



réinventons / notre métier

L'intelligence émotionnelle en leadership

Devenez un leader plus efficace et épanoui

Julian Jencquel



Julian Jencquel

L'intelligence émotionnelle en leadership

Devenez un leader plus efficace et épanoui



L'intelligence émotionnelle en leadership : devenez un leader plus efficace et épanoui

1ère édition

© 2013 Julian Jencquel & bookboon.com

ISBN 978-87-403-0607-1

Table des matières

	Préface	6
	A propos de l'auteur	6
	A propos de l'ouvrage	7
1	Introduction	8
2	Les émotions et l'intelligence	10
2.1	L'origine des émotions	10
2.2	Les émotions primaires et leurs variations	13
2.3	L'intelligence	15
3	L'intelligence émotionnelle	17
3.1	Les modèles théoriques	17
3.2	Exemples d'application du concept d'intelligence émotionnelle	26



réinventons / notre métier

4	Exercices	47
4.1	Style de résolution de problèmes : trouvez votre approche	47
4.2	L'expression émotionnelle	51
4.3	Les menteurs	51
4.4	Tolérance au stress	53
4.5	L'empathie	54
5	Hygiène de vie	56
5.1	L'alimentation	56
5.2	L'activité physique	59
5.3	Le sommeil	60
5.4	La méditation	60
6	Conclusion	62
7	Bibliographie	63



réinventons / notre métier

Préface

A propos de l'auteur

Julian Jencquel, coach certifié à HEC, est l'un des premiers consultants en France à avoir été accrédités au *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)* de l'université de Yale aux Etats-Unis.

Il est convaincu qu'avec les dernières avancées en neurosciences et les meilleures connaissances que nous avons sur le fonctionnement de notre cerveau, le domaine de l'intelligence émotionnelle va devenir incontournable pour toute personne soucieuse de son développement personnel et professionnel. Son but est d'aider les personnes à mieux se connaître et à mener des vies plus épanouies. En leadership comme ailleurs, l'intelligence émotionnelle est selon Julian Jencquel l'une des clés qui permettent d'accéder à la réalisation du potentiel qui sommeille en chacun de nous.

Après plus de 15 années d'expérience internationale dans le secteur du luxe, d'abord pour Montblanc et Ralph Lauren (1994–1999), puis en tant qu'entrepreneur (1999–2010), il crée en 2011 Jencquel Consulting à Paris. Il a toujours beaucoup voyagé et s'intéresse de près aux différences culturelles qu'il a pu observer d'un pays à l'autre, ainsi qu'à la manière dont se déroulent les interactions au niveau des émotions. C'est pour cette raison qu'il s'est spécialisé en intelligence émotionnelle et en management interculturel.

D'origine russe et allemande, Julian Jencquel a grandi au Venezuela et parle couramment cinq langues : le français, l'allemand, l'anglais, l'espagnol et l'italien.

Pour entrer en contact avec Julian Jencquel ou découvrir ses domaines d'intervention :



Jencquel Consulting

23, rue Cauchy

F-75015 Paris

T +33 (0)1 45 58 60 20

E info@jencquelconsulting.com

W www.jencquelconsulting.com

A propos de l'ouvrage

L'intelligence émotionnelle en leadership est une introduction à la fois pratique et complète à un sujet qui intéresse de plus en plus de personnes dans tous les domaines : enseignement, éducation, médecine, sport, administrations et entreprises. En effet, une société émotionnellement intelligente sera mieux armée pour relever les défis d'un monde de plus en plus complexe et fluctuant. Dans ce livre qui vise en premier lieu les dirigeants d'entreprise, mais dont la lecture est d'intérêt général, il devient rapidement clair que les émotions se trouvent au cœur de toutes les décisions que nous prenons. Par conséquent, ne pas s'y intéresser de près reviendrait à renoncer à tout un aspect de notre fonctionnement qui influence durablement notre chemin de vie.

1 Introduction

Émotions et leadership sont deux termes qui pour certains peuvent paraître incompatibles, voire totalement sans rapport l'un avec l'autre. Nous apprenons tôt dans la vie que les émotions ne devraient se ressentir et être exprimées que de manière très contrôlée, et uniquement dans certains environnements et à certains moments. Nous regrettons souvent d'avoir cédé aux émotions et allons même jusqu'à nous en excuser.

Dans un contexte professionnel, la culture d'une organisation et son secteur d'activité, ainsi que le positionnement hiérarchique et le sexe de celui ou celle qui manifeste de l'émotion, sont des facteurs qui déterminent le degré de tolérance par rapport à son expression. J'ai pu observer que la notion d'intelligence émotionnelle est souvent perçue avec méfiance et scepticisme au sein des entreprises, car les managers et dirigeants la confondent avec les sentiments et considèrent que ces derniers sont anathèmes avec la maîtrise de soi et la prise de décision rationnelle.

Ceci n'est d'ailleurs pas uniquement le cas dans les entreprises. En septembre 2013, un ancien premier ministre français disait à propos d'un comportement qui le dérangeait : « c'est un changement brutal de stratégie, qui crée de l'émotion, et l'émotion crée la division (N.D.A. : au sein du parti de cet homme politique). » Indépendamment du contexte dans lequel cette déclaration a été faite, elle sous-entend que pour le bon fonctionnement d'un parti politique, il faudrait s'abstenir de créer de l'émotion.

[Un homme politique s'exprime sur les émotions](#)

Pourtant, il est avéré qu'aucune décision n'est en réalité prise sans l'influence d'une ou plusieurs émotions. Tout au long de ce livre, nous partons du principe que les émotions ne sont pas uniquement importantes, mais absolument nécessaires pour que nous prenions de bonnes décisions, agissions de manière optimale pour résoudre des problèmes, gérons le changement et ayons du succès.

Contrairement aux idées reçues, une entreprise est une plaque tournante de l'émotion : les dirigeants inspirent par l'émotion, les salariés sont motivés à travers l'émotion, et les études démontrent que les consommateurs achètent souvent les produits ou services vendus par l'entreprise en raison de la connexion émotionnelle qu'ils créent avec ces derniers.

Comment un dirigeant utilise l'émotion, en adoptant une attitude généralement positive, et de quelle façon il gère les émotions négatives, cela va avoir un impact profond sur la culture de son entreprise. En effet, même si chacun d'entre nous a théoriquement la capacité de développer son intelligence émotionnelle, cela présuppose que nous prenions conscience de cette possibilité ; et pour qu'une entreprise devienne émotionnellement intelligente, l'exemple du dirigeant est d'une importance capitale, car c'est à travers ses propres compétences que peut se déclencher l'effet de levier dont profitera toute l'organisation.

A travers ce livre, vous allez découvrir qu'en développant votre intelligence émotionnelle, vous pouvez devenir un leader non seulement plus efficace, mais également plus épanoui. Dans les chapitres qui suivent, je commence par décrire le processus émotionnel à l'intérieur du cerveau, puis je présente les principaux modèles théoriques qui sont à la pointe de la recherche dans le domaine qui nous intéresse. Plus loin, je décris quelques exemples concrets de situations dans lesquelles l'intelligence émotionnelle joue un rôle crucial en leadership.

En particulier, je me focalise sur l'importance de cette forme d'intelligence dans un contexte interculturel, commun à la plupart des grandes organisations multinationales dans tous les secteurs d'activité. C'est ici que se trouve l'une des principales originalités de cet ouvrage, car je fais le lien entre trois domaines de recherche qui se complètent, pour vous permettre d'améliorer vos compétences en leadership : l'intelligence émotionnelle, la management interculturel et les neurosciences.

Plus loin, vous trouverez dans la dernière partie du livre des exercices pratiques qui vous permettront de comprendre comment il est possible de développer votre intelligence émotionnelle.

Je termine par quelques paragraphes dont l'objectif est de vous alerter sur l'aspect qui est de loin le plus important si vous souhaitez développer votre intelligence émotionnelle : la santé de votre cerveau.

Votre priorité numéro 1 : veiller à la bonne santé de votre cerveau

2 Les émotions et l'intelligence

2.1 L'origine des émotions

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 tristesse signalait aux autres que nous avons besoin d'aide, et le dégoût nous mettait en garde de ne pas manger des aliments potentiellement avariés. 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.

Les émotions sont de plus courte durée 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.

L'endroit du cerveau dans lequel le stimulus est perçu est la strate reptilienne, la partie la plus ancienne du point de vue de l'évolution, qui se situe au niveau du tronc cérébral. L'information est ensuite relayée vers le cerveau limbique, et c'est ici que la réponse au stimulus va être générée sous forme d'émotion. En fonction de l'émotion provoquée par le stimulus, nous allons adopter le comportement qui nous semblera le plus approprié. Ce n'est qu'à ce stade que nous prenons conscience du processus et que nous pouvons moduler notre réaction, en fonction de notre intelligence émotionnelle. C'est ici qu'entre en jeu la zone préfrontale du néocortex, la partie la plus récente dans l'évolution de notre cerveau, et dont l'utilisation n'est souvent pas automatique et demande un effort.

La difficulté réside dans le fait que tout ce processus se déroule en quelques fractions de seconde, et que si le stimulus représente un danger immédiat réel ou perçu, la réaction physique va se produire comme un réflexe, sans nous donner réellement l'opportunité d'appliquer la pensée discriminante. C'est pourquoi les changements de comportement en réaction à des situations de stress intense sont les plus difficiles à modifier et demandent un apprentissage progressif. Néanmoins, dans la plupart des cas les émotions de moindre intensité vont tout d'abord se manifester par le ressenti, avant l'expression et le passage à l'action. Voici un exemple.

Lorsque nous sommes agacés par le comportement d'un collaborateur qui n'arrête pas de bâiller pendant que nous lui parlons, nous avons le temps de décider comment nous allons réagir. L'agacement est bien réel, mais ce que nous en faisons va dépendre de notre système de valeurs ou de nos croyances : « il est mal élevé de bâiller en public » ou encore « cela signifie que ce que je lui dis ne l'intéresse pas ».

Dans ce type de situation, il serait dommageable d'ignorer totalement l'émotion, car elle risquerait alors d'évoluer à notre insu : l'agacement va devenir de l'irritation, qui va se transformer en énervement, puis en colère, pour donner au final de la rage et peut-être même un passage à l'acte violent – verbal ou physique. Heureusement, nous parvenons en général à enrayer cette progression, car nous mettons en place des stratégies dont l'objectif est de nous protéger du stimulus déplaisant.



réinventons / notre métier

L'intensité d'une émotion progresse lorsque le stimulus déclencheur reste actif et rien n'est fait pour l'apaiser.

Quelles sont ces stratégies ? La fuite ou l'évitement, c'est-à-dire une interruption de l'interaction ; la lutte ou la confrontation, dans ce cas un commentaire plutôt direct et critique à l'attention de la personne qui nous agace ; l'inhibition de l'action, ce qui veut dire que même si nous restons présents, nous allons intérioriser l'émotion et ériger une barrière virtuelle entre nous et l'interlocuteur.

Mais de loin la meilleure stratégie est celle que nous pouvons utiliser si nous prenons pleinement conscience de l'émotion que le comportement de cette personne provoque en nous, et que nous marquons une pause avant de réagir, de manière maîtrisée. C'est la solution émotionnellement intelligente, celle qui risque le moins de perturber l'échange productif avec notre interlocuteur. Les meilleurs dirigeants savent prendre ce recul et évitent de réagir à chaud lorsqu'ils ressentent une émotion négative. C'est la méta-perspective, la « sortie de zoom » qui nous donne la possibilité de nous voir en situation de l'extérieur.

Les stratégies face à une émotion déplaisante : 1) fuite ou évitement, 2) lutte ou confrontation, 3) inhibition de l'action, 4) action en méta-perspective.

Voici le processus cognitif en méta-perspective : « les bâillements à répétition de cette personne m'agacent. Qu'est-ce que cela m'indique réellement ? Je ne sais pas pourquoi cette personne bâille, car il peut y avoir plusieurs raisons : fatigue, ennui, angoisse, etc. Ce qui importe, c'est de comprendre pourquoi cela m'agace, moi. C'est certainement parce que j'ai des croyances concernant les bâillements qui entraînent une réaction émotionnelle négative. J'intègre cette information et je suis reconnaissant d'avoir appris quelque chose sur moi. A présent, je peux accepter que cette personne bâille, si toutefois cela n'entrave pas la continuation de notre dialogue. »

Cependant, il ne s'agit pas uniquement de reconnaître et gérer nos propres émotions, mais aussi celles des autres. D'une manière générale, les émotions de nos interlocuteurs nous transmettent des messages essentiels pour mieux communiquer. Comprendre ce que ressent une personne avec laquelle nous interagissons, cela nous donne des outils précieux pour que la qualité de l'échange puisse être optimisée.

Combien de malentendus, de conflits et de ruptures sont la conséquence d'une mauvaise lecture des émotions ? Sans doute la plupart. C'est pourquoi il est utile de surveiller la communication non verbale de notre interlocuteur, principalement les expressions faciales, le timbre de voix et le langage du corps. En effet, si c'est l'ennui qui provoque les bâillements de mon interlocuteur, peut-être faudrait-il que j'envisage de communiquer de manière plus dynamique ? Ou alors, se pourrait-il que le niveau d'engagement de cette personne soit insuffisant ? Quelles pourraient en être les causes ?

Historiquement, il existe deux courants antagonistes qui tentent d'expliquer le rôle des émotions. Le premier, très cartésien et largement répandu dans les entreprises depuis la révolution industrielle, considère les émotions comme irrationnelles et inférieures à la pensée. Ce point de vue, en grande partie alimenté par le comportementalisme de B. F. Skinner, suggère que les émotions perturbent notre efficacité et nous empêchent d'arriver à de bonnes conclusions quant à la marche à suivre. En d'autres termes, les décisions prises sans l'interférence des émotions sont les meilleures. Ce parti-pris contre les émotions remonte d'ailleurs à très loin, puisque Aristote avait déjà suggéré qu'il fallait « réduire les émotions au silence pour entendre la voix pure de la pensée ».

Le deuxième courant, qui trouve ses origines dans les recherches de Charles Darwin, postule que les émotions jouent un rôle vital dans l'évolution pour nous aider à communiquer. Elles nous fournissent de l'information sur nos relations et nous indiquent si nous sommes sur la bonne voie pour atteindre nos objectifs. Par exemple, ressentir de l'anxiété peut nous aider à mieux préparer un examen important ; avoir de la joie en compagnie de bons amis fait ressortir le fait que nous attachons de la valeur à ces relations et nous préserve de les négliger.

Depuis les années 80, cependant, les recherches ont commencé à démontrer que les émotions et les processus cognitifs et comportementaux sont interdépendants. On ne cherche plus à confronter la valeur des cognitions à celle des émotions, mais à étudier leur interaction. Le fait que des personnes joyeuses font des jugements plus positifs, et que celles qui sont tristes en font des plus négatifs, suggère que les émotions affectent l'interprétation de nos comportements et de ceux des autres.

Les émotions et les processus cognitifs et comportementaux sont interdépendants.

