

Utilisez votre intelligence émotionnelle

Selon le psychologue américain Daniel Goleman, la réussite d'un individu, dans sa vie comme dans l'entreprise, dépend davantage d'une bonne gestion de ses émotions que de son intelligence. Mode d'emploi.

Dans son livre paru en 2009, intitulé «Cultiver l'intelligence relationnelle» (Robert Laffont), le psychologue américain Daniel Goleman, déjà auteur d'un très médiatique «L'Intelligence émotionnelle» (1996), affirmait, preuves à l'appui, que la réussite d'un individu dépendait davantage de son QE (quotient émotionnel) que de son QI (quotient intellectuel). Notamment dans l'univers professionnel, où les gagnants ne sont pas forcément les surdiplômés mais ceux qui savent être «humainement appréciés» et sont capables de reconnaître, d'analyser et de gérer leurs émotions et celles des autres.

Domptez votre peur, faites-en votre alliée

Selon les chercheurs Peter Salovey et John Mayer, qui furent les premiers à utiliser le concept d'intelligence émotionnelle au début des années 90, l'être humain est tout sauf un être rationnel, notamment dans un contexte professionnel. «Dans l'entreprise, il faut savoir percevoir et comprendre ses propres émotions ainsi que celles de ses interlocuteurs et ne pas hésiter à les exprimer. Chaque émotion répond à un besoin utile. La colère sert à nous défendre si nous sommes agressés; la peur à nous prévenir d'un danger qui nous menace; la joie est l'expression de la satisfaction de nos besoins», analyse Nadine Sciacca, thérapeute, coach et formatrice sur ces problématiques et auteure de «Comment faire de nos émotions nos meilleures alliées» (Marabout, 2015).

Selon la thérapeute, ex-directrice de la communication dans l'univers pharmaceutique, il faut savoir gérer ces émotions, «les accueillir», afin qu'elles deviennent des alliées et non des freins. «Ces émotions circulent en nous. Il faut les canaliser et ne pas les refouler ou se laisser déborder par elles, souligne-t-elle. Dans un conflit avec un supérieur hiérarchique ou avec un collègue, l'intelligence émotionnelle permet de savoir canaliser ses réactions, de prendre du recul et d'éviter d'être impulsif.»

Toutefois, s'il convient d'écouter ses émotions et de prendre en compte le besoin qu'elles expriment, il est souvent pertinent de les affronter. Exemple: la peur. Si cette dernière permet d'éviter le danger, elle peut être contre-productive si elle empêche le manager de prendre des risques nécessaires.

«L'aversion au risque est antinomique de l'innovation, qui représente pourtant un enjeu stratégique pour les entreprises, prévient Nadine Sciacca. Certains managers attendent trop longtemps avant de prendre une décision, parce qu'ils veulent tout «border» ou alors veulent tout contrôler en ne laissant aucune autonomie à leurs équipes et, du coup, les découragent. À l'inverse, certains managers impulsifs ne réfléchissent pas, ils foncent «dans le tas» et



Nadine Sciacca

Consultante en prévention des risques psychosociaux, cette thérapeute et coach anime des clubs de cadres dirigeants. Elle est l'auteure de «Comment prendre de bonnes décisions» (Marabout, 2016).



Alain Duluc

Consultant et coach, cet expert en psychologie de la performance des personnes et des équipes, est manager à la Cegos où il est responsable de l'expertise «Développement personnel appliqué». Il est également l'auteur de «Leadship et Confiance» (Dunod, 2013).

vont dans le mur sans coup férir. Tout est une question de dosage.» Dompter sa peur, génératrice de troubles phobiques, en évaluant sereinement les risques, sans se laisser déborder par le stress, tel est le défi que doit relever le manager. «Dans les entreprises, il est courant qu'un collaborateur, qui a peur en public, retarde sans cesse le moment de «monter sur scène». Or, plus il hésitera, plus il manquera de confiance en lui. Le courage ne consiste pas à ne pas avoir peur, mais à affronter ses peurs», pointe Nadine Sciacca.

