

**L'intelligence émotionnelle : un outil au service d'un  
management éthique ?**

## Démarche

Particulièrement intéressée par les comportements humains et par les démarches RSE au sein des entreprises, je réalise cette année un mémoire sur l'intelligence émotionnelle et son lien avec le développement de compétences multiculturelles.

Depuis le lycée, j'ai toujours travaillé en parallèle de mes études pour subvenir à mes besoins et financer mon indépendance. Au cours des différents postes que j'ai occupés, j'ai réalisé que le management est à l'image d'une rose, pouvant être très belle, mais avec des épines... Elle pique !

De plus, je suis actuellement en reprise d'études après trois ans de vie professionnelle à l'étranger, où j'ai eu la chance d'avoir une position de manager en encadrant une équipe multiculturelle de huit personnes. Et je me suis piquée à nouveau !

Ces différents contextes sur le terrain m'ont permis de me rendre compte de l'impact que peut avoir le comportement d'un manager sur son personnel et j'ai réalisé l'importance de la prise en compte des émotions dans le management d'une équipe, que ce soit du point de vue du manager comme de celui du managé.

Lorsque j'ai dû choisir une thématique pour cet essai, il m'a paru évident que l'intelligence émotionnelle dans le contexte managérial relève de l'éthique professionnelle et qu'il était très intéressant d'analyser ce sujet sous cet angle. Ces différentes expériences m'ont donc aidée à construire ma réflexion sur ce sujet, en tenant compte de la dimension éthique.

## Résumé

Tout d'abord, il me semble primordial de définir le concept d'éthique pour pouvoir l'intégrer dans le contexte professionnel, et en particulier dans le contexte managérial.

En outre, il me paraît évident de décrire les cinq grands concepts de l'intelligence émotionnelle et de lier ces derniers à des compétences qui apparaissent nécessaires aux managers pour assurer une gestion éthique de leurs équipes.

Finalement, je pense qu'il est indispensable de réfléchir à l'impact que peut avoir l'intelligence émotionnelle des managers sur la qualité de vie au travail et la motivation des collaborateurs.

## Bibliographie

- « Emotional Intelligence – Why it can matter more than IQ » - Daniel Goleman, 1996
- « The Emotional Intelligence and Leadership Study » - Cavallo, Kathleen, et Dottie Brienza, 2006, Europe's Journal of Psychology
- « The Role of Emotional Intelligence in Leadership Effectiveness » - Shanthakumary Milroy Christy Mahenthiran Aloysius, 2010
- « Éthique et morale » - Paul Ricoeur, 1990
- « Du professionnalisme à l'éthique professionnelle » - Monique Castillo
- <https://www.canada.ca/fr>
- <http://www.homo-rationalis.com/>

## Introduction

L'intelligence émotionnelle impact-t-elle le management ? «*Les émotions sont tous ces sentiments qui changent l'homme en l'entraînant à modifier son jugement*» énonçait Aristote, philosophe de l'Antiquité<sup>1</sup>. Il affirmait déjà que l'être humain n'était pas impuissant face à ses émotions et que celles-ci pouvaient guider notre pensée, notre réflexion et influencer nos choix de valeurs. Pourtant, ce n'est qu'en 1990 que les Docteurs Peter Salovey<sup>2</sup> et John D. Mayer<sup>3</sup> font la première utilisation du concept d'intelligence émotionnelle. Ils définissent cette notion comme un type d'intelligence sociale regroupant :

- La compréhension de ses propres sentiments et émotions ainsi que ceux des autres
- L'intégration des émotions pour faciliter, guider la pensée et les actions
- Le contrôle du tempérament
- La régulation des émotions pour promouvoir la croissance personnelle et la capacité d'adaptation

En 1998, Daniel Goleman matérialise les différentes dimensions de l'intelligence émotionnelle au travers d'un inventaire qui contient vingt compétences sociales et émotionnelles organisées en cinq principaux groupes comportementaux : la conscience de soi, l'autorégulation, la motivation, l'empathie et les compétences sociales.

