle de Mayer & Salovey (1997)



# Le management

## Aspects techniques

Structuration des activités,  
capacité à organiser,  
définition des  
responsabilités, ...



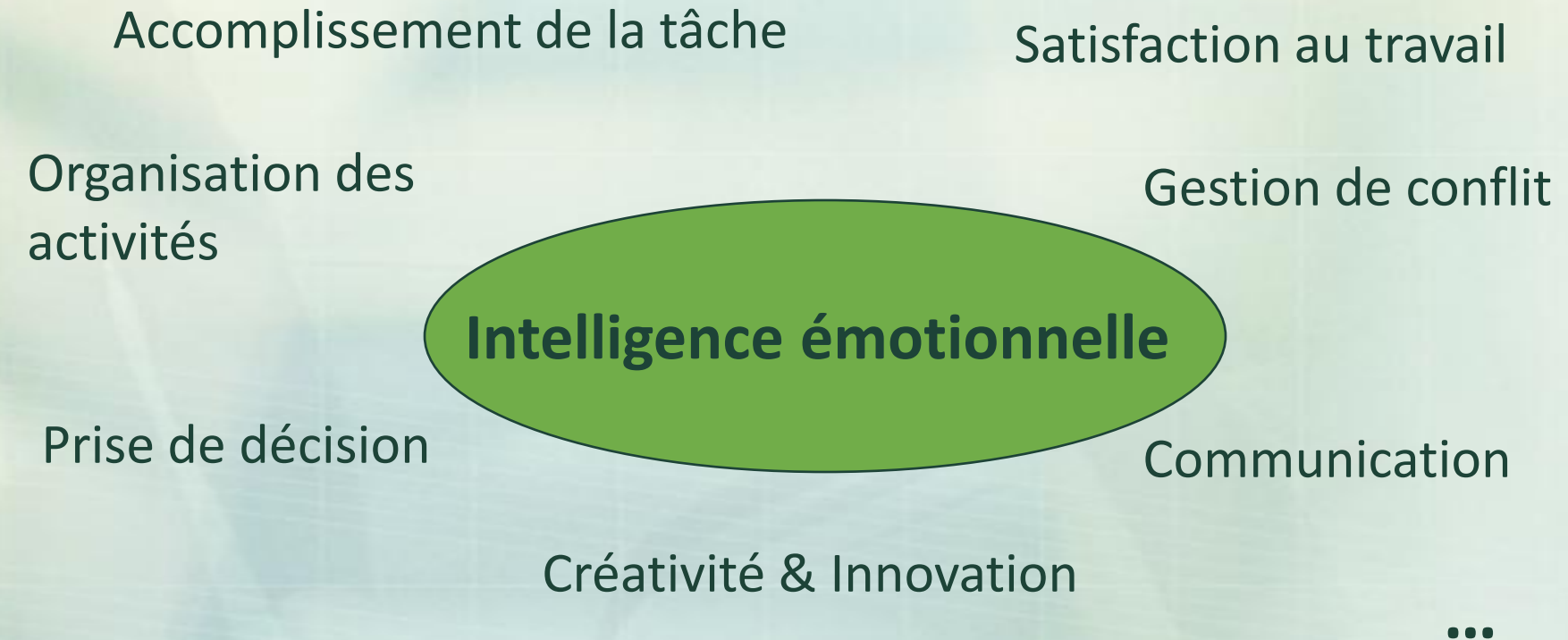
## Aspects relationnels

Considération, attention  
accordée aux autres,  
donner du sens ...

## Aspects émotionnels

Gestion des conflits & du  
stress, prises de décisions,  
motivation ...

