

# L'intelligence Emotionnelle au travail

## 1. La démythification des émotions

Les compétences émotionnelles se construisent durant le développement de l'enfant au sein de sa famille et du groupe social dans lequel l'enfant évolue et également en fonction de sa personnalité. Ces différents paramètres vont influencer l'acquisition de ces compétences expliquant les importantes différences que l'on peut observer entre les individus sur celles-ci.

Pour de nombreuses personnes, le concept d'intelligence émotionnelle reste un paradoxe. En effet, les émotions sont souvent opposées à la rationalité et donc à la notion même "d'intelligence". Ainsi, dans de nombreuses organisations ou entreprises, avoir des émotions est encore synonyme de "faiblesse". Au sein de ces organismes, les employés sont encouragés à ne pas laisser des émotions influencer leurs jugements mais, au contraire, à s'engager dans des raisonnements rationnels dans leur prise de décision et sont invités à laisser les émotions "à la maison". Il n'est donc pas étonnant que la plupart des employés déclarent ne percevoir et ressentir que peu d'émotions dans leurs lieux de travail. Pourtant de nombreux employés, à quelque niveau qu'ils soient, des dirigeants, des cadres supérieurs pourraient rapporter de nombreuses histoires au sujet de situation où la colère, l'énervement, l'inquiétude, le découragement mais également la fierté, l'espoir, par exemple, sont fortement présents et apparaissent souvent dans des situations professionnelles lors d'interactions quotidiennes.

Que sont les émotions et pourquoi les ressentons-nous ?

Les émotions sont des signaux utiles qui indiquent quand quelque chose dans notre environnement est important pour notre bien-être physique ou psychologique. Bien qu'elles soient des messages

- ni bons ni mauvais en tant que tels - elles peuvent devenir utiles ou, au contraire, nocives selon ce qu'on en fait. Pour illustrer cela, imaginez que vous êtes fâché avec votre collègue A. La première question que vous pourriez vous poser est : pourquoi suis-je fâché ? En fait, un collègue B est venu vous informer que votre collègue A a présenté une de vos propositions à la direction. Il n'est guère douteux que beaucoup regarderont une telle situation comme injuste et comme une trahison de la confiance de votre collègue B. Les psychologues de l'émotion ont constaté que la colère est fréquemment un signal d'injustice ressentie et le fait qu'une situation aurait pu être évitée si quelqu'un avait agi différemment. La colère que vous ressentez est un signal qui vous pousse à vous activer et faire quelque chose. Savoir traiter ce message émotionnel de manière adéquate est ce que nous appelons l'intelligence émotionnelle ou compétences émotionnelles. Nous préférons parler de compétences émotionnelles, car il est aujourd'hui largement admis qu'il n'existe pas une seule intelligence émotionnelle, mais bien un ensemble de compétences dans le domaine émotionnel.

## 2. Les compétences émotionnelles

Nous définissons les compétences émotionnelles comme la capacité d'utiliser ou «d'instrumentaliser» (au sens d'outils) ses émotions et celles des autres dans certaines situations, afin d'atteindre et de réaliser ses objectifs. Ces compétences permettent à l'individu, en dehors de son intelligence dite cognitive ou traditionnelle ou de ses compétences sociales (par exemple, la capacité à être empathique), d'être plus adéquat dans des situations délicates ou des problématiques données en fonction de ses propres buts. Les compétences émotionnelles peuvent se définir en plusieurs composantes : 1° de la

capacité à reconnaître les émotions chez soi et chez autrui (voix, visage, gestes, comportements), 2° de l'utilisation des émotions dans la communication et l'expression, 3° de la régulation ou gestion des émotions chez soi et chez autrui et enfin 4° de la compréhension des causes et conséquences des émotions. La mesure des compétences émotionnelles permet de mieux cerner les qualifications et capacités d'un individu à être adéquat dans ses réactions émotionnelles, par exemple, face à des conflits interpersonnels impliquant le domaine émotionnel. Bien sûr, ce genre de mesure des compétences émotionnelles doit être pratiqué et interprété par des psychologues professionnels dans le domaine. Il est également essentiel de mesurer les autres dimensions que sont l'intelligence traditionnelle (QI) avec ses différentes composantes (par exemple, la mémoire, le calcul, le langage, la résolution de problèmes logiques), les capacités sociales et de communication, les motivations, les valeurs personnelles et les stratégies face aux problématiques induisant du stress.

## 3. Liens entre compétences émotionnelles et domaines d'applications spécifiques.

Les compétences émotionnelles peuvent jouer un rôle important dans différents secteurs d'activités professionnelles et dans différentes situations ou problématiques. Les illustrations suivantes démontrent comment des compétences émotionnelles peuvent être impliquées dans des situations de tous les jours en milieu professionnel.