**Ainsi, nous essayerons de comprendre dans quelle mesure ces cinq compétences émotionnelles relèvent de l'éthique managériale.**

Pour ce faire, il est tout d'abord important de s'interroger sur le terme d'éthique et de comprendre ce qu'est l'éthique dans la sphère professionnelle. Puis nous analyserons les cinq grands concepts de l'intelligence émotionnelle en réfléchissant à leurs impacts sur le leadership du manager. Enfin, il s'agira de démontrer comment ce mode de management influe sur les employés afin d'expliquer comment l'usage des émotions garantit une meilleure qualité de vie au travail.

## 1 L'éthique et son application au monde professionnel

L'éthique et la morale : l'un vient du grec, l'autre du latin et pourtant, nous pouvons toutefois discerner une nuance. C'est en assimilant la distinction entre ces deux termes que nous pourrions comprendre ce qu'est l'éthique professionnelle et comment l'appliquer au mode de management.

### 1.1 L'éthique, synonyme de morale ?

L'éthique est un terme bien souvent considéré comme synonyme de morale. En effet, ce sont des notions philosophiques qui étudient les comportements humains en société.

Pourtant, elles présentent des différences et peuvent être sujettes à différentes interprétations. Selon le philosophe français Paul Ricœur, la morale représente l'ensemble des règles de conduites jugées comme étant bonnes, ou justes pour vivre ensemble dans de bonnes conditions. Cependant, le bon et le juste ne peuvent être considérés comme universels puisque chaque groupe et/ou collectivité possède un système de normes et de valeurs propres définies par l'origine, la famille, l'éducation ou encore les expériences de vie.

La morale s'avère toutefois être une notion culturelle puisqu'elle peut varier selon les origines et les croyances. Pour citer un exemple, la morale chrétienne est différente de la morale islamique et ces deux religions ne sont pas régies par les mêmes principes et règles de

---

<sup>1</sup> Aristote, Rhétorique, livre II, chap. 1, 1378a

<sup>2</sup> Docteur à l'Université de Yale

<sup>3</sup> Docteur à l'Université du New Hampshire

conduite. Ainsi, le Christ entre dans la vie publique lors des noces de Cana où il change l'eau en vin pour que la fête continue, alors que la morale islamique considère l'alcool comme incitateur de débauche.

L'éthique, quant à elle, fait référence à nos jugements personnels, c'est-à-dire aux actions que l'on entreprend, à nos interactions avec les autres et à notre environnement en tenant compte de la morale.

En 1990, Ricoeur, définissait l'éthique comme « *une sagesse pratique dont l'ambition est la visée de la vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes* »<sup>4</sup>. L'éthique est donc une aptitude individuelle qui définit les actes et actions de tout un chacun, c'est la capacité à prendre des décisions en intégrant des contraintes situationnelles.

Par conséquent, la notion d'éthique est donc protéiforme puisqu'elle revêt différents aspects selon le contexte et la situation. Mais alors, à quoi fait référence l'éthique dans le milieu professionnel ?

## **1.2 L'éthique dans la sphère professionnelle**

L'éthique dans le milieu professionnel représente les règles et principes moraux - écrits ou implicites - qui retracent les valeurs de l'entreprise et qui lui permettent de déterminer son image, son positionnement. Ces valeurs professionnelles peuvent être formalisées sous forme de code de déontologie : un idéal de pratique. Elles sont considérées comme des devoirs et obligations vis-à-vis de la société. L'éthique régit les relations internes et externes à l'entreprise. Elle tient compte de différentes dimensions : celle des acteurs au sein de la société, que ce soient les dirigeants ou les employés, ainsi que celle de la société elle-même. L'éthique représente à la fois une prise de conscience collective et individuelle de chaque acteur de sa propre responsabilité, de ses actions et de la conséquence de ces dernières. Elle pose la question de la justice, de la liberté et de l'égalité entre les personnes faisant partie d'une même organisation.