# IE et management



 **Résultats empiriques : hétéroclites (outils ≠ ; populations ≠)**

# Questionnements des études

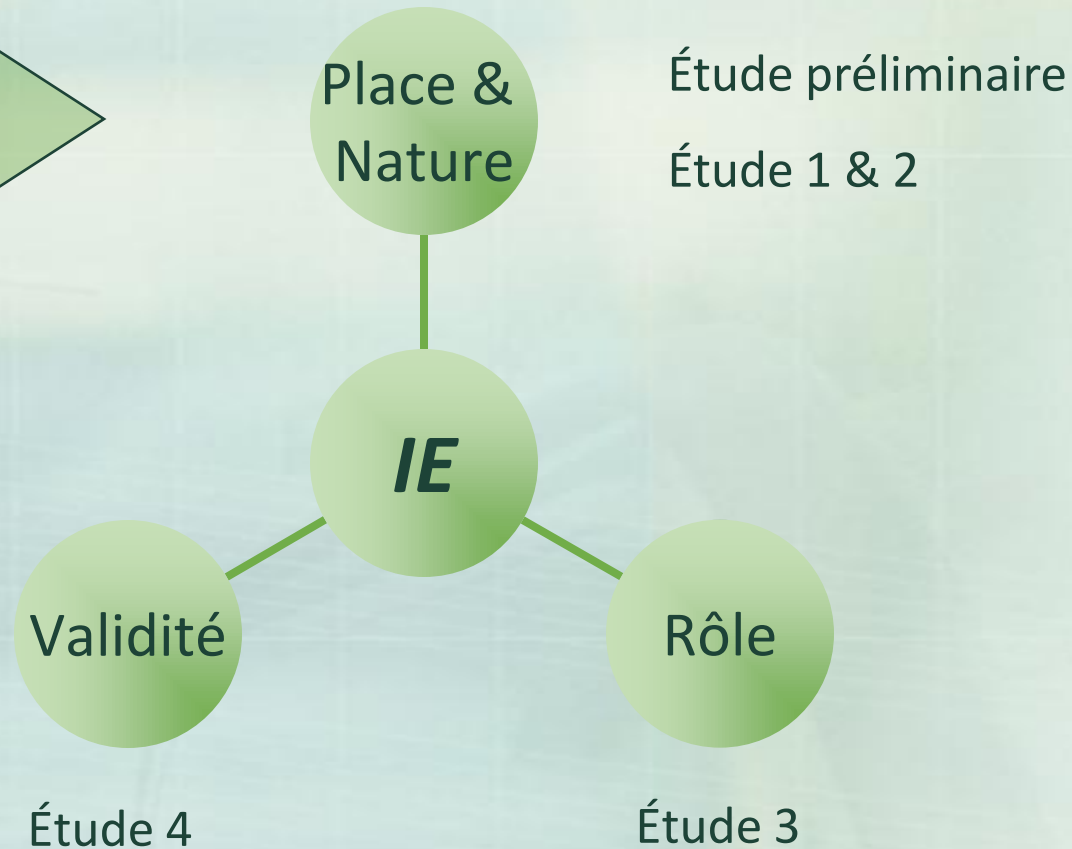
- Quelle est la **place** d'IE dans le management ?



- Quelle est la **nature** & la structure de l'IE dans le management ?

- Quel est le **rôle** de l'IE dans le management ?

# L'IE dans le management



# Place et nature de l'IE dans le management

*Étude préliminaire*

*Méthode :*

- Utilisation d'échelle anglo-saxonnes (EMIE, TKIM)
- Participants : 120 managers

*Résultats :*

- Qualités psychométriques faibles
- Résultats hétéroclites quant à la place de l'IE

# La *place* de l'IE dans le management

## Etude 1: Approche qualitative (entretien semi-directif)

### Aspects techniques

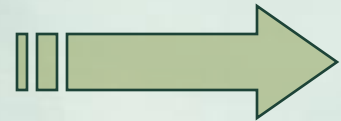
Final, façon de faire, fait,  
aspect, fonctionner, coût et  
délai, ...

Colère, humeur, énerver,  
joie, sourire, super, crier,  
envie et calmer, ...

