

## L'évaluation des dirigeants

In *Encyclopédie des Ressources Humaines*, coord par J. Allouche, Vuibert, 3 ed, 2012

### Cecile Dejoux

Docteur habilitée à dirigée des recherches en sciences de gestion - Maître de conférences au Cnam - Professeur à l'ISC Paris - Chercheur au LIRSA, Cnam

Axes de recherche : gestion des talents et des compétences, dirigeants, expatriation

Courriel : [dejoux.cecile@gmail.com](mailto:dejoux.cecile@gmail.com)

**Mots-clés :** Evaluation, dirigeant, compétence, émotion, intelligence émotionnelle, intelligence sociale

### Résumé :

Cet article présente les enjeux et les évolutions des techniques d'évaluation des dirigeants. A la suite des scandales boursiers, la question de l'évaluation des dirigeants est devenue incontournable. Les entreprises ont été amenées à instituer des évaluations plus fréquentes, articulées autour de nouveaux critères. Des variables comportementales viennent enrichir l'éventail des critères liés aux typologies de leadership. Cette tendance est renforcée avec la théorie de l'intelligence émotionnelle, élaborée par Mayer et Salovey (1990). En effet, ce nouveau courant de recherche, largement développé aux Etats-Unis, établit un lien entre la gestion des émotions et l'efficacité dans la prise de décision. Il s'applique plus particulièrement à la population des dirigeants et permet de revisiter la question de leur évaluation sous l'angle de sa finalité. Compte tenu du contexte actuel, l'évaluation des dirigeants ne doit pas servir uniquement à rendre compte des résultats atteints, elle doit permettre également de détecter un potentiel futur.

L'évaluation des dirigeants renvoie à la thématique du leadership et des styles qui y sont associés. Ce sujet n'est pas nouveau, il intéressait déjà Kurt Lewin pour qui « *diriger, c'est décider* ». De nombreuses recherches empiriques ont traité de thématiques autour du leadership (Mintzberg, 1983 ; Kotter, 2001 ; Fiedler, 1967 ; Zaleznick, 1977). Pourtant, plus de 40 ans plus tard, la recherche sur les compétences en leadership est toujours au cœur des préoccupations de la communauté scientifique des gestionnaires américains et des consultants. En effet, ceux-ci prennent en compte les découvertes récentes en neurobiologie sur le fonctionnement du cerveau (Damasio, 1995). Des observations scientifiques ont montré que « *la capacité d'exprimer et de ressentir les émotions faisait partie des rouages de la raison pour le pire et pour le meilleur* »<sup>1</sup>. Les émotions sont ainsi devenues un sujet d'observation privilégié pour les psychologues et les gestionnaires (Bass, 1990 ; Mayer et Salovey, 1990, 1993 ; Bar-On, 1997). De nombreuses recherches empiriques ont été menées aux Etats-Unis depuis les années 90s. Mayer et Salovey ont été les premiers à introduire le concept d'intelligence émotionnelle. Celui-ci sera vulgarisé par Goleman dans son livre *Emotional Intelligence* [1995]. Plus tard, Goleman, Boyatzis et McKee (2002) s'intéresseront aux compétences émotionnelles au travail. En France, peu d'étude s'intéresse au contenu et aux influences de ce nouveau concept.

---

<sup>1</sup> Damasio, 1995, p 8.

Cet article a pour objectif de présenter les dernières recherches anglo-saxonnes sur l'intelligence émotionnelle en les situant sous l'angle de leurs contributions aux méthodes d'évaluation des dirigeants. La première partie rappelle les éléments du contexte international qui favorisent la mise en place de nouvelles procédures d'évaluation des dirigeants dans les entreprises multinationales. La deuxième partie propose une synthèse historique des courants de recherche sur les techniques d'évaluation et s'intéresse plus particulièrement à celui de l'intelligence émotionnelle. Dans une troisième partie, les apports et les limites de ce nouveau courant de recherche aux techniques d'évaluation seront débattus.

## **1. L'évaluation des dirigeants : Un sujet d'actualité, en évolution**

Les contextes environnementaux américain et français ont contribué à relancer la thématique de l'officialisation de l'évaluation des dirigeants. Celle-ci pouvait exister occasionnellement. Mais dorénavant, elle tend à être institutionnalisée et devient un gage de légitimité du pouvoir en entreprise face au contrôle des actionnaires.

*1.1 Sous la pression des actionnaires, l'évaluation des dirigeants s'impose, comme une pratique de gestion, dans les multinationales*

L'évolution du capitalisme anglo-saxon et de la « corporate governance », symbolisée par loi Sarbanes-Oxley, a redéfini les règles de contrôle, de coordination entre les actionnaires et les dirigeants. Le législateur américain, en réaction aux scandales boursiers, a privilégié l'instauration de mesures de précaution. Ainsi, l'évaluation des dirigeants est devenue une priorité pour les multinationales. L'entreprise managériale a évolué vers une entreprise actionnariale. Les places financières fixent les règles du jeu sur les niveaux de performance à atteindre par les entreprises. Celles-ci sont dans des logiques de recherche de profit d'au moins 10% par an sans pour autant que leurs marchés progressent autant. Il est demandé aux dirigeants d'atteindre cet objectif, quelque soit les moyens : en redimensionnant la structure, en développant de nouveaux process, en envisageant des stratégies de recentrage et de restructuration. Là où les dirigeants étaient tout puissants, seuls à prendre les décisions, il y a, à peine vingt ans, les actionnaires reprennent le contrôle.