### 3.1. Prise de décision

Les prises de décision que nous effectuons tous les jours nécessitent, bien entendu, des compétences dans l'analyse des situations et la prise en compte de nombreux paramètres en même temps. L'importance de la logique, de l'intelligence traditionnelle

(QI) n'est pas discutable. Toutefois, des recherches scientifiques ont mis en évidence l'importance des émotions dans les prises de décision. En effet, l'individu construit, dans son développement, à travers les expériences de tous les jours, des liens entre ce qui lui procure du plaisir et du mieux-être et des situations ou événements. À l'inverse se construisent également des liens entre des situations ou des événements avec des émotions négatives comme de l'anxiété (liée à l'incertitude, par exemple), de la tristesse (liée à la perte p.ex.). Ces liens entre les émotions et donc les sensations corporelles et des situations et événements permettent à l'individu de prédire, en partie, les conséquences de ses actes et décisions. Ainsi augmenter sa sensibilité, son attention envers ces signaux corporels permet d'être plus adéquat dans ses choix et ses décisions.

### 3.2. Communication

Une communication effective ne dépend pas seulement du choix judicieux des mots, mais également de subtils événements et de signaux non-verbaux entre les interlocuteurs. Par exemple, l'identification de la détresse émotionnelle dans une négociation basée sur un léger tremblement de la voix sera utile pour les résultats de la négociation. Selon la stratégie, on pourrait décider de mettre l'associé à l'aise avant de poursuivre la discussion ou, au contraire, accentuer son malaise, afin de profiter de la situation. Dans une autre situation, il peut être très utile de prendre conscience de sa propre colère et exprimer ce sentiment de manière appropriée pour montrer aux autres son mécontentement et conserver ainsi des relations professionnelles efficaces et productives. Ainsi moduler l'expression de sa colère envers son patron peut être nécessaire, afin de ne pas créer de conflit trop fort avec celui-ci. Par contre, exprimer modérément sa colère à son collègue qui n'a pas fait la part de son travail, peut être adéquat afin de poursuivre une bonne collaboration à l'avenir.

### 3.3. Gestion de conflit

Éviter l'escalade dans le conflit est essentiellement lié à la capacité de moduler ses

propres émotions et ainsi diminuer ou modifier les émotions de l'interlocuteur. Pour cela, il est nécessaire de pouvoir identifier son propre état émotionnel, donc se rendre compte des signaux au niveau verbal (tonalité de voix et insultes) et non-verbal envoyés (des regards, des attitudes corporelles agressifs) et savoir interpréter ces messages. En outre, le conflit est souvent dû aux interprétations divergentes des causes d'un même événement, mais également à l'attribution à une personne de motivations particulières quand il ou elle s'est engagé dans un acte spécifique. Par exemple, vous pouvez être fâché avec un collègue, parce que vous croyez que lui ou elle n'a intentionnellement pas organisé une réunion importante vous faisant ainsi perdre un client important. Le recul permettant de prendre en compte ce que pense l'interlocuteur et comment il ou elle a perçu cette situation peut être un excellent moyen d'appréhender la situation d'un point de vue nouveau. Dans ce cas précis, vous pourriez découvrir que votre manière de présenter le problème a fait croire à votre interlocuteur que cela n'était pas très urgent ou très important. Des différences culturelles peuvent être à l'origine de tels problèmes. Vous avez formulé calmement, dans votre style français et indirect: "Je vous serais très reconnaissant si vous pouviez organiser une réunion avec le client X à votre convenance". Cette formulation pourrait être interprétée par votre collègue allemand, non pas comme une demande importante et pressante, mais comme quelque chose à faire dans les prochaines semaines. Lui ou elle aurait employé un style plus direct, d'une tonalité de voix différente exprimant l'urgence. L'illustration de ci-dessus suggère fortement qu'il est très délicat d'interpréter les dires d'autrui uniquement à partir de ses propres règles d'expression et de style interpersonnel. Dans les situations conflictuelles, la capacité de prendre en compte la manière dont autrui exprime et communique ses émotions et donc ses intentions, est tout à fait essentielle. Ceci est d'autant plus vrai lorsque les personnes sont d'origines culturelles différentes ou issues de milieux sociaux où les règles d'expression sont fort différentes.

