

LA RÉSILIENCE ÉMOTIONNELLE, UNE APPROCHE DE LA DIMENSION DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE : QUEL INTÉRÊT POUR L'ENTREPRISE ?

EMOTIONAL RESILIENCE, AN APPROACH TO A DIMENSION OF EMOTIONAL INTELLIGENCE: WHAT VALUE FOR THE FIRM?.

Auteur 1 : GHALMI Meriem.

Auteur 2 : TAHRI Houda.

Auteur 3 : BEKKAOUI Abdelmalek.

GHALMI Meriem — Auteur correspondant

Docteure en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales — Laboratoire LURIGOR

Université Mohammed Premier, Oujda, Maroc

TAHRI Houda

Docteure en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales — Laboratoire LURIGOR

Université Mohammed Premier, Oujda, Maroc

BEKKAOUI Abdelmalek

Professeur de l'Enseignement Supérieur

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales — Laboratoire LURIGOR

Université Mohammed Premier, Oujda, Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : GHALMI M., TAHRI H. & BEKKAOUI A. (2026) « La résilience émotionnelle, une approche de la dimension de l'intelligence émotionnelle : quel intérêt pour l'entreprise ? », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 1580– 1591.



DOI : 10.5281/zenodo.20693182

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Dans un monde en perpétuelles mutations, la résilience émotionnelle s'est imposée comme une compétence organisationnelle cruciale. Ancrée dans la dimension de l'intelligence émotionnelle (IE), elle désigne la capacité d'un individu à rebondir face à l'adversité, à gérer le stress et à transformer les épreuves en opportunités. La problématique centrale de cet article est la suivante : dans quelle mesure la résilience émotionnelle, en tant que dimension de l'intelligence émotionnelle, constitue-t-elle un levier de performance et d'adaptation pour les entreprises contemporaines ? Sur le plan méthodologique, cet article repose sur une revue de littérature narrative et critique, mobilisant un corpus d'environ cinquante travaux académiques de référence en psychologie, en management et en sociologie des organisations, sélectionnés pour leur pertinence conceptuelle et analysés de manière thématique. Cette revue est structurée en trois axes : les fondements conceptuels de la résilience émotionnelle et ses liens avec l'IE ; son intérêt pour les organisations et la pratique managériale ; et les critiques qui lui sont adressées sur les plans social, politique, psychique, culturel et éthique. Les résultats de cette revue montrent que la résilience émotionnelle constitue un levier réel de performance managériale, favorisant la gestion du changement, la stabilité des équipes et l'efficacité du leadership. Toutefois, des limites notables subsistent : absence de consensus sur sa mesure, insuffisance des approches culturelles et éthiques, et négligence de la dimension inconsciente. La principale conclusion de ce travail est que la résilience émotionnelle représente un levier managérial pertinent mais à manier avec prudence, dont la valeur dépend étroitement d'une contextualisation culturelle et éthique ; des recherches empiriques contextualisées, notamment dans les organisations marocaines, permettraient d'affiner la compréhension de ce concept et de ses conditions d'application.

Mots-clés : Résilience émotionnelle ; Intelligence émotionnelle ; Management ; Changement organisationnel ; Leadership.

Abstract

In a constantly changing world, emotional resilience has emerged as a critical organizational competency. Rooted in the broader framework of emotional intelligence (EI), it refers to an individual's capacity to recover from adversity, cope with stress, and turn hardship into opportunity. The central research question of this article is the following: to what extent does emotional resilience, as a dimension of emotional intelligence, act as a lever for performance and adaptation in contemporary firms? Methodologically, this article draws on a narrative and critical literature review based on a corpus of around fifty key academic works in psychology, management, and the sociology of organizations, selected for their conceptual relevance and analyzed thematically. The review is organized around three axes: the conceptual foundations of emotional resilience and its links with EI; its relevance for organizations and managerial practice; and the critiques addressed to it from social, political, psychological, cultural, and ethical standpoints. The findings show that emotional resilience is a genuine driver of managerial performance, supporting change management, team stability, and effective leadership. However, significant limitations remain: the lack of consensus on its measurement, the insufficient attention paid to cultural and ethical dimensions, and the neglect of its unconscious dimension. The main conclusion is that emotional resilience is a relevant yet delicate managerial lever, whose value strongly depends on cultural and ethical contextualization; contextualized empirical research, particularly within Moroccan organizations, would help refine the understanding of this concept and its conditions of application.

