

# L'intelligence émotionnelle, un outil de performance

- L'intelligence émotionnelle peut être innée, mais elle peut également se travailler et s'entretenir.
- Adaptabilité, ouverture d'esprit, empathie, leadership et sens de la communication sont ses principales composantes.

«*Intelligence émotionnelle : un outil de performance?*». C'est sur ce sujet que, le 14 octobre dernier, se sont penchés coaches, managers et responsables ressources humaines lors de la conférence-débat organisée conjointement par Deo compétences, Manpower et *La Vie éco*. Mais que recouvre précisément la notion d'«intelligence émotionnelle»? Pendant longtemps, les connaissances techniques, la logique, le sens des analogies, les aptitudes mathématiques, l'expression orale, la culture généralement dans le quotient intellectuel, ont été considérés comme étant à la base de la réussite. On s'est aperçu par la suite que si le QI pouvait permettre des performances académiques de haut niveau et ouvrir la voie à la réussite professionnelle et ou person-

nelle, il ne constituait nullement la panacée. En un mot, on s'est rendu compte, au fil du temps, qu'il n'y a pas de corrélation entre l'intelligence et la réussite. Ceux qui se détachent sont donc forcément dotés d'une qualité supplémentaire. C'est cette qualité que l'on a appelé «*intelligence émotionnelle*», que certains chercheurs considèrent même comme plus déterminante que l'intelligence au sens strict.

Le concept a été mis en évidence, il y a quelques années, par Daniel Goleman qui s'est intéressé à d'autres chercheurs. Il ne donne pas une définition figée, mais relève des aptitudes et met en relief la faculté d'arriver à un équilibre intérieur permettant de communiquer avec les autres dans un sens positif. On peut citer, entre autres, la faculté de com-



■ K. Oudghiri DRH de Shell Nord Afrique, M. Chérif, DG de l'OCP et M. Thépot, PDG d'Accor Maroc... Les managers croient aux qualités humaines à la base de l'intelligence émotionnelle.

prendre son prochain, la capacité à éclaircir les malentendus pour régler les conflits, la maîtrise de soi, l'écoute et l'adaptabilité.

L'intelligence  
émotionnelle recouvre  
certaines aptitudes,  
dont celle d'atteindre  
un équilibre intérieur  
permettant de  
communiquer avec les  
autres dans un sens  
positif, de comprendre  
son prochain,  
d'éclaircir les  
malentendus pour  
régler les conflits...

Pour en revenir à notre débat, ce sont ces différentes facettes qu'il a permis d'approfondir, et les intervenants en sont arrivés à la conclusion que l'intelligence émotionnelle est un facteur-clé de réussite professionnelle. Ceci explique qu'aujourd'hui le capital émotionnel est mis au cœur du management.

Jean Pagès, coach, consul-

tant et l'un des animateurs de la conférence, a rappelé que l'émotion est un état physiologique (la peur, la colère, la joie...) provoqué par un événement. Elle se manifeste en chacun de nous à un moment Christophe Barralis, coach et psychothérapeute, «*un événement n'est pas générateur de stress, c'est le regard que l'on porte sur cet événement qui l'est*». Par exemple, certains peuvent réagir violemment devant un fait, quand d'autres n'y verront qu'un détail sans grande importance. En cas de conflit, il y en a qui peuvent faire un premier pas pour chercher à comprendre ce qui ne marche pas, alors que la partie adverse essaiera d'attiser le conflit.

**En canalisant les décisions rationnelles, les sentiments interviennent dans la réflexion**

En d'autres termes, tout dépend de la structure mentale de l'individu. Evidemment, il y a de l'inné dans la manière de se comporter, souligne M. Pagès. Mais la culture peut aussi déterminer la manière d'agir ou la perception des différents événements, note Jean-Christophe Barralis. Toujours est-il qu'en toute personne existe la capacité de prendre de la hauteur, de se détacher d'une situation pour agir avec plus d'efficacité. Jean Pagès tient tout de même à préciser

qu'on ne doit pas confondre l'intelligence émotionnelle avec l'affectivité, qui relève de la subjectivité, «*même si dans les comportements affectifs, il y a de l'émotion*».

Dans tous les cas, les managers semblent comprendre que les sentiments jouent un rôle important dans la réflexion en canalisant les décisions rationnelles.

Cette prise de conscience a son importance dans un contexte où les neurones sont mis à rude épreuve, notamment par les changements brutaux de l'environnement de l'entreprise, la concurrence, le respect des délais et des objectifs commerciaux.

Aussi, pour inciter tout le monde à tirer dans le même sens, Mourad Chérif, PDG de l'OCP, met l'accent sur la nécessité de créer de l'ambition chez les collaborateurs et magnifie l'esprit d'équipe, rappelant à ce titre les cercles de qualité qui ont permis à l'Ofment les conditions de travail et la productivité.

Chez Marc Thépot, PDG d'Accor Maroc, l'équation porte surtout sur la gestion de la clientèle. Autant, sinon plus que d'autres domaines, l'hôtellerie, le tourisme en général, requièrent des qualités de communication, d'écoute et de maîtrise de soi, sachant qu'il n'est pas facile de répondre à toutes les attentes.

Au demeurant, tout individu, haut manager, cadre ou simple salarié, a besoin d'une certaine ouverture pour réussir sa mission. D'ailleurs, dans beaucoup d'entreprises, les qualités humaines qui déterminent le niveau d'intelligence émotionnelle sont de plus en plus prises en considération dans le recrutement. C'est ce que souligne Khalid Oudghiri, directeur régional des RH de Shell Nord Afrique. Pour ceux qui ne l'ont pas suffisamment développée, rien n'est perdu. «*Une intelligence émotionnelle se travaille et s'entretient*», explique M. Pagès. Le coaching s'avère un excellent catalyseur. Mais encore faut-il trouver le bon professionnel ■

B.H.

## DÉFINITION

### Les sept points forts de l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle développe des qualités d'esprit permettant aux individus de travailler collectivement dans une bonne synergie des potentiels de chacun vers un même objectif :

- ① - Adaptabilité
- ② - Créativité
- ③ - Ouverture d'esprit
- ④ - Anticipation des problèmes
- ⑤ - Compréhension du point de vue de l'autre
- ⑥ - Empathie dans les négociations
- ⑦ - Qualités de leadership et de communication. Celles-ci sont importantes pour réguler les relations personnelles (amis, famille) ou professionnelles. Elles se révèlent être aussi vitales dans les processus de recrutement, sélection, formation et management. Il est certain que les sentiments ne doivent en rien inhiber les opinions ■