

# Intelligence émotionnelle et management ?

L'intelligence émotionnelle, vous connaissez bien sûr.

Vous pensez que cela veut dire cultiver la bienveillance avec vos collaborateurs et vous avez raison !

En revanche savez-vous que :

- ✓ L'intelligence émotionnelle se compose de 5 dimensions regroupant 25 compétences toutes utiles aux rapports humains et à la performance d'équipe ?
- ✓ Les dernières découvertes des neurosciences montrent que nommer une émotion permet d'en atténuer les effets ?
- ✓ Un coaching d'équipes permet de développer l'intelligence émotionnelle de l'ensemble du groupe, de favoriser l'inclusion des nouveaux comme la cohésion des anciens ?

Cet article publié sur le site : Comportements et innovation vous permettra de mettre à jour vos connaissances sur l'intelligence émotionnelle et de voir comment elle est utile au management au travers de l'étude d'un cas concret.

<http://www.comportementsetinnovation.com/intelligence-emotionnelle-management/>



Intelligence émotionnelle selon le modèle de Daniel Goleman

## Éléments de contexte :

*« À votre avis, quels sont les apports de l'intelligence émotionnelle au management ? »*

*Cette question m'a été posée dernièrement par le DRH d'une SSII dans le cadre de l'entretien préalable à la mission de coaching d'Antoine.*

*Antoine, 35 ans, vient d'entrer en poste.*

*Expert de sa pratique, d'un naturel réservé, Antoine a du mal à trouver sa place dans cette équipe où l'affectif et les habitudes relationnelles tiennent grande place.*

*Il est le nouveau manager d'une équipe formée depuis longtemps, présente depuis le début de l'entreprise. Le fantôme de l'ancien manager si chaleureux, si compréhensif, si regretté... amplifie le ressenti d'Antoine sur sa difficulté de prise de poste.*

*Les adeptes de la méthode DISC, diraient qu'Antoine est « Bleu », c'est-à-dire méthodique, analytique, précis et... froid et que l'équipe serait de tendance « Verte », c'est-à-dire expressive, affective, chaleureuse dans son écosystème.*

*L'objectif d'Antoine à l'issue du coaching est d'avoir « développé son intelligence émotionnelle de façon à prendre sa place et manager efficacement son équipe « affective ».*

***« À votre avis, quels sont les apports de l'intelligence émotionnelle au management ? »***

*Ayant le sentiment que ce n'était ni le lieu ni le moment de m'étendre sur la question, j'ai pris la posture basse du coach, j'ai répondu à la question du DRH, par une question :*

*« Et vous, vous en pensez quoi ? ».*

## ***Une équipe ne peut pas fonctionner à l'optimum avec le manager d'un côté et son équipe de l'autre !***

C'est justement l'intelligence émotionnelle qui va permettre d'accorder les violons.

Les protagonistes n'ont pas toujours conscience des effets de leurs dysfonctionnements : ils constatent que cela ne va pas mais ne voient pas par quoi commencer.

Leur première action est souvent de rechercher à qui la faute.

Cette chasse aux sorcières a un effet délétère sur le climat interne et parfois externe.

Faire intervenir un coach individuel et/ou un coach d'équipes permet de poser un miroir sur la mécanique de l'équipe. Neutre, hors hiérarchie et sans jugement, le coach pose le cadre protecteur propice aux échanges et au développement de l'intelligence émotionnelle de l'ensemble du groupe. Le coach est à la fois un facilitateur de l'expression, un agitateur d'idées et un catalyseur d'actions. Il initie un processus et c'est l'équipe fait le reste !

## ***L'intelligence émotionnelle recouvre plusieurs dimensions et de multiples compétences***

***toutes utiles au management.***

Pour partir d'une même base, je vous propose quelques points de définition.

Peter Salovey et John Meyer, deux universitaires américains, furent les premiers à en proposer un modèle en quatre branches en 1990 (perception émotionnelle, assimilation émotionnelle, gestion des émotions et compréhension émotionnelle)

La thèse de Doctorat de Wayne Payne publiée en 1985 s'intitule « Une étude des émotions : le développement de l'intelligence émotionnelle ».

En 1995, le psychologue Daniel Goleman développe le sujet et le modélise en 2006 dans son aspect social c'est-à-dire adapté à la vie au travail. Selon lui, l'intelligence émotionnelle se déploie en cinq dimensions et vingt-cinq compétences indispensables à la performance professionnelle d'un individu et d'une équipe. (Source : [site intemotionnelle](#))

Depuis de nombreuses recherches en neurosciences sont venues corroborer ces modèles. Nous sommes encore loin de tout savoir du fonctionnement de notre cerveau !

