

# *Mindful* management & capital émotionnel

L'humain au cœur  
d'une performance et  
d'une économie bienveillantes

Préface de Jean-Marie PERETTI

Postface de Dominique LEBEL





*Mindful*  
**management**  
& capital  
émotionnel

Cette collection, tournée vers le *Management des Ressources Humaines*, s'adresse à celles et à ceux qui travaillent, se forment ou souhaitent continuer leurs formations dans ce domaine.

Composée d'ouvrages pratiques dont les auteurs sont «sur le terrain» des RH – que ce soit dans leur activité professionnelle quotidienne en entreprise ou au niveau de leurs centres d'intérêt et d'action dans un environnement académique et de recherche – cette collection se veut avant tout pragmatique et en phase avec les interrogations des managers RH d'aujourd'hui.

**David ALIS, Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Françoise CHEVALIER, Bruno FABI, Jean-Marie PERETTI**

*GRH. Une approche internationale*

**Claude Blanche ALLÈGRE et Anne Elisabeth ANDRÉASSIAN**

*Gestion des ressources humaines. Valeur de l'immatériel*

**Jean-Marie DUJARDIN**

*Compétences durables et transférables. Clés pour l'employabilité*

**Bénédicte GENDRON**

*Mindful management & capital émotionnel.*

*L'humain au coeur d'une performance et d'une économie bienveillantes*

**Mary Jo HATCH, Ann L. CUNLIFFE**

*Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*

**Francis KAROLEWICZ**

*écomanagement. Un management durable pour des entreprises vivantes*

**Guy KONINCKX et Gilles TENEAU**

*Résilience organisationnelle. Rebondir face aux turbulences*

**Ilios KOTSOU**

*Intelligence émotionnelle et management. Comprendre et utiliser la force des émotions*

**évelyne LÉONARD**

*Ressources humaines. Gérer les personnes et l'ordre social dans l'entreprise*

**Christine MARSAN**

*Réussir le changement. Comment sortir des blocages individuels et collectifs*

**Charles MARTIN-KRUMM, Cyril TARQUINIO, Marie-Josée SHAAR**

*Psychologie positive en environnement professionnel*

**Bernard MERCK et Pierre-Eric SUTTER**

*Gestion des compétences, la grande illusion. Pour un new-deal « compétences »*

**André MULLENDERS**

*e-DRH. Outil de gestion innovant*

**François PICHALT**

*Gestion du changement. Vers un management polyphonique*

**Dave ULRICH, Wayne BROCKBANK**

*RH: Création de valeur pour l'entreprise*

**Michel VIAL, Armand MAMY-RAHAGA, Annie TELLINI**

*Accompagnateur en RH. Les quatre dimensions de l'accompagnement professionnel*

**Philippe VERNAZOBRES**

*La valeur ajoutée du coaching. Pour un développement managérial et organisationnel*

# *Mindful* management & capital émotionnel

L'humain au cœur  
d'une performance et  
d'une économie bienveillantes

Préface de Jean-Marie PERETTI  
Postface de Dominique LEBEL

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : [www.deboecksuperieur.com](http://www.deboecksuperieur.com)

---

© De Boeck Supérieur s.a., 2015  
Fond Jean Pâques, 4 – 1348 Louvain-la-Neuve

1<sup>re</sup> édition

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

*Imprimé en Belgique*

Dépôt légal:  
Bibliothèque nationale, Paris: décembre 2015  
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles: 2015/13647/009

ISSN 2030-3661  
ISBN 978-2-8041-8891-7

# Sommaire

Sommaire	5
Préface	7
Introduction	9
<b>CHAPITRE 1</b>	
Le capital humain revisité	13
<b>CHAPITRE 2</b>	
Le capital émotionnel « au cœur » et « le cœur » du capital humain et de la performance dans les organisations	21
<b>CHAPITRE 3</b>	
Le capital émotionnel des managers : du technocrate au <i>mindful manager</i>	27
<b>CHAPITRE 4</b>	
Capital émotionnel et approche eudémoniste d'une performance et d'une économie mieux-/ bienveillantes	55
<b>CHAPITRE 5</b>	
La formation au management « mindful » pour créer des environnements et organisations capacitants et prévenir des risques psychosociaux : une approche par le développement du capital émotionnel via l'ACT'	65
<b>CHAPITRE 6</b>	
En conclusion, l'importance de l'investissement dans le capital émotionnel en éducation et d'un management <i>mindful</i> pour œuvrer à une performance et une économie mieux-/bienveillantes	101
Postface	115
Éléments bibliographiques	117





# Préface

Sous la pression combinée des transformations technologiques, sociétales, démographiques et économiques, les entreprises ont pris conscience de la nécessité de réviser leurs modèles de management. Pour attirer, développer et fidéliser les talents, pour restaurer la confiance organisationnelle, développer l'engagement des salariés et leurs comportements innovateurs, responsables et citoyens, pour associer bien-être au travail et efficacité, une nouvelle approche des compétences managériales s'impose. Dans un contexte de transformation, de complexité et d'incertitudes, le manager de demain doit être empathique, bienveillant, soucieux d'assurer à chaque collaborateur un bien-être décent.

Le lien entre bien-être au travail et efficacité est aujourd'hui largement admis. Les entreprises ressentent la nécessité des politiques BEST (bien-être et santé au travail) et prennent de multiples initiatives dans le cadre de leur Responsabilité Sociétale. La multiplication d'actions ponctuelles et de programmes divers ne saurait suffire. L'efficacité de ces politiques repose sur l'adoption de nouveaux modèles et le développement de nouvelles compétences managériales.

Les interrogations des organisations sur le nouveau pacte social à élaborer et à faire vivre, sur le renouvellement de leur charte du management, sur l'identification des futurs managers, leur formation et l'animation de la communauté managériales sont aujourd'hui pressantes. La lecture de l'ouvrage de Bénédicte GENDRON, nourri par une connaissance approfondie des enseignements de la recherche et de réalités des organisations, leur apportera de précieux éléments de réponse en élargissant le champ de leur réflexion.

L'approche de la pleine conscience ouvre le débat sur les compétences à acquérir pour associer vie équilibrée et performance au travail et redonne au savoir-être toute sa place. Bénédicte GENDRON nous invite à revisiter le capital humain à l'aune du capital émotionnel et nous en montre les enjeux pour les organisations. Lorsque les DRH découvrent la nécessité d'un changement de paradigme avec l'approche par les capacités et que l'entreprise apprenante devient l'entreprise « capacitante », une révolution managériale devient nécessaire. Le développement du collaborateur (sa capacitation), source de performance, nécessite un manager pédagogue, un développeur de talent capable donner à chacun l'envie et les moyens de devenir talentueux car le talent, c'est du don (un peu) et du travail (beaucoup). Le manager *mindful* et bienveillant est capable de faire grandir ses collaborateurs, de les rendre talentueux.

Cet ouvrage, riche en concepts et en définitions, est également très concret et émaillé d'exemple et de cas. Il nous permet de découvrir les compétences nécessaires pour un management *mindful*, de pleine conscience et bienveillant, au cœur de cette révolution managériale. Cette exigence de bienveillance, pour Bénédicte GENDRON, ne signifie aucunement renoncer à l'exigence, mais au contraire la porter conjointement avec le collaborateur. Les nouvelles compétences managériales articulent éthique et conscience. Le manager *mindful* ou de pleine conscience peut être amené à adopter une attitude personnelle par rapport aux règles et valeurs instituées en choisissant de les respecter ou de les transgresser à partir d'un travail personnel de réflexion et de délibération chez le manager.

Au-delà des frontières de l'entreprise, l'auteur nous invite à réfléchir aux modèles économiques et aux valeurs qui sous-tendent les modes de management et de croissance et à la contribution du capital émotionnel à une économie bienveillante reposant sur la coopération au lieu de la compétition, sur l'autonomie de pensée et non la subordination, la solidarité plutôt que l'individualisme.

Cet ouvrage, riche et agréable à lire, est nourri par les avancées de la recherche notamment sur le capital émotionnel, la pleine conscience, le *care* et la qualité de vie. Il est très stimulant et apporte aux lecteurs des pistes de réflexion et des enseignements pour développer les compétences d'un management *mindful* remettant l'humain au cœur, l'Humain comme « Ressource » ayant de la ressource, ressource dont prendre soin et à économiser, selon l'heureuse formule de l'auteur. Il nous propose les clés d'une formation au management *mindful* pour créer des environnements et organisations capacitants et prévenir des risques psychosociaux avec une approche par le développement du capital émotionnel via ACT' (*Acceptance and Commitment Training*).

Cet ouvrage contribue au développement d'un management de pleine conscience œuvrant à une économie « mieux-bien-veillante » car la bien- ou la mieux-veillance vis-à-vis de soi permettent ensuite celle vis-à-vis des autres, clé de la performance durable.

Jean-Marie PERETTI  
Professeur ESSEC Business School  
Titulaire de la chaire ESSEC du Changement  
Rédacteur en chef de la revue *Question(s) de management*

# Introduction

La montée du mal-être dans les sociétés occidentales, se manifestant par une montée de la violence sur autrui ou sur soi, par l'augmentation des risques psychosociaux au travail ou encore par une croissance accrue de l'agressivité économique et sociale..., préoccupe désormais les politiques et interroge les modèles sociétaux, politiques, mais aussi de management et leur efficacité. Il en va ainsi des réflexions et travaux menés sur l'économie du bonheur et la qualité de vie et de santé au travail.

Dans ce contexte d'hypermodernité au sens de Jean-Michel Plane (2008), d'un monde incertain en perpétuel changement et de plus en plus complexe, et d'évolution des modèles de pensée, la question de l'efficacité des nouvelles approches d'interventions en management, particulièrement des approches positives et *mindful*, est l'occasion d'interroger à la fois les paradigmes standards de l'économie et des sciences de gestion qui prévalent dans les sociétés occidentales et leur évaluation, et la place de l'être dans ces modèles, pour proposer une version revisitée du capital humain à l'aune du capital émotionnel. En effet, en économie et gestion, la ressource humaine est classiquement approchée de deux manières. D'une part, par la théorie du capital humain, sans pour autant avoir fait l'objet de nombreuses études sur les dimensions psychologiques de la ressource humaine précisément et, d'autre part, et majoritairement, en termes de politiques publiques d'allocation optimale des ressources.

