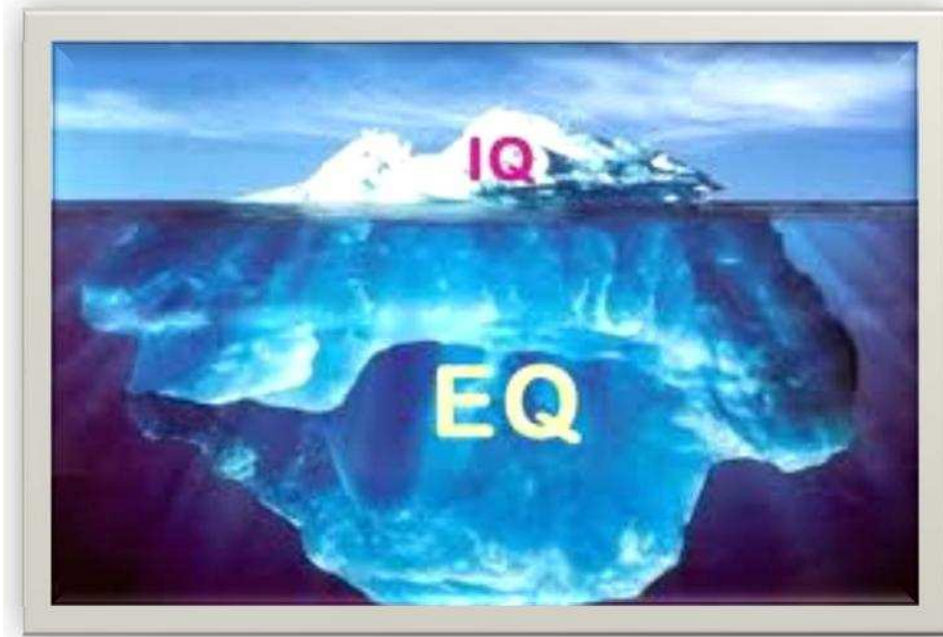


Intelligence Emotionnelle

ACCROÎTRE LA PRODUCTIVITÉ, L'EFFICACITÉ ET LA CRÉATIVITÉ DES EMPLOYÉS



Quel est le meilleur atout d'une entreprise, qu'il s'agisse d'une PME ou d'un conglomérat du classement Fortune 500 ? Ses salariés. Dans le monde, les entreprises avant-gardistes reconnaissent l'importance de la mise en place de stratégies qui encouragent le développement psychologique, émotionnel et personnel de leurs employés, notamment chez ceux occupant des postes à responsabilités. L'intelligence émotionnelle est le levier majeur d'une meilleure conscience de soi et des autres. La recherche a montré qu'il s'agit d'un élément clé de la satisfaction de l'employé et de l'obtention de résultats significatifs aux niveaux individuel et collectif.

Selon Daniel Goleman (1998), chercheur et écrivain reconnu sur le thème de l'intelligence émotionnelle : « environ 90 % des responsables les plus performants peuvent attribuer leur succès à l'intelligence émotionnelle ». Il avance que : « pour être performant dans tous les domaines, la compétence émotionnelle est deux fois plus importante que les compétences cognitives ». L'économie a contraint les entreprises de plusieurs secteurs industriels à revoir leur approche du recrutement et de la fidélisation des employés. Dans le passé, l'intelligence, l'éducation et l'expérience étaient les facteurs qui avaient le plus de poids lors d'un recrutement ; pourtant, la recherche tend de plus en plus à démontrer que

l'intelligence émotionnelle joue un rôle clé dans la réussite personnelle et professionnelle.

Dans un récent article du *Wall Street Journal*, R. K. Cooper (2010) définit l'intelligence émotionnelle comme la « capacité à percevoir, comprendre et à user de façon efficace de la puissance et de la justesse des émotions en tant que source d'énergie humaine, d'information, de relation et d'influence ». Il poursuit en ajoutant que même s'il existe plusieurs définitions, la plupart conviennent que les compétences sociales et émotionnelles telles que la flexibilité, l'adaptabilité, la créativité, l'empathie, la conscience de soi et la motivation, constituent les principes de base de l'intelligence émotionnelle. Ces principes de base décuplent la capacité de persévérance, la maîtrise de soi, la finesse de jugement et la faculté à « être » avec les autres et à les influencer positivement.