### 3.4. Gestion d'équipe

Une équipe composée de membres dotés d'une intelligence émotionnelle élevée n'est pas pour autant un groupe intelligent émotionnellement. Une équipe, comme n'importe quel type de groupe social, développe un caractère unique qui est plus que la somme des parties la composant. Selon les psychologues d'organisation, les équipes devraient développer des qualifications émotionnelles à trois niveaux: au sein de l'équipe entre les individus, l'équipe envers elle-même, et l'équipe envers d'autres groupes internes (par exemple, d'autres départements) envers l'extérieur de l'organisation (par exemple des clients). Ainsi, le besoin des membres de l'équipe de développer la confiance, l'identité de groupe et l'efficacité du groupe passe par le soin du bien-être de ses membres, en écoutant les individus qui ne convergent pas sur une décision consensuelle, en réprimandant des individus quand il y a transgression des normes du groupe, ou en donnant de l'appui aux membres dans la détresse. Les groupes développent également ce que l'on appelle un "climat émotionnel". Certaines équipes peuvent continuellement répondre avec pessimisme au sujet de futurs buts à atteindre, alors même que la plupart des membres sont individuellement optimistes en général. En effet, les équipes développent des attentes au sujet de leur fonctionnement en tant que groupe, ce qui peut aider ou gêner le fonctionnement de ce même groupe. Un environnement négatif et pessimiste au sein d'un groupe peut être induit par un niveau de performance inférieur aux performances des individus pris isolément. Des interventions extérieures au groupe peuvent mettre en évidence des dysfonctionnements et leurs origines au sein du groupe. En outre, dans une organisation, les équipes doivent souvent agir l'une avec l'autre, une équipe excessivement confiante et efficace peut ne pas prendre en compte les besoins des autres groupes et donc ne pas agir au mieux pour l'organisation.

#### 4. L'importance de l'intelligence émotionnelle dans le processus de recrutement.

Vous avez une entrevue d'emploi importante la semaine prochaine et vous vous demandez comment les concepts discutés ci-dessus peuvent être appliqués à votre propre stratégie de recherche de travail. En d'autres termes, quels genres de caractéristiques personnelles et de compétences émotionnelles peuvent être associées à des résultats positifs dans une activité professionnelle et la façon de les employer efficacement. Voici quelques propositions pour vous aider à réfléchir au processus de recrutement et à votre futur poste de travail.

##### 4.1. Réguler et gérer ses propres émotions

Bien entendu vous devrez réguler vos propres émotions et éviter de craindre qu'elles ne vous paralysent durant l'entretien. D'autre part, si vous êtes trop contrôlé et raide, vos interlocuteurs pourraient vous percevoir comme froid et distant. Puisque les sentiments d'inquiétude sont normaux dans de telles situations, il pourrait être utile que vous sachiez comment vous réagissez habituellement à l'inquiétude. Vous pourriez, par exemple demander à vos famille et amis les signes que vous présentez lorsque vous êtes inquiets ou anxieux. Puis, apprenez à identifier ces signaux ou comportements les plus préjudiciables à la situation d'entrevue. Les signaux non verbaux tels que le contact visuel, le sourire, l'énergie expressive, la modulation de la voix, la maîtrise de la parole (rythme par exemple) et les attitudes corporelles amples et tranquilles sont tous d'excellents outils dans l'interview pour influencer les impressions, à votre sujet, de vos interlocuteurs. Mais n'essayez pas d'influencer trop votre comportement, ceux-ci sont habituellement tout à fait capables de détecter si vous êtes authentique ou si vous jouez un rôle.

##### 4.2. Influencez positivement les émotions du recruteur

Bien que la plupart des candidats soient occupés à essayer de réguler leurs propres émotions pendant l'entrevue de recrutement, savoir manipuler les émotions du recruteur peut être important. Par exemple, des recherches ont démontré que lorsque les recruteurs se sentent bien, ils vont avoir une impression favorable des candidats, particulièrement si ceux-ci ont des qualifications ambiguës. En outre, la plupart des gens préfèrent les individus qui ont des valeurs et des formes de personnalité proches des leurs. Être attentif aux valeurs et aux attitudes des interlocuteurs, aussi bien que sa manière de s'exprimer (rapide ou lente, calme ou enthousiaste), et une adaptation appropriée à ces derniers devraient aider à créer un environnement positif et par conséquent une impression favorable.

##### 4.3. Le climat émotionnel de l'organisation

Lorsque vous lisez les dépliants de l'entreprise, la description des fonctions requises pour un poste, lorsque vous avez un entretien ou parlez avec des membres de l'entreprise, il peut être utile d'essayer de déterminer le climat émotionnel de cette organisation. Par exemple, si vous apprenez que le personnel de l'entreprise se compose essentiellement d'individus très énergiques et stressés, et que vous avez des difficultés à gérer des situations stressantes, vous ne serez probablement pas très heureux dans cet environnement. Si, d'autre part, l'organisation est très conservatrice et possède des règles et procédures très claires, et que vous êtes une personne calme qui n'exprime que peu ses émotions, qui n'apprécie pas les situations ambiguës, cette organisation peut être exactement le genre de compagnie où vous pouvez faire valoir la plupart de vos compétences.

