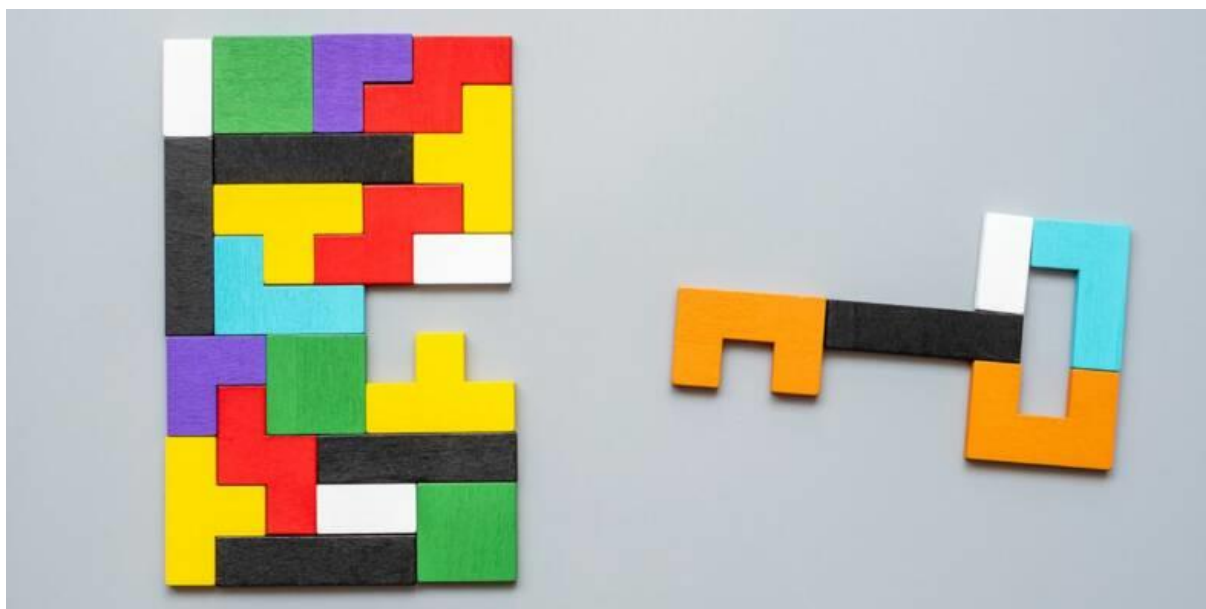


## Comment développer votre “intelligence émotionnelle”, une compétence clé au travail



Mieux comprendre ses émotions et celles des autres ? Une compétence essentielle au quotidien pour la qualité des relations professionnelles.

Ce n'est pas un hasard si l'intelligence émotionnelle occupe le devant de la scène des formations et du coaching professionnel : théorisée dans les années 1990 aux Etats-Unis par les psychologues Peter Salovey et John Mayer, puis popularisée par Daniel Goleman, elle permet, entre autres, de réagir de manière adéquate dans des situations tendues et de renforcer son leadership et sa capacité à prendre des décisions. Autant dire qu'elle constitue un atout non négligeable pour améliorer le quotidien au travail.

«L'intelligence émotionnelle compte quatre grandes dimensions, deux pour soi-même et deux dans la relation avec les autres», développe Claire Lauzol, fondatrice du cabinet Expert Tribe et autrice, avec Didier Noyé et Régis Rossi, du livre *Intelligence émotionnelle* (Eyrolles). Développer son intelligence émotionnelle signifie d'abord d'être à l'écoute de ses propres émotions et d'identifier ce qu'on ressent. Un vrai travail, pas si simple, mais pour lequel il est possible de s'exercer. Une fois ses émotions identifiées, reste à trouver la bonne façon de les exprimer.

«Il s'agit de canaliser ses émotions pour qu'elles accompagnent de ce qu'on a envie de dire et confortent le rapport aux autres qu'on souhaite établir, poursuit

Claire Lauzol. Par exemple, trouver le moyen de manifester sa colère de manière adaptée, plutôt que d'être le jouet de son émotion et d'exploser !» Dans un deuxième temps, affûter son intelligence émotionnelle consiste à mieux identifier les émotions de l'autre, en s'appuyant par exemple sur les signaux envoyés par la communication non-verbale. Il devient alors plus simple d'aider ses collaborateurs, coéquipiers ou manager, à canaliser les leurs.