### Aspects relationnels

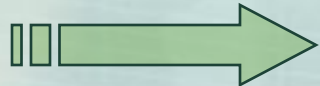
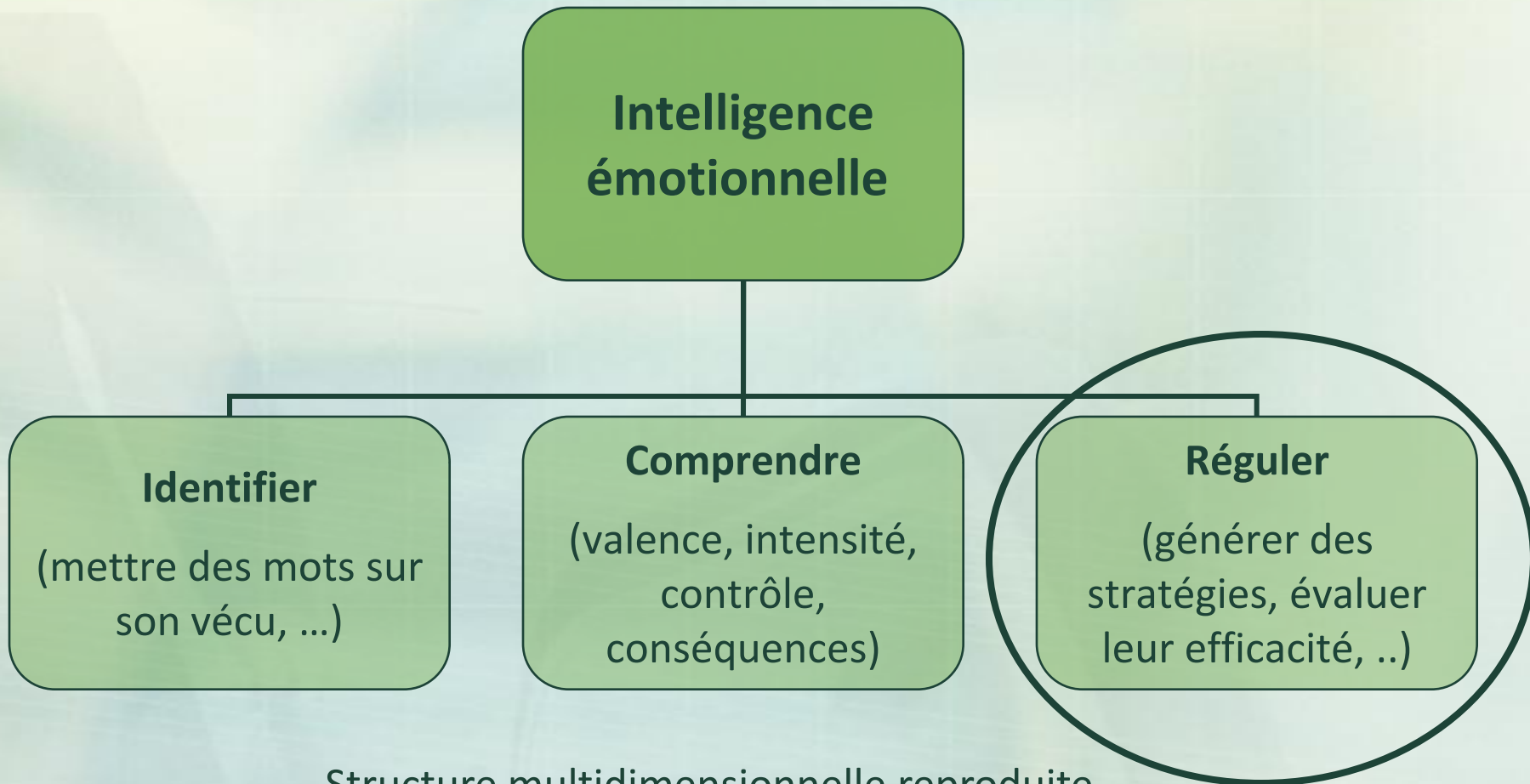
Hommes, femmes,  
humains, jeunes, âgés,  
professionnel, cadre, gérer,  
vivre, ...