Il a également été observé que nos humeurs ont un impact sur le type de souvenirs que nous privilégions, ainsi que sur notre manière de résoudre les problèmes. Ainsi, les personnes tristes vont plutôt se souvenir des événements tristes de leurs vies ou de mots plutôt négatifs, tandis que les personnes heureuses auront tendance à se souvenir d'événements heureux et de mots positifs. De surcroît, ceux qui sont d'humeur positive utiliseront plus facilement des stratégies de résolution de problèmes créatives.

2.2 Les émotions primaires et leurs variations

Les émotions primaires ou basiques sont communes à tous les êtres humains, indépendamment de leur culture, langage, âge ou sexe. Ces émotions sont déclenchées par les mêmes facteurs partout dans le monde, et s'expriment de la même façon :

- La colère
- Le dégoût
- La peur
- La joie
- La tristesse
- La surprise

Selon les modèles, l'on peut également ajouter le mépris, la honte, l'intérêt, l'acceptation et l'amour à cette liste. Je préfère me borner à celles qui sont universellement admises comme étant des émotions primaires.

Les émotions primaires se manifestent de la même manière partout dans le monde, à quelques exceptions près : les eskimos Utkuhikhalingmiut et certains Polynésiens ne montrent pas la colère.

Cependant, à la différence des émotions de base ci-dessus, il existe aussi des émotions secondaires, dont la principale caractéristique est qu'elles ont une forte composante sociale ou culturelle. Prenons par exemple la gêne. Nous pouvons nous sentir gênés lorsque nous commettons une bétise et que nous sommes surpris par une autre personne. Ceci se produit sans doute partout dans le monde dans une telle situation, mais ce qui différencie ce type d'émotion de ses cousines primaires, c'est que les actions qui amènent le sentiment de gêne sont liées à la culture.



réinventons / notre métier

Par exemple, si une personne arrive au moment où un Japonais est en train de se moucher, ce dernier sera fortement gêné, car on ne se mouche pas en public. En France, cela n'aura pas la même importance, même si les degrés de discrétion sont variables dans ce type de situation. De même, au Japon on n'embrasse jamais un collègue de bureau pour le saluer, alors qu'en France cela est assez courant. Inversement, lorsque l'on mange des nouilles en France en faisant des bruits avec la bouche, cela provoque de la gêne, alors qu'au Japon c'est parfaitement normal et n'étonne personne. C'est même un signe d'appréciation.

De plus, les émotions peuvent varier à la fois en intensité et en durée. Par exemple, le dédain et la répugnance sont tous deux des formes de dégoût ; cependant, le dédain est en général moins intense mais plus durable que la répugnance. Il existe pour chaque émotion primaire des étapes de progression d'intensité :

- Sévérité ⇒ indignation ⇒ colère ⇒ rage
- Dédain ⇒ aversion ⇒ dégoût ⇒ répugnance
- Préoccupation ⇒ anxiété ⇒ peur ⇒ terreur
- Satisfaction ⇒ amusement ⇒ joie ⇒ rire
- Dépit ⇒ mélancolie ⇒ tristesse ⇒ chagrin
- Vigilance ⇒ étonnement ⇒ surprise ⇒ choc

2.3 L'intelligence

Parallèlement aux recherches sur les émotions, certains théoriciens se sont penchés sur l'intelligence et ce qui la constitue. Edward Thorndike, par exemple, développa après la première guerre mondiale un modèle d'intelligence composé de trois parties, dont « l'intelligence sociale ». Cette intelligence était sensée englober la capacité de comprendre et de gérer les rapports avec les autres, et devait permettre de se comporter avec sagesse dans les contextes sociaux.

Plus tard, Joy Paul Guilford proposa dans les années 1950 un modèle tridimensionnel de l'intelligence, la *Structure de l'intelligence*, avec un éventail de 150 habiletés possibles en combinant des composantes des trois piliers de son modèle qu'il avait nommés *opération*, *produits* et *contenus*.

Howard Gardner, dans sa théorie des intelligences multiples datant de 1983, met l'accent sur l'importance des intelligences *personnelles*, qui s'ajoutent aux autres types d'intelligence : spatiale, logico-mathématique, musicale, linguistique et kinesthésique. D'après cette théorie, les intelligences personnelles comprennent l'intelligence interpersonnelle ou la capacité de comprendre les intentions, les motivations et les désirs des autres, et l'intelligence intra-personnelle, la capacité de comprendre et de valoriser ses propres sentiments, peurs et motivations.

[Interview de Howard Gardner](#)

Puis, en 1990, John Mayer et Peter Salovey proposèrent le concept d'*intelligence émotionnelle*, qui devint populaire peu de temps après son apparition : il fit la première page du magazine Time en 1995 après la publication du best-seller de Daniel Goleman intitulé *L'intelligence émotionnelle*. De manière générale, on donne différentes significations au terme d'intelligence, mais toutes impliquent une habilité mentale associée à des opérations cognitives, ce qui est effectivement requis lorsque nous faisons appel à l'intelligence émotionnelle. Pour ma part, je postule que l'intelligence émotionnelle est bien une forme d'intelligence personnelle, dont le rôle en leadership est essentiel.

Les bases ainsi posées, nous pouvons à présent commencer notre exploration de l'intelligence émotionnelle, la manière de la mesurer, et les outils qui permettent de la développer et d'en faire le meilleur usage possible.



réinventons / notre métier

3 L'intelligence émotionnelle

3.1 Les modèles théoriques

Afin de mieux comprendre ce qu'est réellement l'intelligence émotionnelle, comment elle se mesure et s'utilise, et ce que nous pouvons entreprendre pour la développer, nous allons faire un tour rapide des modèles théoriques qui ont été développés depuis les années 1980. Pour mesurer l'intelligence émotionnelle, il existe un certain nombre d'évaluations psychométriques plus ou moins fiables. La prolifération de ces outils a donné naissance à des modèles qui prétendent mesurer l'intelligence émotionnelle, mais qui ne sont souvent rien d'autre que des questionnaires de personnalité déguisés.

Pour qu'un test soit fiable, il faut qu'il puisse réellement mesurer des compétences pour accomplir une tâche et ne pas reposer sur une auto-évaluation. Le *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT) est à mon sens le meilleur outil développé à ce jour, car il a le plus faible indice de corrélation avec les tests de personnalité (0.15).

Pour qu'un test d'intelligence émotionnelle soit valide, il doit avoir un faible indice de corrélation avec un test de personnalité.

La notion de test n'est pas à confondre avec celle de questionnaire. Un test mesure le niveau de compétence d'un individu dans un domaine précis, par rapport à un échantillon suffisamment large de la population pour être représentatif. Les opinions et l'environnement n'influencent pas ou peu le résultat du test, car les réponses ne sont pas des interprétations du sujet. Les réponses seront bonnes ou mauvaises, et le score final donnera une indication sur le niveau de compétence de l'individu dans le domaine dont il est question. Ainsi, un score de quotient intellectuel (QI) est plus ou moins élevé et donne une idée du niveau d'intelligence cognitive de la personne.

Un questionnaire repose sur les opinions personnelles de celui ou celle qui le remplit et n'est autre chose qu'un indicateur. Les réponses ne sont ni bonnes ni mauvaises, elles servent uniquement à classer la personne dans une catégorie donnée qui réunit un certain nombre de caractéristiques. Par exemple, le célèbre *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) est un questionnaire et pas un test : il permet aux personnes de découvrir leurs préférences dans plusieurs domaines et de connaître leur type psychologique.

Voici un aperçu des trois principales conceptualisations de l'intelligence émotionnelle depuis l'apparition de ce terme : celle de Daniel Goleman, celle de Reuven Bar-On, et pour finir, celle de John Mayer et Peter Salovey (rejoints plus tard par David Caruso), que je décris de manière plus détaillée, car c'est la seule qui permette de mesurer des compétences en intelligence émotionnelle.

La conceptualisation de John Mayer et Peter Salovey est la seule qui permette réellement de mesurer l'intelligence émotionnelle.

3.1.1 Modèle de Goleman

Grâce au succès de ses livres, Daniel Goleman et son modèle d'intelligence émotionnelle sont les plus connus du grand public. Goleman définit l'intelligence émotionnelle comme l'ensemble des aptitudes, autres que le QI, qui sont nécessaires à la réussite dans la vie. Malgré un certain nombre d'ajustements, la définition de Goleman reste vague à ce jour. En 1999, il 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.

Après examen, il existe une importante corrélation du modèle avec d'autres concepts qui font déjà l'objet de différentes mesures, ce qui l'invalide comme une conceptualisation ayant trait exclusivement à l'intelligence émotionnelle. Par ailleurs, les propriétés que Goleman attribue à l'intelligence émotionnelle sont en partie sans véritable fondement scientifique, par exemple son allégation que « l'intelligence émotionnelle est deux fois plus importante que l'intelligence cognitive et les connaissances techniques ».

Cela n'enlève rien à l'intérêt du travail de Goleman pour le développement personnel : il rend accessibles des notions qui permettent réellement de faire un travail sur soi et d'améliorer les compétences dans plusieurs domaines. Simplement, il est erroné de se référer à Goleman lorsqu'il s'agit de *mesurer* l'intelligence émotionnelle. D'ailleurs, Goleman lui-même admet que certaines composantes de l'intelligence émotionnelle « gagnent à être testées en vérifiant les habiletés d'une personne dans cette tâche (Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, 1995, page 44). » Voici les cinq composantes de l'intelligence émotionnelle d'après le modèle de Goleman :

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.

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.

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.

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.

La maîtrise des relations humaines

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.

[Interview de Daniel Goleman](#)

réinventons / notre métier

3.1.2 Modèle de Bar-On

Reuven Bar-On s'intéressait à la prédiction de la réussite dans la vie lorsqu'il développa le questionnaire qui conduisit à la publication de l'Inventaire du quotient émotionnel Bar-On (*Emotional Quotient Inventory*, EQ-i) en 1997. À l'origine, ce questionnaire était sensé mesurer le bien-être psychologique. Bar-On n'avait pas l'intention première de développer un test qui mesurerait l'intelligence émotionnelle. Il conceptualisa néanmoins son idée de l'intelligence émotionnelle en s'appuyant sur l'EQ-i, avec le résultat que son concept se base sur un test qui évalue autre chose que l'intelligence émotionnelle. On constate que sa conceptualisation est aussi large que celle de Goleman, avec comme conséquence qu'elle a une forte corrélation avec des questionnaires de personnalité.

Il existe une variante du EQ-i, le EQ360, dont la finalité est d'obtenir des évaluations de tierces personnes sur leur perception du niveau d'intelligence émotionnelle du sujet. Dans les deux cas, il s'agit ici d'opinions personnelles qui ne disent rien sur les compétences réelles de l'intéressé. Le EQ-i repose sur une méthode d'évaluation 1-5-15, avec un score global de QE (quotient émotionnel). Ce score est divisé en cinq échelles composites : auto-perception, auto-expression, interpersonnel, prise de décision, gestion du stress. Ces cinq échelles comportent chacune trois habiletés, pour un total de 15 compétences. Un score de bonheur a été ajouté pour exprimer un indicateur de bien-être. Je résume ci-dessous les cinq échelles et les 15 compétences du modèle :

Auto-perception

- Auto-estime
- Autoréalisation
- Conscience de soi émotionnelle

Auto-expression

- Expression émotionnelle
- Assertivité
- Indépendance

Interpersonnel

- Relations interpersonnelles
- Empathie
- Responsabilité sociale

Prise de décision

- Résolution de problèmes
- Vérification de la réalité
- Contrôle des pulsions

Gestion de stress

- Flexibilité
- Tolérance au stress
- Optimisme

Comme pour le modèle de Goleman, je fais le même commentaire concernant celui de Bar-On : il est très bien conçu et sa large utilisation dans les entreprises démontre qu'il est performant pour aider les personnes à mieux se connaître et leur permettre de développer un certain nombre de compétences. Il ne s'agit cependant pas d'un test d'intelligence émotionnelle.

[Interview de Reuven Bar-On](#)

3.1.3 Modèle de Mayer, Salovey et Caruso

Le MSCEIT est un modèle basé sur les compétences, qui se compose de 141 items et requiert entre 30 et 45 minutes pour être complété. Sa particularité est qu'il évalue l'intelligence émotionnelle en mesurant la capacité des personnes à accomplir des tâches et à résoudre des problèmes émotionnels. Il se distingue ainsi de tous les autres tests d'intelligence émotionnelle, qui sont des auto-évaluations ou des évaluations par des tierces personnes, et déterminent un profil de personnalité beaucoup plus qu'ils ne mesurent des aptitudes. Le MSCEIT est par conséquent bien plus objectif, car il mesure la capacité d'une personne à raisonner avec les émotions et à utiliser les émotions pour renforcer la pensée. L'intelligence émotionnelle permet à une personne de réfléchir et de planifier en tenant compte des émotions.

Le MSCEIT mesure des données objectives fondées sur les aptitudes, et ne se préoccupe pas d'auto-estime, d'optimisme ou de motivation. Il concerne la capacité de percevoir, d'utiliser, de comprendre et de manager les émotions. Les biais tels que le style de réponse, l'auto-concept et l'état émotionnel au moment de la passation n'ont aucun impact sur les résultats. Les personnes avec une intelligence émotionnelle élevée, telle que mesurée par le MSCEIT, n'ont pas forcément une grande auto-estime, un optimisme important ou beaucoup de motivation. Un extraverti optimiste peut par exemple avoir une intelligence émotionnelle basse d'après le modèle et telle que mesurée par le MSCEIT. L'intelligence émotionnelle fondée sur les habiletés n'implique pas forcément le fait d'être plus chaleureux, sociable ou sensible. Le MSCEIT mesure quelque chose qui n'a rien à voir avec ces attributs.

Plusieurs études suggèrent que l'intelligence émotionnelle contribue à un certain nombre d'aspects liés à la performance au travail, tels que l'interaction avec les collègues, les stratégies de gestion des conflits et du stress, et l'atteinte des objectifs en général. Les employés ayant obtenu des scores plus élevés au MSCEIT reçurent des bonus de fin d'année plus importants et furent mieux évalués que ceux ayant obtenu un score inférieur. Une étude en particulier a également démontré que le potentiel de leadership est positivement corrélé aux compétences en intelligence émotionnelle.

Le potentiel de leadership est positivement corrélé aux compétences en intelligence émotionnelle.

Le MSCEIT est un modèle qui mesure les performances et donne des pistes pour le développement de l'intelligence émotionnelle dans quatre branches, dont chacune est divisée en deux tâches :

1. *Reconnaître* – l'identification des émotions chez soi et chez les autres : *visages* et *images*.
2. *Utiliser* – l'utilisation des émotions pour faciliter la pensée : *facilitation* et *sensations*.
3. *Comprendre* – la compréhension des émotions : *changements* et *mélanges*.
4. *Manager* – la gestion des émotions à court et à long terme : *gestion des émotions* et *relations émotionnelles*.

Voici une synthèse de ces quatre branches, avec pour chacune d'entre elles les tâches qu'elle permet d'accomplir et des exemples courts de situations pour lesquelles elle s'applique, ainsi que les avantages que son développement procure, ou les inconvénients qui découlent de son sous-développement.

