

Développer les différentes composantes de son intelligence émotionnelle

Nous évoluons dans un environnement professionnel dans lequel l'intellect est hautement valorisé. Et pour cause : un QI élevé donne des armes précieuses pour analyser des dossiers complexes, diagnostiquer rapidement des problèmes, ou encore construire des argumentations convaincantes.

Gérer ses émotions et comprendre celles des autres est un facteur de succès plus important que l'intelligence pure.

Pour autant, cette forme d'intelligence est loin d'être le principal facteur de succès en entreprise. Plusieurs études ont montré que l'intelligence émotionnelle est deux fois plus corrélée à la réussite professionnelle que le quotient intellectuel ou l'expertise technique. Une intelligence émotionnelle hors du commun est même la caractéristique qui distingue à 90 % les stars de l'entreprise !

Développer son intelligence émotionnelle est ainsi un enjeu que tout manager ou dirigeant devrait mettre en haut de ses priorités de développement personnel. L'intelligence de

ses émotions et de celles des autres procure en effet de nombreux atouts :

I De meilleures décisions

Les décisions ne résultent pas de la simple analyse logique d'une situation. Les émotions jouent un rôle essentiel dès lors que le meilleur choix ne s'impose pas de façon évidente : il faut alors savoir trancher en sachant écouter ce que suggèrent son intuition, ses préférences, ses craintes. Le neurologue Antonio Damasio a ainsi montré que les personnes dont le cerveau a subi des traumatismes endommageant le siège des émotions ont le plus grand mal à prendre des décisions aussi simples que fixer l'heure d'un rendez-vous. 9 heures ou 14 heures ? Les deux sont possibles, chaque option a ses avantages et ses inconvénients. Impossible de faire un choix... Ces personnes avaient beau conserver des facultés intellectuelles extrêmement puissantes, l'absence de perception de leurs émotions leur rendait impossible toute prise de décision.

I Une performance accrue

La performance ne repose pas seulement sur les capacités individuelles. C'est le constat désabusé que fait un brillant ingénieur : « *Je ne comprends pas. Philippe a une carrière exceptionnelle. Pourtant, il n'est pas particulièrement doué.*

Il ne fait pas grand-chose lui-même. Mais il a toujours dans son réseau quelqu'un qui peut l'aider. » Et de fait, Philippe a raison ! Il est aujourd'hui plus important de savoir repérer et faire travailler ensemble diverses expertises que de prétendre développer soi-même toutes les compétences requises. C'est pourquoi l'intelligence émotionnelle, qui permet de nouer des relations, a souvent plus d'impact sur la performance que la compétence technique.

Sans compter que plus l'on gravit les échelons de la hiérarchie, plus la performance se joue précisément sur l'aptitude à trouver des compromis et résoudre des dilemmes. Des managers brillants se voient ainsi paralysés par excès de stress ou par difficulté à gérer les conflits qui ne peuvent manquer de surgir lorsque des personnes aux objectifs et contraintes différents doivent coopérer.

I Un leadership renforcé

Enfin, l'aptitude à conduire ses équipes à donner le meilleur d'elles-mêmes repose avant tout sur l'aptitude à susciter les émotions qui leur donneront envie de se dépasser, de persévérer face à la difficulté, d'aller chercher des solutions innovantes plutôt que de se contenter de leur routine quotidienne. Pour cela, il faut savoir ressentir soi-même ces émotions et les transmettre.

Développer son intelligence émotionnelle passe par la prise de conscience et la maîtrise de ses émotions et la compréhension de celles des autres.

- 1 Être **lucide** sur ses émotions
- 2 **Contrôler** les manifestations de ses émotions
- 3 Faire preuve d'**empathie** vis-à-vis des autres
- 4 **Synchroniser** ses émotions avec celles des autres

1^{re} composante

Être **lucide** sur ses émotions

Savoir s'observer

En entreprise, il est courant de vouloir étouffer ses émotions pour éviter qu'elles ne nous perturbent. Or c'est le meilleur moyen qu'elles nous influencent à notre insu ! Mieux vaut au contraire s'habituer à les repérer pour mieux les contrôler.