Le quotient émotionnel est une expression utilisée pour mesurer la perception de soi et la capacité à mener à bien certaines tâches sans être stressé(e), ni découragé(e). Votre quotient émotionnel est déterminé par les quatre composantes de l'intelligence émotionnelle. Ces dernières forment une progression naturelle qui conduit à l'intelligence émotionnelle dans tous les domaines de la vie. Cela peut sembler évident, mais si on applique ces principes à la maison et sur notre lieu de travail, notre vie peut changer. Chacune des composantes se définit comme suit :

Percevoir des émotions – Il s'agit de la capacité à percevoir ses propres émotions ainsi que celles des autres. Ceci, dans ce que nous regardons, dans les histoires que nous entendons, dans la musique que nous écoutons et dans tous les autres stimuli que nous rencontrons chaque jour.

Faciliter la pensée – L'étape suivante est la capacité à ressentir et à utiliser l'émotion

créée par ce que nous percevons, comme étant nécessaire à la transmission des sentiments ou à leur utilisation dans d'autres processus cognitifs.

Comprendre les émotions – Ensuite, il y a la capacité à comprendre ces informations émotionnelles. Il s'agit de l'aptitude à saisir la façon dont les émotions se combinent et évoluent à travers les transitions relationnelles et l'apprentissage. Ceci afin d'intégrer leur signification émotionnelle.

Gérer les émotions – Il s'agit du tout dernier objectif : être capable de s'ouvrir aux sentiments et aux émotions et de les moduler en soi et chez les autres. Le but étant de favoriser la connaissance et l'évolution de soi.

Un article paru en 2010 dans *Psychology Today* met en lumière le fait que nos émotions pilotent nos décisions et que notre réussite dépend également de notre capacité à les comprendre et à les interpréter. Lorsqu'une émotion se déclenche dans notre cerveau, notre système nerveux répond en créant une sensation souvent décrite comme instinctive et provoque ainsi certaines pensées. Imaginez que vous êtes en train de négocier un contrat et que vous commencez à être anxieux. Ceci est le signe que votre système émotionnel tente de vous inciter à évaluer davantage la situation. Vous pouvez soit être affaibli par la situation, soit être frustré par cette anxiété ou vous pouvez aussi y voir plus clair et chercher à comprendre : L'autre personne vous rappelle-t-elle votre sensibilité cérébrale vis-à-vis de quelqu'un qui a été malhonnête avec vous ou qui a profité de vous ? Votre anxiété est-elle une réponse à votre propre peur de l'échec ? L'autre personne manifeste-t-elle de l'agressivité ?

Cette agressivité peut-elle entraîner une réponse émotionnelle de vigilance ou de colère en vous ? Si vous pensez à travers vos émotions plutôt que de les laisser vous dominer, vous pouvez mieux gérer la

situation et réagir de façon adéquate. Les émotions ont un remarquable potentiel d'action. Les comportements dictés par les émotions, notamment sur le lieu de travail, sont parfois source de stress. Cela est souvent lié à l'exécution d'une tâche, à la gestion du temps ou à la productivité plutôt qu'au potentiel générant une action décisive. Considérons, par exemple, la façon dont les personnes réagissent lorsqu'elles doivent mener à bien un projet. Pour certaines d'entre elles, un projet sera source d'anxiété jusqu'à son terme. Mais pour d'autres, ce même projet ne sera pas source d'anxiété avant l'approche de la date finale; en réalité, c'est l'échéance qui génère de l'anxiété et qui motive l'action. En d'autres termes, une date d'échéance est nécessaire pour générer l'anxiété qui suscite l'action. Un dirigeant émotionnellement intelligent reconnaît qu'elle motive les exécutants directs de façons différentes. Ainsi, un employé peut terminer une tâche avant l'échéance prévue car l'idée de se débarrasser de l'anxiété qu'elle suscite le motive ou à l'échéance car l'anxiété qu'elle suscite le motive. Si vous reconnaissez à quel point les émotions affectent votre style motivationnel, vous pourrez prendre des décisions et atteindre vos objectifs de manière plus consciente et efficace.