Reconnaître (lecture immédiate)

- La capacité à identifier les émotions chez soi et chez les autres, notamment à travers les expressions faciales et le langage du corps.
- La capacité à décider si le moment est approprié pour soulever une question particulière (par exemple une augmentation de salaire).
- La capacité à identifier la tonalité émotionnelle d'un environnement (un parc, une salle de conférence, etc.) ou d'un objet (une sculpture, un tableau, etc.).



réinventons / notre métier

- La capacité à déceler les manifestations d'émotions fausses ou manipulatrices.
- Reconnaître les émotions est une habileté fondamentale de positionnement : je suis en mesure d'obtenir des informations, ce qui me permet d'être plus efficace (par exemple un officier de police, un agent douanier, etc.).
- La branche Reconnaître peut être développée sur trois axes : 1) être attentif, 2) augmenter le 'taux de capture' (prendre le temps d'enregistrer ce que l'on voit), 3) ne pas se tromper.
- **Exemple** d'une réunion d'équipe : est-ce que les membres pensent vraiment que le plan est bon ?
- **Exemple** d'un appel commercial : le client a-t-il vraiment l'intention d'acheter ?

Aptitude forte dans cette branche :

- Prête attention à ses émotions et à celles des autres.
- Observe les personnes et identifie correctement ce qu'elles ressentent.
- A de la bonne information sur une situation.

Aptitude à développer dans cette branche :

- Ignore ses émotions et celles des autres.
- A du mal à identifier des émotions feintes.
- Agit incorrectement sur l'information.

Utiliser

- Générer des émotions pour résoudre les problèmes.
- Savoir quel impact les émotions ont sur la pensée : le **raisonnement inductif** est plus efficace lorsque l'on est d'humeur **positive** et détendue (brainstorming, créativité). Les émotions positives élargissent nos pensées, aident à générer de nouvelles idées et encouragent à envisager d'autres possibilités. Le **raisonnement déductif** est favorisé par une humeur neutre ou **négative** (analyse détaillée, budgets, recherche d'erreurs). Les émotions négatives permettent de se focaliser, d'examiner les détails plus efficacement et de faire une recherche d'erreurs plus efficace.
- L'humeur a également un impact sur la mémoire ; on se souvient d'un événement en fonction de l'humeur dans laquelle on se trouve. Cela a un sens, car nous ne pouvons pas avoir à l'esprit tous nos souvenirs au même moment.
- C'est pour cela que les idées nous viennent souvent au moment de changer d'occupation.
- Il est important de développer une souplesse pour changer d'humeur selon la tâche à accomplir. La véritable empathie repose sur cette aptitude, qui est la plus difficile à développer dans le modèle du MSCEIT.

Aptitude forte dans cette branche :

- Génère des humeurs appropriées à la situation.
- Est créatif et empathique.
- Est capable d'influencer les autres.
- Travaille bien en équipe.

Aptitude à développer dans cette branche :

- A des humeurs neutres.
- A du mal à ressentir ce que les autres ressentent.
- A des blocages créatifs.

Comprendre

- Mettre des mots sur les émotions.
- Qu'est-ce que je ressens vraiment ? Comment est-ce que je vais me sentir plus tard ?
- Comprendre les causes et la progression d'une émotion.
- Comprendre les émotions et les relations émotionnelles d'intensité variable.
- Comprendre les sentiments complexes.
- Comprendre les transitions d'une émotion à l'autre.
- Apprendre à modifier la progression d'une émotion.
- **Exemple** d'un client qui est frustré par la mauvaise qualité d'un produit qu'il a acheté ; si je ne l'aide pas il va se mettre en colère.
- **Exemple** d'une négociation : comment est-ce que je permets à mon concurrent de sauver la face pour que j'obtienne les meilleures conditions pour ma société ?
- Les émotions ne se produisent pas par hasard, et elles ne sont pas noires ou blanches.

Aptitude forte dans cette branche :

- Comprend ce que les autres ressentent et pourquoi.
- Arrive facilement à « capter les autres ».
- Comprend les points de vue des autres.
- Parvient à cerner les personnes.
- Prédit les émotions.
- Comprend la complexité émotionnelle.

Aptitude à développer dans cette branche :

- Ne « connecte » pas avec les autres ou ne les comprend pas.
- Ne comprend pas les émotions complexes.
- Est « à côté de la plaque » et semble « en dehors du coup ».
- Est surpris par les émotions des autres, tombe des nues.

Manager

- La capacité à naviguer les émotions en nous et chez les autres.
- Rester ouvert aux émotions et aux sentiments.
- Réguler de manière réfléchie les émotions. Attention, il ne s'agit pas de les étouffer. Dans une équipe, cela réduit le nombre d'idées et consomme de l'énergie (essayer de ne pas penser à quelque chose utilise des ressources cognitives). La confiance diminue et la pression artérielle augmente.
- Méta-évaluation de notre humeur : sa clarté, sa nature, son acceptabilité et son influence.
- Réguler les humeurs (améliorer une mauvaise humeur, tempérer une bonne humeur, ou laisser l'humeur tranquille).
- Manager les émotions chez soi et chez les autres.
- **Exemple** d'une équipe déçue : comment la motiver ?
- **Exemple** : je viens d'être insulté par un collègue. Que faire ?

Aptitude forte dans cette branche :

- Ressent les émotions mais n'est pas contrôlé par elles.
- Résout les problèmes liés aux émotions.
- Fait bouger les choses, obtient des résultats.



réinventons / notre métier

Aptitude à développer dans cette branche :

- Est trop émotionnel.
- Est « contrôlé » par les émotions.
- Est dépassé par les situations et perd ses moyens.

Dans tout type d'organisation, le MSCEIT peut être utilisé de façon complémentaire dans la sélection et le recrutement de candidats émotionnellement intelligents avec un fort potentiel de réussite. Il sert également à évaluer les salariés afin d'augmenter leur qualité opérationnelle et leur bien-être. Dans des groupes et des équipes, le MSCEIT permet de déceler et de partager de l'information sur les forces et les faiblesses de ses membres, et de suggérer des moyens d'optimiser les forces si possible.

Les scores du MSCEIT peuvent également fournir des renseignements à des professionnels qualifiés pour leur permettre de créer des programmes d'entraînement, dans le but de développer et améliorer les compétences émotionnelles d'individus, d'équipes ou d'organisations entières. Un score de MSCEIT ne peut cependant pas être utilisé pour mettre fin au contrat d'un salarié, et utiliser uniquement ces résultats pour sélectionner des candidats n'est pas éthique.

3.2 Exemples d'application du concept d'intelligence émotionnelle

Dans cette section, vous allez découvrir pour chacune des branches du modèle MSCEIT un récit anecdotique qui illustre la manière dont les compétences en intelligence émotionnelle jouent en rôle dans la prise de décision des dirigeants. Par la suite, j'expose un cas détaillé dans lequel je place l'intelligence émotionnelle dans un contexte interculturel plus complexe.

3.2.1 Reconnaître les émotions

Mireille, diplômée d'HEC et ayant obtenu un MBA à l'université de Stanford en Californie, est sur la sellette et risque de perdre son job de Directeur marketing d'une prestigieuse société de produits cosmétiques. Pourtant, dotée d'une rapidité analytique hors du commun, elle identifie en général les enjeux stratégiques pour chacune des gammes de produits dont elle est responsable. Ses rapports rédigés sont limpides et cohérents, et elle se trompe très rarement dans son évaluation des statistiques concernant le marché et le positionnement de sa société par rapport à la concurrence.

Le problème de Mireille, c'est qu'elle n'a pas l'adhésion de son équipe rapprochée, composée de quatre personnes responsables de la publicité, des relations publiques, de la recherche marketing et de l'équipe créative. Il en résulte que chacun agit à sa guise et ne suit pas les instructions de Mireille. Tout cela est subtil et on ne peut pas leur imputer de fautes flagrantes, mais les autres directeurs voient bien ce qui se passe et le comité de direction est persuadé que cette situation affecte les résultats de l'entreprise. Par ailleurs, la direction commerciale se plaint d'un manque de communication avec Mireille, ce qui nuit aux actions communes qui sont entreprises pour la commercialisation des produits.

Voici les commentaires recueillis lors d'une rencontre informelle entre la DRH du groupe et l'un des responsables marketing :

DRH : « Comment se passent les choses avec Mireille ? »

RM : « C'est un problème. Elle a un style de leadership autoritaire et certains d'entre nous ont peur de ses réactions. Elle est tranchante et a toujours réponse à tout. Du coup, nous n'osons plus la contredire. L'autre jour, René D. lui a suggéré de se désengager d'une campagne radio qui a débuté en janvier, en raison des faibles retours que nous avons enregistrés depuis son lancement. Le problème, c'est que René a utilisé des termes très diplomatiques pour éviter de la heurter, et du coup il ne lui a pas fait comprendre à quel point la campagne est une catastrophe. »

DRH : « Mais est-ce que vous pouvez lui en vouloir, alors ? »

RM : « Pour les autres membres de l'équipe, le message était clair, car nous avons bien vu par l'expression de son visage et par son langage du corps, que René était anxieux et même un peu en colère. Mais Mireille semblait regarder ailleurs et lui a demandé plus d'arguments. René lui a présenté les chiffres, mais pour Mireille ces derniers n'étaient pas statistiquement significatifs. René est un type qui a de la bouteille, il sent les choses et ses instincts sont fiables. Mais Mireille semble être aveugle à tout cela et n'a pas du tout relevé l'état de détresse dans lequel se trouvait René. C'est tout le temps comme ça avec elle, et du coup l'ambiance dans l'équipe est morose. »

Nous avons énuméré plus haut les qualités d'une personne qui a un bon score dans cette branche. Parmi elles, la capacité à *prêter attention aux émotions des autres* et à *avoir la bonne information sur une situation*. Visiblement, Mireille pourrait développer ses compétences concernant ces deux points, ce qui lui permettrait d'améliorer ses rapports avec les autres membres de l'équipe, et surtout, de prendre des décisions qui tiennent compte du feedback des professionnels qui la composent.

Rappel : savoir reconnaître les émotions implique de prêter attention à ses émotions et à celles des autres, observer les personnes et identifier correctement ce qu'elles ressentent, et avoir de la bonne information sur une situation.

3.2.2 Utiliser les émotions

Carlos travaille dans une agence de publicité, dans laquelle il est responsable d'une équipe créative de cinq personnes. Un important contrat vient d'être signé avec un compte clé de l'agence, un constructeur automobile. Le client attend des propositions pour une campagne de publicité qui doit accompagner le lancement d'une voiture hybride, ce qui constitue une première et un enjeu de taille pour ce constructeur.

Carlos se réunit avec son équipe pour mettre sur papier des ébauches à envoyer au client. Il attend que tout le monde soit rassemblé dans la salle de réunion avant d'y pénétrer. Il prend le temps de s'arrêter sur le pas de la porte et de balayer la salle du regard. Sans que cela ne soit trop flagrant, il enregistre les expressions faciales et les postures de ses créatifs. Il s'imprègne de cette information visuelle et la laisse agir sur lui, ce qui lui permet de ressentir une ambiance plutôt négative. Il y a moins d'échanges que d'habitude entre les différentes personnes, et certaines se tiennent courbées et arborent des mines maussades. Carlos prend alors la parole, et au lieu de demander aux membres de l'équipe de proposer des idées pour ce projet, il leur suggère de remettre cette réunion à plus tard, et d'aller profiter quelques instants du beau temps à l'extérieur de l'immeuble.



réinventons / notre métier

Que s'est-il passé ? Carlos sait que pour être créative, une personne a besoin d'être d'humeur plutôt positive. Tenter une séance de brainstorming alors que visiblement l'ambiance est plombée, serait peu productif et ne donnerait pas les résultats escomptés. Alors plutôt que de suivre l'ordre du jour sans discernement, Carlos décide spontanément de faire quelque chose d'inattendu, qui va peut-être permettre à son équipe de se changer les idées et d'humeur. Carlos a d'abord pris le temps d'observer et de *reconnaître* les émotions chez les autres et de prendre une décision en fonction de l'information recueillie. A partir de cette décision, il espère *utiliser* le changement éventuel dans l'état émotionnel de son équipe, afin d'accomplir avec succès la tâche créative qui l'attend.

Rappel : savoir *utiliser les émotions* implique de savoir *générer des humeurs appropriées à la situation, être créatif et empathique, être capable d'influencer les autres, et travailler bien en équipe.*

3.2.3 Comprendre les émotions

Lorsque Jennifer intégra l'entreprise Griffer en 2008, elle avait déjà un beau parcours académique et professionnel derrière elle. Un déménagement et l'envie de découvrir un autre secteur avaient été à l'origine de sa décision de rejoindre Griffer, une PME basée en région parisienne et spécialisée dans l'aménagement de cuisines sur mesure. Ayant toujours travaillé pour de grands groupes, elle appréciait l'idée de se retrouver dans une structure à échelle plus humaine qui valoriserait son expérience.

Au début elle se sentit bien accueillie et prit ses marques dans son rôle de directrice commerciale pour la France. Mais assez rapidement, elle se rendit compte qu'il y avait des dysfonctionnements dans l'organigramme de l'entreprise. Par exemple, le responsable commercial pour l'est, Monsieur Schneider, semblait avoir une relation particulière avec le PDG de Griffer, Monsieur Lutz. Ils déjeunaient souvent ensemble lorsque Monsieur Schneider était de passage à Paris, et jamais Jennifer n'était conviée à l'un de ces repas. Il y avait ainsi d'autres liens entre différentes personnes de la hiérarchie, ce qui rendait les relations professionnelles parfois compliquées.

Pour Jennifer, ces liens d'amitié n'auraient pas posé de problème, mais dans le contexte de Griffer, les hiérarchies étaient court-circuitées et souvent, des décisions commerciales étaient prises entre le PDG et certains responsables comme Monsieur Schneider, sans que Jennifer ne soit tenue au courant. Un jour, elle décida d'en parler à Monsieur Lutz. Elle lui expliqua qu'elle ne voulait surtout pas donner l'impression d'être rigide par rapport à la hiérarchie et aux normes, mais qu'elle pensait être handicapée dans son travail par le manque de communication et les décisions prises à son insu concernant des aspects essentiels de son rôle de directrice commerciale.

Au grand soulagement de Jennifer, Monsieur Lutz se montra compréhensif et lui promit de tenir compte de ses réflexions. Cependant, au bout de quelques mois, rien n'avait changé dans la société. C'était comme si leur conversation n'avait jamais eu lieu. D'ailleurs, Jennifer eut même l'impression que les choses empiraient, et qu'elle était encore plus souvent mise devant le fait accompli concernant des décisions commerciales. Cette organisation chaotique nuisait considérablement au bon fonctionnement de l'entreprise et à sa productivité. Elle se demanda sérieusement si elle devait démissionner, mais n'arriva pas à prendre de décision, car elle aimait vraiment son travail et les produits commercialisés par Griffer.