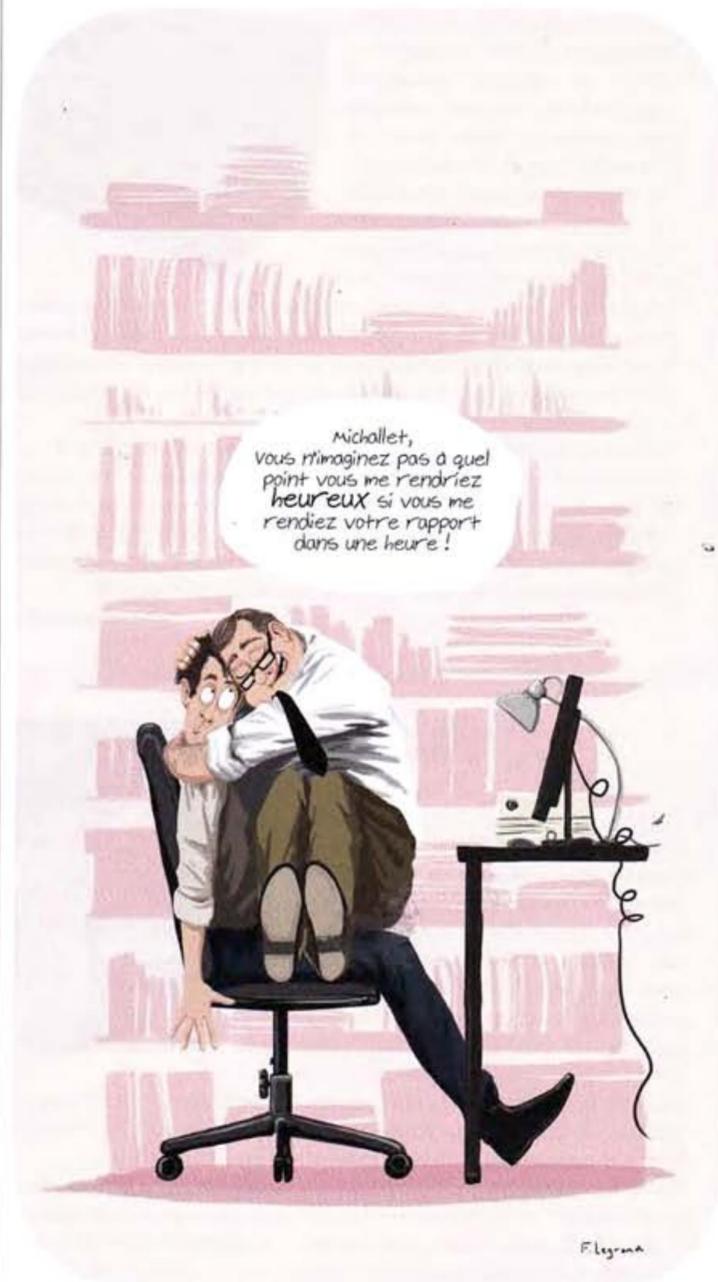
Une panoplie de compétences à cultiver

Alors que selon les scientifiques, le quotient intellectuel des individus n'évolue plus après l'âge de 17 ans, il n'en va pas de même pour le quotient émotionnel qui peut se développer à tout âge. Selon Daniel Goleman, chacun est en mesure d'améliorer son intelligence émotionnelle, à condition de transposer certaines compétences élémentaires dans sa vie professionnelle: la conscience de soi (être conscient de ses sentiments, utiliser ses penchants instinctifs pour orienter ses décisions), la maîtrise de soi (savoir gérer ses émotions, récupérer rapidement après une perturbation émotionnelle), la motivation (utiliser ses envies comme une boussole qui guide vers ses objectifs, persévérer malgré déconvenues et frustrations), l'empathie (adopter le point de vue d'autrui, entretenir des rapports harmonieux avec ses collègues), plus un ensemble d'aptitudes humaines (savoir déchiffrer les situations, réagir avec tact, utiliser ses aptitudes pour persuader, régler les différends, animer des équipes, etc.).

Selon les observateurs, les entreprises commencent progressivement à prendre conscience de l'importance qu'il y a de développer les compétences émotionnelles de leurs collaborateurs. «Elles ont bien compris qu'elles étaient nécessaires pour produire de l'engagement et de la performance économique», explique Nadine Sciacca qui anime un certain nombre de conférences autour de ce thème («comment faire de nos émotions nos meilleures alliées», «décider en toute connaissance de soi», «confiance en soi, confiance en l'autre...») notamment pour la direction des ressources humaines de Crédit Agricole Assurances.

Consultant et coach, responsable de l'expertise «Développement personnel appliqué» au sein de la Cegos, cabinet spécialisé dans la formation professionnelle, Alain Duluc est également convaincu depuis longtemps de la pertinence de l'approche émotionnelle des relations professionnelles. «Depuis les années 30, les recherches, notamment aux États-Unis, ont démontré que la qualité des relations humaines impactait positivement la dynamique collective des organisations. La fluidification des relations professionnelles permet de mieux partager l'information. Communiquer avec ses émotions permet notamment de dépasser les barrières culturelles, lorsqu'une entreprise possède des filiales à l'international, par exemple, les émotions étant largement universelles.» ■

Eric Delon



Musclez votre QE!

Par Joëlle Planche-Ryan, coach au sein du pôle Emploi-Carières d'Arts et Métiers Alumni.

À QI égal, c'est votre QE (quotient émotionnel) qui fait la différence. Pour maintenir votre place, grimper, ou tout simplement, être plus serein, étoffez-le!

À FAIRE

→ **Accueillez vos émotions comme des alliés.** La science nous apprend que les émotions jouent un rôle décisif dans la prise de décision, lisez «L'Erreur» de Descartes pour vous en convaincre.

→ **Gérez vos «situations à risque».** Repérez les situations qui déclenchent chez vous des comportements inadaptés ou nuisibles, apprenez à les lier à des sensations corporelles et

créez vos antidotes préventifs (visualisation, respiration...).

À ÉVITER

→ **Penser que seule l'expertise compte.** Au fur et à mesure que vous gravissez les échelons de l'entreprise, vous serez jugé davantage sur votre comportement et votre relationnel que sur vos expertises.

→ **Ne vous retrouvez pas dans l'un de ces 4 cas de figure.**

Vous tenez difficilement compte du feedback offert; vous jouez un rôle d'outsider dans l'entreprise (on vous perçoit râleur, avocat du diable, «je-m'en-foutiste», bouc émissaire...); vous êtes souvent en conflit avec la hiérarchie; vous êtes en difficulté pour trouver votre place. Vous risquez d'être stigmatisé. ■