Votre système émotionnel peut vous donner un avantage dans la prise de décision si vous vous en servez correctement.

La plupart des gens perçoivent leurs émotions comme quelque chose qu'ils doivent gérer ou contrôler plutôt que comme quelque chose qu'ils peuvent capitaliser. Les émotions ne doivent plus représenter une gêne que vous devez contrôler ou ignorer. Au contraire, il faut

s'en servir tel un outil dans le but de percevoir avec précision une situation.

Selon Daniel Goleman (1998), auteur de *Working with Emotional Intelligence*, « notre intelligence émotionnelle détermine notre potentiel à acquérir les compétences pratiques qui reposent sur cinq aptitudes de base : connaissance de soi, motivation, maîtrise des émotions, empathie et sens de la communication. Notre compétence émotionnelle montre l'importance du potentiel que nous avons traduit en aptitudes professionnelles. » En cela, le quotient intellectuel peut être opposé à l'intelligence émotionnelle.

Comme les chercheurs l'ont clairement mis en avant dans un article paru dans le "Academy of Management Journal",
"Les résultats suggèrent que les dirigeants capables d'évaluer avec précision leurs subordonnés et les situations ainsi que de réguler leurs émotions en conséquence, réussissent davantage à générer des processus de groupes efficaces et à stimuler des performances "

Selon une étude réalisée en 2010 sur des étudiants de troisième cycle à Harvard (dans les domaines du droit, de la médecine, de l'enseignement et du management) les notes obtenues lors des examens d'entrée, représentant un simili de quotient intellectuel, n'avaient aucune corrélation, voire une corrélation négative, avec leur éventuelle réussite professionnelle. En

effet, nous connaissons tous des personnes qui ont eu des résultats scolaires médiocres et qui ont toutefois connu une carrière remarquable dans le monde des affaires. La recherche a confirmé à plusieurs reprises que c'est grâce à ses aptitudes à communiquer qu'une personne atteint le plus haut niveau et y reste. De nos jours, les spécialistes du recrutement de cadres comprennent que la compétence émotionnelle d'un candidat s'avère être aussi importante que sa compétence intellectuelle.

Une mauvaise gestion des émotions, peut rendre les personnes intellectuellement inefficaces. Les personnes ayant une compétence émotionnelle peuvent choisir comment exprimer leurs sentiments et

apporter la réponse appropriée aux actions et aux sentiments des autres.

Il peut sembler difficile de croire qu'un raisonnement émotionnel puisse être aussi important, voire même plus important, que le quotient intellectuel. Certaines personnes peuvent considérer l'intelligence émotionnelle comme une tendance d'entreprise. Toutefois, les dernières recherches en la matière prouvent, encore une fois, que la pensée stratégique met à contribution au moins autant, si ce n'est plus, l'intelligence émotionnelle que le quotient intellectuel.

Dans une étude publiée dans la *Harvard Business Review* (2010), on a demandé à des dirigeants suivant un programme *Executive MBA*, de réagir à des stratégies fictives et à des dilemmes de gestion tactiques. Leur activité cérébrale a été mesurée à l'aide d'un IRM. Il en est ressorti que les plus performants sur le plan stratégique ont eu une activité neuronale inférieure à ceux dont l'activité cérébrale a été le plus associée à des réponses instinctives, de l'empathie et du raisonnement émotionnel. La région associée aux pensées logiques, a fonctionné de manière minimale tandis que les régions associées à un traitement émotionnel inconscient ont fonctionné plus librement.