### Aspects émotionnels



# La *nature* de l'intelligence émotionnelle

## Etude 1: Approche qualitative (entretien semi-directif)

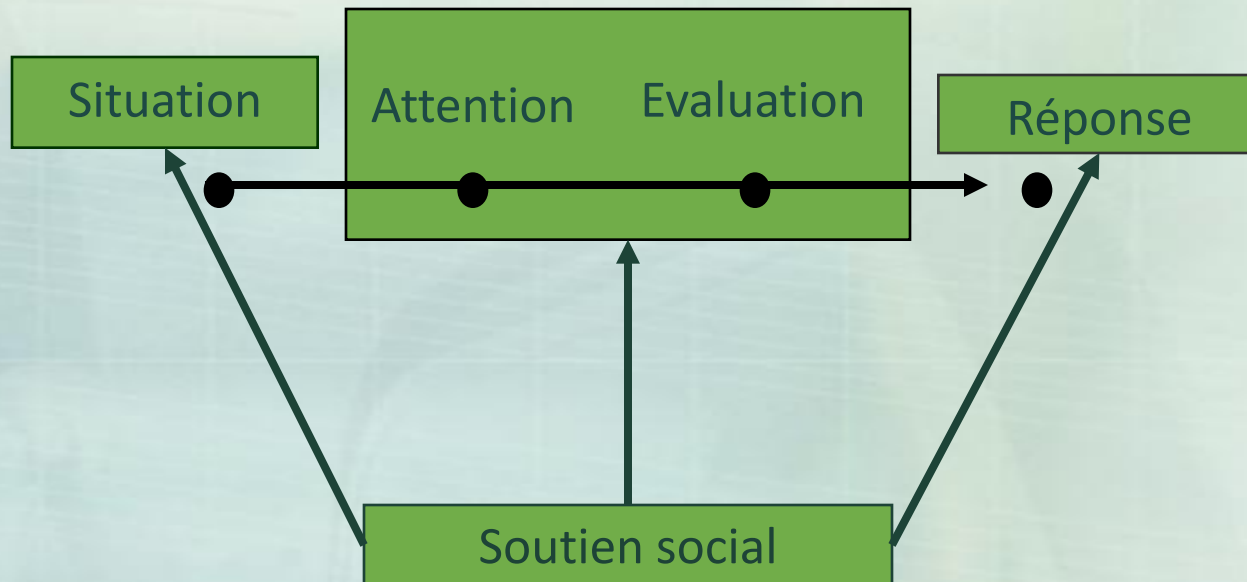


Structure multidimensionnelle reproduite  
Variabilité du niveau de détail de l'analyse en fonction  
de l'expérience

# *La nature* de la régulation émotionnelle

(Etude 2)

- 5 familles de la régulation émotionnelle identifiées en groupe d'expert



# Synthèse

*De l'intelligence émotionnelle aux  
compétences émotionnelles*

*→ Contextualisation*

⇒ Formalisation d'un outil pour évaluer les  
compétences émotionnelles dans le  
management