Un jour, Monsieur Lutz démissionna de manière inespérée. Le propriétaire de l'entreprise, un investisseur belge qui avait d'autres activités à Bruxelles, envoya l'un de ses proches collaborateurs, Monsieur Bastin, pour remplacer Monsieur Lutz. Ce changement suscita pas mal d'inquiétude au sein des équipes, car personne ne pouvait être certain d'être maintenu à son poste. Les résultats de la société s'étaient dégradés depuis plusieurs années, et bien que toujours bénéficiaire, elle risquait de perdre d'importantes parts de marché.

Monsieur Bastin sut assez rapidement gagner la confiance des directeurs et semblait avoir la tête sur les épaules. Jennifer se demanda comment allaient évoluer les problèmes de communication dans l'entreprise, et décida de prendre les devants et d'en parler à Monsieur Bastin sans attendre. Elle ne voulait pas que des erreurs commerciales se produisent et lui soient imputées, et prendre le taureau par les cornes lui sembla être la meilleure option.

Pendant que Jennifer racontait ses mésaventures à Monsieur Bastin, celui-ci se concentra sur le langage qu'elle employait. Par exemple, il remarqua qu'à plusieurs reprises, elle prononça le mot « irritée ». A un certain moment, il l'entendit également dire qu'elle se sentait souvent « dépitée » par le chaos qui régnait dans la chaîne de communication de l'entreprise. Une personne qui aurait été peu à l'écoute des émotions aurait pu se dire que Jennifer était un peu arrogante, ou même se sentir agressé en tant que nouveau PDG, en raison de la pluie de critiques que lui adressait une employée subalterne. Mais Monsieur Bastin décela en filigrane qu'il y avait une grande franchise derrière les mots de colère prononcés par Jennifer ; il y avait quelque chose qui ressemblait à de l'espoir.

A la fin de l'entretien, Monsieur Bastin dit à Jennifer qu'il comprenait parfaitement combien cette situation était délétère pour le bon fonctionnement de l'entreprise, et à quel point elle avait été patiente de la supporter. Au lieu de lui faire des promesses, il demanda à Jennifer de l'aider à rédiger sans plus attendre un courrier à l'attention de tous les responsables commerciaux, dans lequel il voulut clarifier un certain nombre de points. Entre autres, l'obligation de chacun d'entre eux de communiquer avec Jennifer de façon régulière et de le mettre en copie, lui. Mais surtout, aucun d'entre eux ne devait s'adresser à lui directement. En d'autres termes, le seul supérieur hiérarchique qui devait compter dorénavant pour l'équipe commerciale était Jennifer.

Griffer se mit à fonctionner de manière plus efficace, ce qui suscita un véritable enthousiasme collectif et contribua à améliorer les performances de l'entreprise. L'entretien avec Jennifer n'était qu'un exemple parmi d'autres de situations que Monsieur Bastin avait su gérer à l'aide de l'intelligence émotionnelle. *Comprendre* qu'une émotion peut en cacher une autre, et que les émotions progressent en intensité lorsqu'elles sont ignorées, voici des facteurs clés qui avaient permis à Monsieur Bastin de rassurer durablement Jennifer et de ne pas la pousser à quitter l'organisation.

Rappel : savoir *comprendre les émotions* implique de comprendre ce que les autres ressentent et pourquoi, arriver facilement à « capter » les autres, comprendre les points de vue des autres, parvenir à cerner les personnes, prédire les émotions, et comprendre la complexité émotionnelle.

3.2.4 Manager les émotions

Jean Milan est le PDG d'une grande entreprise leader dans la construction d'équipement pour la sécurité routière, la SAERF. Un grave accident vient de se produire sur une autoroute italienne équipée en partie par la SAERF, et Monsieur Milan tient une réunion de crise avec ses principaux directeurs. Il s'agit de déterminer exactement ce qui s'est passé et dans quelle mesure on peut déjà établir les causes du drame. Sont présents à la réunion le directeur commercial, le directeur de la production et le directeur juridique. Tout le monde est tendu et d'après les premières observations, tout porte à croire qu'une glissière a cédé sous l'impact du choc d'un véhicule de transport collectif, ce qui a provoqué la chute de celui-ci dans un précipice.



réinventons / notre métier

Le directeur de la production, Monsieur Marlon, explique à l'aide d'un diagramme comment cette glissière est fabriquée, et sous quelles normes elle doit être installée pour résister le mieux possible aux chocs. Le directeur commercial regarde son collègue de façon sceptique et lui demande de préciser un point qui ne lui semble pas très clair. Jean Milan observe que le directeur de la production devient rouge et contient sa colère. Il répond comme il le peut à son collègue et continue son exposé.

Puis Jean Milan constate qu'en fait, Monsieur Marlon s'est trompé de modèle de glissière ; il lui fait la remarque de manière posée, mais ce dernier explose et commence à hurler. Il insulte Jean Milan, en le traitant d'« emmerdeur » et d'« amateur », puis il jette son marqueur sur le sol et fixe Jean Milan d'un regard furibond. Celui-ci retient une envie de répondre impulsivement et de manière agressive à son directeur. Au lieu de cela, il adopte la méta-perspective en observant la scène de l'extérieur, comme s'il n'était que spectateur. Il prend conscience de la pression qui pèse sur toutes les personnes présentes, et considère que ce sont là des circonstances atténuantes. Même si les insultes de son directeur sont injustifiées et inacceptables, il décide de lui accorder un répit.

Après un moment de silence, il lui dit : « Monsieur Marlon, je pense que vous ne souhaitez pas vraiment m'insulter. Je comprends que comme nous tous, vous soyez sous pression. Je connais votre niveau d'engagement dans la société, et l'attention au détail que vous portez à votre travail. Je peux vous garantir que quoi qu'il arrive dans cette affaire, nous ferons face comme un seul homme. »

Après ces mots rassurants, Monsieur Marlon se sent soutenu et se ressaisit. Il réalise qu'il s'est réellement trompé de diagramme et corrige l'erreur ; puis il reprend son exposé. Les esprits se sont calmés et l'équipe peut analyser la situation et mettre en place un plan d'action. Jean Milan a su tenir compte des émotions de son directeur technique et maîtriser les siennes. Il ne s'est pas laissé piétiner, mais il a offert à Monsieur Marlon une porte de sortie honorable, tout en lui assurant sa confiance et sa solidarité. Voici comment un leader émotionnellement intelligent parvient à *manager* ses émotions et ses relations avec les autres, et ainsi à souder une équipe.

Rappel : savoir manager les émotions implique de ressentir les émotions mais ne pas être contrôlé par elles, résoudre les problèmes liés aux émotions, et faire bouger les choses, obtenir des résultats.

3.2.5 Dimensions expérientielle et stratégique du MSCEIT

Le modèle du MSCEIT classe les deux premières branches, *reconnaître* et *utiliser*, dans une dimension expérientielle, et les deux dernières, *comprendre* et *manager*, dans une dimension stratégique. Cela veut dire que les aptitudes qui entrent en jeu dans le développement des quatre branches ne sont pas les mêmes.

La dimension expérientielle se maîtrise à partir d'habiletés liées à l'intuition et à la sensation, qui ne passent pas par la pensée discriminante. Cette dimension peut être développée à partir du moment où l'on prend le temps d'observer et d'écouter, de « capter » l'ambiance et les humeurs. Le niveau académique d'une personne ne joue ici aucun rôle, et un enfant peut être plus compétent dans cette dimension qu'un adulte.

La dimension stratégique s'appréhende plus facilement lorsque l'on possède un vocabulaire riche, grâce auquel il est possible de nommer les nuances et les mélanges qui existent entre les diverses émotions. Cette dimension sollicite les capacités cognitives de l'individu et repose en partie sur la réflexion. Le niveau d'éducation et la maturité d'une personne vont jouer un rôle plus important dans cette dimension du modèle.

Le MSCEIT

3.2.6 La Gestion des modes mentaux

J'introduis à ce stade la notion de Gestion des modes mentaux (GMM), avec l'accent mis sur la différence entre ce que Jacques Fradin de l'Institut de médecine environnementale (IME) à Paris décrit comme le Mode mental automatique (MMA), propre au cerveau limbique, et le Mode mental préfrontal (MMP), qui est l'apanage du cerveau préfrontal. Savoir recruter le MMP en situation de stress devient plus aisé lorsque l'on a développé les branches *comprendre* et *manager* du MSCEIT. Voici les principaux points de comparaison à retenir, tels que décrits dans l'excellent ouvrage *L'intelligence du stress* (J. Fradin, Groupe Eyrolles, 2008) :

Le Mode mental automatique (MMA)

« Le Mode mental automatique (MMA), géré par le cerveau limbique et le néocortex sensori-moteur, est binaire. Il pense, il agit selon un état d'esprit tranché : vrai/faux, bon/mauvais, le bien/le mal, honnête/malhonnête. Il se caractérise par les six critères de contenant suivants :

1. **Routine** (néophobie) : c'est l'attrait pour les habitudes, la maîtrise du connu, le non-désir de nouveauté, la peur d'aller explorer concrètement ailleurs, autrement...
2. **Refus** (persévérance, rigidité) : c'est la persévérance, la volonté de ne pas se laisser déstabiliser par l'imprévu, l'échec contingent, mais c'est aussi parfois l'obstination, la crainte du dérangement, la résistance aveugle au changement, à l'anticipation...
3. **Dichotomie** (simplification, dualité) : c'est une capacité utile pour faciliter la décision rapide en situation courante et maîtrisée, mais c'est aussi parfois la vision tranchée, simpliste, manichéenne de situations complexes, le manque de nuances, les réactions excessives, affectives, passionnelles.

4. **Certitudes** (sensation de réalité) : il est utile de savoir s'affirmer ou affirmer, d'avoir une opinion, mais c'est aussi à l'excès la sensation que nos perceptions sensorielles sont « toute la réalité », que notre vision des faits est « toute la vérité », il en découle l'intolérance et les erreurs les plus graves...
5. **Empirisme** (focalisation sur les résultats) : c'est la recherche utile de l'opérationnel, des recettes qui marchent, des seuls résultats, mais c'est aussi l'aversion pour la réflexion perçue comme stérile et compliquée, « preneuse de tête ».
6. **Image sociale** (grégarité) : c'est une perception émotionnelle de ce qui se fait, est acceptable socialement dans un groupe, mais c'est aussi une préoccupation aliénante par le regard des autres, une importance exagérée donnée au positionnement hiérarchique dans le groupe, pourvoyeuse de manque d'initiative. Le groupe est perçu comme un « tout qui juge », ce qui amène aux vécus de honte, de ridicule, de prétention, de fierté... »

Le Mode mental préfrontal (MMP)

« Le Mode mental préfrontal (MMP) est le spécialiste et le passionné pour tout ce que le mode automatique ne sait pas faire. Il est multitâche, multidimensionnel, c'est un chef d'orchestre et un improvisateur. Il pense, il agit en temps réel, selon un état d'esprit en perpétuel mouvement, questionnement, en recherche permanente, par questions ouvertes : quoi ? Qu'est-ce ? Pourquoi ? Quoi d'autre ? Combien ? Comment ? Jusqu'où ? Pourquoi pas ? Mais encore ? Et moi ? Et si ? Mais alors... »



réinventons / notre métier

« Il se caractérise par les six critères de contenant suivants :

1. **Curiosité sensorielle** (ouverture) : c'est la recherche active et exploratoire, sensorielle, de la nouveauté, l'esprit de la découverte, la quête active de l'autre, de la différence...
2. **Acceptation** (adaptabilité, fluidité) : c'est la capacité à s'ouvrir à l'imprévu, au dérangement, à accepter l'échec ou la souffrance comme source possible d'apprentissage, d'enrichissement, de renouveau, de rebond, sans soumission ni résignation...
3. **Nuanciation** (perception du détail et de la complexité) : c'est une vision concevant les intermédiaires, ce qu'il y a de positif à côté du négatif, les avantages cachés sous les inconvénients et vice-versa, une perception du caractère infiniment complexe et mouvant des relations entre les éléments...
4. **Relativité** (recul) : c'est la conscience que chacun a son propre regard sur les choses, que toutes les visions sont relatives, superficielles et limitées par rapport au réel infini : la perception spontanée que ce que l'on voit n'est pas la réalité pleine et entière, que la carte n'est pas le territoire...
5. **Réflexion logique** (esprit de rationalité) : c'est la recherche active de la compréhension des mécanismes cachés qui animent le monde, le sentiment que tout pourrait se comprendre, qu'il y a des causes sous les effets visibles... et trompeurs, c'est vivre la logique comme un « regard », un sixième sens qui sonde les mystères des sensations...
6. **Opinion personnelle** (individualisation) : c'est la conscience de l'autre comme d'un autre soi-même, d'un groupe comme un ensemble d'individus et non pas comme une masse informe, sans peur du regard de l'autre, sans esprit non plus de fierté : on cherche plus l'opinion ou les sentiments de l'autre qu'on ne craint son jugement ; en ce sens, on est à même d'affirmer son opinion, même si l'on est seul à l'incarner, sans être sûr pour autant d'avoir raison ; d'ailleurs qu'est-ce qu'avoir raison ? »

« Le MMP englobe le MMA. Nous ne sommes pas toujours stressés en MMA. Le véritable enjeu, c'est d'apprendre à savoir sur quel mode nous fonctionnons, identifier les signaux d'alerte comme le stress et enfin savoir zapper, permettre la bascule. Régulièrement, il nous faut empêcher la rigidification progressive de notre pensée néo-limbique : par l'imprévu, par la complexité, par des échanges avec des inconnus, par de nouvelles expériences, par des improvisations osées (apprentissage, exploration, rencontres, découvertes, réflexions, vision globale, transversale). »

L'exemple de Jean Milan dans *manager les émotions* illustre bien comment il est possible de prendre la méta-perspective et de basculer en mode préfrontal, pendant les quelques instants qui précèdent la réaction limbique au stimulus qui a provoqué l'émotion. Toutes les tâches ci-dessus nous seront plus faciles à accomplir de façon détendue si nous développons notre intelligence émotionnelle, et je recommande vivement de lire les livres de Jacques Fradin pour mieux comprendre les émotions du point de vue des neurosciences.

[L'IME](#)

3.2.7 Sauce franco-hollandaise

Voici à présent un cas dans lequel toutes les branches du modèle MSCEIT sont mises en évidence par les protagonistes. J'ai choisi un contexte multiculturel, car il permet de mettre en exergue des manifestations d'intelligence émotionnelle de manière particulièrement flagrante en raison des barrières de communication qui peuvent exister entre personnes de cultures différentes. Bien que je n'y fasse pas directement référence, gardez également à l'esprit le modèle de GMM du précédent chapitre au moment de lire ce cas. Amusez-vous à essayer de déceler les moments où les protagonistes sont en MMA ou plutôt en MMP.

Je postule que la condition *sine qua non* pour tenir compte des différences culturelles et s'y adapter le mieux possible, c'est l'intelligence émotionnelle. Notamment les branches *comprendre* et *manager*, car face à la complexité des situations qui résultent d'un environnement multiculturel, il est nécessaire de savoir être souple et ouvert au changement de paradigmes. *Comprendre les émotions* permet de reconnaître les nuances et la dynamique de ce qui se joue chez les autres, et *manager les émotions* permet de gérer les situations de tension qui peuvent dégénérer en conflit.

