

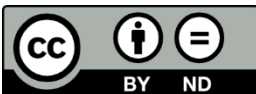
# La philosophie de l'intelligence émotionnelle dans les organisations

Nicolae Sfetcu

26.03.2020

Sfetcu, Nicolae, « La philosophie de l'intelligence émotionnelle dans les organisations », SetThings (26 mars 2020), URL = <https://www.telework.ro/fr/la-philosophie-de-lintelligence-emotionnelle-dans-les-organisations/>

Email: [nicolae@sfetcu.com](mailto:nicolae@sfetcu.com)



Cet article est sous licence Creative Commons Attribution-NoDerivatives 4.0 International. Pour voir une copie de cette licence, visitez <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>.

Une traduction partielle de :

Sfetcu, Nicolae, " Emoțiile și inteligența emoțională în organizații", SetThings (31 decembrie 2019), DOI: 10.13140/RG.2.2.32991.20640, URL = <https://www.telework.ro/ro/e-books/emotiile-si-inteligența-emotionala-in-organizații/>

En 1993, Putnam et Mumby ont observé que :

« Les gens voient l'émotion comme un concept chargé de valeur, qui est souvent traité comme « inapproprié » pour la vie organisationnelle. En particulier, les réactions émotionnelles sont souvent considérées comme « perturbatrices », « illogiques », « biaisées » et « faibles ». L'émotion devient ainsi un écart par rapport à ce qui est considéré comme sensible ou intelligent ... lié aux domaines expressifs de la vie, et non à l'orientation instrumentale des objectifs qui mènent les organisations. » (Putnam et Mumby 1993)

La culture commerciale de l'Occident jusqu'au début des années 1990 reposait sur la compréhension d'une division axiomatique et antithétique entre émotivité et rationalité. Selon Hughes, le concept actuel de l'intelligence émotionnelle (IE) dissout l'opposition traditionnelle

entre émotivité et rationalité, cognition et affect, pensée et sentiment. (Hughes 2010) Dans les affaires, les demandes d'employés émotionnellement intelligents sont en augmentation. Une enquête de recrutement à grande échelle menée par le GRADdirect du groupe Reed a révélé que 42% des employeurs britanniques considèrent les caractéristiques de l'IE comme les plus importantes lors du recrutement de nouveaux employés, contre une priorité de seulement 27% pour les compétences académiques. (Reed Consulting 2008) Le principal critère de recrutement, de promotion et de rétention des employés n'est plus seulement « leur intelligence » mais « leur capacité à se gérer eux-mêmes et les autres ». (Goleman 1998) Ainsi, IE change « les règles du travail. »

Hughes considère IE comme un champ sociogénétique des affects, des conditions et des possibilités du discours - un discours qui consacre les façons de voir, de dire et de faire en soi, et constitue un objet empirique légitime pour l'enquête et l'analyse. (Hughes 2010) Le discours de l'IE marquerait ainsi une intensification des processus qui impliquent une « colonisation » croissante des affects et des subjectivités des employés. (Fleming et Spicer 2003) Mais ces stratégies ont des limites inhérentes: la direction ne peut pas simplement réécrire les émotions des employés. Il s'avère que IE n'est pas simplement « mauvais », mais reste « dangereux » ; IE implique un changement discursif vers des normes implicites, non déclarées et mobiles de ce qui est émotionnellement « approprié », « pertinent », « approprié » ou « intelligent ». Et ces normes comportementales changeantes et flexibles sont, à bien des égards, plus exigeantes, plus difficiles à négocier que les écritures ou les règles formelles clairement définies sur ce qui est autorisé et « bien » et ce qui ne l'est pas ... IE sert à démontrer empiriquement un point d'intersection clé entre les thèses respectives développées par Elias et Foucault concernant les changements à long terme

dans le caractère du contrôle social / de la maîtrise de soi: où la liberté et la coercition sont conçues non pas comme des opposés mais comme les deux faces d'une même médaille. (Hughes 2010)

Goleman propose un modèle d'IE composé de trois « compétences » intrapersonnelles - connaissance des émotions, gestion des émotions, auto-motivation ; et deux compétences interpersonnelles - reconnaître les émotions des autres et gérer les relations (Daniel Goleman 1996) basées sur les descriptions du psychologue Jack Block de « type QI pur » et « type IE pur ». Ces types idéaux sont en outre divisés par sexe : QI masculin pur ; IE masculin pure; QI féminin pur; et IE féminin pure.