- **Guetter son corps**

Ex : Nœud à l'estomac, mal de tête, tension dans le dos, respiration accélérée, changement de ton de la voix, tremblement, bouffée de chaleur, sueur froide, jambes qui s'agitent... Autant de signes très personnels qui sont souvent associés aux mêmes émotions. Les repérer et connaître leur signification est l'un des meilleurs indicateurs de ses émotions.

- **Être attentif à ses ressentis**

Ex : Un sentiment de plénitude ou de vide, une angoisse, de l'excitation, un élan ou une perte d'énergie...

- **Écouter sa tête**

Ex : Les « petites voix » parasites que nous avons tendance à faire taire pour être raisonnable sont d'excellents indicateurs de nos émotions : souvent très familières ou excessives, elles servent de révélateurs d'émotions latentes.

" Il est important de comprendre que l'intelligence émotionnelle n'est pas l'opposé de l'intelligence, ce n'est pas la victoire du cœur sur la tête, c'est l'intersection unique des deux. »

David Caruso, chercheur à l'université de Yale, département de psychologie

Nous n'avons pas toujours conscience de nos émotions. Et pour cause : **les émotions et la pensée sont gérées dans des zones distinctes de notre cerveau**. Les émotions sont générées par l'amygdale, située dans le système limbique, à partir d'une perception fulgurante des informations reçues. Elles déclenchent des réactions réflexes, dont l'imagerie IRM montre qu'elles ne sollicitent pas les centres de la pensée – situés eux dans le néocortex. Ainsi, nous pouvons ressentir et réagir sans même avoir pris conscience de ce qui nous arrive. C'est ce qui se passe lorsque nous sautons en arrière pour éviter une voiture qui se dirige vers nous à grande vitesse.

Ces réflexes ont deux défauts. D'abord, ils sont hérités des besoins de survie ancestraux.

Par exemple, la peur nous pousse à fuir ou à nous battre. Or les dangers du monde de l'entreprise sont symboliques plus que physiques. Nos réactions réflexes sont donc inappropriées. De plus, l'amygdale se trompe souvent : elle est programmée pour déclencher une réaction rapide à partir de raccourcis pris par notre cerveau pour interpréter la situation. Or ces raccourcis sont souvent erronés, ce que nous réalisons dès que nous prenons le temps de réfléchir à la situation. C'est pourquoi **nous regrettons souvent les réactions réflexes déclenchées par nos émotions**.

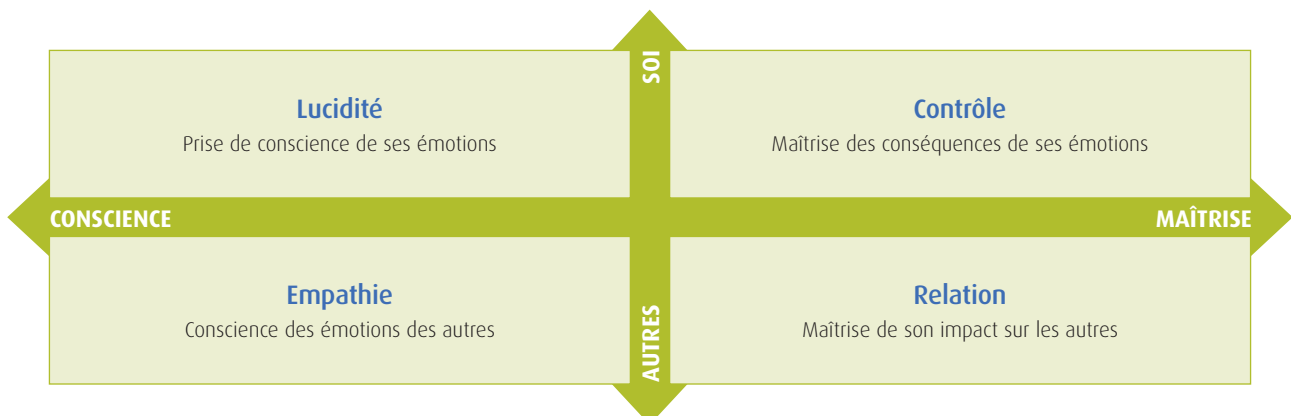
On ne peut maîtriser l'impact de ses émotions que si l'on en est conscient.