## Pour Daniel Goleman, l'intelligence émotionnelle c'est : 5 dimensions et 25 compétences

- **Conscience de soi** qui nous permet de comprendre nos ressentis et d'être connecté à nos valeurs et à qui nous sommes  
*Conscience émotionnelle, auto-évaluation, confiance en soi*
- **Maîtrise de soi** qui nous aide à gérer nos émotions et à dépasser nos erreurs  
*Contrôle de soi, fiabilité, conscience professionnelle, adaptabilité, innovation*
- **Motivation interne** qui nous oriente vers nos objectifs  
*Exigence de la perfection, engagement, initiative, optimisme*
- **Empathie**  
*Compréhension et enrichissement des autres, serviabilité, sensibilité politique, considération de la diversité*
- **Aptitudes sociales**, nos capacités à nous lier, communiquer, négocier et nous connecter aux autres  
*Influence, communication, médiation, leadership, adaptation au changement, sens de la collaboration, construction de liens*

## L'intelligence émotionnelle est multiple avec des composantes :

1. **Indépendantes** : chacune apporte une contribution unique à la dynamique de l'entreprise
2. **Interdépendantes** : chacune puise dans certaines autres avec lesquelles il existe de fortes interactions
3. **Hiérarchisées** : les capacités d'intelligence émotionnelle s'édifient les unes sur les autres. Par exemple : la Conscience de Soi est cruciale pour la Maîtrise de Soi et l'Empathie. La Maîtrise de Soi et la Conscience de Soi contribuent à la Motivation. Et ces 4 facultés sont importantes pour une bonne sociabilité ce qui est essentiel au travail en équipe.

## Concrètement, l'intelligence émotionnelle c'est :

« La capacité à percevoir ses propres émotions ainsi que celles des autres, à les comprendre, à les utiliser et à les réguler pour atteindre un objectif clairement défini. Cela met donc en avant une connaissance précise puis une analyse rationnelle des émotions. »

« La manifestation concrète de certaines compétences (conscience de soi, gestion de soi, conscience sociale et compétences sociales) en temps voulu, de manière adéquate et proportionnée afin d'être efficace dans une situation donnée »  
(Boyatzis, Goleman et Rhee 2000).

« La capacité à percevoir et à comprendre les ressentis pour produire des décisions appropriées ».  
(Ilios Kotsou, psychologue, chercheur et directeur du programme Mindful Leadership à l'école de management Solvay de Bruxelles)

L'intelligence émotionnelle permet de passer d'une situation où l'on est gouverné par ses émotions à une situation où l'on agit en âme et conscience après avoir consulté ses émotions. (Source *Cerveau et Psycho* n°89)



Les travaux de Daniel Goleman ont été corroborés dans les années 90 par le neurologue Antonio Damasio qui a découvert que la prise de décision impliquait les émotions. Ce dernier a montré que les personnes atteintes de lésions dans les zones émotionnelles du cerveau prennent moins de décisions adaptées à la situation.

### **Objectif de coaching :** **Manager avec intelligence... émotionnelle une équipe affective**

Pour revenir à la situation d'Antoine et de son équipe, selon la grille de lecture proposée par le modèle systémique des énergies pour lequel je suis certifiée, il se trouve à manager une équipe qui a une dominante d'énergie **EAU** en étant, lui, dans une énergie dominante du **FEU**.

### **Antoine est FEU :**

Il veut du concret, du rapide. Il est focus sur les résultats avec beaucoup d'exigence et d'ambition. Très direct, il gagnerait à mettre plus de douceur dans son relationnel ce qui est l'un des objectifs de son coaching.

### **Son équipe est EAU :**

Une équipe « affective », ce qui comporte des atouts :

Le groupe solidaire soudé avec une bonne cohésion,

Des valeurs communes,

Des personnes qui aiment se réunir et travailler ensemble,  
Elles apprécient de s'en référer au N+1

Et... Antoine n'est pas le bon client pour cela :  
il s'agace vite sur ce qu'il considère comme une « perte de temps ».  
Il les souhaiterait autonomes une fois la vision et les objectifs transmis.

Et c'est l'incompréhension !