Cependant, l'avancée des débats sur les modèles sociétaux face à la montée du mal-être dans nos sociétés occidentales et la définition, par l'OMS, de la santé comme « état complet de bien-être physique, mental et social et qui ne consiste pas seulement à une absence de maladie ou d'infirmité », ouvrent le champ des discussions sur la qualité de vie et le bien-être au travail du point de vue de la croissance et de leur finalité par la notion d'économie du bien-être et du bonheur. Cette ouverture, alimentée par de nouvelles approches (approche de l'éducation et la psychologie positives, approche de la pleine conscience ou encore approche non occidentale de l'économie), s'inscrit essentiellement dans la dimension macroéconomique, mais interroge également la dimension microéconomique ou individuelle du point de vue des compétences à acquérir pour constituer et maintenir une vie équilibrée et sa performance au travail. En cela, elle questionne le capital humain et sa mesure pour être revisitée à partir du capital émotionnel et discute les paradigmes standards traditionnels ou hédonistes, jusqu'alors intouchés, voire « intouchables », qui prévalent dans

les modèles actuels d'évaluation de l'économie et les modèles occidentaux de management, pour suggérer des approches alternatives, entre autres l'approche eudémonique de l'économie du bonheur et l'approche positive et *mindful* du management, ouvrant le management à la pédagogie et au management en pleine conscience.

En outre, cette ouverture redonne au savoir-être la place qu'il se doit en Éducation pour considérer sérieusement le capital émotionnel et ses retombées et atouts personnel, professionnel, organisationnel et sociétal ; capital devant doter, au-delà de la raison, selon l'article 1<sup>er</sup> de la Déclaration universelle des droits de l'homme, tout un chacun, d'une pleine conscience.

Ainsi, dans un premier chapitre, nous revisitons le capital humain à l'aune du capital émotionnel et questionnons dans un deuxième chapitre la place et les enjeux de ce capital au sein et au cœur des organisations. Le troisième chapitre interroge les compétences nécessaires du manager pour un management *mindful* et positif. Dans cette « révolution managériale », selon l'expression de Jean-Marie Peretti (2012), le manager « efficace de demain », se devra de pratiquer un management *mindful* et bienveillant « adapté à la maturité de chacun » de ses collaborateurs ; un management bienveillant qui ne signifie aucunement renoncer à l'exigence, mais au contraire la porter conjointement avec le collaborateur, et dont dépend la performance classique financière et sociale (effectivité de la responsabilisation sociale des entreprises, d'une organisation capacitante et de l'*empowerment* des collaborateurs). La gestion des ressources humaines n'étant plus du personnel, mais de la personne, dans l'orientation de l'approche par les capacités de Amartya Sen (1985a), les organisations apprenantes se voient réinterrogées pour opérer un changement de paradigme vers, selon nous, des organisations capacitantes.

Si l'économie moderne, selon Sen, s'est trouvée « considérablement appauvrie par la distance qui a éloigné l'économie de l'éthique », ce changement de paradigme suscite cependant une réflexion autour des valeurs et d'une éthique téléologique basée sur les finalités, les conséquences et non plus des intentions dans une approche déontologique. Le dilemme de la compétition et la nécessité de coopération d'un côté et la réalisation de soi et sa batterie d'outils de personnification de l'autre amènent le manager à se trouver parfois tenu par sa hiérarchie de mettre en œuvre des actions qui vont à l'encontre de ses convictions ou valeurs. Aussi, agir en éthique au sens téléologique, va consister, dans certaines circonstances, à s'opposer aux règles dominantes. Le manager *mindful* ou de pleine conscience décidera de la pertinence ou de l'opportunité de convoquer telle ou telle valeur pour orienter l'attitude qu'il adopte dans telle ou telle circonstance ; c'est à cette attitude personnelle par rapport aux règles et valeurs instituées que réfère la décision de l'individu de les respecter ou de les transgresser, suscitant un travail personnel de réflexion et de délibération chez le manager pour agir, réagir et décider en pleine conscience (le *mindful*). Dans ce contexte, l'accent est mis sur le développement du collaborateur (sa capacitation ou son *empowerment*), source de performance ultérieure amenant le manager à devenir également « un pédagogue » où doivent rimer épanouissement, développement de la personne et sa ressource et performance. Le manager pédagogue devient un « agent de développement », un « développeur » de sa ressource humaine. Il doit croire à l'extraordinaire potentiel de gens ordinaires. Ce nouveau management et ses nouvelles compétences articulent éthique téléologique et conscience pour un management respectueux et une performance bienveillante. C'est dans cette perspective que s'inscrit le management positif et *mindful*.

Le quatrième chapitre dépasse la sphère individuelle et organisationnelle pour s'intéresser aux modèles économiques et à ses valeurs, qui sous-tendent les modes de management et de croissance économique de nos sociétés occidentales. Ainsi, le capital émotionnel pour œuvrer à une économie bienveillante, renvoyant à celle du bonheur au sens de l'eudémonisme, soutient et amène dans ce cadre à suggérer des politiques et des actions pour « changer la nature humaine » et sa formulation économique de sa fonction d'utilité/satisfaction pour une version revisitée, où celle-ci dépend également d'autrui : mon bonheur et celui d'autrui. Également, se multiplient les actions et interventions économiques (*caring* au *sharing economics*) de la société civile qui intègrent ou articulent des valeurs, des principes humains dans des formes alternatives d'organisations productives, relevant entre autres de l'économie sociale et solidaire, ou encore le regard porté sur des modèles économiques d'horizons différents, à l'exemple du Bhoutan ou du modèle d'économie suffisante en Thaïlande. Autant de nouveaux modèles économiques et de management prônant, entre autres, la coopération au lieu de la compétition, l'authenticité, l'autonomie de pensée au lieu de la subordination, la solidarité au lieu de l'individualisme ou encore dans de nouveaux espaces stratégiques d'actions sortant de « l'océan rouge » sanglant de la concurrence pour l'« Océan Bleu » du champ des possibles de Chan Kim et René Mauborgne (2013).

Le cinquième chapitre, s'intéressant aux environnements capacitants, donne un aperçu de travaux scientifiques, empiriques et pragmatiques menés sur le capital émotionnel via la formation à la pleine conscience (le *mindful*) et à l'acceptation et l'engagement en vue de développer les compétences ad hoc pour un « management *mindful* » et prévenir des risques psychosociaux au travail.

Enfin, du difficile retour de la pensée morale économique à une économie politique inspirée des avancées sociales de la recherche sur la qualité de vie, un dernier chapitre conclusif discute l'importance de l'investissement dans le capital émotionnel en éducation et d'un management *mindful* pour œuvrer à une performance et une économie mieux/bienveillantes.



# Chapitre 1

## **Le capital humain revisité**

*« La conscience est probablement ce lieu intime où chaque être humain peut en toute liberté prendre la mesure de sa responsabilité à l'égard de la vie. »*

*Pierre Rabhi, Manifeste pour la Terre et l'humanisme :  
pour une insurrection des consciences, Arles, Actes Sud, 2008, p. 58*

### Sommaire

1. Des émotions aux approches de l'intelligence émotionnelle	14
2. Des compétences émotionnelles au capital émotionnel	15
3. Capital humain et capital émotionnel	16

Des recherches récentes en psychologie et en neuropsychologie apportent de nouveaux éclairages sur les émotions et les compétences associées à leur régulation. Ces avancées suscitent de nouvelles réflexions en matière de ressources humaines et de nouveaux ponts entre disciplines (psychologie, économie de l'éducation et management des ressources humaines). Le capital émotionnel est, au niveau microéconomique, un concept d'analyse de la relation entre émotion, performance et santé au travail ; et, au niveau macroéconomique, d'une économie bienveillante.

## **1. Des émotions aux approches de l'intelligence émotionnelle**

Pour Damasio (1994), loin de constituer un obstacle à la prise de décision rationnelle dans la vie quotidienne, les émotions régulées, en permettant l'harmonisation des différents processus cognitifs, se révéleraient être la condition indispensable d'adaptation et de réaction optimale à une situation donnée. En outre, la qualité de la prise de décision et la capacité d'adaptation vont dépendre des compétences à gérer et maîtriser les émotions : ce qu'on appelle les compétences émotionnelles. C'est ici qu'intervient la régulation émotionnelle, et particulièrement l'intelligence et les compétences émotionnelles (CE), qui lui sont rattachées. Parmi les modèles d'intelligence émotionnelle (IE), le modèle de Goleman et Cherniss (2001), qui reprend les apports des travaux de Salovey et Mayer, définit l'IE comme la capacité à reconnaître et à maîtriser les émotions en soi et chez les autres. Elle se décompose en quatre compétences principales, regroupées en deux catégories (compétences émotionnelles personnelles et sociales) (cf. ci-dessous, tableau 1.1) ; respectivement, la conscience de soi ou auto-évaluation (capacité à comprendre ses émotions et à reconnaître leur incidence), la maîtrise de soi ou autorégulation (capacité à maîtriser ses émotions et impulsions et à s'adapter à l'évolution de la situation), la conscience sociale ou empathie (capacité à détecter et à comprendre les émotions d'autrui et à y réagir, tout en comprenant les réseaux sociaux) et la gestion des relations sociales ou aptitudes sociales de communication (qui correspond à la nécessité d'inspirer et influencer les autres, tout en favorisant leur développement et en gérant les conflits). Ainsi, cette approche par les compétences autorise des ponts avec les modèles du capital humain de l'économie des ressources humaines.



