

# la Revue

tribune d'échanges

N°24



*Excellence multi-sites :  
entre autonomie  
locale et  
vision globale*

Le management visuel,  
outil clé du directeur  
d'agence bancaire

***Salariés  
libérés,  
performance  
assurée !***



**QUATERNAIRE**

Développeur de performance durable

# décalages



Dans un contexte économique difficile, de plus en plus mouvant, la pression qui s'exerce sur les dirigeants est multiple. Actionnaires, clients, salariés, réglementations de plus en plus strictes... Tout cela provoque des émotions qu'il faut savoir apprivoiser. Pour Ilios Kotsou, chercheur en psychologie des émotions, l'intelligence émotionnelle est une compétence essentielle qui a une influence directe sur la performance de nos organisations.

Ilios Kotsou

## L'intelligence émotionnelle au service de la performance

### LA RAISON SERAIT AVEUGLE SANS LES ÉMOTIONS

Depuis quelques années, le monde de l'entreprise consacre beaucoup de temps et d'énergie à la gestion des compétences. Aujourd'hui, le fait d'attirer, de découvrir, et surtout de développer et retenir les talents est un facteur de plus en plus crucial de compétitivité. À côté des compétences cognitives et techniques, bien évidemment indispensables pour raisonner et résoudre les problèmes, les compétences émotionnelles apparaissent de plus en plus

comme des facteurs essentiels au bon fonctionnement d'une organisation. Elles sont indispensables tant pour la prise de décision (qui est le cœur du management), la motivation des équipes ou la gestion des conflits. Les émotions sont un peu le fil d'Ariane qui nous connecte à notre expérience de vie : sans elles nous sommes incapables de prendre une bonne décision dans une situation complexe. Or, de plus en plus, ce sont ces situations complexes qui deviennent la norme dans nos entreprises.

## TOUTES LES ÉMOTIONS SONT UTILES

Dans notre vie quotidienne, comme dans la littérature, les émotions sont souvent classifiées en deux catégories : bonnes ou mauvaises, utiles ou inutiles, souhaitables ou à éviter. Il s'agit pourtant d'une confusion importante et regrettable. Toutes les émotions ont une fonction et sont donc utiles : elles nous donnent des informations sur notre environnement et nous préparent à réagir. La peur nous signale un danger, la colère nous donne la force de dépasser un obstacle (comme pour lutter contre une injustice, par exemple). Mais il est évident que nos émotions, lorsqu'elles nous contrôlent, nous poussent parfois à des comportements non adaptés à la situation (être paralysé lors d'une prise de parole en public, s'emporter contre un collaborateur etc.). Ce ne sont donc jamais les émotions qui sont négatives, mais les comportements qui découlent de nos émotions mal gérées.

## AGIR DE MANIÈRE FLEXIBLE ET ADAPTÉE

Non ou mal gérées, les émotions peuvent nous conduire à des situations difficiles, des états de stress, des conflits, des souffrances psychologiques ou physiques. Lorsque nous les avons apprivoisées, elles peuvent par contre éclairer notre jugement, nous aider à nous protéger des risques ou nous faire prendre de bonnes décisions. L'intelligence émotionnelle peut être définie comme un ensemble de compétences qui nous permettent de prendre conscience et d'observer nos émotions et celles des autres, de les comprendre, et d'agir de manière flexible et adaptée dans toutes les situations. Les recherches scientifiques montrent que l'intelligence émotionnelle est liée tant à notre santé physique et mentale qu'à la qualité de nos relations

sociales. Elle a aussi un impact positif sur nos capacités de management et de leadership. Une étude a par exemple montré que plus un manager était émotionnellement intelligent, moins lui et les membres de son équipe étaient stressés, ce qui prédit un meilleur fonctionnement de l'équipe.

## MIEUX VIVRE AVEC SES ÉMOTIONS

La base de l'intelligence émotionnelle consiste à apprendre à identifier ses émotions. Beaucoup d'entre nous ont une "grammaire émotionnelle" très pauvre. Nous ne savons pas exactement comment nous nous sentons. Cette incapacité à identifier et verbaliser nos sentiments est nommé "alexithymie" en psychologie. Elle a un impact négatif tant sur notre santé physique que sur nos relations. Pouvoir mettre des mots de manière précise sur ce que nous ressentons est donc le premier pas pour développer notre intelligence émotionnelle.





© gettyimages - Fotolia.com

## EVITER L'ÉVITEMENT

On a souvent tendance à vouloir éviter nos émotions désagréables (comme la tristesse ou la peur). La recherche et l'expérience nous disent que cela ne fonctionne pas. Non seulement il est pratiquement impossible d'éviter durablement quelque chose qui est en nous, mais l'évitement lui-même a de fâcheuses conséquences.