De nombreuses études de cas d'entreprises ont connu un franc succès après avoir appliqué les principes de l'intelligence émotionnelle pour recruter et former le personnel. Elles confirment ainsi l'importance de la compétence émotionnelle sur le lieu de travail.

En 1998, l'armée de l'air américaine a constaté qu'en intégrant l'intelligence émotionnelle dans le processus de sélection des recruteurs, elle multipliait par trois ses chances de sélectionner des recruteurs efficace. Le bénéfice immédiat était une économie annuelle de 3 millions de dollars américains. Voyant cela, le secrétaire américain à la défense, a incité tous les services des forces armées à adopter cette

procédure pour le recrutement et la sélection. Un autre exemple démontre qu'après avoir été formés aux compétences émotionnelles, c'est-à-dire à la façon dont ils pouvaient mieux écouter et aider les employés à résoudre les problèmes par eux-mêmes, les responsables d'une usine ont constaté une baisse de 50 % des accidents avec arrêt de travail. Ainsi, les plaintes formelles ont diminué et sont passées à une moyenne de 15 par an à 3 par an et l'usine a dépassé ses objectifs de productivité de 250 000 USD. La société d'études Egon Zehnder International constate que sur les 515 cadres seniors mandatés pour leur recherche, ceux dotés d'une forte intelligence émotionnelle étaient davantage susceptibles de réussir que ceux dotés d'un QI plus élevé. En d'autres termes, l'intelligence émotionnelle serait un meilleur indicateur de succès que les autres qualités. Plus précisément, les cadres détenaient une intelligence émotionnelle élevée dans 74 % des cas de réussite et seulement dans 24 % des cas d'échec. Cette étude a concerné des cadres en Amérique Latine, en Allemagne et au Japon et les résultats étaient presque identiques dans les trois cultures.

En clair, une entreprise peut améliorer son résultat final en utilisant ces facteurs lors du recrutement d'un nouveau talent. Ceci dit, une entreprise peut-elle accroître ses bénéfices en formant son personnel à développer sa compétence émotionnelle ? La recherche a démontré que les compétences émotionnelles pouvaient s'acquérir. Considérons par exemple, le cas des conseillers financiers chez American Express dont les dirigeants ont suivi le programme de formation à l'intelligence émotionnelle. Ils ont été comparés à un même nombre de personnes dont les responsables n'ont pas reçu cette formation.

Dans l'année qui a suivi la formation, les employés des dirigeants formés ont connu une hausse de leur activité de 18,1 % alors que le résultats pour ceux dont les responsables n'avaient pas suivi de formation était de 16,2 %. Grâce à un bon programme de formation en intelligence émotionnelle, une entreprise peut développer le potentiel de ses employés situés en haut ou en bas de l'organigramme. Des programmes de formation tels que « *Emotional Intelligence: The Pathway of Personal Success* » peuvent permettre aux employés d'acquérir les compétences nécessaires qui leur permettront d'être davantage compétents sur le plan émotionnel. Ils détiendront ainsi les outils les rendant plus efficaces, plus productifs et plus épanouis sur le plan personnel et professionnel. La formation peut aider vos employés à accroître leur engagement et leur sentiment de responsabilité face à leurs propres choix. Ils connaîtront leurs objectifs personnels et auront une vision claire du chemin à suivre pour gagner en productivité et être capable de progresser. Tout en prenant davantage conscience de leurs propres émotions et en sachant les contrôler dans leur vie professionnelle et personnelle, vos employés seront plus satisfaits et plus productifs.

