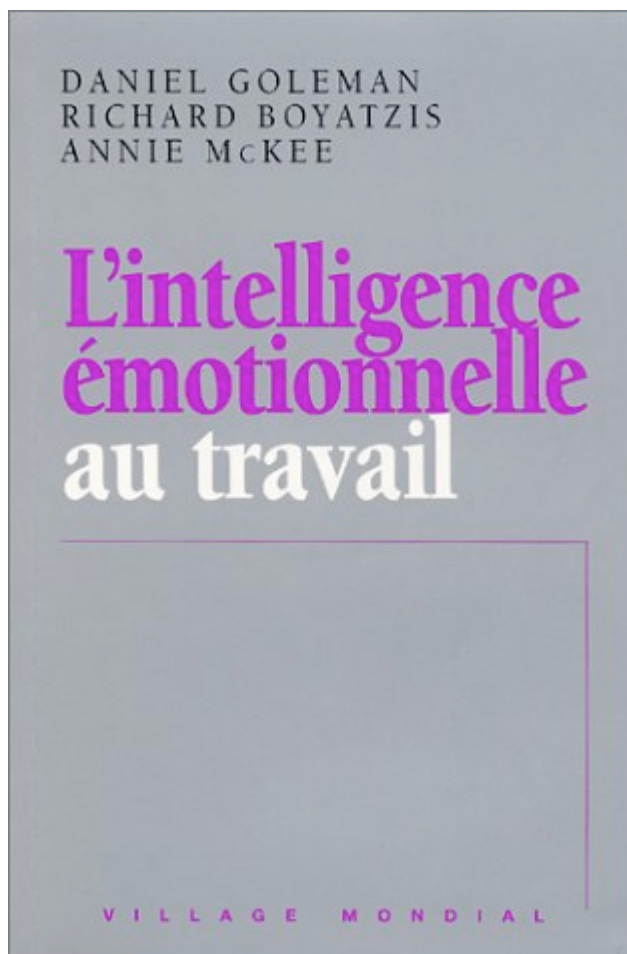


GRH- Lecture critique

L'intelligence émotionnelle au travail



Muriel Thalmann, mai 2004

Le livre en bref

Goleman, Boyatzis et McKee présentent un concept nouveau, celui du **leadership de résonance**¹ qui place la compréhension des émotions, les nôtres comme celles des autres, au centre de leur modèle.

Considérant que la tâche première de tout manager ou animateur d'équipe consiste à susciter des émotions positives auprès de leurs collaborateurs, les auteurs suggèrent que le succès d'un dirigeant est bien plus lié à la composante émotionnelle qu'à la composante cognitive : selon eux, c'est donc l'intelligence émotionnelle², et non l'intellect ou l'expertise, qui permet d'éveiller la « résonance » auprès des collaborateurs, ce qui les amène à libérer le meilleur d'eux-mêmes.

Constatant que l'état émotionnel des meneurs et les actions qui en découlent ont une influence directe sur le moral « des troupes », et donc sur leurs performances, les auteurs concluent qu'il est essentiel de diriger et de motiver par l'intelligence émotionnelle³.

Pour ces derniers, c'est donc l'intelligence émotionnelle qui permet de survivre au chaos et dans la turbulence du changement : elle permet d'aborder avec honnêteté des vérités pénibles, de motiver les collaborateurs à faire de leur mieux, de les fidéliser et de favoriser les innovations créatives, la performance totale ou encore des relations chaleureuses et durables avec les clients.

¹Le leadership est pluriel ; les aptitudes et les compétences qui le définissent ne sont pas réservées à ceux qui sont « au sommet » ; elles résident, au contraire, dans tout individu qui « montre la voie » à un groupe, ce indépendamment de sa fonction ou de sa position hiérarchique dans l'entreprise.

² L'intelligence émotionnelle est un ensemble d'aptitudes comme le contrôle de soi, le zèle, la persévérance, la motivation, la tolérance à la frustration, la régulation de ses émotions, la capacité à ne pas se laisser submerger par la détresse, l'empathie et l'espoir.

³ Différentes études ont montré que les aptitudes cognitives expliquent 25% de la variance des indicateurs de la réussite académique

Des managers aux compétences sociales

Les auteurs constatent que les émotions sur le lieu de travail jouent un rôle considérable et que ce sont ces dernières qui permettent de distinguer les meilleurs managers, que l'on se base sur des résultats concrets, comme de meilleures performances commerciales ou la rétention de talents au sein de l'entreprise, ou sur des éléments plus abstraits, comme l'optimisme, la motivation et l'implication du personnel.