Vous conviendrez ici qu'une évolution de l'éthique est facilement observable. Charlot dans *Les Temps Modernes*<sup>5</sup> est victime d'un monde où la mécanisation progressive, la rentabilité et la performance étaient les seuls objectifs poursuivis par les organisations. Alors que nous sommes aujourd'hui dans une ère où les entreprises cherchent à favoriser à la fois le bien-être de l'entreprise, de ses dirigeants, mais aussi celui de ses salariés, dans un concept de création de valeur partagée.

Il est alors nécessaire de comprendre comment cela se transpose au mode de management.

## **1.3 Le management éthique**

À l'heure où Google installe dans ses locaux un espace de relaxation avec des capsules dédiées à des siestes réparatrices, le défi majeur des entreprises est d'allier la performance économique avec le bien-être des salariés. Le management éthique consiste donc à mettre en place des actions et pratiques visant à générer bien-être et efficacité à trois niveaux : individuel, collectif et organisationnel. Au-delà des valeurs partagées, différentes pratiques managériales peuvent être mises en place dans le but de renforcer la cohésion d'équipe et la coopération. Les collaborateurs doivent être traités avec respect, dignité, équité et de manière à ce que les différences de chacun soient reconnues. Il est possible d'instaurer un management associatif où les salariés sont informés, se voient concéder de l'autonomie et participent à la prise de décision. Ce type de management semble permettre un contexte gagnant-gagnant, c'est-à-dire une meilleure adéquation entre les intérêts de l'entreprise et l'aspiration des salariés.

On peut donc se demander dans quelle mesure l'intelligence émotionnelle entre en jeu dans ce mode de management éthique.

---

<sup>4</sup> Paul Ricoeur, *Soi-même comme un autre*, Seuil, 1990

<sup>5</sup> *Modern Times*, Chaplin United Artists, 1936

## **2 Le leadership du manager et l'intelligence émotionnelle**

Chacune des compétences émotionnelles que sont la conscience en soi, l'autorégulation, la motivation, l'empathie et les compétences sociales, va apporter au manager des qualités essentielles pour développer son leadership, construire des équipes soudées et avoir de l'impact.

### **2.1 La conscience de soi**

Selon l'inventaire de l'intelligence émotionnelle de Daniel Goleman (1998), le premier groupe comportemental, fondement de la compétence émotionnelle, est la conscience de soi. Ceci comprend la conscience émotionnelle, l'évaluation précise de soi et la confiance que l'on a en soi. Il s'agit de connaître ses états internes, ses préférences, ses ressources et ses intuitions. Connaître ses propres capacités et limites permet d'avoir une solide compréhension des facteurs et des situations qui suscitent des émotions en soi et chez les autres, afin de comprendre ses propres réactions et celles d'autrui. C'est en étant équipé de cette conscience et en étant capable d'évaluer les différentes émotions, qu'un manager peut mieux gérer ses propres émotions et comportements, et ainsi mieux comprendre celles des autres. Il pourra donc se rapporter aux autres individus de la meilleure façon selon la situation. Ceci est d'une grande aide dans l'analyse et la prise de décision. Savoir décider, trancher et arbitrer selon le contexte est une des aptitudes indispensables qu'un manager doit avoir.

### **2.2 L'autorégulation**

Le deuxième comprend l'autocontrôle, la fiabilité, l'adaptabilité et l'innovation. Cet aspect représente la régulation des émotions, c'est-à-dire la gestion de ses états internes, de ses impulsions et de ses ressources. Pour utiliser ses émotions à bon escient, il faut non seulement les reconnaître, mais aussi pouvoir les contrôler. Cette aptitude permet au manager de prendre les bonnes décisions sans impulsivité tout en gérant son stress et en donnant du sens à ses paroles. Cela lui permet aussi de rester impartial face à ses salariés, et favorise la bonne gestion des conflits tout en restant respectueux et éthique.