Keywords: Emotional Resilience; Emotional Intelligence; Management; Organizational Change; Leadership.

Introduction

L'intelligence émotionnelle (IE) suscite un intérêt croissant en neurosciences, en psychologie comportementale et, plus récemment, dans le champ du management, du leadership et de la prise de décision. Elle est aujourd'hui reconnue comme l'une des compétences transversales (« soft skills ») les plus stratégiques pour les organisations. Dans ce cadre, la résilience émotionnelle — composante fondamentale de l'IE — occupe une place particulière : elle désigne la capacité d'un individu ou d'un groupe à absorber les chocs, à s'adapter et à rebondir de manière constructive face à l'adversité.

La crise du Covid-19 a considérablement renforcé l'intérêt pour ce concept : les organisations ont dû composer avec des niveaux inédits d'incertitude, de stress collectif et de transformation accélérée. Dans ce contexte, la question de l'intérêt de la résilience émotionnelle pour l'entreprise se pose avec une acuité particulière.

Le sujet de cet article porte ainsi sur la résilience émotionnelle envisagée comme dimension de l'intelligence émotionnelle et sur sa portée managériale en contexte organisationnel. Son objectif est double : d'une part, clarifier les fondements conceptuels de la résilience émotionnelle et ses liens avec l'IE ; d'autre part, évaluer de manière critique son intérêt et ses limites pour l'entreprise contemporaine. La présente revue de littérature vise à répondre à la question suivante : dans quelle mesure la résilience émotionnelle, en tant que dimension de l'intelligence émotionnelle, constitue-t-elle un levier de performance et d'adaptation pour les entreprises contemporaines ? Pour y répondre, nous proposons une synthèse structurée en trois parties. La première explore les fondements conceptuels de la résilience émotionnelle et ses liens avec l'IE. La deuxième examine son intérêt pour les organisations et la pratique managériale. La troisième présente les principales critiques adressées au concept.

1. Approche méthodologique

Cet article s'inscrit dans une démarche de revue de littérature narrative et critique. Sur le plan épistémologique, il relève d'un positionnement interprétativiste : il ne vise pas à tester des hypothèses au moyen de données primaires, mais à construire une intelligibilité d'ensemble d'un concept en confrontant et en interprétant les apports de courants théoriques hétérogènes. Le mode de raisonnement retenu est essentiellement abductif : il consiste à mettre en dialogue les travaux existants afin de faire émerger une lecture cohérente de la résilience émotionnelle et de ses tensions, plutôt qu'à déduire des propositions d'un cadre unique ou à les induire d'observations empiriques.

Le corpus mobilisé rassemble une cinquantaine de travaux de référence, identifiés à partir des bases de données académiques et de la littérature fondatrice sur l'intelligence émotionnelle et la résilience. Les sources ont été sélectionnées selon trois critères : leur reconnaissance dans le champ (travaux fondateurs et fortement cités), leur pertinence par rapport à la problématique managériale, et leur capacité à représenter la diversité des points de vue, y compris critiques. L'analyse a été conduite de manière thématique, en organisant les apports autour de trois axes, fondements conceptuels, intérêt organisationnel et critiques qui structurent la suite de l'article.

2. La résilience émotionnelle : un concept issu de l'intelligence émotionnelle

2.1 Aux origines du concept de résilience

La notion de résilience demeure un concept multidimensionnel, sujet à des interprétations diverses selon les domaines d'étude. L'origine du terme remonte à la métallurgie : en 1828, Thomas Tredgold l'utilise pour décrire la capacité d'un matériau à absorber l'énergie cinétique d'un choc sans se rompre. Cette métaphore a ensuite migré vers la psychologie, où elle désigne la capacité de surmonter les traumatismes et les chocs douloureux.