Considérant que l'intelligence émotionnelle est un principe fondateur du manager, les auteurs postulent que tout recrutement devrait, dès lors, se concentrer sur la recherche d'individus dotés des compétences d'intelligence émotionnelle nécessaires au pilotage et à l'animation d'équipes. De ce postulat découle aussi le constat que les promotions et les actions de formation au sein de l'entreprise devraient également se focaliser sur l'intelligence émotionnelle. L'apprentissage des compétences managériales faisant, dès lors, partie des activités quotidiennes, ceci mènerait tout naturellement l'entreprise à devenir un lieu d'épanouissement pour tous les individus travaillant ensemble. Cet état de fait conduirait les adeptes de ce nouveau concept à intégrer ces qualités dans leur vie personnelle, l'intelligence émotionnelle ne se cantonnant pas uniquement au monde professionnel.

L'intelligence émotionnelle, une « science » qui fait la différence

Les auteurs reconnaissent tout de même que tout leader a besoin d'une intelligence suffisante pour saisir les détails, tenants et aboutissants des tâches et défis qui sont les siens et que l'intellect (QI) et la lucidité sont les conditions sine qua non du leadership. Ils montrent cependant que

l'intellect ne suffit pas à faire un leader puisque ses tâches maîtresses consistent essentiellement à susciter l'enthousiasme, l'optimisme et la passion pour le travail à accomplir ainsi que de cultiver une atmosphère de coopération et de confiance. Leur propos consiste donc à démontrer comment l'intelligence émotionnelle permet d'accomplir ces tâches fondamentales. Les auteurs se plaisent à souligner que le modèle de leadership par résonance est l'une des seules théories managériales à reposer sur les découvertes récentes de la neurologie⁴. Selon les auteurs, chacune des 4 sphères de l'intelligence émotionnelle correspond à un ensemble déterminant de compétences, soit : la **conscience de soi** (posséder une connaissance approfondie de ses propres émotions et de ses forces et de ses limites et de ses propres valeurs et motivations),

- la **gestion de soi** (comprendre ses propres émotions et être conscient de ses objectifs),
- **l'intelligence interpersonnelle** (conscience des autres) et
- la **gestion des relations** (intelligence sociale).

Ces compétences sont étroitement interdépendantes et permettent l'exercice du leadership de résonance.

Les auteurs démontrent que les managers performants font généralement preuve d'aptitudes particulières dans chacune des 4 sphères fondamentales de l'intelligence émotionnelle.

⁴ La neurologie a montré que le cerveau rationnel n'est pas localisé au même endroit que le cerveau émotionnel. Alors que le cerveau rationnel (situé dans le néocortex et localisé dans les lobes frontaux) contient notre capacité de réflexion - perception et notre mémoire active, le "cerveau émotionnel" (situé dans les zones subcorticales et localisé dans l'amygdale et les circuits neuronaux associés) contrôle les émotions (peur, colère, tristesse, joie...). Ces deux parties du cerveau sont naturellement interconnectées et en interaction permanente. En général, les lobes frontaux, siège du cerveau rationnel, contrôlent les impulsions de l'amygdale qui, en tant que "banque de données émotionnelles" du cerveau répond à des sensations ou pulsions, et non à la raison. Mais en état d'urgence (danger, colère, angoisse...), le cerveau émotionnel inhibe le cerveau rationnel et reprend le dessus. De fait, l'équilibre de ces tendances contraires, non seulement régule nos comportements, mais détermine aussi la qualité de notre pensée et de nos décisions. On sait désormais que la pensée et l'affect sont inextricablement liés l'un à l'autre, que l'intelligence émotionnelle, non seulement détermine les comportements, mais complète aussi la pensée. (La lettre Innovence N°4, <http://www.innovence.fr/article2104.htm>)

L'intelligence émotionnelle et les styles de leadership

Les auteurs expliquent que la « résonance » ne découle pas seulement des humeurs positives du manager ou de sa capacité à trouver le juste mot au bon moment, mais qu'elle découle aussi d'ensembles d'activités coordonnées qui constituent des styles de leadership particuliers. Ils constatent que parmi les six styles communément répertoriés⁵, quatre d'entre eux –le visionnaire, l'entraîneur, le partenaire et le démocratique- créent un type de résonance qui permet de décupler les performances des collaborateurs, alors que les 2 derniers – le gagneur et l'autoritaire- sont à déployer avec bien plus de prudence. Enfin, ils constatent que les leaders les plus résonants appliquent simultanément, non seulement un ou plusieurs des 4 styles générateurs de résonance, mais qu'ils recourent parfois aussi aux aspects positifs du « gagneur », voire même de l'autoritaire (c'est-à-dire en évitant de créer une dissonance par la colère, l'impatience ou à l'agression personnelle).