L'intelligence émotionnelle est une condition indispensable au leadership en milieu multiculturel.

Revenons quelques années en arrière. En 2002, les grands groupes de l'industrie agro-alimentaire se livraient une bataille sans merci pour des parts du marché asiatique en plein boom de consommation. En Europe, deux entreprises de taille égale constatèrent qu'elles gagneraient à unir leurs forces et créer des synergies pour acquérir un certain nombre d'avantages compétitifs : Preller aux Pays-Bas et Cortard en France. La première était bien positionnée sur les produits de consommation de masse à des prix bas et moyens, alors que la seconde était le leader des produits haut de gamme, vendus dans les rayons gourmet des grands magasins et dans les enseignes de luxe. En dehors de cette complémentarité dans les positionnements marketing respectifs, les principaux actionnaires des deux sociétés tablaient fortement sur la mise en place de plateformes de production communes.

Après le rapprochement initial et les phases de préparation, négociation et intégration, la fusion des deux groupes suscita l'enthousiasme en bourse et la valeur des actions de la nouvelle entité, Preller-Cortard, augmenta de 18% en trois mois. Peter Jensen, le PDG danois de Preller était très populaire au siège de Eindhoven en raison de son sens pratique et de la façon équitable dont il traitait les employés. Luc Alibert, PDG de longue date de Cortard, était quant à lui un homme charismatique et flamboyant, respecté et parfois craint de ses employés.

Les styles de leadership des deux hommes étaient diamétralement opposés et l'on avait du mal à imaginer comment ils allaient pouvoir diriger à deux la nouvelle entité. Laquelle des deux cultures allait prendre le dessus ? Le nouveau groupe allait-il devenir plus égalitaire et pragmatique dans l'esprit de Preller, ou allait-il plutôt pencher vers un management vertical et autocratique, comme celui de Cortard ? En tous les cas, les frictions entre les deux cultures ne tardèrent pas à se manifester au sein des équipes de l'organisation.

Info : une fusion sur deux échoue en raison de problèmes liés aux ressources humaines, notamment les problèmes de communication résultant des différences culturelles.

[Fusions & acquisitions qui échouent en raison de problèmes de communication](#)

Lors d'une réunion trimestrielle du comité de direction au Luxembourg, Luc Alibert arriva avec une heure et demie de retard. Il s'installa dans son fauteuil et ne dit absolument rien pendant plusieurs minutes. Peter Jensen était stupéfait, ainsi que plusieurs des directeurs de Preller. Peter Jensen prit la parole et souhaita la bienvenue à Luc Alibert, lui demandant s'il avait été retenu en chemin. Ce dernier le remercia et répondit que non, pas du tout, mais qu'il avait eu quelques coups de téléphone à passer. A aucun moment il ne s'excusa de son retard, et de toute évidence cela ne semblait pas le perturber le moins du monde.



réinventons / notre métier

Pour les directeurs de Cortard, ce comportement n'avait rien de surprenant et correspondait à l'image qu'ils avaient de leur patron. Ils avaient l'habitude de le voir agir de la sorte et s'en accommodaient très bien. Certains d'entre eux avaient même une certaine admiration pour son indépendance et l'aplomb avec lequel il se permettait ce type d'écart. A l'image de leur patron, ces directeurs reproduisaient d'ailleurs pour la plupart cette attitude avec les employés qui leur étaient subordonnés. Cela faisait partie de la culture de l'entreprise, insufflée par le haut : le patron est roi et fait comme il lui plaît.

Comme c'est le cas dans nombre d'entreprises françaises, la distance par rapport au pouvoir est importante, et celui-ci est hautement centralisé ; en d'autres termes, l'autorité est verticale et les employés ne sont pas les égaux de leurs patrons. Il y a d'ailleurs de grands écarts entre les salaires du haut et du bas de l'organisation. Le patron est vu par les salariés comme une sorte de figure paternelle, et c'est lui seul qui décide s'il doit y avoir une interaction ou pas. Dans ce type de structure, les sentiments envers les supérieurs hiérarchiques sont très variés, et il n'est pas rare que le patron soit tantôt adoré, tantôt détesté.

**La distance par rapport au pouvoir est grande en France
(Index PDI du modèle de Hofstede pour la France : 68).**

Chez Preller, les habitudes étaient bien différentes. Contrairement à ce qui se pratiquait chez Cortard, le patron, bien que respecté en tant que tel, ne se distinguait pas particulièrement des autres directeurs : il déjeunait souvent avec eux à la cantine, avait un bureau de la même taille que la plupart d'entre eux et sa voiture de fonction était du même modèle que celle de beaucoup de salariés cadres de l'entreprise. Lorsque l'un des directeurs n'était pas d'accord avec Peter Jensen, il le lui disait directement, sans que ce dernier n'en prenne ombrage.

Comme c'est souvent le cas aux Pays-Bas ou au Danemark, pays d'origine de Peter Jensen, le pouvoir est décentralisé. L'avis des subordonnés est demandé et respecté par les supérieurs hiérarchiques, et les relations entre eux sont pragmatiques. Les écarts de salaire sont peu importants entre le haut et le bas de l'échelle, et les privilèges ou symboles de pouvoir sont mal vus. Le patron idéal est un démocrate avisé.

**La distance par rapport au pouvoir est faible aux Pays-Bas et encore davantage au Danemark
(Index PDI du modèle de Hofstede pour les Pays-Bas : 38 / pour le Danemark : 18).**

Autant dire que Luc Alibert et Peter Jensen venaient de planètes différentes, et que leurs personnalités respectives façonnaient fortement les cultures des deux entreprises. En dépit de son air décontracté pendant la réunion, Luc Alibert était agacé par le côté inquisiteur et bon élève de Peter Jensen, et ce dernier trouvait son homologue français malpoli et arrogant. Par ailleurs, chacun des deux avait des craintes par rapport à l'autre. Luc Alibert pensait que le leadership de Jensen manquait de panache, que sa façon pragmatique et posée d'agir ressemblait à celle d'un robot, et que cela allait irrémédiablement nuire à l'image du groupe. Pour Peter Jensen, le culot d'Alibert était offensant, et sa manière de vouloir passer en force, en se fiant à son charisme, était peu professionnelle et risquait de faire capoter certaines négociations, notamment avec des clients asiatiques.

Malgré ces styles de leadership diamétralement opposés, chacun semblait pourtant être efficace : les deux entreprises avaient de longues années d'existence et jouissaient d'une excellente réputation, accompagnée d'une croissance constante depuis leur fondation. Quel était le secret derrière chacune de ces réussites ? Quelles étaient les caractéristiques gagnantes de chacun des dirigeants, grâce auxquelles ils avaient su piloter des équipes et les rendre performantes ? Comment allait-il être possible de marier ces caractéristiques, plutôt que de les voir se confronter et, *in fine*, s'annuler réciproquement ? Voici une analyse du point de vue de l'intelligence émotionnelle de Messieurs Alibert et Jensen.

Si nous revenons à la scène qui s'était déroulée lors de la réunion au Luxembourg, qu'en était-il de la première branche du modèle MSCEIT, *reconnaître les émotions* ? Les deux dirigeants n'étaient pas arrivés à la tête de leurs entreprises par hasard. Ils avaient de fortes personnalités persévérantes et ambitieuses, avec une bonne auto-estime et une grande capacité à surmonter les obstacles. Leurs compétences en *reconnaître les émotions* étaient élevées, car tous deux savaient déceler les émotions dominantes sur les visages de leurs interlocuteurs.

Ils étaient également sensibles aux colorations émotionnelles qu'il pouvait y avoir dans leur environnement, que ce soit à l'occasion d'un cocktail ou dans une salle de réunion. Ainsi, Monsieur Alibert avait parfaitement saisi les réactions qu'avait suscitées son retard, mais il s'en moquait. Monsieur Jensen, quant à lui, s'était rendu compte que la perception de ce retard n'avait pas été la même pour les deux groupes de directeurs. Il se doutait aussi que Monsieur Alibert était dans la provocation, un peu à la manière d'un mâle alpha qui cherche à démontrer sa dominance.

C'est pour cette raison que Monsieur Jensen avait tenu à nommer expressément la « faute » de Monsieur Alibert devant toute l'assemblée, en lui demandant s'il avait été retenu. C'était sa façon à lui de protéger son territoire et d'éviter de se faire piétiner. Monsieur Alibert, quant à lui, avait su garder son calme et ne pas se laisser démonter. Cela avait été une véritable joute, une bagarre de cour de récré transposée à l'ambiance feutrée d'une salle de conseil. L'homéostasie du système avait été sauvegardée, l'équilibre entre les deux forces était maintenu.

En reconnaître les émotions, Luc Alibert et Peter Jensen ont tous deux des compétences globalement élevées.

Voyons comment se déroula la suite de la réunion. Monsieur Jensen avait débuté en suivant l'ordre du jour, qui prévoyait une analyse des statistiques du dernier trimestre pour les deux entités. Le directeur financier de Preller avait commencé par présenter une série de graphiques et de tableaux, avec à chaque fois des commentaires courts et précis pour faciliter leur interprétation. Après l'arrivée de Monsieur Alibert, il continua l'exercice sur le même ton et au même rythme. Au bout d'une heure, on frappa à la porte. C'était l'assistante du directeur commercial de Cortard, qui annonça une excellente nouvelle : le leadership des grands magasins sud-coréens, Shinsegae, venait de donner son accord pour une *joint venture* avec Preller-Cortard, concluant ainsi de longues négociations qui avaient mobilisé tout le leadership du groupe pendant des semaines. Tout le monde explosa de joie et les esprits mirent un certain temps à se calmer.

Au bout de quelques minutes, Monsieur Jensen demanda à son directeur financier de continuer sa présentation, ce qu'il fit sur le même ton qu'auparavant. Après tout, il y avait un ordre du jour à respecter, et il restait encore beaucoup de travail. Mais ce dont Monsieur Jensen ne tint pas compte, c'est que l'ambiance dans la salle avait changé. Les directeurs étaient agités par la bonne nouvelle et avaient du mal à se concentrer sur les chiffres. Il était pourtant important que tout le monde soit concentré pendant cette étape, car les chiffres trimestriels étaient cruciaux pour faire des projections de vente et fixer les budgets d'achat. Les directeurs devaient être attentifs à chaque calcul afin de déceler d'éventuelles erreurs ou incohérences.



réinventons / notre métier

Si Monsieur Jensen avait eu des compétences élevées en *utiliser les émotions*, il aurait eu la souplesse de s'adapter à l'humeur du moment et de modifier l'ordre du jour pour en tenir compte. Il aurait compris que lorsque l'humeur générale est positive, voire enthousiaste, les personnes ne sont pas focalisées sur des points précis. Plutôt, elles ont tendance à faire des liens d'ensemble, à lancer des idées parfois inattendues, à être créatives. En d'autres termes, les humeurs positives sont propices aux séances de brainstorming, et l'un des points qui devaient être abordés plus tard dans la journée était l'innovation dans le portefeuille de produits des deux sociétés, ainsi que les moyens de créer des ponts entre les deux entités pour créer des économies d'échelle dans la production et dans le marketing.

L'enthousiasme et l'euphorie ne sont pas des humeurs propices à un travail de focalisation sur des chiffres et des calculs.

Contrairement à Monsieur Jensen, Luc Alibert avait parfaitement perçu ce changement et ses répercussions sur la capacité des directeurs à se concentrer sur les chiffres. Prenant soin de ne pas heurter la direction néerlandaise, il proposa de faire une petite pause car, dit-il, il n'arrivait pas très bien à se concentrer. Il prit donc sur lui la responsabilité de l'interruption, avec une seule arrière-pensée : stopper immédiatement la présentation du directeur financier. Pendant la pause, dont les directeurs profitèrent pour exprimer encore leur joie, Luc Alibert alla discrètement parler à Peter Jensen. Il lui demanda s'il ne pensait pas que le moment était propice pour essayer d'avoir des échanges sur les projets d'innovation, avant de reprendre plus tard les statistiques. Il argumenta qu'il fallait capitaliser sur la bonne humeur régnante pour permettre à tout le monde de s'exprimer librement.

Peter Jensen, bien que surpris et un peu troublé par cette idée, accepta sans chigner la proposition de Luc Alibert. La suite des événements donna entièrement raison à ce dernier, car la réunion fut extrêmement productive et de très bonnes idées furent recueillies dans une ambiance un peu chaotique.

En utiliser les émotions, les compétences de Luc Alibert sont globalement supérieures à celles de Peter Jensen.

Puis vint l'heure du déjeuner et les directeurs s'installèrent autour de tables rondes de 5 personnes, dans une salle spécialement aménagée pour l'occasion. Il y avait des marque-places nominatifs et l'on avait favorisé la mixité des groupes, entre directeurs de Preller et Cortard. La langue commune étant l'anglais, les dialogues n'étaient pas toujours fluides, mais on parvint tout de même à bien s'entendre.

A l'une des tables, Peter Jensen était installé avec Jean-Jacques Moussard, directeur juridique de Cortard, et Jan de Jong, directeur marketing de Preller, ainsi que deux autres directeurs des deux groupes. Monsieur Moussard avait abordé le sujet des brevets internationaux et s'était lancé dans une intellectualisation du sujet, en utilisant beaucoup de termes juridiques difficilement compréhensibles pour les non-initiés. Ce qu'il disait était hautement intéressant et aurait sans doute pu faire l'objet d'une thèse de doctorat ; cependant, Monsieur de Jong étant une personne pragmatique, il répondit à Monsieur Moussard qu'il ne comprenait pas comment ce qu'il disait pouvait être appliqué de manière pratique aux cas précis auxquels le groupe devait faire face dans l'immédiat en matière de contrefaçon.

Bien que légèrement agacé par la formulation tranchante de Jan de Jong, Monsieur Moussard essaya de lui répondre à sa façon, mais toujours en employant des termes complexes et peu compréhensibles pour son interlocuteur. Monsieur Jensen réagit en répétant pratiquement ce qu'avait dit Jan de Jong, en l'occurrence qu'il ne voyait pas très bien où Monsieur Moussard voulait en venir. L'agacement de ce dernier devint de l'irritation, il s'efforça néanmoins de répondre comme il le pouvait. Une personne avec de fortes compétences en *comprendre les émotions*, plus précisément dans la tâche *changements*, aurait aisément remarqué la progression sur l'échelle de la colère qu'était en train de vivre Monsieur Moussard. Si l'on continuait à le provoquer, il risquait vraiment de se mettre en colère.

Fort heureusement, Jean-Jacques Moussard était à l'écoute de ses propres émotions et sut enrayer la montée en puissance du curseur sur l'échelle de la colère. Il fit appel à l'humour et mit en acte un geste de colère caricaturale, en jetant sa serviette sur la table et faisant semblant de se lever. Rien de plus efficace que de « jouer » l'émotion ressentie, pour la désamorcer et éviter sa progression. Tout le monde rit et le sujet de conversation changea. Cependant, avec une personne moins avertie, le comportement de Peter Jensen et Jan de Jong aurait pu provoquer une réelle colère chez leur interlocuteur.