En psychologie, le concept a été exploré à partir des années 1950, notamment par la psychologue américaine Emmy Werner à travers son étude longitudinale sur des enfants défavorisés d'Hawaï, qui a démontré que le soutien social — même minime — jouait un rôle déterminant dans la capacité à surmonter l'adversité. En France, le concept a été largement diffusé par Boris Cyrulnik (2001) à travers de nombreux ouvrages alliant clinique et narration. L'American Psychological Association (2013) définit la résilience comme le processus d'adaptation réussie face à l'adversité, aux traumatismes et aux sources significatives de stress. Cette définition précise que la résilience n'est pas un trait inné mais un processus qui peut être appris et développé (Neisser et al., 1996).

2.2 Le processus de la résilience

La résilience va bien au-delà d'un simple concept abstrait. Sous ce terme se trouvent des réalités humaines très concrètes : traumatismes douloureux, processus de deuil et d'acceptation. Ce processus peut être décomposé en trois phases : (1) le traumatisme initial, défini comme le résultat d'une violence externe ou d'un événement choquant (Ferenczi, 1934), caractérisé pour la psychanalyse par son intensité et par l'incapacité du sujet à y répondre de manière adéquate (Laplanche et Pontalis, 1967) ; (2) l'état dépressif qui en découle, marquant une désorganisation psychique et émotionnelle ; (3) l'assimilation du deuil et l'émergence de la résilience, où l'individu mobilise ses ressources internes et bénéficie d'un appui externe pour sortir de la situation difficile (Cyrulnik, 2001).

Dans le contexte organisationnel, Di Fabio (2011) a montré que les collaborateurs les plus engagés dans les processus de changement étaient ceux qui présentaient le moins de résistances, suggérant un lien entre résilience individuelle et capacité d'adaptation organisationnelle.

2.3 De l'intelligence émotionnelle à la résilience émotionnelle

Le terme « intelligence émotionnelle » a été introduit en 1990 par les psychologues Salovey et Mayer, qui la définissent comme la capacité à percevoir avec précision, à évaluer et à exprimer les émotions, à y accéder ou à les générer lorsqu'elles facilitent la pensée, à les comprendre et à les réguler pour promouvoir le développement émotionnel et intellectuel (Mayer, Caruso et Salovey, 1997).

Daniel Goleman (1996) propose une définition élargie, englobant cinq composantes : la conscience de soi, la maîtrise de soi, la motivation interne, l'empathie et la maîtrise des relations humaines. Pour Goleman (1998), ces compétences émotionnelles se révèlent deux fois plus déterminantes que les compétences techniques ou cognitives dans l'excellence professionnelle. La résilience émotionnelle s'inscrit dans ce cadre comme un processus dynamique permettant à un individu de faire face aux défis émotionnels et de rebondir de manière constructive (Vesely, Saklofske et Leschied, 2013).

2.4 Mesure de la résilience émotionnelle : état des lieux

L'évaluation de la résilience émotionnelle soulève des questions méthodologiques complexes. Malgré le développement de nombreuses échelles, aucune ne bénéficie d'un statut privilégié. Une revue méthodologique de Windle, Bennett et Noyes (2011) a recensé quinze instruments de mesure, tous présentant des lacunes psychométriques. Parmi les plus utilisées figurent l'échelle de Wagnild et Young (1993, 25 items), l'échelle Connor-Davidson (CD-RISC, 10 items) et l'échelle RAW de Winwood et al. (2013, 20 items, sept dimensions).

Un débat persiste sur la nature de la résilience : trait inné et immuable pour certains (Bartone, 2007), compétence développable par des initiatives spécifiques pour d'autres (Fletcher et Sarkar, 2013). Cette opposition a des implications directes pour les politiques de développement des ressources humaines en entreprise.