Tableau 1.1.  
Compétences de l'intelligence émotionnelle  
de Goleman et Cherniss (2001) (traduit par B. Gendron)

	<b>SOI</b> <b>Compétences émotionnelles personnelles</b>	<b>AUTRES</b> <b>Compétences émotionnelles sociales</b>
<b>CONSCIENCE</b>	<p><b>Auto-évaluation</b> ou conscience de soi (des états, préférences, ressources et intuitions intérieures) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– conscience émotionnelle de soi</li> <li>– auto-évaluation</li> <li>– confiance en soi...</li> </ul>	<p><b>Empathie</b> ou conscience sociale (conscience des sentiments, des besoins et des préoccupations des autres) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– empathie</li> <li>– souci du service</li> <li>– compréhension organisationnelle...</li> </ul>
<b>MAÎTRISE</b>	<p><b>Autorégulation</b> ou maîtrise de soi (des états, impulsions et ressources intérieures) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– contrôle de soi</li> <li>– fiabilité</li> <li>– droiture</li> <li>– adaptabilité</li> <li>– adhésion aux objectifs</li> <li>– initiative...</li> </ul>	<p><b>Aptitudes sociales de communication</b> ou gestion des relations (apte à produire les réponses voulues chez les autres) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– aider les autres à se perfectionner</li> <li>– influence</li> <li>– communication</li> <li>– gestion des conflits</li> <li>– leadership</li> <li>– catalyseur du changement</li> <li>– établissement de relations</li> <li>– travail d'équipe et collaboration...</li> </ul>

## 2. Des compétences émotionnelles au capital émotionnel

La régulation des émotions renvoie à de réelles compétences, qui sont utiles pour faire face aux adaptations nécessaires et aux changements qui interviennent dans nos sociétés. Cet ensemble de compétences constitue le capital émotionnel. Précisément défini dans nos travaux précédents (Gendron, 2004-2008), le capital émotionnel est « l'ensemble des ressources – renvoyant aux compétences émotionnelles – inhérentes à la personne, utiles au développement personnel, professionnel et organisationnel... ». Issues d'apprentissages précoces et se développant tout au long des expériences de vie, ces CE se distinguent des compétences traditionnellement prises en compte dans les modèles du capital humain. Cependant, elles demeurent encore aujourd'hui mal reconnues ou non considérées à leur juste valeur, autant dans le domaine des ressources humaines que dans le champ de l'éducation ou de la formation, du fait que leur production échappe à la mesure. Relevant du savoir-être, les CE se différencient des connaissances et compétences techniques renvoyant au savoir et au savoir-faire. Leurs modes de production se distinguent de ceux des connaissances générales et techniques, décrites et mesurées dans le modèle du capital humain de Gary Becker ; ce qui peut justifier qu'elles ne

soient pas considérées dans ce modèle. Constitutives du capital émotionnel, les CE se construisent et se développent par l'action et l'interaction, souvent de manière implicite, par le biais de l'apprentissage et les expériences de vie, dans des contextes formels et informels, « éducatifs », depuis l'enfance et tout au long de la vie. En conséquence, l'acquisition, le maintien et l'évolution de ce capital résultent en partie de la personne, dépendent également de l'existence d'un milieu matériel, institutionnel, économique et social favorable et varient donc d'une personne à l'autre. Au-delà d'un objectif heuristique, leur étude singulière permet d'apporter une visibilité à l'ensemble des CE et à leur appréhension en tant que capital.

### **3. Capital humain et capital émotionnel**

#### **3.1 Capital, capital humain et capital émotionnel**

Il est communément admis en économie de définir le capital de manière équivalente à un actif, un patrimoine susceptible de procurer un revenu. De manière générale, c'est une ressource dans laquelle on peut investir, qu'il est possible d'accumuler et qu'on peut utiliser pour engendrer un flux d'avantages à l'avenir. Le concept de capital humain revêt de multiples facettes et recouvre différents types d'investissement (éducation, santé, mobilité...). L'investissement en capital humain se définit comme toute activité qui augmente la capacité productive de la main-d'œuvre. Toutefois, les activités habituellement considérées comme productives sont celles qui ont une valeur marchande, c'est-à-dire le travail rémunéré par opposition au travail non rémunéré, et s'identifient souvent à la formation ou l'éducation formelle, reçue et mesurable.

Le capital humain défini au sens strict par Gary Becker (1964) constitue un actif, un patrimoine sous forme de capacités intellectuelles (savoirs) et de techniques (savoir-faire) qui augmentent la capacité productive de la main-d'œuvre. Dans sa version élargie, le concept de capital humain peut s'appliquer à toute activité qui améliore la qualité et la productivité de la main-d'œuvre. En cela, les compétences émotionnelles pourraient être assimilées à du capital humain. Cependant, leur production et leur mesure diffèrent de celles des compétences techniques et des connaissances comptabilisées et évaluées dans les modèles du capital humain. En effet, issues d'expériences de vie et très souvent de l'éducation informelle, leur production n'est généralement pas considérée comme faisant partie de l'investissement en capital humain. Relevant de la forme « implicite » (Pourtois et Desmet, 2004) de l'éducation et de la formation et se développant dans la sphère informelle de l'éducation, le contexte et les formes de production et d'acquisition des compétences émotionnelles diffèrent de ceux des compétences décrites et mesurées dans les modèles de la théorie du capital humain de Becker (1964). Ce qui fait que, dans bon nombre de modèles du capital humain, ces compétences restent mal ou peu considérées. Pourtant essentielles à l'exercice de certaines activités, particulièrement dans les métiers relevant du travail émotionnel (Hochschild, 1983) et des ressources humaines, dont fait partie l'activité de manager d'équipe, elles jouent néanmoins « en sourdine », avec force et prégnance, sur le développement des personnes et influencent leur performance personnelle et professionnelle. D'ailleurs, Heckman *et al.* (1999) soulignent l'importance d'une approche élargie : « *A broader view of the way skills are produced in a*

*modern economy is more appropriate. Once this body of research becomes accepted into the mainstream, the public discourse on skill formation will be substantially altered. Current policies regarding education and job training are based on fundamental misconceptions about the way socially useful skills embodied in persons are produced. They focus on cognitive skills as measured by achievement or IQ tests to the exclusion of social skills, self discipline and a variety of non-cognitive skills that are known to determine success in life. The preoccupation with cognition and academic "smarts" as measured by test scores to the exclusion of social adaptability and motivation causes a serious bias in the evaluation of many human capital interventions. »*

Le capital humain a longtemps été mesuré à l'aide d'indicateurs comme le nombre d'années de scolarité par rapport au temps alloué à se former ou, plus généralement, à le constituer. Mais cette définition opérationnelle ne tient pas compte de la complexité, de la polyvalence et de l'hétérogénéité de l'apprentissage humain, de ses contextes et occasions qui se déroulent sur toute une vie, et surtout des différentes formes de compétences dépassant le cadre de l'éducation institutionnelle et formelle. Ces caractéristiques et particularités du capital émotionnel nous incitent, au-delà de raisons heuristiques, à traiter les compétences émotionnelles comme des formes distinctes, différentes des compétences techniques et des connaissances du capital humain, telles que mesurées jusqu'à maintenant par Becker. Ainsi, le capital émotionnel fait référence à la mobilisation d'un stock de capital identifié aux « ressources en compétences émotionnelles » de l'agent, et ses flux sont relatifs à leurs effets sur la performance des acteurs dans des situations économiques et sociales.

### **3.2 Ressources et retombées du capital émotionnel**

Le capital émotionnel a un impact sur la constitution et l'utilisation optimale du capital humain, social et culturel de l'individu, et des retombées à la fois individuelles (en termes de satisfaction, de bien-être ou de mieux-être, d'épanouissement, de satisfaction, etc.), sociales (relations, interactions, intégration et cohésion sociales) et économiques (individuelles sur la constitution de capital humain, la performance et la productivité au travail, et collectives sur les performances et les rendements dans et des organisations). Les retombées plurielles, personnelles et collectives, sur la performance (Heckman, 2000), le bien-être, la résilience, le développement de la personne, la cohésion sociale, l'apprentissage, etc., en font un véritable capital (Gendron, 2004-2008).

Le capital émotionnel est plus qu'un capital additionnel. C'est un « booster » du capital humain et social. Il peut permettre de potentialiser et d'utiliser de manière optimale et maximale ces deux capitaux, du fait qu'il intervient dans le processus de constitution du capital humain au sens de Becker et qu'il interfère également avec le capital social. Le capital émotionnel intervient dans le procès de construction du capital humain. Il constitue le prérequis du développement cognitif. Izard, Kagan et Zajonc (1984), du point de vue de l'apprentissage, considèrent la conation et la cognition dans un rapport « synergiste ». Les compétences émotionnelles s'avèrent nécessaires pour autoriser l'apprentissage et des interactions adéquates. D'autres recherches (Kort, Reilly et Picard, 2000 ; OCDE, 2002 ; OCDE-CERI, 2004) en neurocognition mettent en avant ce lien et les effets des émotions sur l'apprentissage. Certains travaux soulignent l'impact des émotions lors de la construction de connaissances professionnelles (Ria *et al.*, 2003). Dans l'interaction pédagogique, elles facilitent ou handicapent l'apprentissage et donc, à terme, la constitution du capital

humain. En outre, Palmer, Donaldson et Stough (2002) ont constaté que les personnes ayant une intelligence émotionnelle élevée, renvoyant aux compétences émotionnelles, avaient une plus grande propension à être satisfaites dans la vie ; entre autres, que ces personnes mobilisaient un style de défense d'adaptation performant permettant une adaptation psychologique plus saine. Le capital émotionnel participe à l'équilibre de la personne, à sa résilience. Cependant, il dépend des contextes et du milieu social, ainsi que des expériences de vie de la personne.