L'intelligence émotionnelle, ça s'apprend

Constatant qu'il est possible de cultiver et de renforcer l'intelligence émotionnelle à tout âge, ce contrairement à l'intelligence (QI), les auteurs montrent comment façonner des leaders, tout en insistant sur le fait que cette démarche nécessite une forte volonté d'apprendre, une grande motivation ainsi qu'un engagement émotionnel de la part des candidats ; il s'agit de rééduquer le cerveau émotionnel, ce qui exige énormément de pratique et de répétition, contrairement au modèle qui prévaut pour le cerveau rationnel. Selon les auteurs, il est donc inutile de recourir à

⁵ Le visionnaire, l'entraîneur, le partenaire, le démocratique, le gagneur et l'autoritaire.

un bref séminaire ou un manuel de recettes toutes faites, la clé du développement des qualités de leadership se trouvant au sein de l'apprentissage personnel. Leur méthode consiste donc à développer ou renforcer volontairement un aspect du « moi réel » (qui nous sommes) et/ou du « moi idéal » (ce que nous voulons être).⁶

Mais la démarche ne peut s'arrêter au stade individuel, puisque une part importante de celle-ci consiste à développer une masse critique de leaders résonnants au sein d'une même organisation afin de transformer la façon dont les individus travaillent ensemble et de favoriser le développement permanent de ces leaders. En effet, les auteurs constatent qu'il n'est pas de développement du leadership réellement efficace qui n'aille de concert avec des transformations parallèles de l'**organisation** dont il fait partie. S'y ajoute le fait que la mobilisation de l'intelligence émotionnelle d'un groupe peut avoir un impact bien plus important sur l'entreprise et ses activités que la mobilisation de cette intelligence auprès d'un seul individu. Les auteurs proposent donc, dans un second temps de reporter notre attention sur les moyens de transformer des équipes, des groupes ou même des entreprises entières en collectivités de résonance. Pour ce faire, il faut qu'un leader expert sache prendre le pouls émotionnel du groupe et faire évoluer les normes ou la culture de l'entreprise.

⁶ L'apprentissage personnel implique de faire 5 découvertes :

- Mon moi idéal : Qui je veux être ?
- Mon moi réel : Qui je suis (mes points forts et mes faiblesses) ?
- Mon programme d'apprentissage : Comment puis-je capitaliser sur mes points forts tout en réduisant mes faiblesses ?
- Expérimenter et mettre en pratique de nouveaux comportements, pensées et sentiments jusqu'à les maîtriser parfaitement
- Développer des relations de soutien et de confiance qui rendent le changement possible

Bâtir des entreprises de résonance

Les auteurs postulent que les organisations elles-mêmes peuvent devenir des incubateurs du leadership de résonance, transformant ainsi non seulement la vie de ceux qui y travaillent mais aussi les résultats de l'entreprise. En effet, dans un monde en pleine mutation, la survie d'une entreprise dépend de la capacité de ses leaders, en particulier de son équipe de direction, à gérer leurs propres émotions face au changement à grande échelle, d'où l'importance de l'existence de leaders émotionnellement intelligents qui savent gérer leurs émotions déstabilisantes, pour ne pas perdre de vue leurs priorités et garder les idées claires dans des contextes de tension ou de stress.

Seulement voilà, introduire l'intelligence émotionnelle dans un groupe requiert l'inversion du processus séquentiel de réflexion et de découverte préconisé pour le développement individuel. En effet, les auteurs constatent que les groupes ne peuvent s'engager sur la voie du changement qu'après avoir saisi la réalité de leurs modes de fonctionnement (compréhension de la réalité émotionnelle et des normes des équipes et de la culture d'une entreprise) ce qui leur permettra de développer leur vision idéale. Il deviendra alors possible d'identifier et d'explorer les écarts entre la réalité et la vision idéale pour aligner la réalité sur la vision de demain.