Les compétences de Peter Jensen en *comprendre les émotions*, plus précisément concernant la tâche *changements*, sont à développer.

Pour exprimer la colère sans violence et dans le but de la désamorcer, il peut être efficace de la mettre en scène avec humour.

A la table de Monsieur Alibert, la situation était différente. Maarten de Groot, directeur commercial chez Preller, parlait de son frère qui avait récemment été licencié à Hong Kong, alors que son fils souffrait d'une pathologie grave, dont le traitement n'était que partiellement pris en charge et coûtait très cher à ses parents. Sentant que le sujet était un peu lourd dans le contexte professionnel dans lequel il se trouvait, il changea de sujet en faisant de l'humour. Il sourit et essaya de masquer la détresse que lui provoquait la situation de son frère. Monsieur Alibert enchaîna avec une autre blague, riant de bon cœur et ne faisant pas la moindre attention à l'état émotionnel de Monsieur de Groot.

Bien que l'on ne puisse pas reprocher à Luc Alibert d'être resté sur le registre de l'humour introduit par Maarten de Groot, s'il avait été plus attentif il se serait rendu compte que le changement d'humeur de ce dernier était partiellement feint. Il aurait pris le temps de *comprendre* qu'il vivait un *mélange* d'émotions, et il aurait peut-être eu quelques mots d'empathie avant de passer à autre chose. Cela aurait fait du bien à Monsieur de Groot et mis en avant la capacité de compassion de Luc Alibert.

Les compétences de Luc Alibert en *comprendre les émotions / mélanges*, sont à développer.

Après le déjeuner, les esprits étaient plus calmes. Certains avaient bu un peu de vin et les rythmes circadiens étant ce qu'ils sont, la vigilance n'était pas au niveau optimal à 14h00. Parmi tous ces directeurs de haut calibre, formés dans de grandes écoles et ayant acquis un niveau d'expérience hors pair, personne n'était dupe : ce n'était pas le meilleur moment pour demander aux participants de fournir un effort de concentration trop important. Il fut donc proposé de regarder un court documentaire sur Machiavel, portant surtout sur les techniques de manipulation qui permettent à un souverain de rester au pouvoir.



réinventons / notre métier

Le film provoqua pas mal de rires et eut le mérite de rendre l'assemblée plus alerte. Cela servit d'ailleurs d'introduction au prochain sujet qui devait être abordé, avant de revenir à l'analyse financière : la transversalité du management et la stratégie de recrutement commune qui devait être perfectionnée pour l'ensemble du groupe. C'était un domaine épineux, car les points de vue des deux entités étaient plutôt divergents et représentaient un casse-tête pour les directeurs des ressources humaines respectifs. Le seul point d'accord concernait la nécessité de développer un organigramme mixte qui permette de rapprocher davantage les deux parties de l'entreprise.

Si vous vous demandez quel est le rapport entre Machiavel et cette problématique, voici l'explication. L'une des principales dimensions des modèles de management interculturel concerne le rapport au pouvoir. Selon la culture dominante, l'index est plus ou moins élevé, c'est-à-dire que la hiérarchie tend vers une forte verticalité ou au contraire, vers une horizontalité prononcée. Comme je l'évoquais plus haut, les différences entre la France et les Pays-Bas dans cette dimension sont importantes, avec d'un côté une tendance à avoir un style décisionnaire rapide, voire autocratique, et de l'autre, le consensus du modèle « polder » des néerlandais qui cherche un accord entre toutes les parties concernées avant de prendre une décision. Cette dimension a donc un impact direct sur le style de leadership, et clairement Machiavel dans l'Italie de la fin du 15^{ème} siècle était à mille lieues du consensus « Polder ».

Or, pour réussir la gouvernance commune d'un groupe comme Preller-Cortard, il fallait bien tomber d'accord sur un modèle unique de leadership, afin que celui-ci puisse être déployé à tous les niveaux de l'organisation, de manière cohérente et efficace. Il allait falloir négocier dur de part et d'autre pour arriver à une solution satisfaisante pour les deux entités. Bien que Luc Alibert et Peter Jensen savaient qu'ils allaient forcément devoir faire des concessions à l'autre partie, chacun pensait être en position de force en raison de ses propres convictions. Voici comment se déroulèrent les interventions.

Monsieur Alibert commença par énumérer les forces de Cortard et les facteurs clés de succès qui avaient permis au groupe d'atteindre sa performance exemplaire. Il mis l'accent sur le fait qu'il s'agissait ici de valeurs, donc de quelque chose de très profond qui était ancré dans la culture même de l'entreprise. Pour lui, la souplesse et la rapidité de réaction étaient des éléments essentiels de cette formule gagnante, associées au sens des affaires et au pouvoir de persuasion de ses dirigeants (sous-entendu, les siens). Par conséquent, il était de l'avis que bien que le management transversal en vogue depuis quelques années soit une bonne chose, il ne fallait pas qu'il s'applique au *upper management* ; il fallait préserver une hiérarchie formelle et immuable, avec des canaux décisionnaires directs et non contestés. La force d'une entreprise reposait pour lui sur les personnalités de ses dirigeants, et certainement pas sur la possibilité de diluer leur pouvoir.

Les enjeux étant de taille, Luc Alibert avait tenu ses propos avec une forte tonalité émotionnelle. On sentait que cela lui tenait à cœur, et cela se vit concrètement à la coloration rouge de son visage et à ses mouvements vivaces. Le timbre de sa voix, bien que maîtrisé, était tout de même monté légèrement en fréquence, ce qui constituait un signe d'accélération cardiaque. Peter Jensen sut reconnaître cela, mais il ne voulut surtout pas pousser Luc Alibert dans ses retranchements.

Que ce soit en négociation ou en communication courante, prêtez attention aux changements dans le langage non-verbal : timbre de voix, coloration de la peau, transpiration, mouvements fréquents et répétitifs, activité oculaire, expressions faciales et posture.

Pourtant, Monsieur Jensen était convaincu qu'il devait rester ferme pour ne pas laisser basculer la situation en sa défaveur. Il répondit de la manière suivante.

En appliquant le modèle de la négociation raisonnée, il sépara les personnes impliquées du problème à traiter, se concentra sur les intérêts communs en jeu, plutôt que sur les positions respectives par rapport au leadership. Il élargit par ailleurs les options et développa des critères objectifs pour arriver à une solution gagnant-gagnant. Il sut garder son calme et déroula méthodiquement ses points de vue, tout en gardant une méta-perspective des objectifs qu'il voulait atteindre à travers cette négociation. Tout en manifestant une écoute attentive à l'égard de Luc Alibert, il parvint à garder le cap pour arriver à une solution satisfaisante pour tout le monde.

Concrètement et pour synthétiser, les deux hommes et leurs directeurs se mirent d'accord pour mettre en place une structure de leadership et de management à la fois consensuelle, mais en même temps avec des chaînes de commandement plus courtes que celles qui étaient en place actuellement chez Preller. Ainsi, Preller-Cortard se dota dans les mois consécutifs d'un management dans l'esprit du « *delaying* », c'est-à-dire la réduction des couches de management, avec des équipes « cross-fonctionnelles » dirigées par des *managers-coachs*. En d'autres termes, des managers formés au coaching individuel et d'équipe, capables de créer de véritables liens de confiance avec les collaborateurs.

Par ailleurs, Luc Alibert accepta que soit instauré un système de rotation dans le management, de manière à contribuer au brassage des deux cultures d'entreprise, mais il obtint que cela ne concerne pas certains postes clés dont il pensait qu'ils demandaient de la continuité à long terme. Et ainsi de suite. Le point principal, c'est que grâce au niveau de compétence élevé en *manager les émotions et les relations* de Monsieur Jensen, Preller-Cortard réussit à se doter d'une structure de commandement souple et réactive, en alliant les forces des deux entités telles qu'elles avaient fonctionnées pendant de longues années.

Les compétences en *Manager les émotions* de Peter Jensen sont globalement plus élevées que celles de Luc Alibert.

L'exemple ci-dessus peut sembler caricatural, notamment en ce qui concerne les différences culturelles entre la France et les Pays-Bas, qui ont été modélisées par des interculturalistes tels que Geert Hofstede ou Fons Trompenaars à partir des années 1980. Mais cela n'a pas beaucoup d'importance, dans le sens que les barrières de communication existent bien à tous les niveaux. Ce que j'ai cherché à démontrer, c'est que si les différences sont perçues comme des richesses et des opportunités, et que l'on dépasse le stade du choc culturel et les conflits qui en résultent, tout le monde est gagnant. L'intelligence émotionnelle est l'un des facteurs clés qui facilitent grandement cette souplesse.

De même, le style autocratique que j'attribue à Luc Alibert est largement en voie de disparition en France, mais j'ai utilisé cet exemple pour mettre l'accent sur l'impressionnante mutation que nous vivons à l'ère du leadership *valoriel*, tel que le décrit Henry Mintzberg. En d'autres termes, un leadership qui fait largement appel à la notion de don de soi, dans la référence constante aux valeurs qui constituent le fondement de l'organisation. Dans cette étude de cas, je n'ai pas fait l'analyse de toutes les dimensions du modèle de Hofstede, me bornant à celle concernant la distance au pouvoir. Si toutefois le management interculturel est un domaine qui vous intéresse, voici le lien vers le site de Geert Hofstede :

[Le modèle interculturel de Geert Hofstede](#)



réinventons / notre métier

4 Exercices

Voici à présent une série d'exercices pratiques qui vont vous permettre de développer les différentes branches de votre intelligence émotionnelle. Il s'agit uniquement d'autoévaluations, vous ne pourrez donc pas dans les pages qui suivent tester votre niveau d'intelligence émotionnelle. Il vous faudrait pour cela passer le MSCEIT, en vous inscrivant sur mon site www.jencquelconsulting.com. Néanmoins, vous aurez une meilleure idée de la manière dont vous vous positionnez et ce que vous avez l'habitude de faire dans certaines situations.

4.1 Style de résolution de problèmes : trouvez votre approche

Objectif

Quelle est votre approche à divers problèmes ? Comment vous gérez-vous ? Quelles données et quelles informations recherchez-vous ? Comprendre votre approche à la résolution des problèmes peut vous aider à comprendre votre style émotionnel.

Instructions

Lisez chacune des situations ci-dessous et choisissez l'action avec laquelle vous seriez le plus en accord ou que vous utiliseriez au travail.

1. *Un membre de l'équipe qui doit présenter le nouveau plan au PDG vient d'apprendre que son chien vient de mourir de manière inattendue. Que feriez-vous ?*
 - a) Puisqu'il est préparé, j'insisterais pour qu'il fasse sa présentation.
 - b) Je le consolerais et lui demanderais s'il souhaite présenter le plan.
 - c) Je le renverrais chez lui.

2. *Vous êtes en train d'essayer d'influencer l'équipe pour prendre une décision concernant un plan d'action. C'est un sujet très émotionnel et tout le monde est passionnel. Comment procéderiez-vous ?*
 - a) En mettant l'accent sur l'analyse du problème.
 - b) En précisant que les sentiments que les membres de l'équipe y attachent sont aussi importants que l'analyse objective.
 - c) En intensifiant les passions de chacun sur le sujet afin d'avoir toute leur attention.

3. *On vous a demandé de faire une dernière vérification de tout le budget pour l'année prochaine afin de rechercher de possibles erreurs avant de le soumettre au département de finance. Vous êtes optimiste et positif au moment de vous asseoir à votre bureau pour effectuer cette tâche.*
- a) Je commencerais immédiatement à travailler.
 - b) Je me calmerais un peu et me focaliserais ensuite sur le budget.
 - c) Je m'assurerais de rester positif pendant que j'examine les détails.
4. *On vous a proposé un nouveau job important et vous êtes très excité. Quelle stratégie adopteriez-vous pour prendre une décision concernant le job ?*
- a) Réunir autant d'éléments que possible sur le poste.
 - b) Soupeser ce que je j'aimerais dans ce job et ce que je n'aimerais pas.
 - c) Etant donné que cela semble une belle opportunité, j'accepterais l'offre.
5. *Votre patron a pris une décision avec laquelle vous n'êtes pas d'accord. Comment gérez-vous une telle situation ?*
- a) Je lui donne tous les éléments concernant la décision.
 - b) Je lui donne les éléments et mon sentiment les concernant.
 - c) Je lui dis comment je me sens par rapport à la décision.
6. *Votre patron est en train d'essayer de décider s'il va vous promouvoir ou plutôt une autre personne de votre département. Une collègue vous a dit que votre patron est plus à l'aise avec l'autre personne. Comment géreriez-vous une réunion avec votre patron pour parler de votre promotion ?*
- a) Me focaliser sur mes compétences et mes réussites.
 - b) Parler de ce que j'ai fait pour le groupe et combien j'aime mon travail.
 - c) Exprimer pourquoi je trouve que des décisions comme celle-ci ne devraient pas être personnelles.
7. *Vous avez prévu un entretien d'évaluation avec un salarié. Vous êtes un peu fatigué et grincheux, et apparemment le salarié l'est également.*
- a) Vous séparez les faits et les sentiments et maintenez la réunion.
 - b) Vous générez une humeur plus positive avant la réunion.
 - c) Vous modifiez la date de la réunion à un moment où tout le monde se sent mieux.

8. *La performance d'une personne qui travaille pour l'entreprise depuis plusieurs années a été mauvaise. Elle a commis plusieurs erreurs coûteuses au cours des derniers mois. Que feriez-vous ?*
- a) Le seul point qui compte est de savoir si la personne fait son travail ou pas.
 - b) Nous devons équilibrer les besoins de l'entreprise avec ceux de l'employé.
 - c) Les besoins et la santé émotionnelle de l'employé viennent avant tout le reste.
9. *Vous travaillez avec un autre membre de votre équipe. Il manque d'expérience et ses idées ne sont pas suffisamment réfléchies. Que feriez-vous ?*
- a) Je lui demanderais de s'appliquer davantage et d'être plus prudent dans la formulation de ses idées.
 - b) Je ferais des suggestions et poserais des questions.
 - c) Je l'encouragerais et le soutiendrais.
10. *Une collègue vous annonce qu'elle est prête à démissionner car les choses ne se passent pas comme elle l'avait prévu. Vous trouvez que le job lui va bien et qu'il s'agit juste d'une réaction temporaire. Que lui dites-vous ?*
- a) Je lui demande de mettre ses sentiments de côté.
 - b) Je lui demande ce que cela signifie qu'elle se sente ainsi.
 - c) Je l'encourage à partager ses sentiments.



réinventons / notre métier

11. *En général, comment décririez-vous votre style de prise de décision ?*
- a) Mes décisions se focalisent sur la pensée objective, rationnelle.
 - b) Mes décisions combinent ma pensée avec mon ressenti.
 - c) Mes décisions viennent des tripes et sont fondées sur ce que je ressens.

