

# Faire preuve d'intelligence émotionnelle

« L'intelligence émotionnelle est la liaison entre le cœur et la raison »  
– Ryad Chabouni



## Aperçu général

La notion d'intelligence émotionnelle fut introduite en 1990 par les psychologues John D. Mayer et Peter Salovey. En 1998, le psychologue Daniel Goleman fut le premier à démontrer que l'intelligence émotionnelle constitue un ingrédient essentiel de succès pour toute personne assumant des responsabilités de direction et d'encadrement dans une organisation. Les travaux de Goleman et de nombreuses études par la suite ont révélé que les grands leaders dans les organisations, bien que différents à plusieurs égards, possèdent tous un niveau élevé d'intelligence émotionnelle. Il est généralement reconnu que l'avènement de la pandémie de la Covid-19 et ses nombreuses manifestations et répercussions – confinement, distanciation, généralisation du télétravail, etc. – auront accentué l'importance de ce type d'intelligence. Une étude réalisée récemment aux États-Unis par le groupe Adecco indique que 3 employés sur 4 s'attendent à ce que leurs supérieurs se montrent sensibles à leurs conditions de vie et à leur bien-être et fassent en sorte de leur fournir le soutien et les supports requis (Goddu, 2021). C'est précisément à de tels besoins que les dirigeants dotés d'une intelligence émotionnelle sont le mieux en mesure de répondre.



## Ce qu'est l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle est la capacité de comprendre, de canaliser et de gérer ses émotions d'une manière positive pour atténuer le stress, communiquer efficacement, manifester de l'empathie, relever des défis et résoudre des conflits (HelpGuide, 2021).

L'intelligence émotionnelle comporte cinq caractéristiques (Goleman, 2004).

Caractéristiques	Description	Compétences associées à cette caractéristique
Conscience de soi	La capacité de reconnaître et de comprendre ses besoins, ses émotions et ses pulsions et leur effet sur les autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance en soi;</li> <li>• Capacité de s'autoévaluer réalistement;</li> <li>• Faire preuve d'auto-dérision</li> </ul>
Maîtrise de soi	La capacité de contrôler et de canaliser ses pulsions et ses humeurs négatives; une propension à éviter les jugements précipités; la capacité de réfléchir avant d'agir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiabilité;</li> <li>• Intégrité;</li> <li>• Tolérance à l'ambiguïté;</li> <li>• Ouverture au changement</li> </ul>
Motivation	Une passion pour son travail suscitée par des facteurs autres que l'argent ou le statut; une propension à poursuivre des buts avec énergie et ténacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte pulsion de réussir;</li> <li>• Faire preuve d'optimisme même lorsque confronté à un échec;</li> <li>• Engagement envers son organisation</li> </ul>
Empathie	La capacité de comprendre les émotions ressenties par les autres; la capacité d'ajuster son comportement pour tenir compte de l'état émotif de son (ses) interlocuteur(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de développer et de retenir les talents;</li> <li>• Sensibilité aux particularités culturelle;</li> <li>• Sens du service</li> </ul>
Aptitudes sociales	Une facilité à entrer en relation avec autrui et à développer des réseaux de collaborateurs; La capacité de repérer les personnes avec lesquelles on partage des valeurs et des intérêts communs et la capacité de tisser des liens avec celles-ci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer des changements;</li> <li>• Persuader;</li> <li>• Bâtir et diriger une équipe</li> </ul>



**L'intelligence émotionnelle : rentable pour une organisation**  
(tiré de Banerjee-McFarland, 2018)

Plusieurs organisations possédant une grande expertise technique et des années d'expérience continuent d'éprouver des difficultés parce qu'elles ne valorisent par l'intelligence émotionnelle. Il a été démontré que les entreprises qui le font se démarquent à plusieurs égards :



- ✓ Des équipes davantage impliquées et solidaires
- ✓ Une culture d'entreprise qui encourage et facilite la collaboration et la communication ouverte
- ✓ Un rendement supérieur des employés
- ✓ Une plus grande capacité d'adaptation
- ✓ Une meilleure gestion des conflits
- ✓ Un taux inférieur de roulement et un taux supérieur de rétention du personnel



**Développer son intelligence émotionnelle**

Voici quelques suggestions pour accroître son intelligence émotionnelle (suggestions principalement extraites de Goddu, 2021).

