

Management

L'intelligence émotionnelle obligatoire : quand la bienveillance devient un outil de contrôle managérial

Selon le baromètre SAM 2026, 67 % des professionnels citent l'intelligence émotionnelle comme première priorité de développement managérial. Ce plébiscite cache une dérive documentée : l'injonction au bien-être se transforme progressivement en outil de surveillance

crédits : khezzez via pexels.com



Il y a un paradoxe dans le discours managérial de 2026. D'un côté, les entreprises proclament vouloir des managers bienveillants, empathiques, capables d'adapter leur communication aux émotions de chaque collaborateur. De l'autre, les outils qu'elles déploient pour mesurer cette bienveillance ressemblent de plus en plus à des dispositifs de surveillance. Ce glissement mérite d'être nommé.

Les chiffres sont éloquentes. Le deuxième Baromètre des compétences managériales 2026, publié par SAM en partenariat avec Parlons RH et réalisé auprès de 352 professionnels, place l'intelligence émotionnelle et relationnelle en tête des priorités de développement, citée par 67 % des répondants. Par ailleurs, une enquête de la Harvard Business Review révèle que 90 % des leaders attribuent le succès de leur carrière à l'intelligence émotionnelle, ou IE. Selon le baromètre Lefebvre Dalloz 2025, 86 % des professionnels estiment que développer ces compétences comportementales est essentiel. Ces chiffres disent quelque chose de réel. L'intelligence émotionnelle améliore concrètement les relations de travail. Un manager qui détecte qu'un collaborateur est en difficulté et adapte son approche prévient les conflits. C'est documenté et cohérent.

Pourtant, un second phénomène, moins commenté, émerge parallèlement. Les entreprises ne se contentent plus de former leurs managers à l'intelligence émotionnelle. Elles évaluent désormais cette intelligence. Des outils de feedback à 360 degrés mesurent la capacité des managers à communiquer de manière pacifiée, à régler les désaccords avant qu'ils ne s'aggravent et à faire preuve d'empathie. Ces critères figurent dans les évaluations annuelles. Ils conditionnent parfois les primes et les promotions.

Quand l'empathie devient une performance attendue

Ce basculement mérite réflexion. Quand l'empathie devient un critère d'évaluation formalisé, elle cesse d'être une qualité humaine spontanée. Elle devient une performance attendue. Le manager qui n'affiche pas suffisamment d'intelligence émotionnelle lors de sa revue annuelle risque une notation défavorable. Dès lors, il ne s'agit plus de ressentir des émotions avec ses collaborateurs. Il s'agit de les afficher correctement. Cette différence est fondamentale.

En outre, la montée des outils de suivi de l'engagement en temps réel aggrave le phénomène. Certaines entreprises déploient des enquêtes hebdomadaires de satisfaction auprès des équipes, des tableaux de bord d'humeur collectifs et des systèmes d'alerte automatique quand le score d'un manager chute sous un seuil prédéfini. Ces dispositifs transforment la relation managériale en relation de performance mesurée.



Le nouvel Economiste

Ressources Humaines

Management & stratégie

La newsletter trimestrielle
sur le management et la gouvernance d'entreprise

[S'inscrire](#)

(Abonnement gratuit)

"Le collaborateur ne reçoit plus de bienveillance.
Il reçoit une bienveillance instrumentalisée par un
système d'évaluation."

L'organisation de coopération et de développement économiques, l'OCDE, a pointé dans une étude publiée en septembre 2025 que l'existence de données biaisées au sein des systèmes d'intelligence artificielle peut entraîner des décisions préjudiciables, selon une analyse de Forbes France. Dans le contexte du management émotionnel, cette observation prend un sens particulier. Un algorithme qui évalue l'intelligence émotionnelle d'un manager à partir de ses résultats d'enquêtes internes capture une performance de la bienveillance, pas la bienveillance elle-même.

Ce qui distingue l'IE authentique de l'IE performative

La question n'est pas de nier l'importance de l'intelligence émotionnelle au travail. Elle est de distinguer l'intelligence émotionnelle authentique, qui améliore les relations humaines, de l'intelligence émotionnelle performative, qui sert à gérer son image dans un système d'évaluation. La première construit des équipes solides. La seconde produit des managers habiles à paraître bienveillants.

Dès lors, les directions des ressources humaines doivent poser une question simple. Veulent-elles des managers qui ressentent de l'empathie ou des managers qui savent afficher de l'empathie quand on les observe ? Ces deux objectifs ne sont pas équivalents. Ils ne s'obtiennent pas avec les mêmes outils. Et ils ne produisent pas les mêmes équipes.