Interprétation

Ce simple questionnaire examine les approches possibles au travail et le comportement associé. Chacun des problèmes comporte un choix de trois réponses. La première réponse (a) suggère que vous préférez ou valorisez une approche rationnelle et logique dans la résolution des situations de travail. La troisième réponse (c) indique que vous préférez une approche basée sur les émotions, dans laquelle les sentiments et les émotions jouent le rôle le plus important. C'est la seconde réponse (b) qui indique que vous intégrez votre pensée avec vos sentiments. C'est le style émotionnellement intelligent.

Un style trop rationnel. Nous voyons fréquemment des personnes recevoir des avertissements pour être trop émotionnelles. Il est cependant aussi dangereux pour le processus de prise de décision d'être trop rationnel. L'accent mis sur la pensée logique, à l'exclusion des sentiments, nous conduit sur le chemin des décisions sous-optimales et de la compréhension limitée.

Beaucoup d'entre nous tentent d'être aussi logiques et rationnels que possible au travail. Après tout, c'est pour cela que nous sommes payés – pour penser et agir de manière réfléchie. Peut-être devrions redéfinir ce qu'est notre rôle en tant que manager ou dirigeant : fixer et atteindre des objectifs critiques avec les autres. Le faire efficacement ne dépend pas de la rationalité pure.

Un style trop émotionnel. La critique que l'on est trop émotionnel peut s'avérer justifiée. Il y a bien évidemment des moments où nous sommes motivés par une joie intense, ou par la tristesse ou la peur. Nous ne sommes pas trop émotionnels si nous cherchons à être rassurés et consolés après avoir appris qu'il y aurait une importante suppression de postes, ou si nous nous réjouissons avec un collègue parce que nous avons obtenu un énorme contrat.

Lorsque nous confondons l'influence d'une humeur avec les données d'une information, nous pouvons être trop émotionnels. Si nous acceptons un nouveau plan audacieux sous l'influence d'un enthousiasme démesuré, alors qu'il va mener à des résultats dévastateurs, nous sommes trop émotionnels. Si l'émotion est vraie, c'est-à-dire si elle est fondée, alors peut-être ne serons-nous pas trop émotionnels.

Un style émotionnellement intelligent. Les deux aspects fondamentaux sont que les émotions contiennent de l'information qui a de la valeur, et que la prise de décision doit combiner les sentiments et la pensée pour être efficace. Si nous ignorons nos émotions et celles des autres, nous le faisons à nos risques et périls. Nous ignorons les avertissements et les signes avant-coureurs des troubles qui s'annoncent. Nous ratons des opportunités d'apprendre, de nous développer et d'explorer.

Un style émotionnellement intelligent intègre les éléments rationnels et logiques d'une situation avec les composantes émotionnelles sous-jacentes.

4.2 L'expression émotionnelle

Avez-vous déjà proposé une idée à quelqu'un, avec comme seule réponse un haussement d'épaules ? Vous êtes-vous récemment trouvé en présence d'une personne qui gloussait par excès d'assurance ? Bienvenue dans le monde de la communication non-verbale. Cet exercice vous propose d'imaginer un certain nombre de situations dans lesquelles vous pouvez vous trouver, et d'apprendre à être attentif à la manière dont votre corps communique. Vous pouvez le pratiquer seul, mais il se prête également très bien à un jeu de rôle avec une autre personne.

Lisez chacun des exemples ci-dessous (ou mieux, jouez-le) et observez le type de réaction que vous ressentez dans votre corps : l'émotion, les gestes, les expressions, la posture...

- Votre fille vient de vous annoncer qu'elle va épouser un homme qu'elle connaît depuis trois mois, que vous avez rencontré une seule fois et qui ne vous inspire pas du tout confiance.
- Votre fille vous annonce finalement que son fiancé de dix mois et elle, ont fixé la date de leur mariage l'année prochaine. Vous trouvez qu'il est parfait pour elle.
- Vous êtes surpris(e) d'entendre le directeur de votre groupe de travail annoncer qu'il est heureux de mettre en œuvre une mesure de réduction de coûts que vous avez développée, mais dont il attribue tout le mérite à un co-équipier qui l'accepte fièrement.
- Vous et votre équipe avez travaillé sur un projet pendant trois semaines, entre dix et douze heures par jour, souvent pendant les week-ends. Finalement, vous remettez le dossier juste avant la date limite de jeudi matin. Tout le monde est épuisé, mais fier et soulagé. Vendredi à 14h00, votre patron vous demande de venir dans son bureau, et vous dit que le client n'est pas satisfait et aimerait que vous fassiez des modifications. Cela va vous prendre trois jours entiers, et c'est urgent.
- Votre patronne a une nouvelle coupe de cheveux et ils sont beaucoup plus courts. C'est pas mal, mais le changement est assez radical. Tout le monde estime qu'elle essaie de faire plus jeune. Vous entrez dans la pièce où tout le monde est réuni autour de la machine à café, juste au moment où la conversation s'arrête ; vous plaisantez qu'elle aimerait en fait perdre un peu de poids. Elle marche sur vos pas et entend très nettement ce que vous venez de dire.

4.3 Les menteurs

Même si nous espérons ne pas avoir à le vivre dans notre lieu de travail, nous pouvons être quasiment certains d'être confrontés un jour ou l'autre à une personne qui nous ment. L'intelligence émotionnelle associée à un peu de pratique peut nous aider à déceler le mensonge, grâce à la dimension *reconnaître les émotions*. Cependant, je précise que la détection de mensonge est quelque chose de complexe, car chaque individu est unique : même s'il y a de fortes chances qu'une personne mente lorsque l'une des caractéristiques ci-dessous se manifeste de manière flagrante et répétitive, cela ne garantit rien. Le seul moyen à peu près fiable d'obtenir des résultats concluants est le détecteur de mensonge.

Néanmoins, l'objectif de cet exercice est surtout d'aiguiser votre capacité à observer et reconnaître les émotions chez les autres. Le thème du mensonge n'est finalement qu'un subterfuge de ma part pour vous motiver à prendre le temps de vous exercer ; j'espère que vous ne m'en voudrez pas. Voici une liste des principales caractéristiques généralement admises des menteurs, que vous pouvez vous exercer à pratiquer devant un miroir, afin de mieux les apercevoir chez les autres :

1. Touchent souvent leur nez et se grattent le visage. La raison en est que la pression artérielle augmente lorsqu'une personne ment ou se sent anxieuse, en colère ou énervée, ce qui provoque un picotement sous les narines.
2. Clignent beaucoup des yeux et ont du mal à maintenir le contact visuel. Quand le mensonge est particulièrement lourd, les menteurs peuvent au contraire anormalement fixer les yeux de leur interlocuteur.
3. Ne sourient qu'avec leur bouche ou à moitié.
4. Le langage : parlent avec trop de détails, sont trop spécifiques lorsqu'ils inventent des choses. Ils utilisent des noms complets au lieu de « il » ou « elle », utilisent des négations au lieu d'affirmations.
5. Leur posture corporelle est fermée : bras croisés ou tenant un « objet bouclier », comme par exemple une tasse de café.
6. Le silence les rend nerveux.
7. Si vous changez de sujet, leur soulagement est visible.



réinventons / notre métier

4.4 Tolérance au stress

Objectif

Identifier votre type de personnalité face au stress. Les situations chargées, avec parfois des comportements agressifs, demandent une bonne maîtrise des émotions. Dans l'idéal, vous parvenez à garder la méta-perspective et à recruter votre cerveau préfrontal afin de relativiser la situation. Néanmoins, connaître la manière typique dont vous réagissez actuellement au stress, peut vous permettre d'identifier des pistes d'amélioration assez rapidement.

Voici un questionnaire qui va vous permettre de vous situer dans cette typologie. Veuillez indiquer si les assertions ci-dessous sont vraies (toujours ou parfois) ou fausses (rarement ou jamais) pour vous :

- Je me vois comme étant compétitif et ambitieux. V / F
- Je déteste attendre. V / F
- Je travaille mieux lorsque j'ai des délais. V / F
- Je préfère faire plus d'une chose à la fois. V / F
- Je suis souvent en colère avec les autres, même si ce n'est pas visible. V / F
- Je suis irrité(e) par les personnes qui commettent des erreurs. V / F
- J'ai souvent l'impression d'être dans une course contre la montre. V / F
- Je me fixe des objectifs très ambitieux, mais je me mets tout de même en colère lorsque je ne parviens pas à les atteindre. V / F

Interprétation

- Si vous avez entre six et huit réponses Vrai, il est probable que vous ayez tendance à mettre en pratique des comportements d'une personnalité de Type A.
- Si vous avez entre quatre et cinq réponses Vrai, il est probable que vous ayez tendance à mettre en pratique des comportements d'une personnalité de Type B, qui est équilibrée entre les extrêmes des Type A et Type C.
- Si vous avez entre une et trois réponses Vrai, il est probable que vous ayez tendance à mettre en pratique des comportements d'une personnalité de Type C.

Voici à présent la description des trois principaux types de personnalité face au stress. Ce questionnaire et sa typologie n'ont rien de scientifique, il s'agit uniquement d'explorer ces cas de figure pour vous permettre de prendre conscience de certains comportements qui peuvent alimenter le stress et provoquer des situations chargées en émotions négatives.

Type A

Ont tendance à être impatients, agressifs, compétitifs et multitâches, avec un grand besoin d'avancement et d'accomplissement. Ils sont souvent décrits comme persévérants. Bien qu'ils connaissent souvent le succès dans leurs carrières, ils ne sont jamais satisfaits. Certains Type A extrêmes font l'expérience d'un état d'hostilité quasi-permanente, et réagissent souvent avec colère. Le risque de maladie cardiovasculaire est important pour les personnalités de Type A. Bien qu'il s'agisse ici d'une description générale, au moins certaines des caractéristiques ci-dessus vont se manifester.

Type B

Ont tendance à être non-compétitifs, maîtrisent consciemment la colère, et expriment les émotions de manière adéquate. Ils sont souvent décrits comme décontractés. Bien qu'ils ne soient pas des hyper-ambitieux passionnés, ils ont souvent autant de succès dans leur profession que les Type A. Ceci est également une généralisation, mais au moins certaines de ces caractéristiques se manifesteront dans une certaine mesure.

Type C

Ont tendance à être passifs et à se sacrifier, en négligeant leurs propres besoins. Ils étouffent la colère et apaisent les autres. Ils sont souvent décrits comme doux. Les Type C extrêmes peuvent ressentir une forme de désespoir et de perte de sens. Le risque de cancer peut être élevé pour les Type C. Comme pour les précédents types, il s'agit d'une généralisation, mais certaines de ces caractéristiques seront présentes.

4.5 L'empathie

Objectif

Promouvoir des liens plus significatifs avec les personnes clés de votre vie.

Comme je l'ai évoqué plus haut, il existe certaines qualités que l'on retrouve chez les personnes avec une compétence élevée en *utiliser les émotions* : savoir générer des humeurs appropriées selon la situation, être créatif et empathique, savoir travailler en équipe et être capable d'influencer les autres. Il se trouve que pour un style de leadership *valorial*, dans lequel la création et la communication sont indispensables, cette branche de l'intelligence émotionnelle joue un rôle essentiel. Cet exercice va vous demander de sortir de votre zone de confort, mais la gratification que vous pouvez en retirer en vaut largement la peine.

Ce que vous pouvez attendre de cet exercice.

- Une meilleure aptitude à entendre ce que les autres disent et comprendre le sens réel de ce qu'ils communiquent.
- Une plus grande capacité à répondre efficacement.

Instructions

1. Pensez à une relation de votre vie dans laquelle vous souhaitez avoir des liens plus significatifs.
2. Faites une liste de tout ce qui manque actuellement dans cette relation, et demandez-vous comment la perçoit la personne concernée.
3. Regardez votre agenda et réfléchissez au meilleur moment de la journée pour entrer en relation avec cette personne, afin de lui accorder le temps et l'attention que l'écoute attentive requiert.
4. Apprenez l'importance de la reformulation. Apprenez quelques formules types avec lesquelles vous vous sentez à l'aise, par exemple : « donc ce que tu veux me dire, c'est... » ; « ce que j'entends, c'est que tu souhaites... » ; « d'accord, donc il me semble que... ».
5. Entraînez-vous à suggérer aux autres ce qu'ils pourraient ressentir par rapport à la situation, avec des formules telles que « et cela te fait sentir plutôt... » ; « et bien, tu dois te sentir très... à ce sujet » ; « et donc bien sûr tu ressens... ». Soyez rassuré, si la personne ne ressent pas exactement ce que vous suggérez, elle va normalement corriger votre suggestion en décrivant plus précisément son sentiment.

Ce qui est important, c'est de démontrer que vous vous intéressez réellement à ce que la personne ressent et de lui donner l'occasion de s'exprimer.



réinventons / notre métier

5 Hygiène de vie

Nous arrivons bientôt au terme de ce livre. Si vous êtes parvenu jusqu'ici, c'est que vous souhaitez certainement faire quelque chose pour développer votre intelligence émotionnelle. Permettez-moi d'être direct : tout ce que j'écris plus haut n'a strictement aucune valeur si vous négligez l'aspect le plus important de tous, votre santé. Plus précisément, la santé de votre cerveau. Concrètement, vous devez faire le nécessaire pour optimiser son fonctionnement dans le moment présent, et prendre les mesures indispensables pour éviter que ses capacités ne diminuent radicalement au fil du temps. Voici comment.

5.1 L'alimentation

L'ennemi numéro un de votre cerveau : les glucides. Si vous vous alimentez comme la plupart de vos contemporains, votre consommation quotidienne de glucides représente à peu près 60% de ce que vous mangez, contre 20% de lipides et 20% de protéines. A titre comparatif, le régime de nos ancêtres de l'âge de pierre se composait à 5% de glucides, à 20% de protéines et à 75% de graisses. Ils ne connaissaient pas le surpoids. Dans l'idéal, vous devriez éliminer entièrement de votre régime le blé et tout autre glucide contenant du gluten. J'admets que cela peut sembler difficile, voire impossible : éliminer le pain, les pâtes et les céréales de votre alimentation ? Mais comment ?

Je n'ai pas été payé par les cultivateurs de baies de Goji de l'Himalaya ou par les producteurs d'huile de coco des Philippines pour écrire ces paragraphes, mais je suis bien informé et j'ai testé ce que je prêche. Depuis que je suis enfant j'ai toujours mangé des céréales au petit-déjeuner, et je consommait des pâtes au moins quatre fois par semaine. C'est fini et depuis que j'ai supprimé le blé, je me sens plus léger au niveau de la digestion, ma mémoire est plus performante, je n'ai pratiquement jamais de maux de tête et j'arrive à me concentrer mieux et pendant plus longtemps qu'avant. Cela a aussi une conséquence directe dans mon métier de coach : je suis plus disponible pour les clients, capable de leur donner toute mon attention pendant la durée d'une séance, sans décrocher une seule fois. Au niveau de l'intelligence émotionnelle, je maîtrise mieux les émotions négatives, qui d'ailleurs se manifestent de manière moins impulsive et imprévue qu'auparavant.