Manifestations de courage	Description sommaire
Solliciter de la rétroaction	Il peut être très utile de solliciter et de recevoir une rétroaction de la part de ses subalternes, de ses collègues et de ses supérieurs.
Décoder le non verbal	Plus on se montre attentif à nos collaborateurs, surtout à ce qu'ils expriment autrement que par la parole, mieux on peut saisir ce qu'ils pensent véritablement concernant, par exemple, un projet ou un plan d'action.
Pratiquer l'écoute active	Écouter activement, c'est enregistrer et analyser ce qui est dit. On ne pense pas au même moment à ce qu'on va répondre.
Faire le point sur son état d'esprit	Tenir un journal et noter régulièrement ses réflexions personnelles. Faire le point sur son état d'esprit peut aider à interagir d'une manière plus positive et efficace, par exemple en reportant une conversation parce qu'on est habité par des émotions négatives ou parce qu'on est stressé.
S'accorder des pauses	Profiter de pauses régulières pour faire quelques mouvements ou prendre une marche permet de refaire le plein de concentration et d'énergie. Plus globalement, on doit veiller à maintenir un équilibre entre travail et vie personnelle.
Réfléchir à ce qui nous motive et à nos valeurs premières	Se demander à l'occasion ce qui nous a amené à œuvrer dans tel domaine ou à occuper telle fonction. Se rappeler ce qu'on apprécie à propos de son travail peut accroître sa motivation ... Inciter ensuite ses collaborateurs à faire de même.
Pratiquer la reconnaissance	La reconnaissance compte parmi les choses que nous valorisons tous au plus haut point. D'où l'importance de saisir toutes les occasions pour souligner une action, une initiative ou une réalisation particulière d'un collaborateur, que ce soit d'une manière formelle ou informelle.
Pratiquer, pratiquer et pratiquer	À l'instar de n'importe quelle autre compétence, l'intelligence émotionnelle est perfectible. On ne peut espérer accéder à un niveau d'excellence à ce chapitre après avoir lu un article ou deux sur le sujet. L'intelligence émotionnelle requiert d'être constamment attentif à nos façons d'interagir dans divers contextes et à l'impact de nos comportements sur nos collaborateurs et interlocuteurs.

À l'heure où les organisations multiplient les efforts pour composer avec la pandémie et préparer ses lendemains, il n'existe pas de meilleure conjoncture pour développer son intelligence émotionnelle.





### Consignes et pièges à éviter (principalement tirés de Goddu, 2021)

<b>Authenticité et transparence : savoir tracer la ligne</b>	L'authenticité et la transparence comptent parmi les traits habituellement associés au gestionnaire doté d'une intelligence émotionnelle. Ceci dit, il existe une limite que celui-ci doit se garder de franchir, particulièrement en ce qui concerne le partage de ses préoccupations et de ses inquiétudes. Communiquer ses états d'âme sans retenue peut avoir pour effet de démotiver ses employés et collaborateurs.
<b>Le but premier d'un gestionnaire n'est pas de gagner un concours de popularité auprès de ses employés</b>	Une étude américaine réalisée auprès de plus de 300 gestionnaires dans le secteur de la santé a révélé que les gestionnaires se démarquant par un haut quotient d'intelligence émotionnelle comptaient parmi les moins efficaces en gestion de changements organisationnels. Pourquoi ? Parce que leur empathie à l'égard des employés les incite à éviter de poser des gestes ou de privilégier des approches risquant de causer du stress, de l'inconfort ou d'affecter le climat de travail. Or, dans un tel contexte, on s'attend plutôt d'un gestionnaire qu'il rehausse, s'il le faut, le niveau d'exigences (ex. : volume de travail accru, échéances rapprochées, mesures disciplinaires, etc.).
<b>Trouver un juste équilibre entre bien-être des employés et résultats à produire</b>	Ne jamais perdre de vue ce qu'il faut réaliser pour contribuer au succès de l'entreprise. Il faut éviter à tout prix que les traits associés à l'intelligence émotionnelle ne viennent se mettre en travers des priorités de l'organisation. Le secret réside dans le dosage.
<b>Combattre la peur du risque</b>	Les gestionnaires possédant un niveau élevé d'intelligence émotionnelle ont tendance à jouer de prudence. Or, le changement et l'innovation exigent de prendre des risques appropriés en temps opportun.
<b>Utiliser son pouvoir pour le bien de l'organisation</b>	On doit éviter de manipuler les autres pour son bénéfice personnel. À l'instar du charisme, on a tendance à percevoir l'intelligence émotionnelle comme une qualité ; or, on sait qu'elle peut être mise à contribution aussi bien pour des finalités éthiques que pour des desseins condamnables.
<b>Veiller à préserver sa santé et son bien-être</b>	Le recours à son intelligence émotionnelle peut drainer énormément d'énergie. Il est donc essentiel de pratiquer une saine hygiène de vie.