La diversité des cadres premiers de socialisation conduit aujourd'hui à une hétérogénéité (différences de valeurs, de normes...) et à une diversité importantes en termes de dotation en capital émotionnel. Et ces différences en dotation peuvent venir freiner ou altérer l'apprentissage, voire ne pas l'autoriser, influencer le processus de constitution du capital humain et avoir des conséquences sur la performance. En effet, les carences en compétences émotionnelles peuvent diminuer les performances des personnes, ainsi que les performances de l'ensemble des personnes qu'elles ont en charge. Il en va ainsi pour les enseignants, les formateurs, les managers ou responsables d'équipe... Ainsi, un enseignant qui ne sait pas répondre aux situations de violence en classe risque vite de perdre la maîtrise de sa classe, son crédit et la confiance des enfants. En outre, des critiques trop acerbes de l'enseignant ou du manager adressées à des élèves ou collaborateurs qui ne sauraient pas les relativiser peuvent plonger certains élèves ou salariés dans un état d'anxiété et, dès lors, les rendre fragiles, instables, agités, attendant, pour l'élève, le moment où tombera la sentence inexorable le chassant de la classe ; pour le salarié, le retrait momentané du travail (congé maladie), voire pire le *burn-out* pouvant conduire à l'autodestruction, comme on l'a vu avec les suicides chez France Télécom. Si un certain nombre de recherches montrent que l'anxiété et la dépression sont le lot des élèves présentant des difficultés émotionnelles perturbant leurs performances scolaires, on retrouve ce même phénomène au travail, dans le cadre des phénomènes de *burn-out*. Fridja *et al.* (1994) ont montré qu'une personne réagit émotionnellement lorsque ses domaines d'intérêt et de préoccupation sont mis en cause. Cela déclencherait des processus de ressassement (rumination mentale) et aurait des conséquences sur la performance au travail. Friedman (2003, p. 195), qui travaille sur le secteur éducatif, écrit : « *Educator endurance, efficacy and humanitarian discipline relate negatively to stress, burnout and illness, but positively to health and personal accomplishment. Teachers with a low sense of instruction efficacy tend to become mired in classroom problems, are stressed and angered by student misbehavior, pessimistic about student potential to improve, and focus more on subject matter than student development.* » À l'inverse, Den Brok, Fisher et Scott (2005) montrent qu'un enseignant ayant un profil de leader, c'est-à-dire aux compétences émotionnelles développées, peut accroître la motivation, l'intérêt pour la discipline et la performance de ses élèves. Il en va de même dans d'autres secteurs professionnels. De manière générale, un dirigeant ou un patron qui arrive en colère et s'exprime sans trop réfléchir, ou encore qui est continuellement déprimé, aura sans doute un fort effet démobilisateur sur les salariés qui l'entourent. Des études montrent que, chez les salariés qui reçoivent peu d'attention, de considération ou de soutien, la régulation émotionnelle est plus difficile et entraîne plus de souffrance en milieu professionnel (Castro, 2004). Un climat délétère au travail, mettant à l'épreuve les émotions, peut, s'il est mal géré, donner lieu à une contagion émotionnelle bloquante pour l'entreprise. Un associé qui ne comprend pas ses partenaires ou qui ne considère pas les besoins des autres s'attirera à la longue

les reproches et le ressentiment de ses pairs. À l'inverse, une relation de bonne qualité avec ses collègues crée un environnement professionnel positif qui suscite des sentiments de satisfaction et de bien-être professionnel, pouvant se traduire par une productivité accrue et un absentéisme moins élevé (et allant jusqu'à un certain état de « fluidité »). Tout comme l'élève ou l'apprenant qui se sent bien en classe peut donner le meilleur de lui-même, un salarié travaille d'autant mieux qu'il se sent considéré (Mayo et effet Hawthorne). Et la satisfaction d'un salarié n'est pas sans répercussions ni retombées sur son engagement au travail et avec son équipe, comme le souligne Fischer (2002, p. 7) : « *Positive affect while working does appear to be important in predicting affective commitment and spontaneous helping behaviour.* » En outre, plus le travail et les responsabilités sont complexes, plus les compétences émotionnelles sont nécessaires et présentes. En effet, les compétences émotionnelles s'articulent en synergie avec l'intelligence intellectuelle et les connaissances. D'ailleurs, celles et ceux qui réussissent à un haut niveau allieraient les deux formes de compétence. Nombre de travaux menés en entreprises, auprès de directeurs d'établissements scolaires, de responsables d'équipes ou de leaders indiquent que les gens qui atteignent des sommets sont ceux qui ont obtenu les meilleurs résultats aux tests d'intelligence émotionnelle (Goleman, 1999 ; Gond et Mignonac, 2002 ; Hess, 2003). Plusieurs études montrent qu'il est économiquement avantageux d'embaucher en fonction de l'intelligence émotionnelle (Brown, 2004). Enfin, nombre de travaux montrent que les compétences émotionnelles permettent de meilleures relations interpersonnelles et développent la résilience des personnes face aux situations stressantes. D'autres confirment que les meilleurs programmes de promotion de la santé et de prévention des comportements à risque incluent à leur base le développement de ces compétences. Au-delà des retombées personnelles, les compétences émotionnelles profitent à la personne dans son activité professionnelle, et donc à l'organisation. Entre autres, les travaux du Consortium international sur l'intelligence émotionnelle dans les organisations apportent désormais la preuve des liens entre intelligence émotionnelle et performance au travail. Ces travaux s'intéressent particulièrement aux compétences des managers dans les organisations. Ces nouvelles compétences sont essentielles pour répondre à l'évolution de la démographie et de l'économie dans la société de la connaissance.



# Chapitre 2

## **Le capital émotionnel « au cœur » et « le cœur » du capital humain et de la performance dans les organisations**

*« Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes ni les plus intelligentes,  
mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements. »*

Charles Darwin

### Sommaire

- |  |    |
|--|----|
| 1. Évolution des contextes et impact sur le management de la ressource humaine | 22 |
| 2. L'Humain : « Au cœur » et « Le cœur » de la performance des organisations   | 24 |

Les mutations profondes, rapides et inédites que vivent nos sociétés, le passage de l'économie de l'information à celle de la société de la connaissance, ou à l'économie apprenante, la diffusion rapide et le renouvellement accéléré des connaissances alimentent de nouveaux enjeux en matière de politiques et de développement de la ressource humaine. Ils s'avèrent plus complexes que ceux qui avaient déterminé les lignes de force et les contours des systèmes de production où l'organisation du travail était de type taylorien. Cette évolution – qui ne se produit pas sans tensions – remet en cause les politiques de formation traditionnelles, ainsi que l'investissement dans le capital humain, et souligne le rôle prépondérant des nouvelles formes de management de la ressource humaine.

## **1. Évolution des contextes et impact sur le management de la ressource humaine**

### **1.1 Évolution des contextes et formation de la ressource humaine**

Le retournement de la courbe démographique et le vieillissement de la population, avec dans son sillage des départs massifs à la retraite, bouleversent profondément le marché du travail. Conjugués à la diminution du nombre de jeunes actifs, ces phénomènes laissent entrevoir, à court terme, le risque d'une pénurie de compétences. Tant les futurs que les actuels chefs d'entreprise, responsables de formation et formateurs ne semblent être préparés à cette nouvelle donne. Pourtant, un regard nouveau doit être porté sur la ressource humaine et son potentiel. En effet, durant les trente dernières années, la persistance d'un chômage de masse a fait apparaître un paradoxe entre la dynamique économique, qui exige une flexibilité toujours plus grande des marchés et du système productif, et la cohésion sociale, qui requiert, quant à elle, un minimum de sécurité pour les individus. Dans ce contexte, une place importante a été donnée à l'individu, dans une logique de responsabilisation et selon une double perspective : mobilisation volontaire des individus considérés comme capables de prévoir, d'anticiper leur risque d'exposition au chômage et leur transition sur le marché du travail et devoir d'assistance par l'autorité publique, désormais conditionné à la modification des comportements des personnes en matière de réponses aux tensions précédentes (formation tout au long de la vie, recherche active d'un retour au travail...). Au chapitre des champs d'intervention publique pouvant participer à la résolution du paradoxe entre dynamique économique et cohésion sociale, il est attendu de la formation et de l'orientation professionnelles une contribution stratégique à la gestion du risque, pour les personnes, d'être exposées à une exclusion et à des tensions liées aux transitions plurielles sur le marché du travail.

Dans cette perspective, une meilleure évaluation des compétences, la formation et le développement tout au long de la vie, une meilleure guidance et orientation professionnelles, une mobilisation active et personnelle accrue apparaissent comme des voies possibles. Autant de pistes qui mobilisent de nouvelles compétences dans les champs du capital humain, et particulièrement du management de la ressource humaine.



# Postface

Le monde universitaire, comme ceux de nos gouvernants élus et de nos administrations, est parfois très éloigné des réalités de l'entreprise.

Bénédicte Gendron, professeure à l'Université de Montpellier III, nous invite à réfléchir sur le capital humain et sur le capital émotionnel.

Cette invitation cristallise et rend compte de ce dont certaines entreprises sont porteuses depuis la nuit des temps, mais que, souvent, elles ne savent pas expliciter ou développer, ou qu'elles ont perdu ou réfuté, tout simplement sous la pression de la dictature financière actuelle et, souvent, de la « mauvaise » concurrence.

Dans des temps plus reculés, la transmission des savoirs comme des métiers était indispensable pour la survie d'une communauté. Se côtoyaient alors ceux qui exerçaient leur noble métier avec plénitude et ceux, moins chanceux, qui étaient contraints à l'esclavage, dans les mines ou les travaux usant les corps. Le monde n'a pas tant changé de ce côté-là. Les esclaves des BRICS sont légion et l'on s'efforce de limiter leurs suicides en tendant des filets pour récupérer ceux qui, usés et à bout d'espoir, se défenestrent. Cela pour le « bonheur » de ceux qui bénéficient des produits manufacturés par ces esclaves d'aujourd'hui. Mais même ceux-là, qui ne sont pas en soute, perdent leurs repères et voient leur cerveau s'user à cause du stress.

Alors, notre monde peut-il mieux faire, mieux donner, mieux vivre ?