### **2.3 La motivation**

Le troisième fait référence à la volonté de réaliser, à l'engagement, à l'initiative et à l'optimisme. Il s'agit des tendances émotionnelles qui guident, facilitent l'atteinte des objectifs. Contrôler ses émotions permet d'être motivé et concentré sur les tâches à accomplir, d'être productif dans la vie et d'être efficace socialement. Cette compétence est primordiale pour la gestion et la priorisation des objectifs et des tâches à accomplir. Il semble que plus un manager est motivé par ce qu'il fait, plus il aura un sentiment de responsabilité pour mener son équipe vers un objectif précis, et plus il saura transmettre sa motivation à ses collaborateurs pour les engager vers un but commun.

### **2.4 L'empathie**

Le quatrième concerne les éléments suivants : la compréhension et le développement des autres, le service à autrui et l'exploitation de la diversité. Il s'agit de la conscience et de la perception des sentiments, des besoins et des préoccupations des autres. En effet, plus un manager est sensible à ses propres émotions, plus il sera apte à déchiffrer celles des autres, ce qui permettra l'intégration du point de vue des différents acteurs et pourra donc favoriser le management participatif qui tient compte de l'opinion de tous.

D'après les déclarations de Daniel Goleman en 2020, trois types d'empathie résideraient dans différentes parties du cerveau :

- **L'empathie cognitive** : désigne la capacité à se mettre consciemment à la place d'autrui et à adopter sa propre perspective, c'est-à-dire adopter le point de vue subjectif

de l'autre pour comprendre ce que cette personne ressent et comprend. « Je sais comment vous pensez. »

- **L'empathie émotionnelle** : se réfère aux réponses affectives de la personne, c'est-à-dire sa propre réaction émotionnelle face aux émotions et aux besoins d'autrui. « Je sais ce que vous ressentez. »
- **La préoccupation empathique** : fait référence à sa réelle motivation pour aider les autres. « Je me soucie de vous. »

Ces éléments sont la clé de la réussite sociale en reconnaissant et en acceptant les sentiments, les émotions et ainsi les différences de chacun.

## **2.5 Les compétences sociales**

Les compétences sociales font référence à l'influence, à la communication, à la gestion des conflits, au leadership, au catalyseur de changement, à la création de liens, à la collaboration et à la coopération ainsi qu'aux capacités à travailler en équipe. Cet aspect représente l'aptitude à induire des réponses souhaitables chez les autres. Comprendre les émotions des autres permet d'avoir une vision intégrée de la personne afin d'harmoniser les relations. Ces aptitudes sont essentielles à la capacité d'encadrement et à la création d'un climat social de qualité.

En d'autres termes, toutes les compétences qui constituent l'intelligence émotionnelle sont des aptitudes permettant aux managers de comprendre leurs émotions, les traduire et à savoir les utiliser positivement dans leur communication avec les autres. L'intelligence émotionnelle renforce donc un leadership éthique chez les managers puisqu'elle fournit un cadre pour la gestion d'une équipe et la prise de décision. En effet, le manager s'implique de par son comportement, ses attitudes et ses actions aux différents niveaux présentés par Ricœur : l'estime de soi, le respect des droits et de la dignité des autres, basé sur des valeurs considérées comme fondements de l'organisation, ce qui permet d'améliorer la qualité de vie au travail pour les salariés.

## **3 Une meilleure qualité de vie au travail**

La mise en place d'un management éthique faisant appel à l'intelligence émotionnelle a des impacts très positifs sur la qualité de vie au travail et permet de développer un environnement stable sur le long terme pour les salariés.