# Formalisation d'un outil en vue de cerner le rôle des compétences émotionnelles

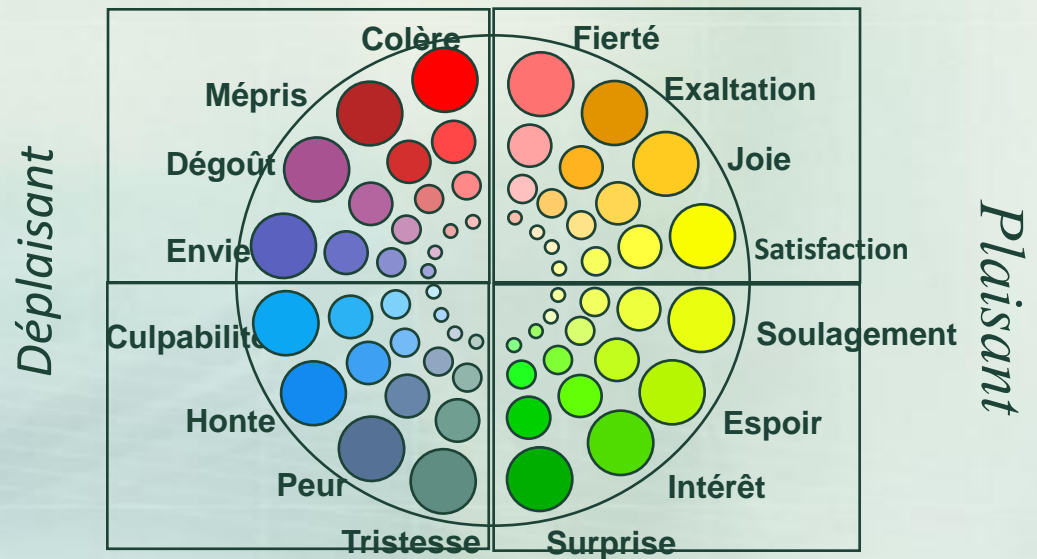
- Formalisation d'un outil à partir du matériel recueilli au cours des études précédentes

***Exemple d'une situation:*** Depuis 2 ans, vous supervisez une équipe de dix personnes. Vous connaissez bien les méthodes de travail de chacun et la charge de travail que vous pouvez exiger de leur part. Toutefois, un des membres de l'équipe est constamment en conflit avec tout le monde (vous y compris). Malgré son comportement conflictuel, il fournit un bon travail et tient les échéances.

# Exemple d'items (1/2)

Identifiez les émotions que vous pourriez ressentir  
→ Parmi une liste de 16 émotions

Situez ces émotions par rapport à deux dimensions : valence (caractère plaisant ou déplaisant de l'émotion) et intensité.



# Exemple d'items (2/2)

- Évaluez les différentes réactions décrites.

## *Exemple d'items de la RE*

1.	Vous exprimez ouvertement vos critiques devant ses collègues et ironisez sur son comportement.
2.	Vous convenez d'un entretien avec la personne pour lui exposer les faits observés afin d'élaborer avec elle un plan d'action en vue de changer son comportement (Par exemples : entretiens de suivi, bilan de compétences, ...).