Premièrement il va souvent amplifier notre malaise : essayer de ne pas penser à ce qui nous rend anxieux ne fonctionne pas mais nous coûte en plus beaucoup d'énergie. Une énergie que nous ne pouvons plus mettre au service de tout ce qui nous tient à cœur. En se coupant de ses sentiments, on se coupe aussi d'informations essentielles sur son environnement. Plutôt que d'éviter nos émotions, l'intelligence émotionnelle nous propose d'apprendre à vivre en harmonie avec elles. Ce faisant, elles arrêtent de nous contrôler et nous sommes libres d'agir de la manière la plus adaptée.

## AGIR OU RÉAGIR

Une autre fonction importante de nos émotions est de nous informer sur ce qui est essentiel pour nous : nos valeurs. Chaque émotion est un message sur nos priorités. Coupés de nos émotions, nous sommes aussi coupés de ces indications essentielles pour notre vie. Le travail sur l'intelligence émotionnelle nous propose de régulièrement nous arrêter et nous poser la question de quelle est la valeur fondamentale dont nous parle l'émotion : "Quel comportement dois-je adopter pour apporter la meilleure réponse à ce problème ?". Nous pouvons alors mettre notre énergie au service de cette valeur, pour agir de manière juste, plutôt que simplement réagir à la situation.

## L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE PEUT S'APPRENDRE

La bonne nouvelle est que les compétences émotionnelles peuvent se développer à n'importe quel âge. Tout comme nous pouvons nous améliorer dans un sport ou dans la pratique d'un instrument de musique, il est possible d'améliorer ses compétences émotionnelles par un entraînement régulier. Des études scientifiques, notamment celles menées à l'UCL (Louvain-la-Neuve, Belgique) ont montré qu'un entraînement pouvait améliorer significativement les compétences émotionnelles des participants avec un impact positif tant sur la santé que sur la qualité des relations.

## UN IMPACT DIRECT SUR L'ÉQUIPE

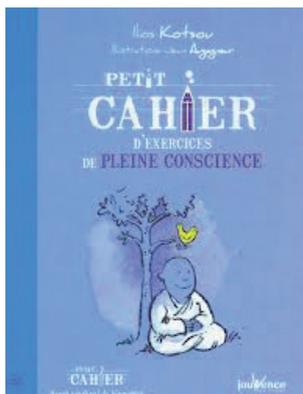
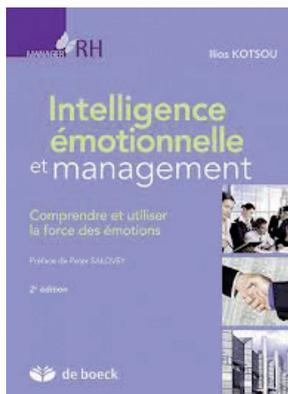
Si la gestion des émotions est très importante au niveau individuel pour la prise de décision ou la gestion du stress, elle l'est aussi au niveau de l'impact qu'elle a sur un groupe. Jusqu'à présent, la formation des managers à la gestion des émotions était rarement placée comme une priorité. Or, de nombreuses recherches sur la contagion émotionnelle démontrent que la gestion des émotions du manager a un impact direct sur l'humeur et les performances de l'équipe. Donner aux compétences liées à l'émotionnel la place qui leur revient, permet d'allier efficacement performance et bien-être.

"N'oublions pas que les petites émotions sont les grands capitaines de nos vies et qu'à celles-là, nous y obéissons sans le savoir", disait Vincent Van Gogh. Plutôt que de les considérer comme des ennemis, apprenons à écouter et utiliser la sagesse de nos sentiments.

### Ilios Kotsou

Ilios Kotsou est titulaire d'un master en sciences du travail. Après 15 années dans le domaine de la formation et du coaching et quatre années de recherche en psychologie des émotions, il intervient désormais à l'Université libre de Bruxelles, à la Louvain School of Management ou encore à l'Université René Descartes à Paris. Il est spécialiste de l'impact des émotions sur notre fonctionnement, il est régulièrement invité à s'exprimer auprès de publics de managers ou du grand public.

Il est notamment l'auteur de **"Intelligence émotionnelle et management"** aux éditions De Boeck et du **"Petit cahier d'exercices d'intelligence émotionnelle"** aux éditions Jouvence qui a été traduit en une dizaine de langues. Il est co-fondateur de l'association Emergences.



[www.emergences.org](http://www.emergences.org)

Récemment, il a coordonné la rédaction de l'ouvrage "Se changer, changer le monde"

Vous pouvez retrouver toutes ses chroniques sur sa page

[www.facebook.](https://www.facebook.com)