Pour maîtriser ces réflexes, il est primordial d'**habituer notre pensée à être informée de ce que nous ressentons**. Des choix conscients plus judicieux pourront alors prendre le pas sur nos impulsions. Imaginez que vous vous faites agresser injustement en réunion. Vous êtes légitimement furieux. Votre réflexe initial est de dire ses quatre vérités à votre interlocuteur. Mais si vous prenez conscience que vous êtes en colère et avez envie de vous venger, vous serez aussi conscient des limites de cette approche, et pourrez imaginer des réponses plus adaptées.

Cette habitude se développe par la pratique qui consiste à **se formuler systématiquement ses ressentis**. Cela suppose d'être attentif en permanence aux manifestations phy-

siques de ses émotions, ainsi qu'à nos pensées automatiques : « *je vais avoir sa peau* » ; « *il est dingue* ». Il faut aussi faire l'effort de **distinguer quelle est l'émotion réellement en cause**. En effet, il n'est pas rare de dissimuler une émotion par une autre, sans en être toujours conscient. Par exemple, les hommes ont tendance à se mettre en colère pour dissimuler leur peur, tandis que beaucoup de femmes préfèrent pleurer pour éviter de se mettre en colère. Repérer quels mécanismes sont ainsi à l'œuvre chez soi est important pour accroître sa lucidité.

Les quatre composantes de l'intelligence émotionnelle



D'après *The Brain and Emotional Intelligence : New Insights*, Daniel Goleman, éd. More Than Sound, 2011, et *Emotional Intelligence Coaching*, Steve Neale, Lisa Spencer-Arnell, Liz Wilson, éd. Kogan Page, 2011.

2^e composante

Contrôler les manifestations de ses émotions

Nous ne pouvons pas contrôler les émotions que nous ressentons. Elles nous parviennent directement de l'amygdale sans passer par le siège de la pensée. Ainsi, une émotion forte nous fait perdre le contrôle de nos comportements : notre discernement se réduit, notre mémoire ne fonctionne plus, nos réactions se limitent à reproduire des comportements appris de longue date, ancrés sous formes de réflexes. L'IRM montre ainsi que l'afflux d'émotions détourne les circuits neuronaux habituels et « prend en otages » nos comportements.

En revanche, **une fois que nous avons pris conscience de notre émotion et de ses débordements, nous pouvons décider sciemment d'en limiter les conséquences.** Il s'agit d'abord d'être attentif : « *Attention, je réagis de façon excessive.* » On peut ensuite s'attaquer à reprendre le contrôle de son comportement, ce qui est d'autant plus aisé que cela est engagé rapidement après le début de ce débordement émotionnel.

La première réponse à apporter est d'ordre **biologique** : il faut s'efforcer de laisser au corps le temps d'évacuer l'afflux hormonal lié à l'émotion. Aller faire un tour ou courir sont ainsi de très bons remèdes lorsqu'on est excessivement énervé : la pensée est plus claire au retour. Certes, cela n'est pas toujours

applicable dans le feu de l'action. Mais aller chercher un verre d'eau ou proposer une courte pause dans une réunion conflictuelle est généralement possible, et procure un intermède précieux pour permettre à chacun de laisser retomber la charge émotionnelle. Pour accélérer ce processus, les méthodes de relaxation sont particulièrement utiles. Elles ont pour effet de ralentir le rythme cardiaque et de calmer le corps. Il faut cependant les pratiquer de façon régulière, dans l'idéal au quotidien, pour pouvoir y recourir efficacement sous le coup d'une forte émotion.