En France, une autre tendance de fond vient positionner l'évaluation des dirigeants comme une pratique « sociale » appréciée par les actionnaires. Il s'agit de la cotation des agences de notation. Emergent, il y a quatre ans, ce mouvement s'amplifie et bien qu'il concerne plus spécialement les entreprises du CAC 40, il exerce une influence indirecte dans de nombreuses entreprises qui sentent qu'elles ne pourront éviter à moyen terme une communication transparente sur les actions qui justifient leur responsabilité sociale. L'entreprise qui affiche sa volonté d'évaluer les dirigeants gagne en légitimité, même si les résultats des évaluations restent dans le domaine confidentiel. C'est la mise en place du processus, sa régularité et son acceptation interne qui en font un critère de responsabilité sociale, légitime au niveau d'une cotation sociale.

*1.2 Les critères traditionnels d'évaluation centrés sur le leadership, la performance et les résultats sont jugés insuffisants*

Comme le montre l'étude de Nadler (2004) qui se focalise sur les « top executive », les conseils d'administrations de dirigeants (ou conseils d'administration) aux Etats-Unis sentent la nécessité de reconquérir une crédibilité vis à vis des actionnaires et des collaborateurs. Alors qu'il constate que 76% des dirigeants interrogés n'ont jamais été évalués dans le conseil d'administration dans lequel ils siègent, Nadler observe que de nombreuses firmes commencent à introduire des évaluations de dirigeants au sein de leurs conseils d'administrations, certaines prennent en compte des critères traditionnels de leadership, d'autres se mettent à innover partiellement.

Chaque année, ou sur des cycles inférieurs, les dirigeants sont jugés sur des critères qui restent essentiellement financiers et pourtant, de plus en plus d'entreprises, spécifiquement anglo-saxonnes, ont décidé de les compléter avec de nouvelles variables d'évaluation liées au comportement. Cette tendance s'explique en partie par l'existence d'un paradoxe qui consiste à demander aux dirigeants, d'une part, « d'être rationnel », de s'engager sur des actions qui auront des effets perceptibles à court terme sur l'évolution des ratios financiers et, d'autre part, « d'être opportuniste », de prendre des positions stratégiques, qui peuvent être difficiles à soutenir à court terme, mais qui ont pour but de développer la pérennité de l'entreprise dans le temps face à un environnement incertain. Cette situation a toujours existé mais elle s'accroît de nos jours au point que certaines entreprises affichent des turnover anormaux de leurs cadres dirigeants qui n'arrivent pas à satisfaire cette logique.

Il apparaît que les critères de leadership traditionnels ne suffisent plus à rendre compte de ce que l'entreprise attend d'un dirigeant. Pour mieux aborder cette question, il nous semble intéressant de nous replacer dans une perspective historique qui retracent l'évolution des techniques d'évaluation des dirigeants.

## **2. Présentation de l'intelligence émotionnelle à partir d'une perspective historique des techniques d'évaluation des dirigeants**

Les théories qui sous-tendent les typologies d'évaluation des dirigeants sont nombreuses. Leur catégorisation historique met en lumière deux points de vue qui opposaient les écoles jusqu'à l'apparition du courant sur l'intelligence émotionnelle : l'entreprise recherche-t-elle un leader ou un manager ? L'entreprise réalise-t-elle une évaluation par rapport à un modèle prescriptif ou cherche-t-elle seulement à mesurer le niveau d'atteinte des résultats ? Le récent courant de l'intelligence émotionnelle pose une nouvelle question : et si, au-delà des variables comportementales, l'entreprise devait prendre en compte la façon dont le dirigeant gère ses émotions ?

### *2.1 Perspective historique des techniques d'évaluation des dirigeants*

La revue de littérature sur les méthodes d'évaluation des dirigeants s'inscrit dans les théories du leadership et les nombreux travaux de recherche qui en découlent. Nous proposons un regroupement en six grandes familles :

L'approche dualiste oppose le leader au non-leader (Robbins, 1994) mais surtout le manager au leader (Zaleznik, 1977<sup>2</sup> ; Mintzberg, 1983). Il revient à Kotter (2001) dans un célèbre article « *What leaders really do* » d'expliquer que le leadership et le management sont deux modes d'action distincts et complémentaires. Selon lui, le manager gère la complexité alors que le leader gère le changement. Or, comme, ces dernières années, le monde industriel est devenu volatile et chaotique avec l'entrée des nouvelles technologies, l'auteur pense que les organisations ont besoin surtout de leadership. Les critères d'évaluation du management sont : la planification, la budgétisation, l'organisation, le recrutement, le contrôle et la résolution des problèmes. Par opposition, les critères du leadership sont : la définition d'une direction, l'alignement des troupes, la motivation et l'inspiration. L'auteur conclue en expliquant que les entreprises ont besoin de dirigeants couplant un leadership fort à un management fort.

L'approche contingente s'appuie sur les travaux de Fiedler (1967) et la « théorie behaviouriste du leadership ». Cet auteur pense que la performance d'un groupe dépend du style de leadership du manager et de sa capacité à contrôler et influencer le groupe. Fiedler remet en cause la typologie des styles de direction fondés sur les tâches et/ou les hommes et pense qu'il vaut mieux utiliser le style qui convient le mieux à la situation. Selon lui, le leadership est inné et peut s'évaluer avec un questionnaire. House (1971) va dans le même sens avec sa « path goal theory ». Selon lui, le leader doit s'assurer de la compatibilité des objectifs de chacun avec les objectifs du groupe.

