

L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE HUMAINE EN ENTREPRISE



Uplevel YOU 

L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE HUMAINE EN ENTREPRISE

L'intelligence émotionnelle est depuis quelques années en France à la une dans tout projet de gestion du changement.

Nous savons aujourd'hui que la prise en compte de l'humain dans le monde de l'entreprise est primordiale à toute réussite de transformation.

En effet, selon une étude du Cabinet Carewan en 2015, « sept projets de transformation d'entreprise sur dix échouent en raison d'une mauvaise prise en compte du facteur humain ». Depuis quelques années, on a vu, en effet se développer des courants de pensée plaçant l'émotion au centre des interactions au travail, jouant un rôle décisif dans l'amélioration des performances à la fois humaines et d'entreprise.

Nous allons donc voir au cours de cet atelier quels rôles jouent nos émotions dans notre vie au travail et comment augmenter son intelligence émotionnelle pour une vie dans laquelle la frontière entre vie privée et vie professionnelle devient moins opaque.

Car nous sommes, en effet, des Humains et nous faisons UN avec nos émotions.

CONTENU DE L'ATELIER

1. APPREHENDER L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE :

- Définition
- l'approche de Daniel Goleman, père de L'IE appliquée au travail
- différence entre QI et QE
- les émotions : origines et stimuli

2. APPLICATION DE L'IE DANS LE MONDE DU TRAVAIL :

- la maîtrise des cinq composantes de L'IE
- impact stratégique au niveau des relations au sein de l'entreprise
- ses champs d'application

3. MISE EN PRATIQUE

- exercices et jeux de rôle

4. RETOUR ET PARTAGE D'EXPERIENCE

Appréhender l'Intelligence Emotionnelle

- Définition :

L'intelligence émotionnelle est définie dans les années 1990 par deux psychologues américains Peter Salovey (l'actuel président de l'université de Yale) et Jack Mayer et est un concept qui réfère à la capacité de reconnaître, comprendre et maîtriser ses propres [émotions](#), à composer avec les émotions des autres personnes, et à faire la distinction entre eux et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et ses gestes.

Le concept a été popularisé par [Daniel Goleman](#) en 1995.

- Approche de Daniel Goleman :

L'ouvrage de [Daniel Goleman](#), « Emotional Intelligence » (1995) a popularisé la notion. Cet ouvrage couvrait la plupart de la littérature de l'époque sur l'IE ainsi qu'un nombre considérable de recherches supplémentaires en lien avec les émotions et leurs relations avec le cerveau et les comportements sociaux.

Ce livre mettait en exergue des remarques déjà formulées par Mayer & Salovey suivant lesquelles les personnes pourvues d'une grande intelligence émotionnelle pouvaient se montrer socialement plus efficaces⁴. Goleman défendait également l'idée que l'intelligence émotionnelle avait des effets positifs sur les plans relationnel, professionnel, et sur la santé (Goleman, 1995a, p. 13).

Les émotions, apparaissent chez les mammifères pour signaler les changements (réels ou imaginaires) dans les relations entre un individu et son environnement afin de fournir une réponse adéquate.

Par exemple, la [colère](#) apparaît en réponse à une [menace](#) ou une [injustice](#) ; la peur apparaît en réponse au danger. Les émotions ne suivent pas un cycle temporel rigide mais répondent aux changements externes dans les relations (ou la perception interne que l'on en fait).

Les compétences émotionnelles ne sont pas des talents innés, mais plutôt des capacités apprises qu'on peut développer et perfectionner.

L' IE est un véritable enjeu dans les relations au travail

Les champs d' application de l' IE dans le domaine du management sont très larges.

Daniel Goleman est le premier à avoir développé un concept associant émotion et univers professionnel (jusque là, on n'en parlait pas).

Il a réalisé une étude sur plus de 200 entreprises pour saisir et prouver l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la **performance au travail**.