# Rôle des compétences émotionnelles dans le management (Étude 3)

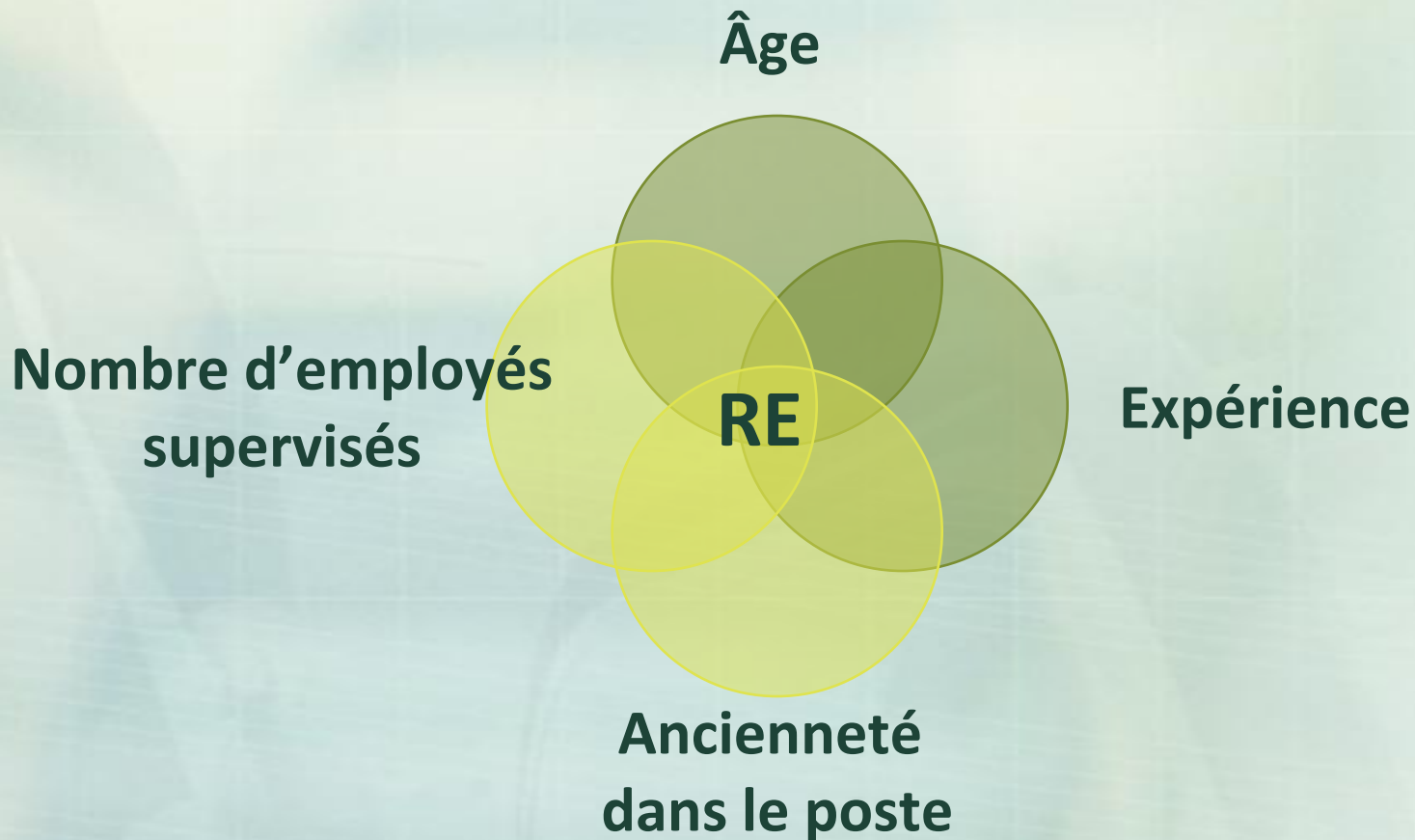
<b>Participants</b>	<b>N</b>
Non managers	82
Managers	150
Experts	32