#### Pour en savoir plus ...

- Shabnam Banerjee-McFarland. *The Importance Of Emotional Intelligence In A Leader*. Berrett-Koehler. September 11 2018. [www.medium.com/@bkpub/the-importance-of-emotional-intelligence-in-a-leader-d1fc7fd753c](http://www.medium.com/@bkpub/the-importance-of-emotional-intelligence-in-a-leader-d1fc7fd753c)
- Dr Travis Bradberry. *11 signes que vous manquez d'intelligence émotionnelle*. Huffington Post 18 mars 2017. [www.huffingtonpost.fr/dr-travis-bradberry/11-signes-que-vous-manquez-dintelligence-emotionnelle\\_a\\_21893631/](http://www.huffingtonpost.fr/dr-travis-bradberry/11-signes-que-vous-manquez-dintelligence-emotionnelle_a_21893631/)
- Médina Cayer; Julie Tardif; Élyse Martineau. *L'intelligence émotionnelle : la compétence managériale du futur*. Ordre des CRHA. 23 janvier 2020. [www.ordrechrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-hors-serie/intelligence-emotionnelle](http://www.ordrechrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-hors-serie/intelligence-emotionnelle)
- Marie-Sylvie Dionne. *Intelligence émotionnelle : ses 5 grandes composantes*. Oser Changer. 22 décembre 2020. [www.oserchanger.com/blogue\\_2/2020/12/22/intelligence-emotionnelle-en-5-grands-axes/](http://www.oserchanger.com/blogue_2/2020/12/22/intelligence-emotionnelle-en-5-grands-axes/)
- Jenn Goddu. *The Importance Of Emotional Intelligence In Leadership Today*. Sogosurvey January 27 2021. [www.sogosurvey.com/blog/eq-the-importance-of-emotional-intelligence-in-leadership-today/](http://www.sogosurvey.com/blog/eq-the-importance-of-emotional-intelligence-in-leadership-today/)
- Jenn Goddu. *Emotional Intelligence Can Be Learned*. Sogosurvey. February 2, 2021. [www.sogosurvey.com/blog/eq-leadership-emotional-intelligence-can-be-learned/](http://www.sogosurvey.com/blog/eq-leadership-emotional-intelligence-can-be-learned/)
- Jenn Goddu. *Effective Emotional Intelligence Leadership: 6 Things To Watch Out For*. Sogosurvey February 9 2021. [www.sogosurvey.com/blog/eq-effective-emotional-intelligence-leadership-6-things-to-watch-out-for](http://www.sogosurvey.com/blog/eq-effective-emotional-intelligence-leadership-6-things-to-watch-out-for)
- Daniel Goleman. *L'intelligence émotionnelle : l'intégrale*. J'ai Lu. 768 pages. Novembre 2014.
- Daniel Goleman. *What Makes A Leader*. Harvard Business Review. 01/2004
- Jacqueline Hinds. *Emotional Intelligence: Do You Know The Four Basic Components*. HR Zone 10/2017. [www.hrzone.com/perform/people/emotional-intelligence-do-you-know-the-four-basic-components](http://www.hrzone.com/perform/people/emotional-intelligence-do-you-know-the-four-basic-components)
- Robert Johansen. *The New Leadership Literacies: Thriving In A Future Of Extreme Disruption And Distributed Everything*. Berrett-Koehler Publishers. 194 pages. 2017
- Dru Macasieb. *The Three Components of Emotional Intelligence And How I Use Them To Enhance My Life*. June 2019. [www.drufac.com/2018/06/29/the-three-components-of-emotional-intelligence-and-how-i-use-them-to-enhance-my-life/](http://www.drufac.com/2018/06/29/the-three-components-of-emotional-intelligence-and-how-i-use-them-to-enhance-my-life/)
- John C. Maxwell; Ken Blanchard; Renee Broadwell. *Servant Leadership In Action: How You Can Achieve Great Relationships And Results*. Berrett-Koehler Publishers. 303 pages. 2018.
- Crystal Ott. *What Is Emotional Intelligence?* Ohio State University Extension. Ohio 4H. 2020
- Vanessa Paisley. *5 manières de développer l'intelligence émotionnelle des collaborateurs*. Learnlight. Développement des talents. Décembre 2018. [www.insights.learnlight.com/fr/articles/developper-intelligence-emotionnelle-salaries/](http://www.insights.learnlight.com/fr/articles/developper-intelligence-emotionnelle-salaries/)
- Edgar H. Schein; Peter A. Schein. *Humble Leadership: The Power Of Relationships, Openness And Trust*. Berrett-Koehler Publishers. 148 pages. 2018.
- Hélène Schetting. *Comment utiliser son intelligence émotionnelle en entreprise ?* Forbes. 14 août 2018. [www.forbes.fr/management/comment-utiliser-son-intelligence-emotionnelle-en-entreprise](http://www.forbes.fr/management/comment-utiliser-son-intelligence-emotionnelle-en-entreprise)

Projet réalisé avec le soutien financier de