Henry Ford disait que « *les deux choses les plus importantes de l'entreprise ne figurent pas à son bilan : ses hommes et sa réputation* ». Plus près de nous, Bernard Arnaud rappelle que la qualité principale d'un dirigeant est d'avoir deux hémisphères cérébraux actifs. Nous pourrions donc penser qu'il est possible d'espérer ; mais devons-nous attendre une mutation heureuse ?

Non. Nous n'avons pas le temps d'attendre. Nous devons prendre notre évolution en main. La *mindfulness* est une de ces voies d'évolution qui ne coûte rien à l'entreprise, et qui peut être activée individuellement ou en petit groupe. Chacun devient l'artisan de sa propre évolution vers la connaissance de lui-même et vers une méditation intime, qui lui ouvre les voies de « sa » paix intérieure.

Je suis chef d'entreprise et je construis des immeubles de bureaux. Grâce à une rencontre comme on en fait peu dans une vie, j'ai pu comprendre à quel point ce que je construisais pouvait contribuer à l'épanouissement des hommes et des femmes qui, près de neuf heures durant, « vivent » dans un environnement

de bureaux. Paul Depondt, architecte, avait tout compris avant l'heure. Les expériences avec lui ont été radicales. Les immeubles que nous avons édifiés ensemble ont contribué à épanouir le capital humain des entreprises qui s'y sont installées. Certaines ont vu leur productivité augmenter de jusqu'à 20 % ! Carte Pass, à Evry, l'a mesuré. Tout simplement, en rentrant dans l'immeuble First Point, immeuble à jardin intérieur, à mosaïques monumentales et fontaine bruissante, à plateaux de bureaux en amphithéâtre sous le soleil tombant des verrières, les collaborateurs de cette entreprise sont devenus moins nerveux, moins agressifs, plus souriants ; ils ont parlé moins fort, certains ont arrêté de fumer, mais surtout, leur créativité a augmenté, la qualité de leur travail a naturellement progressé. Carte Pass est un organisme de crédit à la consommation, essentiellement composé de téléopérateurs reliés sur un bunker informatique. Ainsi, la mesure du nombre d'appels et des rentrées des fonds était donc comptabilisée par l'entreprise, par services et individuellement en temps réel... Le bonheur (pour tous) est entré dans la maison... Actuellement nous livrons pour Mondelez, second de l'agroalimentaire mondial, 24 000 m<sup>2</sup> de bureaux dans le parc d'activité Noveos de Clamart, au sein d'un immeuble à « énergie positive » s'appelant ... ça ne s'invente pas... Solaris. Là encore, l'entrée de cette entreprise dans un univers ludique, lumineux, convivial va changer la vie des 1300 personnes qui y travaillent.

J'ai souvent remarqué que les slogans des entreprises ou leurs actions de communication sont parfois faits pour compenser leurs faiblesses, et non pas pour magnifier leurs qualités. C'est ainsi qu'Areva exorcise le nucléaire en finançant des courses de voiles (c'est propre). Mondelez, qui n'a pas une culture interne très joyeuse (nous les avons fréquentés longtemps), pas plus que ne l'avait, d'ailleurs, Carte Pass, a choisi pour slogan « Let the joy begin ! »... Nous savons qu'en les installant dans notre immeuble Solaris, l'entreprise va changer, comme ce fut le cas de Carte Pass, et augmenter sa rentabilité grâce à l'épanouissement de son capital humain. C'est l'humble et discrète contribution de notre entreprise, SERCIB, au bonheur des collaborateurs des entreprises que nous servons. Nos collaborateurs en sont fiers et sont convaincus des pouvoirs de nos lieux. Grâce à l'immeuble Solaris, la joie – inéluctablement – prendra souche et prospérera. Ainsi, nous vérifions toujours ce que nous dit Marc-Aurèle : « *Ton esprit sera orienté par les choses que tu verras le plus souvent.* »

Le regard intérieur de la *mindfulness* inspecte d'autres lieux au plus profond de nous-même. Il orientera notre esprit, à coup sûr, vers un équilibre meilleur pour notre propre capital humain.

Merci, Bénédicte, de nous le rappeler et de nous l'expliquer.

Dominique Lebel  
Administrateur délégué du groupe SERCIB

# Éléments bibliographiques

- ALGAN, Y. et CAHUC, P., (2007), *La société de défiance. Comment le modèle social français s'autodétruit*, Paris, Éditions Rue d'Ulm, « Collection du Cepremap », n° 9.
- ANDRÉ, C., (2010), « La méditation de pleine conscience », *Cerveau & Psycho*, n° 41, septembre-octobre, p. 18-22.
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D., (1996), *Organizational Learning II*, Addison-Wesley.
- BACHELET, C., FRANÇOISE, D., (2014), « Pleine-conscience, théorie U : des pistes pour dépasser les contradictions de l'hyper-modernité », Actes Colloque GRT Leadership : Enjeux et mutations, 5 juillet, Montpellier.
- BARTOLI, A., (1997), *Le management dans les organisations publiques*, Dunod.
- BECKER, G.S., (1964), *Human Capital*, Chicago, The University of Chicago Press.
- BOURDAGES, J.-L., (1997), « Le développement durable : conditions, principes et enjeux », rapport de la Division des sciences et de la technologie, Direction de la recherche parlementaire de la Bibliothèque du Parlement, Québec, Canada.
- BROWN, K., RYAN, R.M. et CRESWELL, J.D., (2007), « Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects », *Psychological Inquiry*, 18(4), p. 211-237.
- BRUGÈRE, F., (2014), *L'éthique du « care »*, PUF.
- CAPPELLETTI, L., KHALLA, S., NOGUERA, F., SCOUARNEC, A. et VOYNNET-FOURBOUL, C., (2010), « Toward a new trend of managing people through benevolence? », *Revue Management et Avenir*, n° 36, p. 203-223.
- CASTRO, D., (2004), *Interventions psychologiques dans les organisations*, Paris, Dunod.
- CHAN KIM, W. et MAUBORGNE, R., (2013), *Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Pearson.
- CHERNISS, C. et GOLEMAN, D. (ss la dir. de), (2001), *The Emotionally Intelligent Workplace*, San Francisco, Jossey-Bass.
- CHRISTAKIS, N.A. et FOWLER, J.H., (2009), *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*, New York, Little Brown.
- CHRISTAKIS, N.A. et FOWLER, J.H., (2013), « Social Contagion Theory: Examining Dynamic Social Networks and Human Behavior », *Statistics in Medicine*, 32(4), p. 556-577.
- CSIKSZENTMIHALYI, M., (1990), *Flow, the Psychology of Optimal Experience*, New York, Harper and Row.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. et PATTON J.-D., (1997), « Le bonheur, l'expérience optimale et les valeurs spirituelles : une études empirique auprès d'adolescents », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 18, n° 2.
- CSIKSZENTMIHALYI, M., (2004), *Vivre : la psychologie du bonheur*, Paris, Robert Laffont.
- CSIKSZENTMIHALYI, M., (2005), *Mieux vivre : en maîtrisant votre énergie psychique*, Paris, Robert Laffont.

- DAMASIO, A., (1994), *Descartes' Error*, New York, Avon Books.
- DARWIN, C., (1871/1981), *De la descendance de l'homme et la sélection sexuelle*, Bruxelles, Complexe.
- DARWIN, C., (1872/1981), *L'expression des émotions chez l'homme et les animaux*, Bruxelles, Complexe.
- DAVIDSON, R.J., EKMAN, P., SARON, C., SENULIS, J. et FRIESEN, W.V., (1990), « Approach/withdrawal and cerebral asymmetry: Emotional expression and brain physiology », *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, p. 330-341.
- DAVIDSON, R.J. et IRWIN, W., (1999), « The functional neuro-anatomy of emotion and affective style », *Trends in Cognitive Science*, 3, p. 11-21.
- DAVIDSON, R.J., KABAT-ZINN, J., SCHUMACHER, J., ROSENKRANZ, M., MULLER, D., SANTORELLI, S. et al., (2003), « Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation », *Psychosomatic Medicine*.
- DE LEENER, P., (2014), « Clefs en Economie Politique », note n° 4, *Inter-mondes*, Belgique.
- DE ROSNAY, J., (2003), *Enseigner aujourd'hui ?*, conférence dans le cadre de l'Association nationale des acteurs de l'école (ANAE), Hourtin, 25 août.
- DEN BROK, P., FISHER, D. et SCOTT, R., (2005), « The importance of teacher interpersonal behaviour for student attitudes in Brunei primary science classes », *International Journal of Science of Education*, 27(7), juin, p. 765-779.
- DION, M., (2005), *Le leadership éthique et la transformation des organisations*, Éditions GGC.
- DONALDSON-FEILDER, E., LEWIS, R. et YARKER, J., (2010), « Preventing stress: promoting positive manager behaviour », in British Psychological Society (BPS), Division of Occupational Psychology (DOP), Annual Conference 2010: Science and Practice: Developing our Profession for the Future, 13-15 janvier, Brighton, U.K.
- DUPORT, M. et JANICOT, L., (2010), « Pour une GRH bienveillante et harmonieuse : santé, sécurité et RSE dans les entreprises en Chine », *Humanisme et Entreprise*, n° 300, « Culture et Gestion », A.A.E.L.S.H.U.P.
- EASTERLIN, R., (1974), « Does Economic Growth Improve the Human Lot? », in *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz*, ss la dir. de Paul A. David et Melvin W. Reder, New York, Academic Press.
- FERNAGU, OUDET, S., (2012), « Concevoir des environnements de travail capacitants : l'exemple d'un réseau réciproque d'échanges des savoirs », *Formation emploi*, n° 119.
- FISHER, C.D., (2002), « Real time affect at work: A neglected phenomenon in organisational behaviour », *Australian Journal of Management*, vol. 27, numéro spécial, p. 1-10.
- FISHER, I., (1930), *The Theory of Interest*, New York, The Macmillan Company.
- FRIDJA, N.H., MESQUITA, B., (1994), « The social roles and functions of emotions », in *Emotion and culture: empirical studies of mutual influence*, ss la dir. de Kitayama et Markus, Washington DC, American Psychological Association, p. 51-87.
- FRIEDMAN, (2003), « Self-efficacy and burnout in teaching: the importance of interpersonal-relations efficacy », *Social Psychology of Education*, Springer.
- GABLE, S.L. et HAIDT, J., (2005), « What (and why) is positive psychology? », *Review of General Psychology*, 9 (2), p. 103-110.
- GAZIER, B., (1993), *Les stratégies de ressources humaines*, « Repères », La Découverte.
- GAUCHET, A., SHANKLAND, R., DANTZER, C., PELLISSIER, S., AGUERRE, C., (2012), « Applications cliniques en psychologie de la santé », *Psychologie Française*, 57, p. 131-142.
- GENDRON, B., (2015), Capital émotionnel et Mindful management et Economie Bienveillante, in session plénière, La pleine présence au travail : Management, paix économique et réduction du stress in *Rencontre Humanisme & Mindfulness : une éducation pour le XXI<sup>e</sup> siècle*, 11-13 septembre 2015, Pontchara, France.