Résultat : l'évolution de la performance en entreprise est due à 60% aux compétences émotionnelles de ses employés.

Il adapte donc son modèle au monde du travail en 1998.

Ce travail constitue les prémices d'une nouvelle ère où l'on commence à considérer que l'humain au travail a des intelligences multiples, et que celles-ci ont une incidence très importante sur le leadership, l'adaptation professionnelle, la gestion d'équipe et la gestion du changement.

• Différence entre QI et QE :

L'intelligence telle qu'on l'entend d'une manière générale, fait référence en réalité à ce que les scientifiques appellent « l'intelligence cognitive » (intelligence des apprentissages, vitesse de traitement de l'information, développement du langage, du raisonnement...).

L'intelligence émotionnelle quant à elle, est un concept qui n'a vu le jour qu'en 1990 (Salovey et Mayer), et qui se réfère à une intelligence « sociale » qui permet à l'individu de s'adapter à son environnement et à entrer en relation.

• Les émotions : origine et stimuli

Les émotions existent chez l'être humain parce qu'il y a 200 millions d'années, elles étaient nécessaires à la survie de notre espèce, *homo sapiens*. Ainsi, la peur nous indiquait la présence d'un danger et nous encourageait à fuir, tandis que la colère nous incitait au combat ; La surprise nous rendait attentifs et alertes, alors que la joie nous donnait envie de coopérer et de reproduire des comportements gagnants.

Depuis, le cerveau humain est devenu plus complexe et les fonctions mentales ont évolué, mais les centres de l'émotion jouent encore aujourd'hui un rôle incontournable dans notre processus de pensée et de raisonnement, en somme tout ce qui fait de nous des êtres intelligents. Les émotions sont généralement plus ciblées, de plus courte durée et plus intenses que les humeurs et les sentiments.

Que signifie le mot émotion et que représente-t-il exactement ?

En latin, *emotio* (ou *emovere*) contient la particule *e* qui est à l'origine *ex* (hors de) et le mot *motio* (ou *movere*) qui se réfère au mouvement. L'expression fait donc allusion à quelque chose de dynamique, porteur d'énergie.

Chez les humains, l'émotion est une expérience à la fois physiologique et psychique, en réaction à des stimuli internes ou biochimiques d'une part, et à des stimuli externes ou environnementaux de l'autre. Le processus émotionnel se déroule en trois étapes successives : la confrontation à une situation, l'interprétation de la réalité et le comportement qui en résulte.

Pour pouvoir évaluer son IE, il faut d'abord prendre en compte les émotions et les comprendre. L'identification des émotions constitue une clef essentielle de l'IE. Il existe 4 émotions principales que vous pouvez identifier chez vos collaborateurs :

1. La joie : Elle est déclenchée par une réussite, un accomplissement. Elle induit des réactions joviales, du partage, de la spontanéité.

2. La tristesse : Elle est associée à une perte et s'exprime par un renfermement sur soi-même et la recherche de réconfort.

3. La peur : Elle est à l'origine d'une perception du danger et est souvent considérée comme un frein à l'action.

4. La colère : Elle est consommatrice d'énergie et n'aide pas toujours à régler les problèmes. Cependant, bien gérée elle peut être utile et être un carburant pour éviter de reproduire les situations qui la déclenchent.

Bien sûr, il n'existe pas que ces quatre émotions et d'autres émotions doivent être prises en compte telles que le désir, la surprise, le dégoût etc... Mais vous l'aurez compris, pour pouvoir évaluer son IE, il faut dans un premier temps prendre en compte nos émotions et celles d'autrui. Malheureusement cela ne suffit pas ! Pour Daniel Goleman, il y a, en plus des émotions, 5 compétences clefs à maîtriser afin d'augmenter son IE.