Le défi consiste à favoriser le leadership de résonance partout et en profondeur à tous les niveaux, et à créer systématiquement des normes et une culture qui soutiennent la vérité et la transparence, l'intégrité, l'empathie et des relations saines. Ceci présuppose la présence de leaders prêts à entendre la vérité, capables de découvrir la réalité émotionnelle de l'entreprise et de motiver les autres autour d'une vision enthousiasmante de leur propre avenir.

Une fois la réalité culturelle mise à jour et explorée, l'étape suivante consiste à définir une vision idéale pour l'entreprise qui soit en phase avec les espoirs et les rêves des individus pour eux-mêmes.

Reste donc aux meneurs à aider l'organisation à identifier sa réalité – y c. les norme culturelles qui l'entravent- pour explorer ensuite la vision idéale et à aider ses membres à découvrir leurs propres rôles dans cette vision. Et ce sont les leaders qui mettront les individus en harmonie et en résonance avec la vision et commenceront à entreprendre des actions permettant d'initier le changement.

Les auteurs nous rendent attentifs au fait que le développement de ce nouveau style de leadership signifie souvent modifier profondément la façon dont on fonctionne avec autrui et que même les meilleurs processus de développement (ceux qui reposent sur l'exploration des 5 découvertes, voir note 6) ne suffiront pas à changer l'organisation s'ils se polarisent uniquement sur l'individu et ne prennent pas en compte le pouvoir de la réalité émotionnelle et de la culture.

Les auteurs considèrent donc que les meilleures initiatives de développement du leadership reposent sur la conviction et que le changement véritable intervient à travers un processus aux aspects multiples qui pénètre les 3 niveaux clés de l'organisation : les individus, les équipes au sein desquelles ils travaillent et la culture de l'entreprise. Ces initiatives mettent l'accent sur l'apprentissage tant émotionnel qu'intellectuel et reposent sur un travail actif et participatif : l'apprentissage par l'action et le coaching, à travers lesquels les individus utilisent ce qu'ils sont en train d'apprendre pour diagnostiquer et résoudre des problèmes réels de leur entreprise.

Constatant que les meilleurs programmes de leadership sont conçus pour la culture, les compétences et même l'âme, les auteurs concluent que l'introduction du concept de résonance au sein de l'entreprise est un processus long et invasif, puisque ces programmes adhèrent aux

principes du changement personnel et utilisent une approche multidimensionnelle de l'apprentissage et du processus de développement lui-même, qui se focalise sur les individus, les équipes et l'organisation.

Critique des principales thèses émises par Goleman, Boyatzis et McKee

Il est essentiel de diriger et de motiver par l'intelligence émotionnelle.

Cette thèse est en phase avec les tendances actuelles. Aujourd'hui, les managers souhaitent conquérir l'intériorité, l'intimité, le psychisme, « l'âme » de leurs collaborateurs en initiant de grands projets et en investissant des sommes colossales dans la formation en vue de stimuler leur développement personnel. Tout est mis en œuvre pour essayer d'obtenir leur adhésion, leur fidélité, et leur engagement spontané dans les orientations, les valeurs et les actions de l'entreprise. Seulement, il convient de ne pas exagérer et de respecter la sphère privée, les valeurs, les morales personnelles, les histoires individuelles tout en comprenant bien que ces dimensions influent directement sur l'efficacité et la productivité. Et c'est cet équilibre qui semble être aujourd'hui difficile à trouver.

Tout recrutement devrait se concentrer sur la recherche d'individus dotés des compétences d'intelligence émotionnelle nécessaires au pilotage et à l'animation d'équipes. Les promotions et les actions de formation au sein de l'entreprise devraient également se focaliser sur l'intelligence émotionnelle.

Il est aujourd'hui avéré que l'intelligence émotionnelle est un facteur important de succès. Il n'existe cependant actuellement aucune méthode quantitative permettant de mesurer les différents aspects de l'intelligence émotionnelle. En effet, les mesures développées jusqu'à aujourd'hui sont peu fiables, et leur recouvrement avec la personnalité est élevé.

Par ailleurs, il convient de noter que la plupart des compétences émotionnelles proposées par Goleman ne sont pas des nouveautés pour les intervenants en ressources humaines et qu'elles ont déjà été intégrées dans les divers profils de compétences utilisés actuellement.