L'approche typologique initiée par Weber et la théorie des traits distinctifs enrichie par les travaux de Stogdill (1948), Ghiselli (1971), Kirk-Patrick et Locke (1991) sur les caractéristiques des dirigeants leaders. Le but de cette théorie consiste à identifier les caractéristiques communes des leaders efficaces. Les chercheurs proposent des typologies élaborées à partir de critères spécifiques. Les dirigeants sont classés en fonction de leur style, de leur adaptation aux circonstances (« la théorie du leadership par contingence » de Fiedler, Chemers et Mahar, 1978) et de leur influence sur les autres (Zaleznick, 1977). Cet auteur définit le leadership comme un processus par lequel on amène les autres, grâce à l'influence qu'on exerce sur eux, à consentir de grands efforts à la réalisation d'un objet déterminé.

L'approche fonctionnelle repose sur la description de la fonction de direction (Lawler, 1994 : Job-Based Approach). Lawler, 1994, propose une méthode reposant sur des critères spécifiques relatifs à la fonction de dirigeant. Cette approche, qui fait référence aux travaux de Roe (1956), est particulièrement utilisée dans le cadre de recrutement de postes identifiés comme stables. Elle est moins efficace pour prédire les comportements potentiels des dirigeants évoluant dans des environnements instables et complexes. Ce courant a également donné naissance à des travaux sur la structure des carrières des dirigeants, Holland (1973).

L'approche comportementale complète l'approche fonctionnelle. Elle est directement associée aux travaux américains sur les compétences comportementales (Boyatzis, 1982<sup>3</sup>; Spencer & Spencer, 1993 : Competency-based approach). Il s'agit

---

<sup>2</sup> Spécialiste du leadership, Zaleznik, 1996, 1997, 1998, réaffirme tout au long de ses articles cette opposition de style entre les managers et les leaders.

<sup>3</sup> Boyatzis, 1982, a été le premier à décrire la fonction de dirigeant à partir des compétences associées au dirigeant. Selon lui, la compétence est un ensemble de connaissances, d'attitudes et de capacités qui affectent la majeure partie d'un métier et qui est

de compléter l'évaluation du dirigeant sur ce qu'il sait (« le savoir »), ce qu'il fait (« le savoir-faire ») en s'intéressant à la façon dont il se comporte (« le savoir-être »). Ces travaux ont été enrichis par Dulewicz & Herbert (1999), qui ont identifié à partir de quarante « compétences primaires », douze facteurs indépendants nommés « supra-compétences » des dirigeants<sup>4</sup>. Lee et Phan (2000), dans le cadre de la théorie des ressources, associent ces compétences génériques avec les compétences spécifiques identifiées par Rhinesmith (1992<sup>5</sup>). Celui-ci s'est intéressé aux compétences clés des dirigeants à savoir leur agilité mentale, leur flexibilité, leur rapidité, leur capacité d'innovation, leur capacité à tirer profit d'opportunités.

L'approche émotionnelle fait référence aux récentes découvertes en neurobiologie concernant les effets des émotions sur le corps (Damasio, 1995). Ce courant a été animé au départ par des psychologues. Mayer et Salovey (1990), ont introduit le concept de « compétence émotionnelle », qui a été vulgarisé, par la suite avec les travaux de Goleman (1995). Les compétences émotionnelles, qui pourraient être traduites par « le savoir-se connaître », semblent jouer un rôle croissant à mesure qu'on s'élève dans les hautes sphères de la hiérarchie (Goleman, 1998), c'est pourquoi, il semble essentiel de les évaluer pour la population des dirigeants. Goleman (1998), mentionne une étude de McClelland (1996), chercheur en psychologie des organisations, réalisée dans une société agro-alimentaire pour les filiales américaines, asiatiques ou européennes, qui met en évidence que lorsque le quotient émotionnel des managers était supérieur à un certain seuil, leurs équipes dépassaient les objectifs de rendement annuel de 20%. Il est intéressant de remarquer que les cadres situés au-dessous de ce seuil manquaient les objectifs dans la même proportion.

## 2.2 Présentation du courant sur l'intelligence émotionnelle

Le courant sur « l'Intelligence émotionnelle » en tant que nouvelle approche du leadership s'impose progressivement dans les entreprises et dans la recherche aux Etats-Unis. En janvier 2004, la revue Harvard Business Review a consacré son numéro *Inside the Mind of the Leader* à la compréhension et aux enjeux de cette nouvelle tendance dans l'évaluation des compétences des dirigeants qui se focalise principalement sur la maîtrise de l'émotion et des sentiments. Pearse (2003), Professeur à l'Université de Californie, Berkeley, qualifié en 2002 par Business Week comme « l'éminence grise des coachs de dirigeants », explique dans son livre que l'évolution du leadership intègre incontestablement la prise en compte de l'Intelligence émotionnelle, telle que la définit Goleman depuis 1995. Kouzes, Directeur du Centre d'Innovation et d'entrepreneuriat de l'Université de Santa Clara et Posner, Professeur de Leadership à Santa Clara Université font également référence dans leur livre *Leadership the Challenge* (2003), à l'importance des travaux de Goleman (1995) et à l'indiscutable avancée de la prise en compte de l'intelligence émotionnelle dans l'évaluation du Leadership.

---

corrélée à la performance de l'individu dans ce métier. L'auteur a étudié les compétences qui différencient les dirigeants très performants des dirigeants moins performants.