Pour résumer, plus nous avons conscience de nos émotions, plus nous pouvons les contrôler. Progressivement, cela nous permet de devenir plus compréhensifs vis-à-vis des sentiments d'autrui. Les personnes compétentes sur le plan émotionnel ont davantage confiance en elles. Elles deviennent donc de meilleurs leaders et des personnes actives au sein de leurs équipes. Leur optimisme les aide à penser et à surmonter les obstacles de façon plus originale. Elles possèdent également la capacité à ne pas constamment chercher une gratification et à gérer le stress, la colère et les autres émotions négatives. Cela les aide à créer des liens avec les collaborateurs

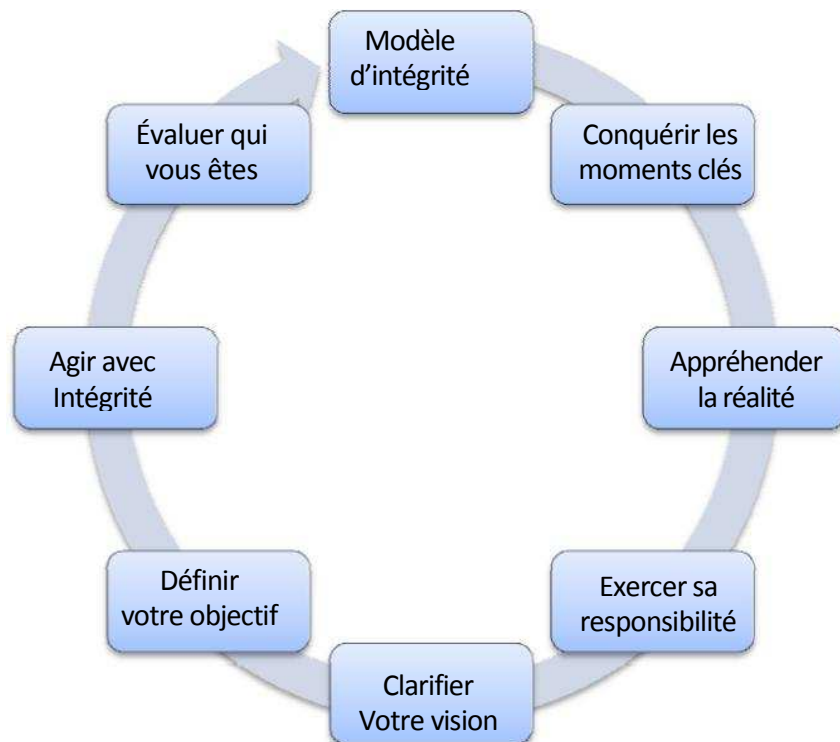
et avec les clients, et à mener à bien des tâches difficiles. Cinq composants de base sont impliqués dans la compétence émotionnelle.



Ces cinq composants de base sont :

- **Intrapersonnelle**
 - Estime de soi
 - Conscience de soi émotionnelle
 - Affirmation
 - Indépendance
 - Développement personnel
- **Interpersonnelle**
 - Empathie
 - Responsabilité sociale
 - Relations interpersonnelles
- **Gestion du stress**
 - Résistance au stress
 - Contrôle des pulsions
- **Adaptabilité**
 - Essai de réalité
 - Flexibilité
 - Résolution de problème
- **Perspective générale**
 - Optimisme
 - Bonheur

Le programme progressif, *Emotional Intelligence: The Pathway of Personal Success*, a défini huit valeurs fondamentales sur la base de ces cinq compétences émotionnelles :



Le modèle d'intégrité – Ce module est conçu pour aider les participants à reconnaître les défauts inhérents aux symboles courants de la réussite. Ils apprendront une nouvelle définition du succès sur la base de leur paradigme personnel. Ils découvriront également les quatre paradigmes à travers lesquels la plupart des gens vivent et identifient leurs propres convictions et celles des autres.

Surmonter les moments difficiles – Ce programme leur permet de prendre conscience de la façon dont ils réagissent aux défis ou aux épreuves (moments clés) en explorant les différents types de réponses à ces situations. Ils apprendront à identifier les conséquences de leurs comportements et à choisir les attitudes et les sentiments positifs à mettre en œuvre lors des moments clés. Ils identifieront et compareront les écarts d'interprétation et choisiront une méthode leur permettant de changer les « convictions qui affaiblissent » en « convictions qui renforcent. ».