**Identification**

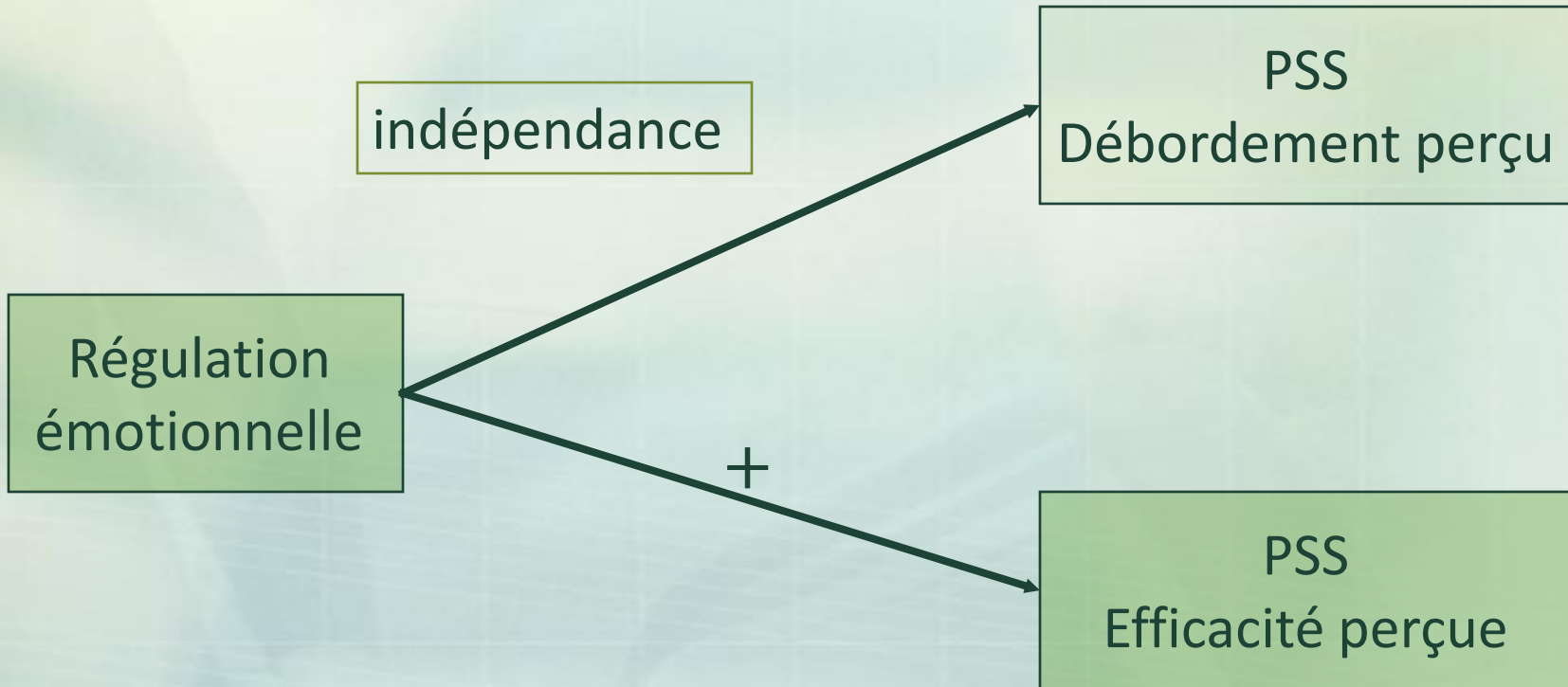
**Compréhension**

**Régulation (RE)**

# Liens positifs entre RE et critères



# RE et stress perçu (1/2)



# RE et stress perçu (2/2)

## ■ Différences Hommes – Femmes



**Hommes** : r proche de zéro

**Femmes** : lien positif

Suggère un rôle différent des compétences émotionnelles en fonction du sexe

# Étude 4 : Validité conceptuelle (1/2)

---

## *Questions d'ordre général :*

- ***Définitions*** de l'intelligence émotionnelle :
  - structure multidimensionnelle
- ***Place & rôle*** :
  - l'IE occupe une place centrale dans les activités managériales

# Étude 4 : Validité conceptuelle (2/2)

## *Questions relatives à l'outil :*

### → *L'outil : points forts point faibles :*

#### Les +++ :

- Identifier, comprendre et réguler chez soi ;
- structure de l'outil ;
- situations et stratégies de RE adaptées ; listes des émotions de valence différentes

#### Les --- :

- Identifier, comprendre et réguler chez autrui et utiliser les émotions non évaluée ;
- situations ; liste d'émotions et de stratégies plus exhaustive

### → *Applications :*

- accompagnement individuel, assesement & préformation

# Discussion & Conclusion

---

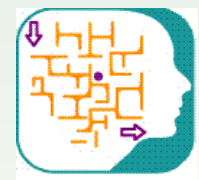
- Structure de l'IE stable
- Structure multidimensionnelle de la régulation émotionnelle
- Différences hommes femmes dans l'expression des compétences émotionnelles
- Relations positives entre compétences émotionnelles et certaines variables professionnelles