- **Compétence n°1**: La conscience de soi
- **Compétence n°2**: L'autorégulation avec la maîtrise des émotions
- **Compétence n°3**: La motivation
- **Compétence n°4**: L'empathie
- **Compétence n°5**: La capacité à rentrer en relation avec autrui

Application de l'IE dans le monde du travail

• La maîtrise des cinq composantes L'IE :

En 1999, D. Goleman définissait l'intelligence émotionnelle comme « notre capacité à apprendre les diverses aptitudes pratiques qui sont fondées sur cinq composantes : la conscience de soi, la motivation, la maîtrise de soi, l'empathie et la maîtrise des relations humaines ». Ensuite, il postula l'existence d'au moins vingt-cinq compétences allant de l'innovation au sens politique qui, selon lui, étaient liées à ces cinq composantes.

Reprenons ces **cinq composantes** en détail :

1- La conscience de soi

La capacité de reconnaître et de comprendre les humeurs personnelles, les émotions et les moteurs internes, ainsi que leur effet sur les autres. Les indicateurs de conscience de soi comprennent l'auto-assurance, l'auto-évaluation réaliste, et un sens de l'humour auto-dérisoire.

La conscience de soi dépend de la capacité à surveiller son propre état émotionnel et d'identifier et nommer correctement ses émotions.

2- La maîtrise de soi

La capacité de contrôler ou rediriger les pulsions et les humeurs perturbatrices, et la tendance à suspendre le jugement, et de réfléchir avant d'agir. Les indicateurs comprennent la fiabilité et l'intégrité, ainsi que l'acceptation de l'ambiguïté et l'ouverture au changement.

3- La motivation interne

Un moteur interne qui va au-delà de l'argent et du statut, qui sont tous deux des récompenses externes : vision de ce qui est important dans la vie, le plaisir d'accomplir une tâche, la curiosité d'apprendre, un « flux » qui vient de l'immersion dans une activité. Une tendance à poursuivre des objectifs avec énergie et persistance. Les indicateurs comprennent une forte envie d'accomplissement, de l'optimisme à l'épreuve des échecs et un engagement organisationnel.

4- L'empathie

La capacité de comprendre la structure émotionnelle des autres. Une habileté à traiter les personnes en fonction de leurs réactions émotionnelles. Les indicateurs comprennent l'expertise dans la construction et le maintien du talent, la sensibilité interculturelle et le service aux clients. L'empathie concerne l'intérêt et l'implication dans les émotions des autres, la capacité à sentir ce qu'ils ressentent.

5- La capacité à entrer en relation avec autrui

L'habileté dans la gestion des relations et dans la construction de réseaux, ainsi qu'une capacité à trouver des points communs et de construire des liens. Les indicateurs des compétences sociales comprennent l'efficacité dans la conduite du changement, le pouvoir de persuasion, la création d'expertise et le leadership des équipes.

• Impact stratégique au niveau des relations au sein de l'entreprise

Quels intérêts pour les entreprises ?

Comme vous le savez le monde est en pleine mutation et les entreprises doivent s'adapter à ces changements. Il est donc primordial pour les entreprises de se différencier. Dans le passé, cette différenciation se faisait sur l'intelligence mais désormais on se différencie de plus en plus sur l'humain ! En effet, ce qui incombe aux recruteurs c'est la réussite des Hommes, leur développement, leur engagement et surtout leur motivation à réussir et à faire réussir les entreprises. C'est pourquoi les sociétés intègrent de plus en plus la notion d'intelligence émotionnelle, qui devient **un outil indispensable** aussi bien dans le recrutement, les relations, le management et la performance.

Quand l'IE intervient dans le processus de recrutement

Aujourd'hui, le quotient émotionnel est un outil majeur pour recruter des candidats. Il permet au recruteur d'analyser au-delà de l'intelligence et des compétences du candidat sa maîtrise des émotions. Le recruteur va alors pouvoir l'évaluer sur sa gestion des émotions mais aussi sur sa capacité à s'adapter. Grâce à l'IE, le recruteur peut alors départager des candidats présentant des compétences similaires. Mais pour pouvoir recruter des profils possédant de solides compétences émotionnelles, il faut savoir les identifier.