- GENDRON, B., (2013), « Management des risques psychosociaux dans le monde du soin à partir du développement du capital émotionnel par l'approche thérapeutique de l'acceptation et de l'engagement – ACT », in *Psychologie Positive en environnement professionnel*, ss la dir de C. Martin-Krumm, C. Tarquinio, M.J. Salvas-Shaar, Bruxelles, De Boeck.
- GENDRON, B., (2013), « Emotional Capital and Education Issues », *Journal of Research and Curriculum Development*, vol. 2, n° 1, January-June, p. 23-52.
- GENDRON, B., (2013), « Management pédagogique et équation revisitée de l'apprentissage : la place du capital émotionnel », *Cahiers de l'Institut National en Recherche de l'Éducation*, Algérie, INRE, p. 51-60.
- GENDRON, B., (2013), « L'acceptation et l'engagement : une clé du bien-être, de la performance et d'un mindful management en entreprise ? Une approche par le Capital Émotionnel », conférence, Congrès Francophone de Psychologie Positive « Psychologie positive et Modernité », « Prise en charge, Education & Entreprise », Metz, 22 novembre.
- GENDRON, B., (2012), « Emotional Capital and Leadership », conference, Srinakharinwirot University, 12th January, Thailand.
- GENDRON, B., (2012), « Economics of Happiness and Emotional Capital: Eudaimonia and Education, Keys for a Humanistic Capitalism and Sustainable Development », Conference, Srinakharinwirot University, 12th January 2012, Thailand.
- GENDRON, B., (2011a), « Economics of Happiness and Emotional Capital: Eudaimonia and Education, Keys for a Humanistic Capitalism and Sustainable Development », Conference, December 27th, University of Burapha, Thailand.
- GENDRON, B., (2011b), « Le développement du capital émotionnel au service du bien-être à partir de l'approche de la thérapie de l'acceptation et de l'engagement », in *Traité de Psychologie positive*, ss la dir. de C. Martin-Krumm et C. Tarquinio. Bruxelles, De Boeck.
- GENDRON, B., (2011c), « Emotional Capital, Mindfulness & Acceptance and Commitment Therapy (ACT): Toward Happiness & Economics of Happiness », World Mental Health Congress, October, Cape Town, South Africa.
- GENDRON, B., (2011d), « Human Resources Development, From the Three to Six "H"s: Head, Hand and Heart for A Healthy, Humanistic and Happy Economy and Sustainable Development », Conference series, Rajabhat Rajanagarindra University, January 11-13rd, Thailand.
- GENDRON, B., (2011e), « Human resources and Emotional Capital & Sustainable development », Conférence n° 1, Rajabhat Rajanagarindra University, January 11th, Thailand.
- GENDRON, B., (2011f), « Emotional Capital and Management Style: Why it matters in HR performance, innovation and creativity? », Conférence n° 3, Rajabhat Rajanagarindra University, January 13rd, Thailand.
- GENDRON, B., (2010a), « Capital émotionnel, cognition, performance et santé : quels liens ? », in *Du percept à la décision : Intégration de la cognition, l'émotion et la motivation*, ss la dir. de A. Naceur et M. Slim, Bruxelles, De Boeck, p. 329-348.
- GENDRON, B., (2010b), « Toward a Quality of Teaching and a Quality School: Emotional Capital and Work Performance », Conférence invitée, Annual conference of Head Teachers & School Directors, TV Education, Faculty of Education, Burapha University, 25th December, Thailand.
- GENDRON, B., (2010c), « Le capital humain revisitée : de la prise en compte des compétences émotionnelles à la définition d'un capital émotionnel », Bilan et perspectives en Sciences de l'éducation, *Cahiers du Cerfee*, n° 26, p. 175-185.
- GENDRON, B., (2010d), « Human Resources and Educational and Social development: Economic focus for a Sustainable Development », Conference, Department of Vocational and Educational and Social Development, December 18th, Burapha University, Thailand.
- GENDRON, B. et LAFORTUNE, L. (ss la dir. de), (2009), *Leadership et compétences émotionnelles dans le changement en éducation*, « Éducation & Recherche », Québec, Presses de l'Université du Québec.

- GENDRON, B. *et al.* (2008), « Compétences et socialisations », *Cahiers du Cerfee*, n° 24, Presses Universitaires de La Méditerranée.
- GENDRON, B., (2008), « Capital émotionnel et éducation », in *Dictionnaire de l'éducation*, ss la dir. de A. Van Zanten, Paris, Presses universitaires de France, p. 41-43.
- GENDRON, B., (2007), « Le management éducatif... éclairage sur la notion », *Éducation et Management*, n° 34, p. 59-65.
- GENDRON, B. (ss la dir. de) (2007), « Émotions, compétences émotionnelles et capital émotionnel », *Les Cahiers du Cerfee*, n° 23, Presses Universitaires de La Méditerranée.
- GENDRON, B., (2007), « Autorité et figure d'accompagnement et de leadership de l'enseignant, du formateur, de l'éducateur... : une relation impossible ? », *Cahiers du Cerfee*, n° 22, mars, p. 73-88.
- GENDRON, B., (2007), « Quelles compétences émotionnelles du leadership éthique, de l'enseignant au manager, pour une dynamique de réussite et de socialisation professionnelle ? », *Cahiers du Cerfee*, n° 24, p. 141-155.
- GENDRON, B., (2006), « Emotional competences and Leadership, From Education to Leadership Emotional Competencies: An Essay on a Conceptual Model of Emotional Capital », conference, School of Education and Communication, Jönköping University, janvier, Suède.
- GENDRON, B., (2004), « Why emotional capital matters in education and in labour? Toward an optimal use of human capital and knowledge management », *Les Cahiers de la Maison des Sciences Economiques*, série rouge, n° 113, Paris, Université Panthéon-Sorbonne, en ligne <ftp://mse.univ-paris1.fr/pub/mse/cahiers2004/R04113.pdf> (texte de fondation du concept, traduit en français, primé à l'Académie Française en 2006).
- GENDRON, B., (2002), « La notion de management : éléments d'éclairage », *Nouveaux Regards, Éducation, Recherche, Culture*, n° 15, p. 27-29.
- GODIN, C., (2000), « Le tout dans la partie », *Les cahiers de médiologie*, n° 9, Gallimard.
- GOLEMAN, D. et CHERNISS, C. (ss la dir. de), (2001), *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- GOLEMAN, D., (1997), *L'intelligence émotionnelle*, Paris, Robert Laffont.
- GOND, J.P, MIGNONAC, K., (2002), « Émotions, leadership et évolution des conditions d'accès aux postes de direction », papier de recherche présenté aux dixièmes rencontres « Histoire-Gestion », Toulouse, p. 24.
- GRÉGOIRE, S., BARON, C. et BARON, L., (2012), « Pleine conscience et counseling/ Mindfulness and Counselling », *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*, n° 161, *Revue canadienne de counseling et de psychothérapie*, vol. 46, n° 2 p. 161-177.
- HAWLEY, E. et MCWHIRTER, E., (1991), « Empowerment in counseling », *Journal of Counseling & Development*, 69, p. 222-230.
- HAYES, S.C, STROSAHL, K.D. et WILSON, K.G., (1999), *Acceptance and Commitment Therapy. An experiential approach to behavior change*, New York Guilford Press.
- HAYES, S.C., STROSAHL, K.D. et WILSON, K.G., (2011), *Acceptance and Commitment Therapy: The process and practice of mindful change* (2<sup>e</sup> éd., p. 402), New York, Guilford Press.
- HECKMAN, J.J., STIXRUD, J. et URZUA, S., (2006), « The effects of cognitive and noncognitive abilities on labor market outcomes and social behavior », NBER Working Paper n°. W12006.
- HECKMAN, J.J., (2004), « Invest in the Very Young », Public Conference, Université de Montréal, Faculty of Arts and Sciences.
- HECKMAN, J.J., (2000), « Policies to foster human capital », *Research in Economics*, Elsevier, 54(1), mars, p. 3-56.
- HECKMAN, J., Wildavsky, A., (1999), *Policies to Foster Human Capital*, report, National Science Foundation, The Russell Sage Foundation and the American Bar Foundation.
- HERMEL, P., (1988), *Le management participatif, sens, réalités, actions*, Éditions d'Organisation.