<sup>4</sup> les douze supra- compétences des dirigeants identifiées par Dulewicz & Herbert, 1999 sont : Strategic perspective, Business sense, Planning and organising, Analysis and judgement, Managing staff, Persuasiveness, Assertiveness & decisiveness, Interpersonal sensitivity, Communication, Resilience and adaptability, Energy & initiative, Achievement-motivation;

<sup>5</sup> Les six compétences spécifiques des dirigeants identifiées par Rhinesmith, 1992 sont : Managing competitiveness, Managing complexity, Managing adaptability, Managing team, Managing Managing uncertainty, Managing learning.

Dans une interview Kets de Vries, dans la Harvard Business Review (2004), expliquait, que selon lui, aujourd'hui, un leader doit à la fois, développer son intelligence émotionnelle, accepter des feedback à 360°, avoir une part d'irrationalité, être accompagné d'un « foi du roi », être libre d'exprimer ses émotions et idées, être narcissique et développer une confiance en soi.

La spécificité de ce courant consiste, tout d'abord, à faire accepter le rôle considérable que jouent les émotions sur le lieu de travail, puis, à reconnaître l'influence de l'Intelligence émotionnelle sur la performance des managers et plus particulièrement des managers-dirigeants, qu'elle soit évaluée par des éléments d'appréciation tangibles comme les performances commerciales, la rétention de talents ou des éléments plus intangibles comme l'optimisme, la motivation ou l'implication.

Dans l'article *Leading by feel*, dix-huit personnalités (dirigeants en entreprises, chercheurs en leadership, psychologues, neurologues, expert en culture d'entreprise) ont été amenées à explorer les mécanismes de fonctionnement et la pertinence de l'intelligence émotionnelle. Leurs réponses sont très différentes mais ils s'accordent sur un point : il est important pour les professions à fortes responsabilités de développer scrupuleusement des compétences spécifiques et d'avoir conscience qu'il est dangereux de laisser dominer un type d'intelligence émotionnelle.

Il s'agit maintenant de mieux comprendre les conditions d'émergence, les finalités et les enjeux de ce nouveau courant : « le leadership émotionnel »

Les quatre principes de Descartes<sup>6</sup> sont les racines des sciences du XXI<sup>ème</sup> siècle. Pourtant, aujourd'hui, le dualisme cartésien qui sépare l'âme du corps et donne la priorité à la raison, est remis en cause par le monde scientifique. Le neurobiologiste (Damasio, 1995<sup>7</sup>) a réalisé des observations scientifiques qui propulsent l'émotion au niveau de la raison. S'appuyant sur ces travaux, des psychologues (Mayer & Salovey, 1990 ; Goleman, 1995 ; Bar-On, 1997) ont ouvert la voie d'un nouvel axe de recherche qui positionne les émotions au cœur des théories du leadership et des théories de la décision.

Mayer et Salovey, (1990, 1993, 1995) sont les fondateurs du concept d'intelligence émotionnelle. Ils la définissent de la façon suivante : «*Capacité à percevoir, évaluer et exprimer ses émotions dans le but de les développer, de les comprendre et de les réguler afin de progresser*»<sup>8</sup>.

La théorie de l'intelligence émotionnelle comporte deux courants : l'approche dite « pure » et l'approche dite « mixte ». L'approche dite « pure » de l'intelligence émotionnelle a été initiée par ses fondateurs, Mayer et Salovey (1990). Selon eux, l'intelligence émotionnelle s'explique autour de quatre branches et ne comprend pas

---

<sup>6</sup> Descartes, 1637, avec « cogito ergo sum », distingue et donne la priorité de l'âme sur le corps. Réfutant tout par un doute systématique et universel (« douterai-je de tout y compris de mon doute »), Descartes ne parvient qu'à une seule certitude, celle de la pensée. Selon lui, la sensation (au sens de l'émotion) n'est pas dans la pensée, elle est dans l'âme.

<sup>7</sup> A partir de l'observation scientifique de certains individus qui n'arrivent pas à identifier, à décrire et à extérioriser leurs émotions (l'alexithymie) Damasio a réussi à montrer les effets des émotions sur le corps dans son livre *L'erreur de Descartes*.

<sup>8</sup> « *abilities to perceive, appraise, and express emotion ; to access and/or generate feelings when they facilitate thought ; to understand emotion and emotional knowledge ; and to regulate emotions to promote emotional and intellectual growth* » Mayer et Salovey, 1997, p 10.

de facteur, motivationnel ou sociaux : la première branche : identifier ses émotions (Identifying Emotions), la deuxième branche : utiliser ses émotions (Emotional Facilitation of Thought or Using Emotions), la troisième branche : comprendre ses émotions (Understanding Emotions), la quatrième branche : gérer ses émotions (Managing Emotions). Cette représentation conceptuelle a été testée empiriquement par Mayer, Caruso & Salovey (1999) ; Roberts, Zeidner & Matthews (2001). L'approche dite « mixte » est soutenue par Goleman (1995) et Bar-On (1997). Elle prend ancrage, néanmoins dans les travaux de Salovey & Mayer (1990) et les enrichit en introduisant des composantes de nature motivationnelle, sociale ou liés à la personnalité tels que le zèle, la persistance et les capacités sociales (Goleman, 1998). Cette deuxième approche est la plus connue car largement décrite en 1995, dans le livre *Compétence émotionnelle* de Goleman qui définit le concept d'intelligence émotionnelle comme étant la somme de compétences émotionnelles. Il distingue deux groupes de compétences : les compétences personnelles : capacités qui déterminent la façon dont nous nous gérons nous-même (*conscience de soi* et *gestion de soi*) et les compétences sociales : capacités qui déterminent la façon dont nous gérons les relations avec notre environnement (*intelligence interpersonnelle* et *gestion des relations*).