Photo par rawpixel sur Unsplash

Une équipe très marquée par l'énergie de l'EAU peut aussi :  
Cultiver le conformisme car chacun a peur de déplaire et casser l'ambiance,  
Tomber facilement dans le consensuel et l'autosatisfaction  
Rester de l'implicite, le dialogue indirect et les non-dits, d'où quelques confusions, projections et explosions nécessitant parfois de « laver son linge sale en famille » ou de faire animer une régulation par un coach extérieur.



La une du numéro de Novembre 2018

Management Magazine de Novembre 2018 a consacré un dossier aux bienfaits de la libération de la parole.

### ***L'Eau et le Feu peuvent-ils s'accorder ?***

Le Feu met l'Eau en ébullition et l'Eau peut éteindre le Feu.

C'est là que l'intelligence émotionnelle prend toute sa place pour rapprocher les points de vue (schémas de pensée, partage de représentations, acceptation des émotions, etc.) !

## **Comment manager une équipe affective ?**

D'abord se poser la question de quoi cette équipe affective a-t-elle besoin ?

De se sentir aimée !

C'est-à-dire d'être authentiquement écoutée, considérée, comprise, sentir que le manager lui fait confiance en tant qu'équipe en retour, elle se fera confiance et donnera sa confiance au nouveau manager.

La bonne ambiance qui allie performance et plaisir est la clé pour amener cette équipe à plus d'autonomie, de responsabilisation avec en vue la fin des réunions en étoile où chacun fait le reporting au manager de son activité.

*Une équipe ne peut pas fonctionner à l'optimum  
avec le manager d'un côté et son équipe de l'autre !*

Si le DRH et le N+1 d'Antoine en avaient émis le désir, un coaching d'équipe sur un séminaire d'une journée aurait pu avoir pour objet de rapprocher Antoine et son équipe en développant l'intelligence émotionnelle de chacune des parties.

## L'action du coach

Le coach d'équipe va faire émerger le liant, la souplesse et l'huile dans les rouages de la mécanique de l'équipe, ce qui permettra de :

Régler la bonne carburation pour avoir un moteur à plein régime

Rétablir la confiance « ici et maintenant » entre Antoine et son équipe avant de se projeter sur une vision commune, un plan d'action suivi d'un engagement individuel et collectif.

En cas de fortes tensions, une séquence de régulation permet d'évacuer les non-dits et les projections dans le cadre protecteur proposé par le coach.

Un speed-meeting ou un atelier « chaise chaude » peuvent aussi s'envisager.

Commencer à s'entendre en équipe nécessite de s'écouter, de partager ses ressentis (émotions) et de comprendre les schémas de pensée respectifs. Nous appelons cela en coaching un « partage de représentations ».

Seuls les faits et les ressentis (émotions) sont vrais et incontestables : si je me sens en colère, personne ne peut me dire que c'est faux.

Rester dans le non-dit amène de la confusion qui est l'un des carburants du conflit, par exemple : « Antoine ne me sourit pas, c'est qu'il ne m'apprécie pas ». Ensuite le cercle vicieux du mauvais relationnel se met en place.

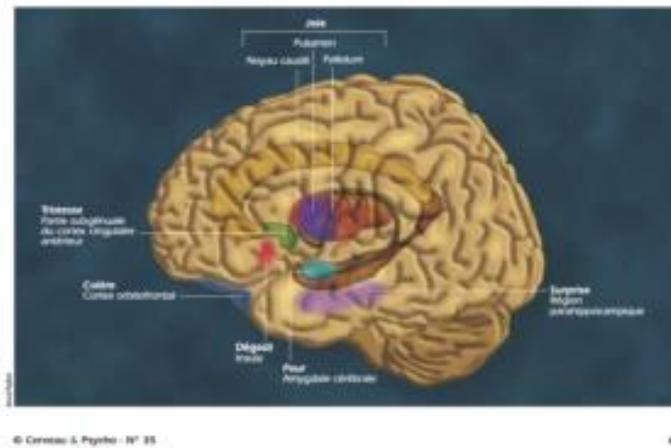


Quand la confiance n'est plus

## Qu'est-ce que l'émotion ?

*L'émotion est « un processus rapide, focalisé sur un événement et constitué de deux étapes : un mécanisme de déclenchement fondé sur la pertinence de l'événement (par exemple, l'événement est-*

*il pertinent pour mes buts ?), et une réponse émotionnelle à plusieurs composantes (les tendances à l'action, les réactions du système nerveux autonome contrôlant par exemple le rythme cardiaque, les expressions et les sentiments) ». (Source : Cerveau et Psycho n°58)*



Les émotions dans le cerveau

En 2007, une étude du Docteur Matthew Lieberman de l'Université de Californie a montré que mettre des mots sur une émotion négative ou sur celle d'un groupe permet de réduire l'activité de l'amygdale cérébrale, zone du cerveau qui donne naissance à ces émotions.