- HESS, U., (2003), « Les émotions au travail », rapport Bourgogne, 2003RB-04, p. 1-28.
- HEUTTE, J., (2011), *La part du collectif dans la motivation et son impact sur le bien-être comme médiateur de la réussite des étudiants : Complémentarités et contributions entre l'autodétermination, l'auto-efficacité et l'autotélisme*, thèse de doctorat en sciences de l'éducation), Paris Ouest-Nanterre-La Défense.
- HOCHSCHILD, A., (1983), *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, University of California Press.
- HOFFMAN, A.M. et JULIUS, D.J., (1995), *Total Quality Management: Implications for Higher Education*, Maryville, Prescott Publishing Co.
- HÖLZEL, B.K., CARMODY, J., VANGEL, M., CONGLETON, C., YERRAMSETTI, S.M., GARD, T., LAZAR, S.W., (2011), « Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density », *Psychiatry Research: neuroimaging*, Jan 30, 191(1), p. 36-43.
- IZARD, C., KAGAN, J. et ZAJONC, R., (1984), *Emotions, cognition, and behavior*, New York, Cambridge University Press.
- KABAT-ZINN, J., (2003), 'Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future », *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), p. 144-156.
- KABAT-ZINN, J., (2009), *Au cœur de la tourmente, la pleine conscience. MBSR, la réduction du stress basée sur la mindfulness : programme complet en 8 semaines*, Bruxelles, De Boeck.
- KABAT-ZINN, J., MASSION, M.D., KRISTELLER, J., PETERSON, L.G., FLETCHER, K.E., PBERT, L. et al., (1992), « Effectiveness of a meditation-based stress reduction program in the treatment of anxiety disorders », *American Journal of Psychiatry*, 149, p. 936-943.
- KARASEK, R. et THEORELL, T., (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books.
- KORT, B., REILLY, R., PICARD, R.W., (2001), « An Affective Model of Interplay Between Emotions and Learning: Reengineering Educational Pedagogy-Building a Learning Companion », *Reengineering Educational Pedagogy*, ICALT, p. 43-48.
- LACHMANN, H., LAROSE, Ch., PENICAUD, M., (2010), « Bien-être et efficacité au travail », rapport pour le ministre, février.
- LANTIER, H., (1987), *L'entreprise face au changement*, deuxième édition, Paris, EME.
- LAUNIS, K., (1999), « Impossible tasks and workplace training in worklife transformations », *Researching Work and Learning*, Conference Proceedings, University of Leeds, p. 727-735.
- LAUNIS, K., KANTOLA, T., NIEMELÄ, A.-L., (1998), Organisations et unités de travail, l'ancien et le nouveau : une approche selon la théorie de l'activité, *Le travail humain, Performances humaines et techniques*, décembre, p. 34-39.
- LAZARUS, R.S. et FOLKMAN, S., (1984), *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer.
- Lecomte, J. (ss la dir. de), (2009), *Introduction à la psychologie positive*, Paris, Dunod.
- LEWIN, K., LIPPIT, R. et WHITE, R.K., (1939), « Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates" », *Journal of Applied Psychology*, 10, p. 271-299.
- LIMOGES, J., (2001), *Stratégies de maintien au travail*, Sainte-Foy, Septembre Éditeur.
- LIPOVETSKY, G., (2004), *Les temps hypermodernes*, Paris, Grasset.
- LOTY MALEBRANCHE, C., (2013), « Humanisme et misanthropie, le même amour de l'humanité », *in Intellection*, en ligne <http://intellection.over-blog.com/article-humanisme-et-misanthropie-le-meme-amour-de-l-humanite-76610311.html>, posté le 20 novembre.
- LOPES MARTINS, P., (2010), *Éthique, Morale et valeurs – Essais de définitions notionnelles*, Nice, IESTS.
- MAFFESOLI, M., (2003), *Notes sur la postmodernité : Le lieu fait lien*, Paris, Éditions du Félin.
- MARCHAND, A., (2007), « Le risque, nouveau paradigme et analyseur sociétal », *Le Journal des Anthropologues*, n° 108-109, Paris, p. 211-236.

- MALLET, J., (1994), *L'Entreprise apprenante : de l'organisation formatrice à l'organisation apprenante, en passant par les théories de la complexité*, Oméga Formation Conseil.
- MANDELL, B. et PHERWANI, S., (2003), « Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison », *Journal of Business and Psychology*, 17, p. 387-404.
- MANOUKIAN, (2011), *Être un Manager Responsable*, Bréal, 2011.
- MAYO, E., (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, Macmillan.
- MAYER, J.D., ROBERTS, R.D. et BARSADE, S.G., (2008), « Emerging Research in Emotional Intelligence », *Annual Review of Psychology*, 59.
- MAYER, J.D., SALOVEY, P., (1993), « The Intelligence of Emotional Intelligence », *Intelligence*, 17, p. 433-442.
- MEUR, P., (2011), « L'humanisme est-il une idéologie orientée ou une rencontre désirée ? », *Huffington Post*.
- MINTZBERG, H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation.
- MONESTÈS, J.-L., VILLATTE, M. et LOAS, G., (2009), « Introduction à la thérapie d'acceptation et d'engagement (ACT) », *Journal de thérapie comportementale et cognitive*, 19, p. 30-34.
- MONESTÈS, J.L., VUILLE, P. et SERRA, E., (2007), « Thérapie de pleine conscience, thérapie d'acceptation et d'engagement et douleur chronique », *Douleurs*, 8, 2, p. 73-79.
- MORIN, E., (2000), *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Seuil.
- MORIN, P., (2000), *Le manager à l'écoute du sociologue*, Les Éditions d'Organisation.
- MYERS, D.G., (1998), *Psychologie*, Paris, Flammarion.
- NOBLIT, G.W., ROGERS, D.L. et MCCADDEN, B.M., (1995), « In the mean time. The possibilities of caring », *Phi Delta Kappa*, 76, p. 680-685.
- NODDINGS, N., (2000), « Learning to care and to be cared for », in *Schools, violence, and society*, ss la dir. de J. Hoffinan et M. Allan, Westport, CT, Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group, Inc, p. 185-198.
- NODDINGS, N., (1992), *The challenge to care in schools*, New York, Teachers College Press.
- NODDINGS, N., (1984), *Caring: A feminine perspective on ethics and moral education*, Berkeley and Los Angeles, University of California Press.
- OCDE, (2015), *Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills*, Paris, OCDE.
- OCDE, (2002), *Comprendre le cerveau, vers une nouvelle science de l'apprentissage*, Paris, OCDE.
- OCDE-DEELSA, (2002), Définitions et sélection des compétences (DESECO) ; Fondements théoriques et conceptuels, Document de Stratégie, DEELSA/ED/CERI/CD, n° 9, nov., Paris, OCDE.
- PALMER, B., DONALDSON, C. et STOUGH, C., (2002), « Emotional intelligence and life satisfaction », *Personality and Individual Differences*, 33(7), p. 1091-1100.
- PETERS, W.A.M., GRAGER-LOIDL, H. et SUPPLEE, P., (2000), « Underachievement in gifted children and adolescents: Theory and practice », in *International Handbook of Giftedness and Talent*, ss la dir. de K.A. Heller, F.J. Mönks, R.J. Sternberg et R.F. Subotnik.
- PETIT, M., (2000), *Management d'équipe, concepts et pratiques*, Dunod.
- PERETTI, J.-M. (ss la dir. de), (2013), *Tous solidaires ! Les meilleures pratiques par 91 professionnels*, Eyrolles.
- PERETTI, J.-M., (2013), *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, « Entreprise ».
- PERETTI, J.-M., (2012), *Pour une révolution managériale : redéfinir le pacte social entre dirigeants et salariés*, en ligne [http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/11/12/7-10-pour-une-revolution-manageriale\\_1789144\\_3234.html#Rki5p4TBklDiAOYG.99](http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/11/12/7-10-pour-une-revolution-manageriale_1789144_3234.html#Rki5p4TBklDiAOYG.99).
- PERETTI, J.-M., (2011), *Les sept défis RH pour 2012*, en ligne <http://www.rhinfo.com/thematiques/organisation-et-communication/les-7-defis-rh-pour-2012>.



- PHILIPPOT, P., (2007), « Thérapie basée sur la pleine conscience : Mindfulness, cognition et émotion », in *Thérapies cognitive et émotions. La troisième vague*, ss la dir. de J. Cottraux, Paris, Elsevier Masson, p. 67-82.
- PLANE, J.-M., (2008), *Théorie et management des organisations*, Dunod.
- PLANE, J.-M., (2003), *Management des organisations. Théories, concepts, cas*, Paris, Dunod, « Gestion Sup ».
- POMMIER, E., (2012), *Hans Jonas et le Principe Responsabilité*, PUF.
- POURTOIS, J.-P. et Desmet, H., (2004), *L'éducation implicite*, Paris, Presses universitaires de France.
- RABHI, P., (2008), *Manifeste pour la Terre et l'humanisme : Pour une insurrection des consciences*, Actes Sud.
- RAPPAPORT, J., (1984), « Studies in Empowerment: introduction to the Issues », *Prevention in Human Services*, 3, p. 1-17.
- Rapport de la Commission Brundtland, (1988), « Notre avenir à tous », Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, Publications du Québec.
- RIA, L. et CHALIËS, S., (2003), « Dynamique émotionnelle et activité : le cas des enseignants débutants », *Recherche et formation*, 42, p. 7-19.
- SALOVEY, P. et MAYER, J.D., (1990), « Emotional intelligence », *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, p. 185-211.
- SANTO, V.M. et VERRIER, P.E., (1993), *Le management public*, « Que sais-je ? », PUF.
- SELIGMAN, M.E.P., STEEN, T.A., PARK, N. et PETERSON, C., (2005), « Positive psychology progress: Empirical validation of interventions », *American Psychologist*.
- SEN, A., (1999), « Does business ethics make economic sense? », *Ethical Issues in Business : A Philosophical Approach*, ss la dir. de T. Donaldson et P. Werhane. Prentice Hall.
- SEN, A., (2000), *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté*, Paris, Odile Jacob.
- SEN, A., (1993), "Capability and Well-being," in Nussbaum and Sen (eds.), *The Quality of Life*, Oxford: Clarendon Press, pp. 30–53.
- SEN, A., (1985a), *Commodities and Capabilities*, Amsterdam: North-Holland.
- SEN, A., (1985b), "Well-being, Agency and Freedom: The Dewey Lectures 1984," *Journal of Philosophy*, 82(4): 169–221.
- SCHEIN, E. H., (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.
- SCHUTZ, W., (2006), *L'Élément Humain : Comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance*, Paris, InterEditions.
- SHANKLAND, R., (2012, rééd. 2014), *Psychologie positive*, Paris, Dunod.
- SHANKLAND, R. et ANDRÉ, C., (2014), « Pleine conscience et psychologie positive : incompatibilité ou complémentarité ? », *Revue Québécoise de Psychologie*, 35, p. 157-178.
- SIMMONEAUX, J., (2008), « L'enseignement des valeurs fait la valeur de l'enseignement », in *Les valeurs explicites et implicites dans la formation des enseignants*, ss la dir. d'A. Hasni, C. Reynaud et al., De Boeck, p. 131-140.
- STEILER, D., (2012), « La paix intérieure vers la paix économique », in *Introduction à la paix économique*, ss la dir. de R. Duymedjian et J.-M. Huissoud, Grenoble, PUG.
- STRUB, L., STEILER, D., (2013), « Investir dans le capital Pleine conscience : l'évidence d'une valeur ajoutée pour les entreprises en termes de bien-être et de performance au travail », in *Psychologie positive en environnement professionnel*, ss la dir. de Charles Martin-Krumm, Cyril Tarquinio et Marie-Josée Shaar, Bruxelles, De Boeck.
- SYMINGTON, S.H. et SYMINGTON, M.F., (2012), "A Christian Model of Mindfulness: Using Mindfulness Principles to Support Psychological Well-Being, Value-Based Behavior, and the Christian Spiritual Journey", *Journal of Psychology & Christianity*, 31 (1), p. 71-77.