Selon Hughes, la division analytique de Hochschild entre le privé et le public, le réel et le faux, l'authenticité et l'action, peut être comprise comme l'expression d'une réification socialement provoquée basée sur une image d'êtres humains que Norbert Elias a appelé *Homo clausus*: « Une image de soi humain selon laquelle le vrai soi d'une personne est caché au plus profond de nous - nous ne pouvons pas être sûrs de quoi », (Elias 2016) une ligne de démarcation entre « mon vrai ici » et « la société là-bas ». (Elias 1984)

Selon Elias, au fur et à mesure que les processus de civilisation se sont développés, les exigences sociales pour la gestion des affects sont devenues de plus en plus « intériorisées », les règles sociales et les sanctions explicites concernant le comportement ont perdu de leur importance et une approche apparente est apparue plus détendue, ludique et informelle des codes d'étiquette et de conduite émotionnelle. (Elias 2000) Dans les processus d'informalisation « ... les modes de conduite dominants qui symbolisent les relations de pouvoir institutionnalisées, sont de plus en plus ignorés et attaqués, ce qui conduit à une négociation et une clémence accrue dans la manière dont les gens s'opposent et coopèrent. » (Wouters 2016) Dans le cas des organisations, l'informalisation se manifeste dans la décentralisation de la prise de décision; la complexité

croissante et la « flexibilité » des rôles professionnels; dissiper les frontières organisationnelles; et des relations moins formelles entre les supérieurs et les subordonnés. (Iterson, Mastenbroek, et Soeters 2016)

Foucault observe que, par rapport aux relations de pouvoir, une personne est toujours « ... confrontée à des phénomènes complexes qui ne se soumettent pas à la forme hégélienne de la dialectique ... Du coup, ce qui a fait grandir le pouvoir, alors il s'habitue à l'attaquer. » (Foucault 1980) Le pouvoir est invariablement retiré, réorganisé et réinvesti dans de nouvelles formes et modalités. Dans une approche hétérotopique, l'émancipation de l'uniformité émotionnelle et de la résistance aux scripts émotionnels se transforme rapidement en une nouvelle forme de gouvernance où la résistance devient une discipline qui, à son tour, offre des opportunités de résistance. IE semble illustrer les arguments de Foucault selon lesquels le pouvoir est exercé à la fois par ce qui est permis et par ce qui est interdit, à la fois par la collusion et l'opposition. (Hughes 2010) Ainsi, Foucault a affirmé qu' « un tyran stupide peut contraindre les esclaves avec des chaînes de fer, mais un véritable politicien les relie encore plus à la chaîne des idées [qui est] d'autant plus puissant si nous ne savons pas qu'il existe et que nous croyons que c'est notre propre travail. » (Foucault 1991) En ce sens, si le travail émotionnel pouvait être compris comme une technologie de domination, IE semble être une technologie de soi, avec des techniques qui « permettent aux gens de performer, par leurs propres moyens ou avec l'aide d'autrui, un certain nombre d'opérations sur leur propre corps et âme, pensées, conduite et manière d'être, afin qu'elles se transforment pour atteindre un certain état de bonheur, de pureté, de sagesse, de perfection ou d'immortalité ». (Foucault 1988) Foucault affirme que les technologies du soi sont perpétuées par des revendications d'expertise qui sont généralement extraites de discours scientifiques ou

scientistes, dans le cas d'IE recourant aux neurosciences, y compris par Goleman. (Daniel Goleman 1996)

Michael Polanyi (Polanyi 1974) (Polanyi 1969) (Polanyi 1966) a identifié deux types différents de connaissances : explicites (transmises à l'aide d'un langage formel qui peut être codé par des artefacts) et tacites (impliquant une expérience directe qui ne peut pas être communiquée dans pas de mode codé). (Howells 2002) Rosenberg définit la connaissance tacite comme « la connaissance des techniques, des méthodes et des conceptions qui fonctionnent de certaines manières et avec certaines conséquences, même quand on ne peut pas expliquer exactement pourquoi. » (Morgan 1983, 143) Wagner et Sternberg définissent les connaissances tacites comme des connaissances non-dit acquises par l'expérience, sous trois formes principales: (Wagner et Sternberg 1985, 6-7) l'autogestion, la gestion des autres et la gestion des tâches. La connaissance tacite est l'élément principal dans la création de nouvelles connaissances et de l'innovation. (Nonaka et Takeuchi 1995) La difficulté de divulguer des connaissances tacites est un avantage pour l'entreprise car elle peut plus facilement les protéger. Selon Lubit, la connaissance tacite n'est efficace que si elle est enracinée dans la culture, les normes et l'ensemble de processus et de routines d'une entreprise. (Lubit 2001)