Ainsi Goleman a popularisé le terme « compétence émotionnelle » qu'il positionne comme la variable la plus importante du leadership. Selon lui, l'intelligence émotionnelle est associée à la connaissance et la maîtrise de ses émotions dans des situations variées. Elle repose sur : la confiance en soi, la régulation, la motivation, l'empathie et les relations avec les autres. En 1998, il fait état de ses recherches auprès de 200 entreprises internationales dans la Harvard Business Review et montre que les leaders reconnus dans les entreprises possèdent un degré d'intelligence émotionnelle très élevé.

Goleman (2000), présente une recherche qu'il a effectuée auprès de 3 000 dirigeants et qui lui permet de distinguer 6 styles différents de leadership. Chaque style est associé à une des composantes de l'intelligence émotionnelle (le leader coercitif, autoritaire, affectif, démocratique, le meneur, le formateur ou coach). L'idée déjà évoquée par Pfeffer (1981) qu'un leader peut recourir à différents styles dans un espace temps très court est démontrée à nouveau, mais des nuances sont apportées, par l'auteur : d'une part, les leaders qui réalisent les meilleurs résultats ne recourent pas à un style unique de leadership et d'autre part, les leaders qui maîtrisent au moins les styles autoritaire, démocratique, affectif et coach, obtiennent les meilleures performances. En 2002, avec Boyatzis et McKee, Goleman, se place dans une perspective gestionnaire en déclinant le concept de compétence émotionnelle en situation de travail.

Bar-On (1997) s'inscrit dans le prolongement des travaux de Goleman, et montre que l'intelligence émotionnelle permet de prédire le succès de l'individu. Cette voie de recherche est intéressante dans le cas de l'évaluation des dirigeants car elle signifie que le résultat de l'évaluation des compétences émotionnelles permet de « prédire » les comportements que le dirigeant risque d'avoir dans telle ou telle situation.

Feldman (1999), définit l'intelligence émotionnelle à partir de « compétences centrales » et de « méta-compétences ». Les compétences centrales possèdent des caractéristiques propres à l'individu : se connaître, se contrôler, être à l'écoute des

autres, chercher à percevoir ce qui se passe précisément, communiquer avec flexibilité. Les méta-compétences contiennent des compétences spécifiques : prendre des responsabilités, faire des choix, développer une vision, avoir du courage, savoir régler les problèmes. Selon l'auteur, l'efficacité du leadership s'exprime dans la qualité de la combinaison des compétences centrales et des méta-compétences.

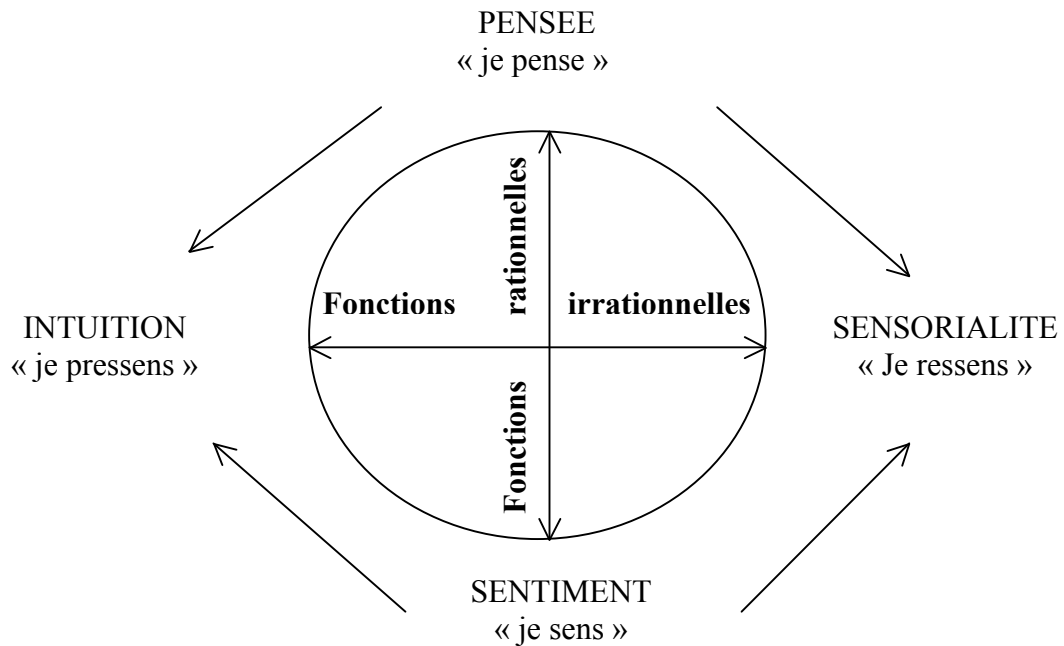
En résumé, le courant du leadership émotionnel résulte d'une rupture épistémologique comparable au glissement en stratégie du paradigme classique (Porter) vers le paradigme des ressources (Barney, Wernerfel, Prahalad et Hamel). Alors que l'entreprise se recentre sur ses compétences clés pour identifier son « cœur de métier », l'individu est évalué non plus uniquement par rapport à son profil (« savoirs »), ses actes (« savoir-faire »), ses comportements (« savoir-être ») mais aussi par rapport à la façon dont il gère ses émotions (« savoir-se connaître »).