Voici l'explication scientifique de ce qui peut provoquer un tel changement. Le glucose est la principale source d'énergie pour les cellules de notre corps. Pendant la plus grande partie de l'évolution de notre espèce, les sources de glucose étaient plutôt rares dans les aliments que nous consommions. C'est pourquoi nous avons développé des mécanismes pour stocker le glucose et en obtenir grâce à la transformation de graisses et de protéines. Pour que le glucose pénètre dans les cellules, nous avons besoin d'insuline, une hormone produite par le pancréas. L'insuline permet de transporter le glucose du flux sanguin vers les muscles et le foie, où il est ensuite utilisé comme combustible.

Normalement, les cellules sont très sensibles à l'insuline ; mais lorsqu'elles sont constamment exposées à des niveaux élevés d'insuline, en raison d'une trop grande consommation de glucose, nos cellules s'adaptent en réduisant le nombre de récepteurs sur leurs surfaces pour répondre à l'insuline. Ce qui veut dire que nos cellules se désensibilisent à l'insuline et deviennent résistantes à celle-ci, avec la conséquence que les cellules finissent par ignorer l'insuline et cessent d'extraire le glucose du sang. Du coup, le pancréas réagit en produisant encore plus d'insuline, et il faut de plus grandes quantités d'insuline pour que le sucre pénètre dans les cellules. Ceci crée un problème cyclique qui finit par provoquer le diabète de type II.

Alors quel rapport entre la consommation excessive de glucose et le cerveau ? Le problème, c'est que le surplus de sucre dans le sang devient toxique, ce qui provoque des inflammations partout dans le corps : cécité, infections, maladies cardiaques et Alzheimer ne sont que quelques exemples d'afflictions graves provoquées en partie en raison d'un taux de sucre trop élevé dans le sang. Ces inflammations chroniques peuvent mener à une diminution de la fonction cellulaire, suivie de destruction cellulaire.

Par ailleurs, l'insuline devient également nocive à ce stade, car elle ne se contente plus de transporter le glucose vers les cellules. Elle va stimuler la formation et la rétention de graisse, et encourager à son tour les inflammations. Un taux élevé d'insuline va aussi avoir un effet délétère sur les niveaux de différentes hormones, ce qui provoque un dérèglement permanent dans notre métabolisme. Fatigue, douleurs, déficit de concentration, hyperactivité, irritabilité, surpoids, migraines et rhumes fréquents sont les conséquences directes de notre alimentation à base de glucides, dont l'une des composantes les plus agressives est le gluten. Or, le gluten est omniprésent dans le blé et d'autres glucides qu'il vaut mieux arrêter d'ingérer.

Il est vrai que le blé fait partie de l'alimentation de base de l'espèce humaine depuis des millénaires, ce qui peut rendre d'autant plus surprenante ma prise de position à son encontre. Mais il vous faut savoir que le blé qui est consommé aujourd'hui n'a absolument plus rien à voir avec celui d'il y a à peine soixante ans. L'industrie céréalière a tout fait pour optimiser le rendement des récoltes, la rapidité de pousse, la résistance aux intempéries et autres aléas de l'agriculture intensive. Elle a pour cela fait appel à l'hybridation et aux manipulations génétiques, dont le développement a pris son essor pendant la « révolution verte » initiée par Norman Borlaug vers la fin des années 1950. Ces modifications ont fait du blé une plante nocive et addictive, avec toute une série de répercussions néfastes sur la santé.

Si vous souhaitez approfondir davantage le sujet, je recommande pour cela de lire des ouvrages comme « Grain Brain » de David Perlmutter, qui m'a inspiré pour les précédents paragraphes, ou « Pourquoi le blé nuit à votre santé » de William Davis. Ces auteurs sont médecins et s'appuient sur les dernières recherches dans le domaine de l'alimentation.

Vous serez également surpris de découvrir que contrairement à l'opinion largement répandue et validée par la médecine des dernières décennies, le cholestérol en soi n'est pas mauvais pour la santé, bien au contraire. Lorsque vous faites un test pour mesurer votre niveau de cholestérol, la valeur indiquée est dérivée à plus ou moins 75 pourcent de ce que votre corps produit, et non de ce que vous avez mangé. Nous produisons jusqu'à 2 000 grammes de cholestérol tous les jours parce que notre corps en a besoin, ce qui représente une quantité largement supérieure à ce que nous consommons. Cependant, notre corps préfère que le cholestérol vienne de l'extérieur, car plus il doit en produire, plus cela met à contribution le foie.

Par conséquent, si vous limitez votre consommation de cholestérol, comme le font beaucoup de personnes, le corps envoie un signal d'alarme qui indique une crise (famine). Votre foie perçoit ce signal et commence à produire une certaine enzyme, qui va compenser le déficit en utilisant les glucides de votre alimentation pour produire du cholestérol en excès. Du coup, en mangeant davantage de glucides et moins de cholestérol, vous provoquez une surproduction de cholestérol dans le corps. La seule manière d'arrêter ce cercle vicieux est de consommer suffisamment de cholestérol et d'éliminer les glucides. Je vous déconseille néanmoins de provoquer des changements radicaux dans votre alimentation, sans vous informer au préalable sur les aliments et compléments qui vous permettront d'éviter des dérèglements et de garder un bon équilibre.



réinventons / notre métier

Je suis pour ma part convaincu de ce que j'ai pu apprendre à ce propos et je me lâche avec les œufs que j'adore, mais cela n'engage que moi. Les auteurs ci-dessus ainsi que les régimes qu'ils préconisent, ne font pas l'unanimité et sont traités d'extrémistes par d'autres scientifiques. Je n'ai absolument pas les compétences pour trancher et prouver la véracité de ce qu'ils professent. Le principal à retenir pour vous, c'est que l'alimentation joue un rôle essentiel dans la santé de votre cerveau, dont le fonctionnement optimal est nécessaire si vous souhaitez développer au mieux votre intelligence émotionnelle.

5.2 L'activité physique

Tout le monde sait que le sport est bon pour la santé. Pour le cerveau, ce sont les exercices aérobiques qui sont essentiels : marche rapide, course à pied, cyclisme, natation et aviron sont les principales disciplines que l'on peut pratiquer facilement où que l'on se trouve, dans la nature ou en salle. Ce type d'activité agit non seulement sur les gènes de longévité, mais cible également le gène connu sous le nom de BDNF, ou Facteur neurotrophique dérivé du cerveau. C'est une protéine que le Dr. Perlmutter décrit comme « l'hormone de croissance » du cerveau.

L'exercice aérobique fait augmenter les niveaux de BDNF, ce qui accélère la croissance de nouvelles cellules dans le centre de la mémoire du cerveau. On a pu constater que la taille de l'hippocampe était nettement supérieure chez des individus pratiquant régulièrement un exercice aérobique, qu'elle ne l'est chez ceux qui ne le font pas. Des niveaux élevés de BDNF sont la meilleure protection contre des maladies neuro-dégénératives comme Alzheimer.

En ce qui concerne la fréquence et l'intensité idéales d'exercice, cela varie d'un individu à l'autre, mais il est conseillé que ce soit au moins 20 minutes par jour en moyenne, avec des accélérations cardiaques suffisamment importantes pour sentir l'effort : au moins 50% au-dessus du rythme cardiaque au repos.

A ce stade, certains d'entre vous se demandent peut-être comment je peux conseiller d'une part de réduire ou éliminer les glucides, et de l'autre recommander du sport aérobique qui demande un important apport glucidique. La réponse est que vous en aurez assez si votre alimentation est variée et équilibrée, même avec une consommation de glucides inférieure à 10%. Je suis marathonien et depuis que j'ai jeté à la poubelle tous mes gels et boissons énergisantes et que je ne consomme plus de produits à base de blé, mes performances ont progressé sans le moindre effet secondaire indésirable. Simplement, soyez prudent et laissez votre corps s'adapter à vos nouvelles habitudes alimentaires, avant de lui demander des efforts importants. Il y a une période de sevrage du blé qui peut durer de plusieurs jours à deux semaines, pendant laquelle vous serez vulnérable à des hypoglycémies et à de possibles baisses de tension.

Faire de l'exercice régulièrement n'est peut-être pas la priorité pour tout le monde, mais la sédentarité est le pire ennemi du cerveau, et donc de l'intelligence émotionnelle.

5.3 Le sommeil

Il y a beaucoup de littérature à propos du sommeil, et on lit tout et n'importe quoi concernant sa durée optimale. Il faut être conscient qu'il est absolument essentiel de donner au corps et au cerveau le repos dont il a besoin. Cela a un effet direct sur notre métabolisme, notre appétit, notre silhouette, notre capacité à combattre les infections, notre créativité, notre capacité à gérer le stress, notre mémoire et la rapidité avec laquelle nous traitons les nouvelles informations. La bonne dose de sommeil, dont on admet en général qu'elle doit se situer autour de sept heures, a aussi un impact sur nos gènes. Si nous ne dormons pas assez, nous souffrirons tôt ou tard de confusions, de perte de mémoire, de baisse de l'immunité, d'obésité, de maladies cardiovasculaires, de diabète et de dépression.

Par ailleurs, le sommeil joue un rôle clé dans le bon équilibre de la leptine, une hormone qui contrôle la thyroïde, et qui est donc déterminante dans la régulation du métabolisme. La leptine a un impact direct sur les fonctions de l'hypothalamus, cette structure du cerveau limbique qui est responsable de nombreuses fonctions physiologiques du corps, allant de la faim à la sexualité. Nous savons aussi que la leptine est liée à la coordination de notre réponse métabolique, hormonale et comportementale à la famine. De ce point de vue, elle a un effet puissant sur nos émotions et notre comportement. Par exemple, lorsque votre estomac est plein à la fin d'un repas, les cellules adipeuses libèrent de la leptine pour dire à votre cerveau d'arrêter de manger.

Or, si votre niveau de leptine baisse, vous allez avoir davantage d'appétit et serez amené(e) à augmenter votre consommation d'aliments hautement caloriques et riches en glucides : sucreries, snacks salés et féculents. Et qu'est-ce qui provoque une chute du niveau de leptine ? Le manque de sommeil. La leptine est une hormone complexe et je pourrais écrire encore des pages à son sujet, mais il suffit de comprendre que son rôle est primordial pour un bon équilibre physiologique. Alors dormez !

5.4 La méditation

Voici encore un volet de l'hygiène de vie telle que je la préconise, dont vous allez peut-être vous dire qu'il est trop chronophage et impossible à intégrer dans votre agenda de capitaine de l'industrie, de star montante du monde de la publicité, ou de mère devant gérer les activités périscolaires des enfants. Il suffit en réalité de dix minutes par jour de relaxation en état de conscience apaisée, et vous ferez un bien fou à votre cerveau et à votre santé en général.

Vous êtes dans une salle d'attente ? Fermez les yeux et concentrez-vous sur votre respiration, tout en portant votre attention sur les différentes parties de votre corps : la tête, la nuque, les épaules, les bras, les mains, le torse, le bassin, les fessiers, les jambes, les pieds... Faites l'inventaire de votre corps, peut-être en imaginant la détente qui s'opère progressivement et vous libère de toutes les contractures musculaires dues au stress. Ce n'est pas évident au début, car cela demande du lâcher-prise et une connexion avec le ressenti corporel. Peut-être cela vaudrait-il la peine de le faire initialement avec un groupe de sophrologie ou autre discipline de relaxation, ce ne sont pas les méthodes qui manquent. Une fois que ce sera un réflexe pour vous, il vous sera aisé de faire une petite coupure à n'importe quel moment de la journée pour vous relaxer ou méditer.

Je précise pourquoi il est tellement important d'y consacrer un peu de temps chaque jour : l'impact sur la plasticité neuronale dans votre cerveau est direct. En d'autres termes, la souplesse des connexions entre neurones dans votre cerveau augmente et vous fortifiez les gaines synaptiques qui lient les neurones entre eux. La structure même de votre cerveau se modifie et les images à résonance magnétique démontrent que certaines zones s'épaississent tandis que d'autres deviennent moins denses. Au final, la méditation aura comme effet une réduction de votre niveau de stress, ainsi que le traitement de toute une série de troubles qui pourraient vous concerner : anxiété, dépression, addiction, troubles du comportement alimentaire, et bien d'autres.

D'une manière générale, avoir une bonne hygiène de vie est déjà un signe d'intelligence émotionnelle. En *manager les émotions*, avoir des stratégies efficaces à court terme pour modifier des humeurs négatives consiste justement à faire du sport, méditer, écouter de la musique, voir des amis. Ces stratégies sont bien plus bénéfiques pour la santé que procrastiner, boire de l'alcool ou se droguer.

6 Conclusion

J'espère avoir réussi à vous apporter un éclairage sur ce qu'est l'intelligence émotionnelle. Que ce soit dans votre vie professionnelle ou à titre privé, vous serez un leader naturel si vous la développez et acceptez d'intégrer l'émotion dans votre processus de prise de décision. Etre un leader ne veut pas dire savoir donner des ordres, mais être suivi. Or, pour cela, il est indispensable d'être à l'écoute des autres et de savoir communiquer intelligemment avec eux. Que vous soyez dirigeant d'entreprise, chef d'orchestre, directeur d'hôpital, leader d'opinion ou père, dans tous les cas vous gagnerez à prendre en compte les différentes dimensions de l'intelligence émotionnelle.

J'ai voulu enrichir mon apport sur cette thématique en introduisant la notion de Gestion des modes mentaux (GMM), car le modèle de Jacques Fradin constitue une excellente méthode pour développer vos compétences dans l'utilisation consciente de votre cerveau. Je ne peux que vous encourager à explorer davantage ce domaine et lire ses ouvrages sur le sujet. De même, les dernières études sur les méfaits du blé sur notre santé sont stupéfiantes et méritent de ne pas être traitées comme de la charlatanerie.

Je vous souhaite de progresser sur le chemin de l'autoréalisation et de l'épanouissement grâce aux idées que j'ai partagées avec vous dans ce recueil.



réinventons / notre métier

7 Bibliographie

ALBERT, E., EMERY, J.-L., *Le manager est un psy*, Editions d'organisation, 1998

CARUSO, D. R., SALOVEY, P., *The Emotionally Intelligent Manager*, Jossey-Bass, 2004

DAVID, S., EBRAHIMI, N., *Capitalizing on Emotional Experiences*, Greenwood, 2008

DAVIS, W., *Pourquoi le blé nuit à votre santé*, Les éditions de l'homme, 2012

FRADIN, J., *L'intelligence du stress*, Eyrolles, 2008

GAGNON, M.-E., *L'applicabilité du MSCEIT chez les personnes âgées*, Univ. Laval, Québec, 2009

GOLEMAN, D., *L'intelligence émotionnelle*, Editions Robert Laffont, 1997

HOFSTEDE, G., *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, 2010

HUGHES, M., BRADFORD TERRELL, J., *Emotional Intelligence in Action*, Pfeiffer, 2012

PERLMUTTER, D., *Grain Brain*, Little, Brown and Company, 2013

ROSINSKI, P., *Le coaching interculturel*, Dunod, 2009