- THEVENET, M., (2000), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes dans l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- TORT, P., (2007), « L'exception culturelle selon Darwin », in *L'exception dans tous ses états*, collectif ss la dir. de Spyros Théodorou, Éditions Parenthèses, p. 241-266.
- VOYNNET-FOURBOUL, C., (2014), *Diriger avec son âme : Leadership et spiritualité*, « Management et Société », EMS Éditions.
- WATSON, G. et CROSSLEY, M., (2001), « The Strategic Management Process: an aid to organisational learning in further education », *Research in Post-Compulsory Education*, vol. 6, n° 1, p. 19-29.
- WEBER, M., (1971), *Économie et société*, Paris, Plon.
- WILLIAMSON, O., (1963), « Managerial discretion and business behaviour », *A.E.R.*, n° 5, décembre.
- WECHSLER, D., (1958), *The measurement and appraisal of adult intelligence* (4th ed.), Baltimore, The Williams & Wilkins Company.
- WECHSLER, D., (1940), « Non-intellective factors in general intelligence », *Psychological Bulletin*, 37, p. 444-445.
- ZIMMERMAN, B., (2008), *La liberté au prisme des capacités*, Paris, EHESS.
- ZIMMERMAN, B., (2011), *Ce que travailler veut dire*, Paris, Economica.

# Table des matières

<b>Préface</b>	7
<b>Introduction</b>	9
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>Le capital humain revisité</b>	13
1. Des émotions aux approches de l'intelligence émotionnelle	14
2. Des compétences émotionnelles au capital émotionnel	15
3. Capital humain et capital émotionnel	16
3.1 Capital, capital humain et capital émotionnel	16
3.2 Ressources et retombées du capital émotionnel	17
<b>CHAPITRE 2</b>	
<b>Le capital émotionnel « au cœur » et « le cœur » du capital humain et de la performance dans les organisations</b>	21
1. Évolution des contextes et impact sur le management de la ressource humaine	22
1.1 Évolution des contextes et formation de la ressource humaine	22
1.2 De la « gestion » à une « économie » de la ressource humaine : quelles politiques de la ressource humaine ?	23
2. L'Humain : « Au cœur » et « Le cœur » de la performance des organisations	24
2.1 L'Humain comme « variable d'ajustement »	24
2.2 L'Humain comme « ressource » ayant de la ressource, ressource à prendre soin de, à économiser	25
<b>CHAPITRE 3</b>	
<b>Le capital émotionnel des managers : du technocrate au <i>mindful manager</i></b>	27
1. Du manager à la figure du leader	28
1.1 Management et management'	28

1.2 Style de management et leadership	29
2. Du manager transactionnel au manager transformationnel et au leadership éthique	30
2.1 Le gestionnaire et le leader	30
2.2 Le manager au leadership éthique	31
3. Du management responsable au management positif et <i>mindful</i> , ou de pleine conscience	31
3.1 Management responsable	31
3.2 Responsabilité, éthique, morale et bienveillance	33
3.3 Management positif	43
3.4 Management mindful ou de pleine conscience	46
3.5 Relations entre la psychologie positive et la pleine conscience	47

## CHAPITRE 4

<b>Capital émotionnel et approche eudémoniste d'une performance et d'une économie mieux-/ bienveillantes</b>	55
1. Économie du bonheur, eudémonisme et capital émotionnel	56
1.1 Économie du bonheur et eudémonisme	56
1.2 Capital émotionnel et eudémonisme	58
2. Développement du capital émotionnel et approche de la psychologie positive et de la pleine conscience	60
2.1 Le capital émotionnel : une approche holiste, macro, méso et micro de l'économie du bonheur	60
2.2 Le développement du capital émotionnel, une nécessité pour changer le monde : vers une performance et une économie bienveillantes, l'apprentissage par une approche de la psychologie positive et de la pleine conscience	62

## CHAPITRE 5

<b>La formation au management « mindful » pour créer des environnements et organisations capacitants et prévenir des risques psychosociaux : une approche par le développement du capital émotionnel via l'ACT'</b>	65
1. De la thérapie à la formation à l'acceptation et l'engagement (ACT')	66
1.1 Origines et fondements de l'approche	66
1.2 Dimensions du modèle et flexibilité	68
1.3 Principe, objectif et méthode	72
2. Du manager <i>mindful</i> aux environnements capacitants	74

2.1 Les défis du manager dans la « révolution managériale »	74
2.2 Quelques exemples d'exercices d'ACT'	78
3. Management et prévention des risques psychosociaux chez les aides-soignants à partir de la démarche ACT' : une recherche expérimentale	81
3.1 Le métier d'aide-soignant, un métier sous tension	82
3.2 Le travail émotionnel de l'aide-soignant	83
3.3 Le nécessaire capital émotionnel dans les métiers du soin	84
3.4 L'étude de cas de la recherche-action menée auprès d'aides-soignants	86

## CHAPITRE 6

<b>En conclusion, l'importance de l'investissement dans le capital émotionnel en éducation et d'un management <i>mindful</i> pour œuvrer à une performance et une économie mieux-/bienveillantes</b>	101
1. Du manager <i>mindful</i> à la performance mieux-/bienveillante	102
2. Du difficile retour en arrière de la pensée morale économique à une économie politique inspirée des avancées sociales de la recherche sur et pour la mieux-/bienveillance	104
3. D'un management <i>mindful</i> à une économie mieux-/bienveillante	107
3.1 La pleine conscience de la société civile et des organisations alternatives pour un entreprendre et une économie autrement, via l'éducation	107
3.2 La pleine conscience de l'individu pour réussir sa vie ou réussir dans la vie : un lâcher-prise de l'Avoir pour retrouver et gagner en Être, via l'Éducation	108
3.3 Humanisme et humanité : les êtres humains sont-ils tous également « doués de conscience » ?	109
<b>Postface</b>	115
<b>Éléments bibliographiques</b>	117

# Mindful management & capital émotionnel

Dans un monde incertain en perpétuel changement, la question de l'efficacité des **nouvelles approches d'interventions en management** – particulièrement des **approches positives et mindful** – est l'occasion d'interroger à la fois les paradigmes standards de l'économie et de la gestion qui prévalent dans les sociétés occidentales et la place de l'Être dans ces modèles, pour proposer une **version revisitée du capital humain, à l'aune du capital émotionnel**.

Cet ouvrage a pour objectif de présenter **la place et les enjeux du capital émotionnel** au sein des organisations, ainsi que les **compétences nécessaires au manager** pour mettre en œuvre un management *mindful*, positif et bienveillant. Cette démarche exigeante, véritable « révolution », doit être menée avec l'aide des collaborateurs. La nécessité de coopération, d'un côté, et la réalisation de soi, de l'autre, supposent un travail personnel de réflexion chez le manager pour agir en pleine conscience et faciliter l'*empowerment* (ou la capacitation) du collaborateur.

Agent de développement, développeur de sa ressource humaine, le manager doit désormais être également pédagogue, articulant éthique téléologique et conscience d'un management respectueux pour atteindre une performance bienveillante. Les organisations – quant à elles – doivent devenir capacitantes et susciter une réflexion autour des valeurs et d'une éthique ouvrant de **nouveaux espaces stratégiques**, créateurs d'autres valeurs ajoutées : de la coopération au lieu de compétition, de l'authenticité, de l'autonomie de pensée plutôt que de la subordination, et de la solidarité en lieu et place de l'individualisme.

## Bénédicte Gendron

est vice-présidente de l'Université Paul-Valéry Montpellier 3, en charge de la formation professionnelle et des relations avec le monde socioéconomique, professeur des Universités en sciences de l'éducation et professeure associée à l'*International Human Resource Development Center* à l'Université de Burapha en Thaïlande. HDR et Docteur en économie des ressources humaines, formée à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et à l'Université de Californie (Berkeley), elle est également diplômée en psychologie et spécialiste de la *mindfulness*. Ses recherches sur le développement de la ressource humaine et le management pour un mieux-être et une meilleure qualité de vie s'effectuent au sein des laboratoires Lirdef - EA 3749 - et Epsilon - EA 4556 à Montpellier. Membre du *Consortium of Research on Emotional Intelligence in Organizations*, de Dan Goleman, elle est aussi experte pour l'OCDE, le Cedefop et la Commission européenne.



<http://noto.deboecksuperieur.com> : la version numérique de votre ouvrage

- 24h/24, 7 jours/7
- Offline ou online, enregistrement synchronisé
- Sur PC et tablette
- Personnalisation et partage

INTEMO  
ISBN 978-2-8041-8891-7  
ISSN 2030-3661

[www.deboecksuperieur.com](http://www.deboecksuperieur.com)