##### 4.4. Les compétences émotionnelles requises par le poste

Indépendamment du climat émotionnel de l'entreprise, certains types de travail exigent des compétences émotionnelles

spécifiques. Par exemple, la capacité de réguler ses propres émotions peut être importante lorsque l'on a affaire à des clients virulents ou agressifs lors de négociations difficiles. La capacité à réguler les émotions d'autrui pourrait être utile pour des personnes exerçant des professions médicales où la détresse subjective de l'autre doit être prise en compte dans la prescription de traitements appropriés. Par exemple, une disposition positive et optimiste par rapport à la maladie peut aider le patient dans le processus curatif. L'expression appropriée d'émotions et de la capacité d'inférer l'état émotionnel d'autres personnes sont également très importantes dans le domaine commercial. Par exemple un représentant vendeur devrait pouvoir « lire » l'état émotionnel du client correctement et ajuster alors ses techniques de vente en correspondance avec la tonalité émotionnelle de son interlocuteur, induisant ainsi un sentiment d'empathie.

##### 4.5. Évaluer ses propres compétences émotionnelles honnêtement

Bien qu'il soit nécessaire de s'adapter aux conditions de l'environnement, il peut être bien plus important que vous évaluiez honnêtement vos propres compétences émotionnelles avant de préparer l'entretien d'embauche ou avant de choisir une organisation particulière. Une certaine gestion des émotions et de l'image que l'on donne de soi sera toujours nécessaire dans des situations professionnelles, mais il est bon d'identifier vos faiblesses et vos forces et de développer de nouvelles qualifications et compétences. Si vous deviez « jouer » un rôle trop éloigné de vos vraies compétences, vous serez à la longue inconfortable et malheureux. Des personnes manquant de qualifications techniques dans la finance ou la compatibilité n'iraient pas postuler pour des postes financiers au sein d'établissement bancaires. Il en est de même pour les compétences sociales ou émotionnelles ; il semble étrange que des individus ayant des difficultés avec des qualifications non techniques spécifiques telles que la régulation émotionnelle feignent de posséder ces qualifications et postulent pour des postes les exigeant.

#### 4.6. Préparation de « mises en situation » du candidat

Le moyen le plus efficace d'évaluer les compétences émotionnelles est d'immerger le candidat dans des situations auxquelles il devra faire face dans le cadre du poste à pourvoir et d'observer ses réactions. Ces évaluations peuvent se réaliser dans des centres dédiés à ce type d'activité d'évaluations de candidats, mais ces techniques sont gourmandes en temps et en argent. Certaines compagnies et établissements ont donc opté pour des procédures internes plus simples comme: 1° des situations d'entrevue stressantes où le candidat doit faire face à un panel de recruteurs posant des problématiques de conflit et des questions difficiles; 2° en plaçant les candidats dans des situations physiquement inconfortables : des pièces chaudes ou des chaises inconfortables en examinant leurs capacités à continuer de travailler sur des problèmes difficiles ; 3° demander aux candidats de résoudre des problèmes insolubles sous pression de temps et d'observer comment ils font face au découragement. Il peut être utile que vous pensiez aux types de qualifications requises pour une position particulière et vous préparez pour travailler et développer ces compétences examinées pendant le processus de recrutement.

#### 4.7. Amélioration des qualifications pour le futur

De nouveaux instruments pour l'évaluation des compétences émotionnelles mais également des cours permettent de valoriser et de développer ces compétences. Malheureusement, la plupart des instruments sur le marché n'ont que peu ou pas été validés correctement et les promesses faites par des formations peuvent s'avérer fallacieuses. Par exemple, bien que des compétences émotionnelles puissent être améliorées jusqu'à un certain degré, il n'y a aucun remède miracle en deux ou trois heures. En outre, certains types d'individus bénéficient plus de ce genre de formations que d'autres types de personne, en lien avec leurs profils de personnalité. En conclusion, travailler à l'amélioration de compétences spécifiques est nettement plus salubre que des ajustements géné-

ralisés du type solutions « pour tous ». Rester critique dans le choix des instruments et des cours de formation et soigneusement vérifier les qualifications des intervenants avec lesquels vous désirez travailler est absolument nécessaire si vous désirez retrouver vos investissements en termes de temps et d'argent.

*Tanja Wranik-Odehnal*

*Didier Grandjean*

*all rights reserved*

*Université de Genève*

*Tanja.Wranik@pse.unige.ch*

*Didier.Grandjean@pse.unige.ch*