Ce courant remet en cause quatre idées principales (Goffee et Jones, 2000). La première idée qui est controversée, concerne un des principaux résultats des théories du leadership, à savoir « *que tout le monde pouvait devenir un leader* ». Pour les protagonistes de la théorie de l'intelligence émotionnelle, cette assertion est fautive, car même si il y a une part d'apprentissage dans le leadership, il reste une part de motivation et de talent. « *Les gens qui parviennent au sommet sont des leaders* » est la deuxième idée qui est remise en cause. En fait, de nombreux exemples montrent que ceux qui arrivent au sommet ont plus le sens de la politique que de réelles qualités de leader. Les auteurs réfutent également l'assertion suivant laquelle « *les leaders obtiennent des résultats* ». Selon eux, cette idée est remise en cause par des contre-exemples d'entreprises qui sont bien dirigées et dont les résultats ne sont pas bons à court terme. Enfin, les auteurs s'opposent à la position suivante : « *les leaders font d'excellents coach* ». Ils rappellent qu'il ne faut pas confondre la faculté à enthousiasmer les autres en se basant sur une vision avec les compétences d'un coach qui accompagne, écoute et joue un effet miroir.

Face à ces différents courants, il nous semble intéressant de proposer une grille de lecture qui pourrait servir à sélectionner les compétences émotionnelles incluses dans la liste des critères d'évaluation (cf. Schéma n°1) en fonction des objectifs poursuivis par la firme. Cette grille détermine l'individu à partir de deux critères : la nature de son cheminement intellectuel (possède-t-il des fonctions plus rationnelles ou irrationnelles ?) et son mode de fonctionnement conceptuel (se réfère-t-il plutôt à la pensée ou au sentiment ?). Huit profils peuvent ainsi se dégager en croisant les critères.



### Schéma n°1 : Proposition d'une grille de lecture pour apprécier les compétences émotionnelles



L'évolution des activités et des domaines de responsabilités des dirigeants expliquent la nécessaire évolution des critères d'évaluation qui les concernent. Un regard historique permet d'observer le passage de critères liés à l'évaluation de différentes typologies de leadership fondées sur le résultat à la nécessaire prise en compte, actuelle, de critères liés à la maîtrise des émotions. A ce stade du constat, il reste intéressant de s'interroger sur l'impact de ce type d'évaluation et sur ses limites.

### **3. Tout en étant encore fragile, d'un point de vue scientifique, la théorie de l'intelligence émotionnelle permet de relancer le débat sur la finalité de l'évaluation**

Il semble qu'il y ait un consensus pour reconnaître que les critères liés à la gestion des émotions ne se substituent pas aux critères traditionnels de leadership mais viennent les compléter dans une logique d'enrichissement. Ainsi, les entreprises multinationales commencent à évaluer leurs dirigeants avec ces nouvelles grilles qui permettent également de revisiter les questions liées à la finalité de l'évaluation. Mais il faut également signaler l'existence d'un débat scientifique sur la validité de l'évaluation des compétences émotionnelles.

#### *3.1 Quel est l'objet de l'évaluation : une performance ou un potentiel ?*

L'évolution des critères d'évaluation permet de s'interroger sur une question essentielle : que recherche l'entreprise à travers l'évaluation ? Les typologies classiques intégrant les critères de leadership cherchaient à évaluer des résultats passés associés à une performance obtenue alors que les évaluations liées aux émotions s'inscrivent dans un échéancier futur et évaluent un potentiel. L'apport des

compétences émotionnelles aux techniques d'évaluation consiste essentiellement à redimensionner le territoire d'observation des compétences en se focalisant à la fois sur le passé (le réalisé), le présent (les souhaits) et le futur (le réalisable). Les compétences émotionnelles apportent aux techniques d'évaluation des critères qui s'inscrivent dans une logique de prévision.

Au-delà de l'aspect temporel, il est intéressant d'observer que la notion de compétences émotionnelles permet un prolongement, voire un dépassement du concept de compétence, largement évoqué dans les sciences de gestion en France dans les années quatre-vingt-dix. En effet, le concept opératoire de compétence qui peut être défini comme « *un savoir agir tributaire de l'organisation du travail et du jugement* »<sup>9</sup> ne s'appréhende qu'à partir de son résultat alors que les compétences émotionnelles permettent de prévoir le comportement et s'inscrivent dans une logique d'apprentissage. Ainsi, si l'observation en situation de travail permet d'évaluer une compétence, il est beaucoup plus délicat d'émettre un avis sur la probabilité d'un comportement émotionnel. Cette difficulté a amené certains scientifiques anglo-saxons à remettre en cause l'objectivité et la scientificité de l'évaluation des compétences émotionnelles. Le débat reste ouvert.

### *3.2 L'intelligence émotionnelle, une théorie balbutiante, à la recherche d'une légitimité*

Pour mieux apprécier la légitimité de ce nouveau courant, il est intéressant de mettre en avant les controverses en présence. Celles-ci portent essentiellement sur les périmètres des définitions des concepts (intelligence émotionnelle, intelligence sociale, compétences émotionnelles) et sur la validité des instruments de mesure.