Adopter la réalité – Cette partie les aidera à comprendre la nature de la réalité et leur apprendra l'importance d'y situer leur vie. Ils apprendront à accepter les réalités de leurs existences respectives et à explorer le chemin leur dictant d'exprimer leurs ressentiments, leurs plaintes et le besoin de blâmer les autres. Ils apprendront à vivre dans « l'ici et maintenant ».

Exercer la responsabilité – Ce module apprend la signification et la nature de la responsabilité personnelle. Il aide à comprendre la tendance humaine qui consiste à éviter d'assumer la responsabilité des actes des autres. De même, l'évaluation de la propre volonté de responsabilité sera au centre de ce module. Vos employés apprendront à revendiquer la paternité de leur réussite personnelle et à comprendre la puissance et la liberté qui découlent de l'acceptation de la responsabilité.

Clarifier votre vision – Cette unité facilitera l'appropriation de la puissance d'une vision claire. Les participants évalueront les pensées qui les empêchent de suivre leur vision et définiront les objectifs leur permettant d'y parvenir.

Définir votre objectif – Ici, il sera présenté aux participants, les différences entre trois types de visions. Il leur sera ensuite demandé d'élaborer une appréciation personnelle. Ils clarifieront les grands principes guidant leur existence et développeront des affirmations qui les aideront à atteindre leur objectif et feront de leur vision une réalité.

Agir avec intégrité – Ce programme enseigne la signification de l'expression « intégrité personnelle » et la capacité à l'identifier lorsqu'elle est mise en pratique. Les participants connaîtront les symptômes et les conséquences du non respect des valeurs propres et apprendront à se comporter de façon plus congruente avec ce qui est le plus important à leurs yeux.

Évaluer qui vous êtes – Ce module regroupe la signification, l'importance et les différents aspects de l'estime de soi. Les participants apprendront à devenir la source principale de leur amour-propre et accepteront leurs imperfections. Enfin, ils reconnaîtront et se serviront de leurs forces en tant qu'individu.

La formation sur l'intelligence émotionnelle présente de nombreux avantages. Votre entreprise sera capable de se promouvoir par elle-même et de réduire ses coûts de formation grâce à l'accroissement de la fidélité des employés. Votre force marketing et votre force de vente gagneront en efficacité car vos employés deviendront plus optimistes. Ils posséderont les outils leur permettant d'être créatifs et de surmonter les obstacles. Lorsque les dirigeants choisissent d'écouter avec empathie et que les membres de l'équipe prennent leurs responsabilités, l'entreprise fonctionne inévitablement de façon plus efficace et plus productive. Un groupe de recherche dirigé par Eric Heward (2010) a conduit une étude qui a également rattaché l'intelligence émotionnelle à une baisse de la procrastination.

En conclusion, l'intelligence émotionnelle accroît les compétences managériales ainsi que la compétence des employés, ce qui améliore inévitablement le résultat final.

Ressources :

Show Off Your 'Emotional Intelligence' During the Legal Recruiting Process : Alison Bernard et Niki Kopsidas : New York Law Journal : 20 juillet 2010v

Harvard Business Review ; When Emotional Reasoning Trumps IQ | Roderick Gilkey, Ricardo Caceda, Clinton Kilts | 1er sept. 2010

Rapport GAO intitulé « Military Recruiting : The Department of Defense Could Improve Its Recruiter Selection and Incentive Systems, » et il a été soumis au Congrès le 30 janv. 1998. (Richard Handley et Reuven Bar-On ont fourni ces informations.)

(Pesuric & Byham, 1996)

Consortium pour la recherche sur l'intelligence émotionnelle dans les organisations;
www.eiconsortium.org

Psychology Today; Like It Or Not, Emotions Will Drive the Decisions You Make Today: Making Good Use of Your Emotional Intelligence, by Mary C. Lamia, Ph.D.; Publié le 31 déc. 2010

Positive Path Network: Life by Choice – Not by Chance; IQ vs. EQ by Candy Tymson
'Working with Emotional Intelligence' by Daniel Goleman; Bloomsbury Paru en 1998