3. L'intérêt de la résilience émotionnelle pour les organisations

3.1 L'intelligence émotionnelle, un impératif organisationnel

Les organisations sont profondément liées aux individus qui les composent, et le profil émotionnel de ces individus exerce une influence significative sur leur dynamique et leurs performances. Une enquête Gallup menée auprès de deux millions de salariés dans 700 entreprises américaines a mis en évidence le lien entre la qualité de la relation avec le supérieur

hiérarchique et la stabilité ainsi que la productivité de l'employé (Zipkin, 2000). Les dirigeants les plus efficaces sont ceux qui font preuve d'écoute, qui maîtrisent leurs émotions et qui bénéficient de la confiance de leurs équipes (Goleman et Cherniss, 2001).

Les recherches de Feist et Barron (1996), menées auprès de quatre-vingts docteurs en sciences, ont révélé que les compétences émotionnelles et sociales jouaient un rôle quatre fois plus important que le quotient intellectuel dans la réussite professionnelle. Goleman (1998) constate que l'IE devient de plus en plus déterminante aux échelons supérieurs de l'entreprise.

3.2 Applications managériales de l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle trouve des applications concrètes dans plusieurs dimensions du management. En matière de leadership, George et Jones (2001) soulignent son impact sur la capacité des dirigeants à inspirer et à mobiliser leurs équipes. Dans le domaine de la gestion du changement, Huy (1999) montre que la capacité émotionnelle des managers facilite l'acceptation des transformations organisationnelles et réduit les résistances. Sur le plan de la performance au travail, plusieurs études établissent un lien positif entre IE et efficacité professionnelle (Law et al., 2004 ; Wong et Law, 2002 ; Van Hoorebeke, 2008).

L'expérience de Stanford sur le différé de la gratification (Shoda, Mischel et Peake, 1990) illustre le lien entre maîtrise émotionnelle et performance cognitive à long terme : les enfants capables de résister à la tentation affichaient, dix ans plus tard, des résultats académiques significativement supérieurs.

3.3 La résilience émotionnelle comme levier de gestion du changement

Dans le contexte organisationnel contemporain, marqué par l'accélération des mutations technologiques, économiques et sanitaires, la résilience émotionnelle constitue un levier stratégique de gestion du changement. Tout changement génère inévitablement du stress et de la confusion au sein des équipes. Être résilient et intelligent émotionnellement permet de gérer efficacement ce stress et de le transformer en valeur ajoutée pour l'organisation.

Di Fabio (2011) a confirmé empiriquement que les collaborateurs dotés d'une intelligence émotionnelle élevée résistent moins aux changements organisationnels. D'autres travaux ont mis en évidence que la résilience peut s'assimiler à un mécanisme de défense adaptatif face aux transformations (Zander, 1950 ; Lawrence, 1968). En ce sens, développer la résilience émotionnelle en entreprise représente un investissement stratégique : elle renforce la cohésion des équipes, prévient l'épuisement professionnel et favorise une culture orientée vers l'apprentissage et l'adaptation continue.

4. Critiques et limites du concept de résilience émotionnelle

Malgré son essor, le concept de résilience émotionnelle fait l'objet de critiques significatives, portant sur des dimensions sociales, politiques, psychiques, culturelles et éthiques (Chanlat, 2003).

4.1 Dimension sociale : l'oubli du contexte

Les études sur l'IE accordent une importance considérable aux qualités individuelles sans tenir compte du contexte social réel dans lequel se déroulent les relations professionnelles. Comme le souligne Chanlat (2003), la possession de bonnes compétences relationnelles ne suffit pas à assurer le bon fonctionnement d'une organisation. La sociologie rappelle que la composition des élites est largement façonnée par des facteurs tels que l'origine sociale, le niveau d'éducation et le réseau d'appartenance (Bourdieu, 1989).

4.2 Dimension politique : l'occultation des rapports de pouvoir

La littérature sur l'IE adopte généralement une vision fonctionnaliste des organisations, selon laquelle la convivialité découle des seules compétences sociales et émotionnelles des dirigeants. Cette perspective passe sous silence les dynamiques politiques intrinsèques aux organisations : intérêts divergents, conflits de valeurs, rapports de pouvoir (Barus-Michel, Enriquez et Lévy, 2002).