L'un des premiers débats sur les définitions de concepts se situe dans le champ de la psychologie. Elle s'intéresse à distinguer l'intelligence émotionnelle de l'intelligence et de l'intelligence sociale (Mayer et Salovey, 1995; Bar-On, 1997; Goleman, 1995; Davies, Stankov and Roberts, 1998, O'Neil, 1996). L'intelligence émotionnelle repose sur des compétences sociales et émotionnelles et ne possède pas de dimension cognitive contrairement à l'intelligence (Bar-On, 1996). Elle permet de prédire les comportements car elle rend compte de la façon dont les individus appliquent leurs connaissances, décodent les besoins des autres dans une situation immédiate (Feldman, 1999). Cette caractéristique est d'autant plus intéressante qu'elle peut s'appliquer à des situations d'incertitude, qui caractérisent les environnements économiques actuels. Les compétences émotionnelles permettent de prédire le rendement d'une personne au travail.

Caruso, Mayer, Salovey (2002), partent de l'hypothèse que si l'intelligence émotionnelle existe alors elle doit mesurer quelque chose d'unique et de distinct des traits de la personnalité. A partir d'une étude sur 183 individus, ils montrent qu'il existe une relation entre l'intelligence émotionnelle (testée avec le MEIS<sup>10</sup>, Mayer, Caruso, Salovey, 2000) et la personnalité (test de Cattell, Cattell & Cattell, 1993<sup>11</sup>). Ils

---

<sup>9</sup> C. Dejoux, A. Dietrich, *Management par les compétences : le cas Manpower*, eds Pearson, 2005, p 98

<sup>10</sup> Multifactor Emotional Intelligence Scale

<sup>11</sup> Test qui évalue 15 variables : Emotional Stability, Dominance, Liveliness, Rule-Consciousness, Social Boldness, Sensitivity, Vigilance, Abstractedness, Privateness, Apprehension, Openness to Change, Self-Reliance, Perfectionism Tension.

arrivent à démontrer que l'intelligence émotionnelle influence le choix de carrière professionnelle (testée avec le test de Holland, 1990<sup>12</sup>).

L'intelligence sociale a été défini la première fois par Thorndike (1920). Il la présente comme « *la capacité de comprendre et de gérer des hommes et des femmes en développant efficacement des relations humaines* »<sup>13</sup>. Deux variables permettent d'appréhender l'intelligence sociale : « *être conscient des besoins et des problèmes des autres* », « *répondre ou s'adapter à différentes situations sociales* » (Mayer & Salovey, 1993 ; Thorndike, 1920). L'intelligence sociale peut servir à prédire un comportement contrairement à l'intelligence (Bass, 1990 ; Ford & Tisak, 1983).

Deux approches s'opposent : ceux qui pensent que le leadership est un construit de variables sociales et émotionnelles distinctes (Bass, 1990 ; Kobe, Reiter-Palmon et Rickers, 2001) et ceux qui pensent que l'intelligence émotionnelle fait partie de l'intelligence sociale (Mayer, Salovey, 1993). Kobe, Reiter-Palmon et Rickers (2001) ont mesuré l'intelligence sociale (avec l'échelle de Zaccaro, Zazanis, Diana & Gilbert, 1993), le leadership (avec l'échelle de Mumford, O'Conner, Clifton, Connelly & Zaccaro, 1993) et l'intelligence émotionnelle (avec l'échelle du quotient émotionnel EQ-i de Bar-On, 1996). Leurs résultats montrent que l'intelligence émotionnelle et l'intelligence sociale sont apparentées au leadership. Ce qui signifie que le leadership comporte un aspect social et émotionnel. Les auteurs concluent que les entreprises pourront mieux prédire si leurs employés peuvent devenir à terme des leaders si elles évaluent leurs compétences sociales et émotionnelles.

Le deuxième débat concerne la validité des instruments de mesure de l'intelligence émotionnelle. Pour satisfaire aux critères scientifiques, un bon test d'intelligence émotionnelle devrait avoir les caractéristiques suivantes (Mignonac, Herbach, Gond, 2003) : Être centré uniquement sur ce qu'il doit mesurer (validité de construit), donner les mêmes résultats s'il est administré plusieurs fois à la même personne (être fiable), être corrélé avec d'autres tests mesurant l'intelligence émotionnelle (validité convergente et discriminante), pouvoir être relié de manière prévisible à certains résultats (validité prédictive). Selon Ciarrochi et al, 2000, il existe sept instruments testés dans des recherches scientifiques mais aucun ne possède les cinq critères ci-dessus. Il s'agit du MEIS (Multifactor Emotional Intelligence Scale) de Mayer et Salovey, 1997 ; du MSCEIT 2.0 de Mayer et Salovey, 1997 ; du LEAS (échelle de la prise de conscience des émotions) de Lane et al, 1990 ; du EQ-i (ratio du quotient émotionnel) Bar-On, 1997, SSRI de Schutte et al, 1998, TAS 20 (Toronto Alexithymia Scale) de Bagby et al, 1994, TMMS (trait Meta Mood Scale) de Salovey et al, 1995.

Certains auteurs ont énoncé des réserves sur cet engouement anglo-saxon autour du concept d'intelligence émotionnelle (Davies, Stankov & Roberts, 1998 ; Mayer et al, 2000 ; Roberts et al, 2001). Les doutes les plus virulents sont rapportés dans le livre de Matthews, Zeidner et Roberts *Emotional Intelligence : Science and Myths*, 2003. Une large revue de littérature sur cette notion est proposée à la suite de laquelle, quatre principaux reproches sont formulés : la faiblesse des concepts, les problèmes de

---

<sup>12</sup> Les participants ont rempli le test de Holland, 1990, qui identifie six types de carrières professionnelles définies à partir des activités, de la carrière et des compétences : Realistic (hands-on trades), Investigative (analytical careers), Artistic (Creative careers), Social (helping careers), Enterprising (business and leadership careers) and Conventional (detail-oriented careers).