### **3.1 La motivation des salariés**

Lorsque les collaborateurs se sentent compris, écoutés et considérés, ils ne sont que plus motivés. Le management éthique basé sur la compréhension des émotions est moteur d'initiative personnelle et collective. En effet, plus le manager est capable de cerner les émotions des salariés dans chaque contexte et situation donnés, plus il sera en mesure d'adapter son style de management. Cela lui permet de transmettre son message de la meilleure manière et donc de créer un consensus autour de sa vision, et ainsi motiver son personnel pour accomplir une activité en lui donnant un vrai sens. Il a aussi été prouvé que les salariés sont satisfaits dans leur travail tant qu'ils sont en apprentissage continu. Je pense qu'il est donc primordial que le manager sache transmettre son savoir, pour répondre à un besoin de comprendre. En déléguant certaines tâches, en responsabilisant les salariés, en les faisant participer à la prise de décision et en leur accordant de l'autonomie, ces derniers seront plus mobilisés et se sentiront plus impliqués dans leur travail pour construire des solutions ensemble.

Un salarié motivé par son travail sera aussi plus enclin à créer des relations de confiance et de coopération avec ceux qui l'entourent.

### **3.2 Le climat social**

L'intelligence émotionnelle étant liée à la compréhension de soi et des autres, permet de créer un environnement de travail de qualité. En effet, cela permet l'adaptation aux différents besoins des salariés, qui se sentent considérés et se sentent à l'aise pour se développer tant personnellement qu'en groupe. Il est très important de créer un environnement favorable à la cohésion d'équipe, ce qui permet de développer un sentiment de fierté et d'appartenance qui favorise la fidélisation des employés. L'appel à l'intelligence émotionnelle permet d'éviter les situations conflictuelles et la mauvaise entente entre collègues et permet de développer les relations, de construire un consensus et d'engager toutes les personnes faisant partie de l'équipe.

Un salarié qui se développe dans un environnement de travail serein est un employé satisfait qui sera content d'aller travailler.

### **3.3 La santé mentale des employés**

La santé mentale des employés est indispensable en entreprise. Cette dernière est généralement préservée si le salarié est motivé par son travail et que le climat social y est favorable. De plus, le fait de faire appel à l'intelligence émotionnelle permet d'identifier les problèmes et le mal-être des employés ainsi que leurs causes pour pouvoir y remédier. En effet, le management éthique tenant compte des émotions de chacun, permet d'éviter les sources de stress et de pression. Un manager émotionnellement intelligent saura donner ses directives en tenant compte de différents facteurs, que ce soit de l'ordre de la vie professionnelle comme de la vie privée de ses collaborateurs. Ainsi, si les salariés se sentent compris et considérés, les barrières hiérarchiques en sont réduites puisqu'il n'y a pas de crainte des supérieurs.

### **Conclusion**

L'éthique fait référence aux actions menées, aux interactions avec les autres et avec l'environnement, tout en prenant compte de l'ensemble des règles de conduites jugées comme étant justes. L'intelligence émotionnelle accroît la capacité à prendre des décisions en intégrant les contraintes situationnelles, ce qui favorise un management éthique : une belle rose sans épines. Elle a un rôle essentiel dans le bon développement de l'entreprise (la vie bonne) que ce soit pour les managers (le soi), les employés (les autres) ainsi que pour l'organisation elle-même (les institutions justes).

En effet, le manager devient source d'inspiration pour ses collaborateurs qui sont fidélisés et motivés, ce qui optimise donc la performance de tous, puisque travailler dans un climat serein influe positivement sur la motivation, le bien-être et donc la productivité des salariés, ce qui a à son tour un impact direct sur la rentabilité pérenne de l'entreprise ainsi que sur sa marque employeur.

Cependant, nous pourrions nous demander : sommes-nous tous égaux face à nos émotions ? Et puisque la réponse est non, serait-il éthique de traiter différemment les employés ? Serait-il légitime d'être plus exigeant avec une personne moins émotive ?