# Perspectives

---

- Étude longitudinale :
  - Suivre des managers dans l'avancement de leur carrière (avant la prise de fonction jusqu'à la retraite)
  - Évaluation multi-trait multi-méthode
- Étude de la variabilité intra-individuelle
  - Suivre des managers dans leur vécu émotionnel au quotidien
  - Évaluation type ESM

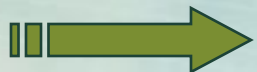
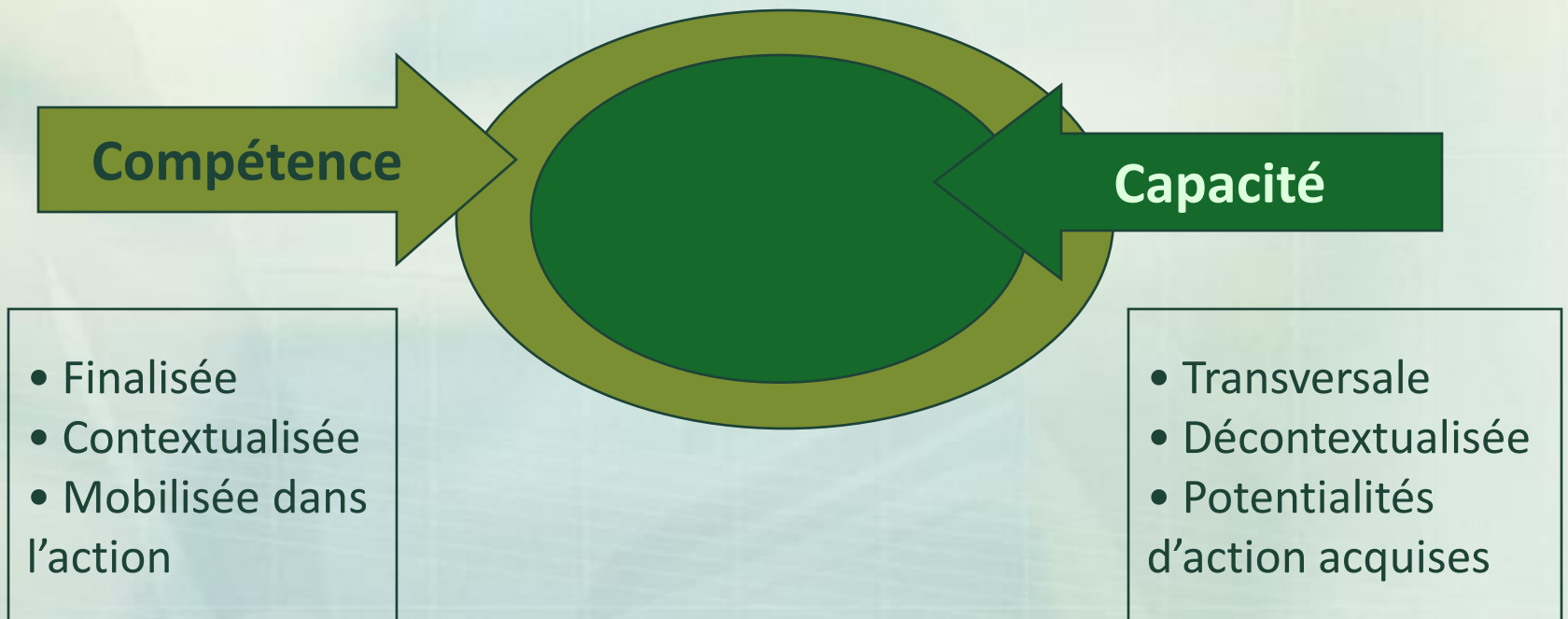
*Merci de votre attention*



LPNCog  
Université Paris Descartes  
CNRS, UMR 8189, France



# Définition



« Posséder des compétences signifie disposer de caractéristiques personnelles (connaissances, habilités, aptitudes et capacités) conduisant à une réalisation, ceci dans un contexte donné, notamment, un environnement professionnel »