4.3 Dimension psychique : l'éviction de l'inconscient

L'intelligence émotionnelle est principalement construite sur des bases biologiques et de psychologie cognitive, laissant peu de place à l'inconscient. Chanlat (2003) déplore que le quotient émotionnel occulte les apports de la psychodynamique et de la psychanalyse organisationnelle, réduisant la compréhension des motivations profondes du comportement humain au travail.

4.4 Dimension culturelle : une universalité contestable

Les principaux défenseurs de l'IE supposent implicitement que les émotions sont universellement perçues de manière similaire. Or, les recherches en anthropologie montrent que leur expression, leur intensité et leur sens sont profondément façonnés par la culture (Le Breton, 2007). Une application universelle des modèles d'IE sans adaptation culturelle risque d'être contre-productive dans des contextes multiculturels (Raz, 2002).

4.5 Dimension éthique : une lacune critique

La perspective de Goleman et de ses collaborateurs souffre d'une insuffisance de réflexion éthique. Les discussions sur la réussite professionnelle omettent de mentionner explicitement les valeurs éthiques qui devraient guider les actions des dirigeants. Les scandales d'entreprises

(Enron, WorldCom) illustrent que des individus charismatiques peuvent mettre leurs compétences relationnelles au service de comportements frauduleux (Gladwell, 2002 ; Dalla Costa, 1998). Il est donc indispensable d'associer le développement de l'IE à une réflexion éthique explicite.

Conclusion

La présente revue de littérature a permis de répondre à la question de l'intérêt de la résilience émotionnelle pour les entreprises contemporaines. Les éléments de réponse sont nuancés mais convergents : la résilience émotionnelle constitue bien un levier de performance organisationnelle. Elle favorise la gestion du changement, réduit les résistances, renforce la stabilité des équipes et contribue à un leadership plus efficace et plus humain.

Toutefois, le concept présente des limites théoriques et pratiques que les organisations ne sauraient ignorer. L'absence de consensus sur sa mesure, l'insuffisance des approches culturelles et éthiques, et la négligence de la dimension inconsciente constituent autant de chantiers ouverts pour la recherche. Par ailleurs, le développement de la résilience émotionnelle en entreprise ne peut se substituer à une réflexion sur les conditions structurelles de travail. Des recherches futures, menées dans des contextes organisationnels marocains et africains, permettraient d'enrichir la compréhension de ce concept en tenant compte des spécificités culturelles et managériales de ces contextes, encore largement sous-représentés dans la littérature académique internationale.

Bibliographie

- BARTONE P.T. (2007), « Test-retest reliability of the dispositional resilience scale-15, a brief hardiness scale », *Psychological Reports*, 101, 3, p. 943-944.
- BARUS-MICHEL J., ENRIQUEZ E. & LÉVY A. (2002), *Dictionnaire de psychosociologie*, Climepsi, Paris.
- BOURDIEU P. (1989), *La noblesse d'État : grands corps et grandes écoles*, Éditions de Minuit, Paris.
- CAMPBELL-SILLS L. & STEIN M.B. (2007), « Psychometric analysis and refinement of the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) », *Journal of Traumatic Stress*, 20, 6, p. 1019-1028.
- CHANLAT J.-F. (2003), « Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle », *Travailler*, 9, 1, p. 113-132.
- CYRULNIK B. (2001), *Un merveilleux malheur*, Odile Jacob, Paris.
- DALLA COSTA J. (1998), *The Ethical Imperative: Why Moral Leadership Is Good Business*, Addison-Wesley, Reading.
- DEJOUX C., ANSIAU D. & WECHTLER H. (2006), « Compétences émotionnelles et capacités d'apprentissage des dirigeants », *Revue internationale de psychosociologie*, 12, 3, p. 165-189.
- DI FABIO A. (2011), « Intelligence émotionnelle et résistance au changement : quelques résultats empiriques », *Psychologie du travail et des organisations*, 17, 1, p. 91-106.
- FEIST G.J. & BARRON F. (1996), « Emotional intelligence and academic intelligence in career and life success », *Annual Convention of the American Psychological Society*, San Francisco.
- FERENCZI S. (1934), « Réflexions sur le traumatisme », *Psychanalyse*, 4, p. 139-147.
- FLETCHER D. & SARKAR M. (2013), « Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory », *European Psychologist*, 18, 1, p. 12-23.
- GEORGE J.M. & JONES G.R. (2001), « Towards a process model of individual change in organizations », *Human Relations*, 54, 4, p. 419-444.
- GLADWELL M. (2002), « The talent myth », *The New Yorker*, 22, p. 28-33.
- GOLEMAN D. (1995), *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York.
- GOLEMAN D. (1996), « Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ », *Learning*, 24, 6, p. 49-50.
- GOLEMAN D. (1998), *Working with Emotional Intelligence*, Bantam, New York.