Si les émotions trouvent leur origine dans une éducation et une histoire personnelle, l'EI est bien une compétence, qui progresse à force d'utilisation. «Il faut en avoir envie, puis s'entraîner régulièrement, pour ancrer en soi de nouvelles habitudes», souligne Coralie Delfosse, psychologue du travail, consultante senior au cabinet d'accompagnement managérial Greenworking. Le travail ne sera pas le même pour tout le monde. «Il n'y a pas de cheminement unique, les besoins sont différents. Certains ont déjà l'habitude de l'introspection et savent se contrôler, mais ignorent comment aller vers les autres. Ils auront plutôt besoin de développer leur empathie et l'écoute bienveillante», souligne Didier Noyé, spécialiste du développement des ressources humaines. Mais, précise-t-il, «Personne ne part de zéro.»

Et de dresser le portrait d'une personne dotée d'un haut niveau d'intelligence émotionnelle : «Elle gère bien ses émotions, s'adapte à des situations variées, manifeste une ouverture aux autres ; elle peut accueillir les émotions des autres, même violentes ou désagréables, et sait exprimer les siennes, en évitant de juger, critiquer, de vouloir contrôler les gens. C'est aussi une personne qui réussit à s'automotiver et à surmonter les difficultés, car elle a un bon contact avec ce qui est important pour elle.» Une posture enviable, et qui n'est pas hors de portée.

Comprendre l'intelligence émotionnelle en six étapes

## **1. Reconnaître ses émotions**

Pour commencer un travail sur son quotient émotionnel, il faut poser un objectif ou identifier un enjeu : ne plus laisser exploser sa colère, améliorer sa prise de parole en public, être capable d'entraîner son équipe... Cela permet de cibler les domaines de l'intelligence émotionnelle qui seront à améliorer en priorité. Premier effort : reconnaître les émotions qui nous traversent. Cela peut passer par l'identification des signes physiques avant-coureurs : la respiration ou le rythme cardiaque qui s'accélèrent, les mains qui deviennent moites, les lèvres qui se crispent, un rougissement... Ou un changement d'attitude comme l'irritabilité, la voix qui monte dans les aigus, le corps qui s'affaisse sur la chaise.

«Vous pouvez recueillir un feed-back auprès des gens qui vous connaissent bien et vous rendront peut-être attentif au fait que vous pincez les lèvres quand vous n'êtes pas d'accord», indique par exemple la coach Claire Lauzol. Vous saurez

ainsi mettre des mots sur les émotions qui vous traversent sans que vous en ayez toujours conscience. Trouver les bons mots pour décrire l'émotion fait partie du processus. «Est-ce que quelqu'un m'a agacé ou m'a fait sortir de mes gonds ? Il est important de développer son vocabulaire émotionnel», souligne la psychologue du travail Coralie Delfosse.

Les mots peuvent passer aussi par l'écrit. L'idée n'est pas de juguler ses émotions. Comme le souligne Clotilde Audin L'Orphelin, sophrologue et consultante-formatrice chez Lefebvre-Dalloz : «La fonction de l'émotion est de vous avertir que quelque chose ne vous convient pas, donc elle permet de mieux vous connaître.»

## **2. Interpréter et associer**

Les émotions sont connectées à un besoin : de sécurité, d'apaisement... S'il n'existe pas de dictionnaire des émotions, il y a quelques correspondances qui fonctionnent pour tout le monde. «La tristesse correspond toujours à un sentiment d'impuissance. La colère exprime le sentiment de ne pas être respecté», décrypte Ariane Calvo, psychologue, auteure de *L'Autonomie émotionnelle* (Robert Laffont). Ce qui nous inspire un sentiment d'impuissance ou d'absence de respect dépend de l'histoire et la personnalité de chacun.

L'autre grand travail consiste à différencier les émotions qui ont une fonction – la peur face à un danger réel, une saine colère – de celles qui sont dysfonctionnelles. Puis à identifier leur origine, comprendre quel événement déclenche quelle émotion. «Imaginons le cas d'un collaborateur qui finalise un dossier sur lequel il a longuement travaillé, et que son manager ne pointe en retour que les manquements, sans souligner ce qui est positif.