Les émotions ne sont nuisibles que lorsqu'elles prennent le contrôle de nos actions.

Une fois atténuées les manifestations physiologiques de l'émotion, il devient possible de **contrôler ses pensées.** L'enjeu consiste à inverser la spirale déclenchée par le choc émotionnel. Comme ce dirigeant qui apprend une nouvelle inquiétante sur un investissement qu'il vient d'engager. Il va être assailli de pensées automatiques qui vont nourrir son inquiétude : « *Et si le projet échouait ? L'impact va être catastrophique. Je vais me retrouver dehors...* » S'ils ne sont pas contrôlés, ces réflexes peuvent l'entraîner dans un état proche de la panique qui ne fera que nuire à sa lucidité. Il faut donc faire l'effort de prendre le contre-pied de ces pensées. Par exemple : « *La catastrophe n'est pas avérée. J'ai connu pire. Examinons les leviers à notre disposition...* ».

Quelques bons réflexes

Lorsque nous sommes sous le coup d'un afflux d'émotions qui brouillent notre jugement, nous pouvons regagner le contrôle par une démarche volontariste :

- **Couper court aux manifestations physiques de son émotion**
Ex : Respirer plus lentement, s'asseoir si l'on est agité, sortir se calmer un moment.
- **Se placer dans un état d'esprit positif**
Ex : Visualiser une issue optimiste à la situation, penser à un événement agréable.
- **Prendre le contre-pied de ses pensées automatiques**
Ex : « Il a un caractère épouvantable ! Peut-être, mais s'il avait aussi de bonnes raisons d'être en colère ? »
- **Mener un dialogue interne aussi objectif que possible**
Ex : « Je me suis senti agressé, mais était-ce réellement une agression ? Puis-je lui faire part de ce ressenti ? Comment le formuler sans être moi-même agressif ? »
- **Faire preuve d'empathie**
Ex : « Peut-être m'a-t-il manqué de respect parce qu'il est sous pression ? »

Contrôler ses pensées automatiques

Les pensées automatiques (ou « petites voix qui nous trottent dans la tête ») ont tendance à renforcer nos émotions négatives :

- Elles sont **irrationnelles** car non censurées par la pensée. Ex : « Je vais le tuer ! »
- Elles s'expriment sans **nuances**. Ex : « On ne s'en sortira jamais »
- Elles semblent **incontestables**, car elles ne résultent pas d'un processus de réflexion et sont ressenties comme des certitudes.

Certains réflexes permettent de minimiser l'impact de ces pensées automatiques :

- **S'interdire de généraliser.** Ex : « Il ne comprend jamais rien », « Ils sont tous inconscients ».
- **Éviter d'étiqueter les gens.** Ex : « Quel incapable », « C'est un goujat ».
- **Ne pas deviner.** Lire dans les esprits est tentant, mais souvent trompeur. Mieux vaut vérifier.
- **Éviter d'exagérer** les conséquences ou la signification d'un événement. Ex : « Il ne m'a pas dit bonjour, il m'en veut. »

D'après *Emotional Intelligence at Work*, Hendrie Weisinger, éd. Jossey-Bass, 1998.

3^e composante

Faire preuve d'empathie vis-à-vis des autres

3 formes d'empathie

Trois formes d'empathie se conjuguent pour conférer une bonne intelligence des autres :

- **L'empathie cognitive**
« Je comprends comment vous percevez la situation, je peux me mettre à votre place »
- **L'empathie émotionnelle**
« Je ressens votre émotion, je suis touché par vos ressentis. »
- **La compassion**
« Je sens que vous avez besoin d'aide, je sais vous proposer mon aide sans vous envahir tout en étant présent. »

Être capable de ressentir les émotions des personnes avec qui nous travaillons est un puissant levier de performance. En effet, le manager qui sait se mettre dans le mode de pensée de ses collaborateurs trouve les mots qu'il faut pour être compris et les motiver. Cela l'aide à s'adapter à des cultures variées ou aux personnalités diverses. De même, celui qui sent comment les autres réagissent peut adapter en temps réel son argumentation pour mieux les convaincre. De façon générale, il inspire confiance car son interlocuteur sent qu'il est compris.