<sup>13</sup> Thorndike, 1920, p 228.

validation des instruments de mesure, le caractère subjectif de l'appréciation du potentiel et l'effet de mode dans l'application de cette notion dans les organisations.

A la lueur de ces critiques, il en ressort un besoin de travaux empiriques qui pourraient être menés au sein d'entreprises françaises dans le cadre des évaluations de la population des dirigeants voire des managers. Ce nouveau champ de recherche pourrait s'inspirer des démarches typiquement françaises autour du management des compétences et des méthodologies de construction de référentiels de compétences.

## Conclusion

Les techniques d'évaluation des dirigeants ont évolué dans trois directions. En termes de fréquence et d'importance : elles sont devenues un sujet majeur, imposé par l'environnement externe aux directions des ressources humaines qui doivent les mettre en place. En termes de contenu : les évaluations traditionnelles centrées sur des critères de résultats et de leadership s'enrichissent aujourd'hui de critères « comportementaux » et tendent à intégrer les compétences émotionnelles. En termes de principe fondateur : les évaluations des dirigeants servent-elles à statuer sur la performance et/ou le potentiel ?

- BAR-ON R. (1997), *The emotional quotient inventory : Technical manual*. Toronto
- CIARROCHI J.V., CHAN A.Y.C., P. CAPUTI (2000), "A critical evaluation of the emotional intelligence construct", *Personality and Individual Differences*, Vol 28, 2000, p. 539-561.
- CARTWRIGHT S. ET PAPPAS C. (2008), "Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace », *International Journal of Management Reviews*, Vol 10, Issue 2, p. 149.
- DAMASIO A. (1995), *L'erreur de Descartes*, Odile Jacob.
- GOLEMAN D. (1995), *Emotional intelligence*, Bantam Books, New York.
- GOLEMAN D. (2000), "Impact et efficacité des différents styles de leadership", *Harvard Business Review*.
- GOLEMAN D. (2004) (réédition 1998), "What makes a Leader ?", *Harvard Business Review*, Vol. 82 Issue 1, p82,
- GOLEMAN D. R. BOYATZIS ET CKEE A. (2002), *L'intelligence émotionnelle au travail*, Village Mondial.
- HERSEY P. ET BLANCHARD K.H (1981), "So you want to know Leadership style?", *Training and Development Journal*, p.34-54.
- HURST J.L. ET GOOD L.K (2009), "Generation Y and Career Choice: The Impact of Retail Career Perceptions, Expectations and Entitlement Perceptions", *Career Development International*, Vol 14, Issue 6, p.570-593.
- KATZ D. ET KAHN R.L. (1978), *The social psychology of organizations* (2<sup>nd</sup> ed), New York, Wiley.
- KETS de VRIES M. (1995), *Life and Death in the Executive Fast Lane- Essays on Irrational Organizations and their Leaders*, Jossey-Bass.
- KIRK-PATRICK S. A. ET LOCKE E.A. (1991), "Leadership : Do traits really matter ?", *Academy of Management Executive*, Jossey-Bass.
- KOTTER J. P. (2001), "What Leaders really do ?", *Harvard Business Review*, Vol 79, Issue 11, p.85.
- KOUZES J. M. ET POSNER B.Z. (2003), *Leadership the Challenge*, Jossey Bass.

- KUNNANATT J.T (2008), « Emotional intelligence: theory and description », Vol 13, Issue7, p.614.
- MATTHEWS G. ZEIDNER M. ET ROBERTS R. (2003), *Emotional Intelligence : Science and Myths*, Cambridge, MA: The MIT Press, p.697.
- MAYER P. ET SALOVEY J.D. (1990), Emotional intelligence, *Imagination, Cognition and Personality*, Vol 9, Issue 3, p. 185-211.
- MIGNONAC K. HERRBACH O. ET GOND J.P. (2003), *L'intelligence émotionnelle en entreprise*, numilog.com.
- MINTZBERG H. (1983), *The nature of managerial work*, New York, Harper & Row.
- NADLER D. A. (2004), "Building better conseil d'administrations", *Harvard Business Review*, Vol 82, Issue 5, p.102.
- PEARCE T. (2003), *Leading out loud*, Jossey-Bass, San Francisco.
- PFEFFER J. (1981), Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In L.L. Cummings é B.M Staw (eds), *Research in organizational behaviour* (Vol 3, p. 1-52). Greenwich, CT: JAI Press.
- PFEFFER J. (1992), *Managing with power*, éd. Harvard Business School Press.
- STOGDILL R. M. (1948), « Personnel Factors Associated with leadership : A survey of the litterature », *Journal of Psychologi*y, Vol.25, p.35-71.
- SOSIK J. J. ET MEGERIAN L.E. (1999), "Understanding leader emotional intelligence and performance : The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions", *Group and Organization Management*, Vol 24, p.367-390.
- STOGDILL R. M. (1948), *Handbook of Leadership : a survey of theory and research*, FreePress.
- WEINER N. ET MAHONEY T.A (1981), "A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influences", *Academy of Management Journal*, Vol 24, p.453-470.
- ZALEZNICK Z. (1977), « Leaders and Managers : Are they Different ? », *Harvard Business Review*, p.67-78.