Il peut se sentir triste – je ne suis pas au niveau – ou en colère – je manque de reconnaissance. Cela génère ensuite une pensée automatique : malgré mon investissement, je suis incapable de faire mieux... Mais un autre angle de vue est possible, explique Coralie Delfosse : peut-être que ce manager, pressé par le temps, est allé à l'essentiel dans sa réponse, en négligeant de souligner les points forts du travail.» Son conseil : demander le point de vue d'un ami, pour décentrer votre regard.

## **3. Réguler son flot émotionnel**

Pour faire face à une montée d'émotion, respirez. Une vraie respiration contrôlée, lente et profonde, comme avant une prise de parole, aide à se sentir mieux. Si vous n'êtes pas adepte de pilates ou de yoga, la respiration ventrale ne s'improvise pas. Il vaut donc mieux s'entraîner régulièrement chez soi, au calme. Faire une pause – se lever, faire un tour, boire un verre d'eau – aide aussi à canaliser ses émotions. Dans des situations de conflit, n'hésitez pas à vous

retirer, recommande Claire Lauzol : «Il faut oser arrêter l'interaction, proposer de reprendre plus tard, s'autoriser à le faire.»

#### **4. Renforcer son écoute**

Comprendre l'autre et l'aider à exprimer ses sentiments est une dimension importante de l'intelligence émotionnelle. Ce qui n'est pas possible sans une écoute pleine et attentive. «Cela suppose de poser des questions, de reformuler de ce qui a été dit, d'identifier des sentiments perçus et de se retenir de juger», rappelle Didier Noyé. Une attitude qui doit d'autant plus se travailler que la technologie a un impact sur notre capacité d'attention. Vous pouvez aussi développer votre aptitude à décrypter le langage corporel d'autrui : les bras croisés, les yeux fuyants, la chaise qui recule sont autant de signes qui peuvent donner des informations utiles pour renforcer la communication.

Vous pouvez également inviter vos collaborateurs à s'exprimer davantage. «Au début d'une réunion, demandez-leur comment ils se sentent, proposez-leur d'exprimer leur ressenti sur le sujet qui sera abordé», suggère Marie-Blanche Pennington, experte dans la gestion des émotions chez Whistcom, un cabinet spécialisé en stratégie orale. «Ainsi, tout le monde s'habitue à exprimer un ressenti, et le manager montre son aptitude à prendre en compte les émotions», appuie Didier Noyé. Pour bien écouter, il faut aussi retenir le réflexe de juger ou d'interpréter. «Nous le faisons naturellement, mais cela nuit à la communication car on ne réagit pas au message envoyé, mais à celui qu'on croit comprendre. Et lorsque nous interprétons, nous faisons souvent fausse route», prévient le conférencier Régis Rossi.

#### **5. Adopter la communication non-violente**

«C'est le langage de l'intelligence émotionnelle», souligne Didier Noyé, qui illustre son propos par un exemple : prenons le cas d'un collaborateur rend un travail en retard, ce qui a des conséquences sur la remise d'un dossier important au client. La communication non-violente s'organise en quatre phases. L'expression des faits («Ce retard entraîne des conséquences»), puis d'un sentiment personnel («Cela me contrarie»).

Viennent ensuite l'expression du besoin lié à ce sentiment («La fiabilité, le respect des délais sont importants pour moi») et enfin, la formulation d'une demande («Ne prends plus d'engagements que tu ne peux pas tenir, signale-moi rapidement tout aléa», etc.). «C'est une façon de traiter une situation délicate, reprend Didier Noyé. Mais cela n'est possible que si la personne est dans un état d'esprit de bienveillance et de non-jugement.»

## **6. Exprimer le positif**

Peur, colère, tristesse, dégoût... Les émotions revêtent souvent une couleur négative. Restent la surprise – ambivalente – et la joie qui, elle, ne laisse pas de doute sur le message qu'elle délivre. «C'est bien d'aider à l'expression des émotions positives. Par exemple affirmer sa gratitude à l'égard d'un collaborateur pour ce qu'il a réalisé. Exprimer une émotion positive contribue à un environnement de travail sain», pointe Claire Lauzol. Si vous n'y parvenez pas facilement, sachez que cela peut aussi se travailler.

«J'ai rencontré un cadre conscient que la reconnaissance n'était pas son fort, raconte Didier Noyé. Alors en arrivant à la tête d'une nouvelle équipe, il notait le point fort de chacun, concernant le travail, la capacité à collaborer, à installer une bonne ambiance, etc. Il s'arrangeait ensuite pour dire à chacun de façon informelle, ce qu'il appréciait chez lui. Cela permet d'entretenir une bonne atmosphère de travail et contribue à la réussite des projets, car un manager doit s'appuyer sur les forces de son équipe.»