L'empathie consiste principalement à **savoir déchiffrer les signaux non verbaux** émis par nos interlocuteurs. En effet, nos gestes, nos intonations et nos regards trahissent nos émotions bien plus clairement que nous ne serions

La conscience des émotions des autres est la base d'une relation efficace.

même capables de les formuler. Mais il ne s'agit pas seulement de deviner ce que l'autre ressent. L'empathie se développe par le **feedback** : c'est en testant nos intuitions sur ce que ressent notre interlocuteur que nous ajusterons notre perception de ses émotions, et plus généralement, apprendrons à décoder les indices révélateurs des émotions des autres.

De façon inattendue, développer son empathie passe souvent par **développer la conscience de ses propres émotions**. En effet, les scientifiques ont montré que ce sont les mêmes circuits neurologiques qui sont activés dans les deux cas. Savoir lire ses propres émotions ouvre ainsi la voie qui permet de lire celles des autres. Un travail sur soi a donc de grands bénéfices sur ses relations aux autres.

4^e composante

Synchroniser ses émotions avec celles des autres

Créer une relation

Pour qu'un flux positif d'émotions circule entre deux personnes, trois conditions doivent être remplies :

- **Porter une attention totale à l'autre.**
La transmission d'émotions se fait d'autant mieux que les deux interlocuteurs ne sont pas distraits par d'autres centres d'attention.
- **Synchroniser le non-verbal.**
Adopter des postures identiques, le même rythme de parole ou de pas, ou encore la même gestuelle facilite l'activation des neurones miroirs.
- **Se mettre délibérément dans un état d'esprit positif.**
Penser à un souvenir positif ou aux bons côtés de la situation permet d'améliorer son humeur, et par contagion, celle de son interlocuteur.

Les personnes émotionnellement intelligentes savent **faire passer leurs émotions à leurs interlocuteurs**. Cela facilite l'émergence de la confiance et constitue un puissant facteur de motivation et de coopération.

Les scientifiques ont expliqué ce phénomène de **contagion des émotions** par la découverte des « neurones miroirs ». Un chercheur italien observait par IRM certains neurones du cerveau d'un singe qui s'activaient uniquement quand ce dernier levait un bras. Sa surprise a été grande lorsqu'il a soudain constaté que ce neurone s'était activé alors que le singe ne bougeait pas. En fait, un technicien situé en face du singe venait de lever son bras. Le neurone du singe fonctionnait par mimétisme. Ce phénomène se reproduit lorsque nous ressentons nous-mêmes les émotions des personnes qui sont à proximité de nous, même en

La qualité de ses relations aux autres dépend en grande partie de sa capacité à se placer sur une même longueur d'ondes émotionnelle.

dehors de toute interaction verbale.

Gérer ses relations avec les autres suppose de reconnaître que nous contribuons à façonner leurs émotions, que nous le voulions ou non. Le mieux que nous puissions faire est donc de travailler à améliorer notre propre état d'esprit pour qu'il influence positivement notre entourage. L'article « *The Human Moment at Work* » de la *Harvard Business Review* souligne ainsi l'importance de porter une attention pleine et entière à son interlocuteur, et de laisser opérer le flux d'émotions. Si l'on est soi-même en mode positif, l'autre personne se sentira alors mieux. Une étude a ainsi montré que les collaborateurs qui recevaient une évaluation très critique d'un manager à l'aise et chaleureux étaient beaucoup plus satisfaits et constructifs que ceux qui recevaient un feedback positif d'un manager froid et distant.