### **Bibliographie**

- Elias, Norbert. 1984. *What Is Sociology?* London: Columbia University Press.
- . 2000. *The Civilizing Process: Sociogenetic and Psychogenetic Investigations*. Revised edition. Oxford ; Malden, Mass: Blackwell Publishing.
- . 2016. « On Human Beings and Their Emotions: A Process-Sociological Essay »: *Theory, Culture & Society*, juin. <https://doi.org/10.1177/026327687004002008>.
- Fleming, Peter, et André Spicer. 2003. « Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance ». In . <https://doi.org/10.1177/1350508403010001376>.
- Foucault, Michel. 1980. *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977*. Pantheon Books.
- . 1988. *Technologies of the Self: A Seminar with Michel Foucault*. Édité par Luther H. Martin, Huck Gutman, et Patrick H. Hutton. 1st edition. Amherst: University of Massachusetts Press.

- . 1991. *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Traduit par Alan Sheridan. New Ed edition. London: Penguin.
- Goleman, Daniel. 1996. *Emotional Intelligence : Why It Can Matter More Than IQ*. New Ed edition. London: Bloomsbury Pub Ltd.
- . 1998. *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Howells, Jeremy R. L. 2002. « Tacit Knowledge, Innovation and Economic Geography ». *Urban Studies* 39 (5-6): 871-84. <https://doi.org/10.1080/00420980220128354>.
- Hughes, Jason. 2010. « Emotional Intelligence: Elias, Foucault, and the Reflexive Emotional Self ». *Foucault Studies*, février, 28-52. <https://doi.org/10.22439/fs.v0i8.2942>.
- Iterson, Ad Van, Willem Mastenbroek, et Joseph Soeters. 2016. « Civilizing and Informalizing: Organizations in an Eliasian Context ». *Organization*, août. <https://doi.org/10.1177/135050840183003>.
- Lubit, Roy. 2001. « Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage ». *Organizational Dynamics* 29 (3): 164-78. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00026-2](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00026-2).
- Morgan, M. Granger. 1983. « Inside the Black Box: Technology and Economics, by Nathan Rosenberg. New York: Cambridge University Press, 1982, 344 Pp. Price: \$29.95 Cloth, \$12.95 Paper ». *Journal of Policy Analysis and Management* 3 (1): 156-57. <https://doi.org/10.2307/3324062>.
- Nonaka, Ikujiro, et Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. 1 edition. New York: Oxford University Press.
- Polanyi, Michael. 1966. *The Tacit Dimension*. Garden City, N.Y.: Doubleday.
- . 1969. *Knowing and Being: Essays by Michael Polanyi*. Édité par Marjorie Grene. 1st Edition edition. Chicago: University of Chicago Press.
- . 1974. *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Corr. Ed edition. Chicago: University Of Chicago Press.
- Putnam, Linda L., et Dennis K. Mumby. 1993. « Organizations, emotion and the myth of rationality ». In *Emotion in organizations*, 36-57. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Reed Consulting. 2008. « GRADdirect Study Reveals Graduate Recruiters Want Soft Skills above Academic Qualifications ». *Personnel Today* (blog). 30 juillet 2008. <https://www.personneltoday.com/hr/graddirect-study-reveals-graduate-recruiters-want-soft-skills-above-academic-qualifications/>.
- Wagner, Richard K., et Robert J. Sternberg. 1985. « Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge ». *Journal of Personality and Social Psychology* 49 (2): 436-58. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.2.436>.
- Wouters, Cas. 2016. « The Sociology of Emotions and Flight Attendants: Hochschild's Managed Heart: » *Theory, Culture & Society*, juin. <https://doi.org/10.1177/026327689006001005>.