Voici quelques astuces qui vous permettront d'identifier les compétences émotionnelles d'un candidat :

- Le candidat devra se connaître lui-même : ses atouts, ses limites, sa capacité à remplir les missions qui vont lui être confiées.
- Il devra maîtriser ses émotions : capacité à réguler ses émotions et ne pas être en réaction immédiate aux événements qui se présentent.
- Il devra posséder de l'empathie pour comprendre et prendre en compte les émotions de son entourage.
- Enfin, il devra avoir des compétences relationnelles pour fédérer, mettre en relation des profils différents, développer et faire jouer son réseau.

De plus en plus d'entreprises évaluent ces compétences et qualités émotionnelles lors d'un entretien en posant des questions ciblées sur la manière dont le candidat se comporte dans telle ou telle situation. Pour un recruteur, c'est la capacité à s'adapter en fonction des situations et sa personnalité qui seront essentielles.

L'IE au service du management & de la performance

Pour que l'intelligence émotionnelle soit efficace, il faut que vous commenciez par vous-même. Vous ne pouvez pas améliorer le bien-être, l'épanouissement et le sentiment de soi d'autres personnes sans comprendre d'abord comment vous fonctionnez sur le plan émotionnel.

Les leaders se distinguent généralement par leur niveau d'intelligence émotionnelle, et ce sont ces compétences qui contribuent à créer un lieu de travail plus efficace. Par exemple, si un dirigeant possède une intelligence émotionnelle élevée, cela s'avèrera un atout s'il souhaite convaincre et embarquer ses collaborateurs. Savoir identifier et gérer ses propres émotions et aussi celles des autres, sera un avantage pour asseoir son leadership auprès de ses équipes et donc accroître leur performance.

Outil n°3 : L'IE favorise les relations

En 2015, une enquête du cabinet Carewen révélait que sept projets de transformations d'entreprise sur dix échouent en raison d'une mauvaise prise en compte du facteur humain. Il est vrai qu'auparavant dans certaines sociétés les relations n'étaient pas au centre de la communication. Les collaborateurs se coupaient alors de leurs émotions. Or l'être-humain est un être sensible, doté de force et de fragilité. Il a été prouvé que les équipes qui fonctionnent bien sont dans des processus relationnels où le langage est vrai, la parole est authentique et les émotions ne sont pas « tabou » car elles sont accueillies. L'écoute sociale, l'empathie sociale, le partage social mènent vers la solidarité collective et par conséquent professionnelle. Respecter l'autre, l'écouter avec toute son attention, comprendre son « monde », avoir de l'empathie sont les ingrédients nécessaires à l'équilibre et à la cohésion de l'équipe.

• Ses champs d'application :

Qu' est-ce que signifie l'intelligence émotionnelle au quotidien ?

Des études sur l'IE donnent une place prépondérante aux émotions dans le travail, dans les prises de décisions.

En effet, dans les situations de risques et d'incertitude, l'émotion est un facteur anticipé à la prise de décision.

Au sein d'une entreprise, les personnes faisant preuve d'un fort potentiel d'intelligence émotionnelle, présentent des comportements communs :

- la capacité à se concentrer sur le positif,
- la propension à s'entourer de personnes également positives,
- l'aptitude à s'affirmer et à fixer ses propres limites,
- la volonté d'être en état de curiosité et d'apprentissage,
- savoir « lâcher-prise » de son passé,
- le souhait de rendre la vie intéressante et joyeuse,
- la volonté d'utiliser son énergie avec sagesse,
- le désir d'aller vers l'indépendance...

Un manager aura donc tout intérêt à développer ces compétences, afin de faire adhérer son équipe à ses projets, et accroître ainsi la performance de l'entreprise.