Tout leader a besoin d'une intelligence suffisante pour saisir les détails, tenants et aboutissants des tâches et défis qui sont les siens: l'intellect (QI) et la lucidité sont les conditions sine qua non du leadership. L'intellect ne suffit cependant pas à faire un leader puisque ses tâches maîtresses consistent essentiellement à susciter l'enthousiasme, l'optimisme et la passion pour le travail à accomplir ainsi que de cultiver une atmosphère de coopération et de confiance : c'est l'intelligence émotionnelle qui permet d'accomplir ces tâches fondamentales

Il est vrai que l'évolution rapide des organisations favorise le travail en équipe et en réseau et que les seules compétences techniques sont devenues insuffisantes : il est maintenant prouvé que les émotions font partie des rouages de la raison et que ces dernières doivent donc être reconnues et gérées puisqu'elles influent directement sur l'efficacité et la productivité.

S'y ajoute le fait que l'on note une faible corrélation entre le niveau du QI et la réussite professionnelle. Cependant, n'est pas parce qu'on ne peut mesurer que 20% de la réussite par le QI, qu'il faut expliquer les 80% restants uniquement par l'intelligence émotionnelle.

A mon avis, les compétences sociales ne suffisent pas ; elles doivent être accompagnées d'éléments essentiels, comme la connaissance générale de l'organisation concernée et de ses objectifs ainsi que de la manière de diriger les réunions, la capacité à déléguer aux personnes appropriées, le bon sens, la communication, la planification, la supervision, la prise de risque, l'innovation, etc.. Il y a donc des pré requis indispensables au leadership, auxquels l'intelligence émotionnelle ne saurait suppléer.

L'intelligence émotionnelle s'apprend. Inutile de recourir à un bref séminaire ou à un manuel de recettes toutes faites, puisque la clé du développement des qualités de leadership se trouve au sein de l'apprentissage personnel.

La méthode de développement de l'intelligence émotionnelle préconisée par les auteurs est très difficile à mener. Elle fait la part belle au coaching et à la volonté individuelle et rejette toutes les formations à court terme. Tout ceci présuppose que les responsables en ressources humaines et la direction redéfinissent leurs besoins en compétences, et repensent leur politique de ressources humaines en se basant sur des critères orientés vers le quotient émotionnel. Ceci implique donc le recours aux méthodes « douces » comme les exercices, le coaching individuel et collectif, le tutorat, ..., des méthodes beaucoup plus difficiles à gérer, car elles deviennent plus individuelles et se conçoivent sur la durée.

Une telle approche me paraît irréalisable dans le contexte professionnel actuel, où tout un chacun croule sous les multiples tâches à effectuer. Sans compter que la majorité des individus ne possède pas la volonté nécessaire à la réalisation d'un tel objectif.

Enfin, il me paraît exagérer de rejeter toute formation à court terme. Il semblerait que la grande majorité des formations de développement personnel atteignent ses objectifs et que les participants en retirent une grande satisfaction. Quant aux séminaires thématiques, certains semblent avoir fait leurs preuves, c'est plutôt une question de qualité.

Il convient de bâtir des entreprises de résonance, de créer systématiquement des normes et une culture qui soutiennent la vérité et la transparence, l'intégrité, l'empathie et des relations saines. Les meilleures initiatives de développement du leadership reposent sur la conviction ; le changement véritable intervient à travers un processus aux aspects multiples qui pénètre les 3 niveaux clés de l'organisation : les individus, les équipes au sein desquelles ils travaillent et la culture de l'entreprise.

Il s'agit ici d'un concept totalement utopique quoique très séduisant, puisque humaniste. Malheureusement, ce processus requiert de longues heures de séances et l'adhésion totale du personnel, deux pré requis qui ne seront jamais réunis.

Dans un monde baigné de chômage, de restructuration, de crise économique, comment envisager une vision enthousiasmante de son propre avenir?

Dans un monde où les espoirs et les rêves des individus sont parfois fort égoïstes, l'activité rémunérée restant un job alimentaire (l'employé espère obtenir un bon salaire, une promotion ; il rêve de vacances et de réduction de durée de travail), comment être en phase avec la vision idéale de l'entreprise ?

On demande aux leaders de mettre les individus en harmonie et en résonance avec la vision idéale pour l'entreprise, mais que se passe-t-il lorsqu'il y a antipathie, incompatibilité entre les divers intervenants ?

En résumé, le concept de leadership par résonance ne me paraît pas praticable. Il a cependant le mérite de mettre en valeur l'importance de l'intelligence émotionnelle, donc de promouvoir son acceptation au sein des départements de ressources humaines, ce qui est un bel acquis. Mais vouloir en faire la base de la réussite me paraît exagéré.