Professeur à l'UCLA des départements de psychologie, psychiatrie et sciences du comportement biologique depuis 2000, Il utilise l'IRM pour étudier les bases neuronales de la cognition personnelle comme sociale, la régulation des émotions, la connaissance de soi et tous les aspects de ce que nous avons appelé ici « intelligence émotionnelle ». (Source : [Neuroleadership institute](#))

La prise de conscience par le langage nous permet de reprendre le contrôle sur ce qui nous arrive. La formulation des émotions permet la prise de hauteur et de recul car on agit « en âme et conscience » après avoir « consulté » nos émotions.

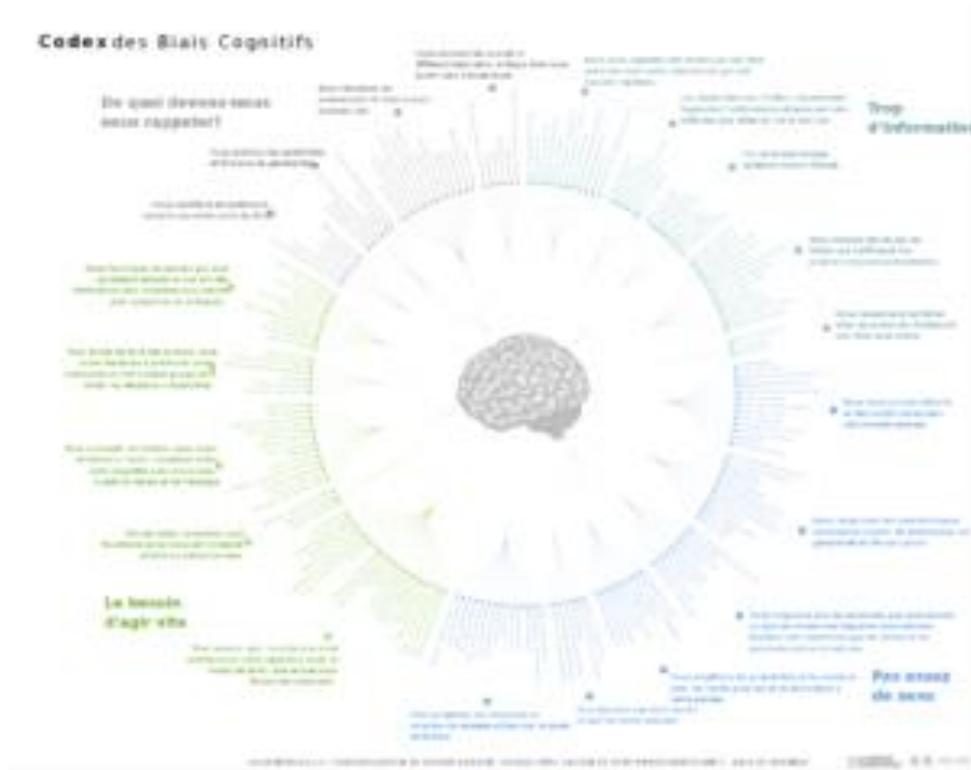
Et le cercle vicieux se métamorphose en cercle vertueux...



Quand la confiance est là

Cela se vérifie aussi bien pour un individu comme pour un groupe car la posture d'évitement émotionnel (non-dits) nous demande de l'énergie et réduit les ressources cognitives pour décider d'où des interprétations hasardeuses sur ce que nous croyons que les autres pensent de nous, de notre travail, etc.

D'ailleurs, 250 biais cognitifs ont déjà été recensés !



Les 250 biais cognitifs

## Comment (s') en sortir ? Par l'intelligence émotionnelle !

L'intelligence émotionnelle nous permet de mettre en cohérence – en coaching nous parlons d'alignement – nos comportements et nos émotions, de développer notre faculté à nous relier aux autres par une meilleure compréhension de la qualité de nos relations sociales.

En permettant de se parler de ce qui fâche sans se fâcher, le coach d'équipe facilite la libération de la parole. Il a les techniques, les tours de mains et mises en situation qui vont permettre à l'équipe et à son manager de se regarder fonctionner dans le miroir neutre qu'il leur propose. Alors, en paraphrasant la une de Management Magazine,

***Pour gagner en performance et efficacité,  
développer l'intelligence émotionnelle de votre équipe,  
et si on s'en parlait ?***