- GOLEMAN D. & CHERNISS C. (2001), *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco.
- HUY Q.N. (1999), « Emotional capability, emotional intelligence, and radical change », *Academy of Management Review*, 24, 2, p. 325-345.
- LAPLANCHE J. & PONTALIS J.-B. (1967), *Vocabulaire de la psychanalyse*, Presses Universitaires de France, Paris.
- LAW K.S., WONG C.S. & SONG L.J. (2004), « The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies », *Journal of Applied Psychology*, 89, 3, p. 483-496.
- LAWRENCE P.R. (1968), « How to deal with resistance to change », *Harvard Business Review*, 47, p. 49-57.
- LE BRETON D. (2007), « Pour une anthropologie des sens », *VST – Vie sociale et traitements*, 96, 4, p. 45-53.
- MAYER J.D., CARUSO D.R. & SALOVEY P. (1997), « Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence », *Intelligence*, 27, 4, p. 267-298.
- MAVROVELI S., PETRIDES K.V., SANGAREAU Y. & FURNHAM A. (2009), « Exploring the relationships between trait emotional intelligence and objective socio-emotional outcomes in childhood », *British Journal of Educational Psychology*, 79, 2, p. 259-272.
- MIGNONAC K., HERRBACH O. & GOND J.-P. (2003), *L'intelligence émotionnelle en question*, LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- NEISSER U. et al. (1996), « Intelligence: Knowns and unknowns », *American Psychologist*, 51, 2, p. 77-101.
- RAZ A.E. (2002), *Emotions at Work: Normative Control, Organizations, and Culture in Japan and America*, Harvard University Asia Center, Cambridge.
- SALOVEY P. & MAYER J.D. (1990), « Emotional intelligence », *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 3, p. 185-211.
- SHODA Y., MISCHEL W. & PEAKE P.K. (1990), « Predicting adolescent cognitive and self-regulatory competencies from preschool delay of gratification », *Developmental Psychology*, 26, 6, p. 978-986.
- THÉVENET M. (1999), « Le travail : que d'émotions ? », *Revue française de gestion*, 126.
- VAN HOOREBEKE D. (2008), « L'émotion et la prise de décision », *Revue française de gestion*, 2, p. 33-44.

VESELY A.K., SAKLOFSKE D.H. & LESCHIED A.D. (2013), « Teachers — The vital resource: The contribution of emotional intelligence to teacher efficacy and well-being », Canadian Journal of School Psychology, 28, 1, p. 71-89.

WAGNILD G.M. & YOUNG H.M. (1993), « Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale », Journal of Nursing Measurement, 1, 2, p. 165-178.

WINDLE G., BENNETT K.M. & NOYES J. (2011), « A methodological review of resilience measurement scales », Health and Quality of Life Outcomes, 9, 1, p. 1-18.

WINWOOD P.C., COLON R. & McEWEN K. (2013), « A practical measure of workplace resilience: Developing the Resilience at Work Scale », Journal of Occupational and Environmental Medicine, 55, 10, p. 1205-1212.

WONG C.S. & LAW K.S. (2002), « The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude », The Leadership Quarterly, 13, 3, p. 243-274.

ZANDER A. (1950), « Resistance to change — Its analysis and prevention », Advanced Management Journal, 15, p. 9-11.

ZIPKIN A. (2000), « The wisdom of thoughtfulness », New York Times, 31 mai.