Six exercices pour améliorer l'expression de ses émotions

### **1. Ecrire ses émotions**

Dotez-vous d'un cahier ou d'un journal pour y inscrire quotidiennement vos émotions les plus importantes de la journée. «Ecrire aide à verbaliser l'émotion et à identifier l'état émotionnel dans lequel vous êtes le plus souvent», souligne le conférencier Régis Rossi. La pratique régulière du journal permet de progresser pour, peu à peu, associer les émotions aux sentiments, de ce qui les a provoqués jusqu'aux besoins qu'ils révèlent. «Notez de 0 à 10 l'humeur globale du jour, les sensations vécues, conseille aussi la psychologue du travail Coralie Delfosse. Sont-elles agréables, désagréables ? Et plus loin : quels événements y sont associés ?»

### **2. Respirer**

La respiration 2-6-7-13 est un exercice proposé par la sophrologue Clotilde Audin L'Orphelin. Asseyez-vous confortablement, posez votre attention sur vos pieds posés au sol, votre assise, votre dos, observez votre respiration telle qu'elle est, sans la modifier, observez son cheminement, simplement. Puis soufflez lentement et commencez un rythme respiratoire composé de : une pause respiratoire de 2 temps (il n'est pas question de secondes) ; une inspiration tranquille sur 6 temps ; une nouvelle pause sur 7 temps ; une expiration sur 13 temps. Renouvelez plusieurs fois afin de trouver votre rythme. Pour aller plus loin dans la pratique respiratoire, vous pouvez vous tourner vers la méditation ou le yoga.

### **3. Exprimer la bonne émotion**

Pour vous assurer que votre expression corporelle exprime l'émotion qui convient (par exemple, pour ne pas annoncer une bonne nouvelle avec une mine d'enterrement), il faut vous entraîner. Enregistrez une réunion en visio et revoyez la séquence, pour analyser vos expressions. Mieux, après une prise de parole, demandez son avis à un proche ou à un collaborateur. «Voici l'émotion que je voulais transmettre ; laquelle as-tu perçue ? On s'aperçoit souvent qu'une autre a été communiquée», explique Charlie Clarck, cofondateur du cabinet de stratégie orale Whistcom.

### **4. Créer son laboratoire d'émotions**

«Comme dans un laboratoire, vous pouvez stimuler vos émotions en vous laissant toucher par ce que vous aimez : musique, cinéma, art...», conseille Claire Lauzol. Ces stimuli agiront comme des générateurs d'émotions. Pour qu'elles soient au rendez-vous, préparez-vous des playlists de morceaux qui vous font vibrer. «Planifiez des expositions d'artistes qui vous bousculent, vous remuent, choisissez de voir des pièces de théâtre ou des films avec des acteurs qui vous émeuvent, poursuit la coach. Puis prenez le temps après ces moments d'analyser les émotions qui vous ont traversés, de mettre des mots dessus.»

### **5. Prendre soin de soi**

Prenez le temps de faire ce qui vous plaît vraiment, sans recherche de performance. Dans la même idée, il faut nourrir sa confiance, conseille Clotilde Audin L'Orphelin. «Listez vos réussites au quotidien, même celles qui semblent ordinaires. L'ordinaire deviendra alors un bienfait !» Répétez l'exercice de manière assidue pendant vingt-et-un jours au moins et faites la liste d'une dizaine de réussites. Puis renouvelez cette pratique. Vous en observerez les bénéfices dans le temps : estime de soi, joie, confiance, etc.

### **6. Décrypter les autres**

Misez sur l'écoute active : reformulez et en posez des questions. Mais efforcez-vous aussi de ne pas interrompre votre interlocuteur à mauvais escient, afin de bien comprendre le propos avant de vouloir y répondre. Et ne misez pas tout sur l'interprétation du langage non-verbal prévient Marie-Blanche Pennington, consultante en stratégie orale : «Il y a effectivement des gestes et attitudes qui donnent des indications mais cela prend des années pour devenir spécialiste. Par exemple, croiser les bras ou les jambes peut parfaitement être un signe de détente, et non de fermeture.»