



# Le facteur humain au cœur du management

Laisser parler sa sensibilité au bureau, un signe de faiblesse ? Pour les auteurs de cet ouvrage, développer l'intelligence émotionnelle permet au contraire d'améliorer le fonctionnement des entreprises. Extraits.

« L'être humain est caractérisé par plusieurs formes d'intelligence, dont l'intelligence rationnelle, mesurée par le quotient intellectuel (QI), et l'intelligence émotionnelle, mesurée par le quotient émotionnel (QE), plus difficile à évaluer. Certains chercheurs ont avancé de façon audacieuse que l'intelligence émotionnelle représenterait 75% de notre intelligence contre seulement 25% pour l'intelligence rationnelle. Contrairement au QI et à la personnalité, établis tôt et relativement constants, l'intelligence émotionnelle est une aptitude que nous pouvons apprendre à développer, même sur le tard. Certes, certaines personnes montrent des prédispositions à détecter leurs émotions et celles des autres. Mais, contrairement au QI, le QE, si tant est qu'il existe et qu'il soit effectivement mesurable, peut avoir une grande marge de progression. Ce quotient relèverait davantage de l'acquis que de l'inné. C'est une excellente nouvelle. A noter : l'opposition QI/QE est

réductrice. Le psychologue américain Howard Gardner a contesté la validité du quotient intellectuel et proposé, en 1983, sa conception des intelligences multiples. A savoir : les intelligences logico-mathématique, linguistique, spatiale, corporelle, musicale, interpersonnelle, intrapersonnelle et naturaliste (la compréhension de la complexité de l'environnement naturel). Actualisée, cette conception des formes d'intelligences a été adaptée à l'entreprise par Raphaëlle Laubie (*Les Intelligences multiples en entreprise*, Dunod). Le manque de formation à l'intelligence émotionnelle a des conséquences. Managers et dirigeants ont un rôle fondamental dans la réussite collective de leur organisation. Celle-ci dépend en grande partie de la manière dont ils conduisent leurs équipes. Ce sont eux qui leur insufflent leur degré d'engagement, à travers leurs convictions, leur exemplarité et leurs valeurs. Mais aussi en mettant le facteur humain au cœur de leurs préoccupations ; en faisant preuve de maîtrise,

de respect, d'empathie et d'adaptabilité. L'intelligence émotionnelle est indispensable pour impulser cette dynamique collective. Elle permet de prendre conscience de ses émotions, de porter attention à celles des autres et de chercher à les comprendre, ce qui est à la base de relations confiantes et efficaces.

« Un haut niveau d'intelligence émotionnelle est devenu l'une des compétences essentielles des managers et des dirigeants. Le manque de formation dans ce domaine entraîne des conséquences très lourdes pour l'entreprise : important turnover des employés, perte d'engagement, départ des talents, faible créativité. Différentes études montrent que, très souvent, on quitte non pas une entreprise, mais un manager, soit décevant, soit même toxique. Plus on monte dans la hiérarchie, plus l'attention aux émotions diminue, essentiellement en raison de la pression des responsabilités. Une récente étude de l'Institut de recherche

Capgemini montre pourtant que le besoin d'intelligence émotionnelle concerne tous les niveaux hiérarchiques. Les salariés l'ayant développé seraient mieux armés pour faire face aux développements de l'automatisation et de l'intelligence artificielle. Ils seraient ainsi mieux préparés à l'évolution des métiers, qui va nécessiter de s'adapter et de coopérer.

« Les travaux sur l'intelligence émotionnelle ne sont pas nouveaux. Les ouvrages de Daniel Goleman ont contribué à vulgariser ces notions dès les années 1990. Elles connaissent toutefois un regain d'intérêt. Plusieurs raisons à cela : la vulgarisation des recherches sur les neurosciences ; les nouvelles façons de travailler en entreprise ; les changements que connaissent les emplois ; les peurs suscitées par l'intelligence artificielle. «On n'a pas à manifester ses émotions au travail !» Cette position n'est plus tenable aujourd'hui en raison de la diffusion des neurosciences. On sait, grâce à de nombreuses recherches, que les émotions jouent un rôle majeur dans les processus de décision, le passage à l'action, l'apprentissage, la dynamique des équipes et l'efficacité du travail collectif... La prise de conscience grandit. Reste à voir comment mieux prendre en compte les émotions dans notre fonctionnement collectif. Les entreprises doivent de plus en plus renoncer à un mode de fonctionnement très hiérarchique, vertical, cloisonné. Pour s'adapter à la complexité d'une économie mondialisée, aux changements de notre société et aux nouvelles aspirations des salariés, d'autres formes d'organisation s'installent : le décloisonnement, un fonctionnement transversal, une animation de réseau, un développement de la coopération. L'intelligence émotionnelle est un levier puissant pour faire vivre ces comportements de coopération fondés sur la confiance. Elle

invite à une communication authentique, à faire preuve d'accueil, d'écoute et d'empathie. Ainsi, chacun peut mieux s'ajuster aux besoins des autres tout en respectant ses propres besoins. Les interactions s'en trouvent renforcées. La montée de l'intelligence artificielle (IA) inspire de la fascination et une certaine peur. L'intelligence émotionnelle serait-elle le moyen de compenser ce développement de l'IA ? La question ne se pose pas exactement dans ces termes. Avec l'IA, nous avons un système qui apprend du savoir, qui évolue, qui s'améliore avec le temps. Une nouvelle relation va s'instaurer entre l'utilisateur et la machine. Le système va être en mesure de donner des conseils à l'utilisateur, de lui faire des propositions auxquelles il ne pensait pas. Il s'agit alors d'être doté de discernement car le système ne choisit pas à notre place. A ce sujet, on lira avec intérêt l'ouvrage de Jean-Philippe Desbiolles, *L'IA sera ce que tu en feras* (Dunod) : ce praticien souligne que l'IA n'est pas tant un sujet technologique qu'un sujet à forte dimension humaine. Des emplois vont disparaître, certains seront créés et de nombreux autres transformés par une nouvelle collaboration homme-machine. L'enjeu est de mettre l'utilisateur en capacité de collaborer

avec ces systèmes. L'auteur insiste sur la nécessité de «construire son esprit critique pour être apte au jugement, apte à comprendre les éléments portés à notre connaissance et apte à les mettre en perspective».

« Un système d'intelligence artificielle est en mesure d'accumuler des informations ; il peut vous parler, vous entendre, vous comprendre, vous voir et ressentir une forme d'empathie un peu fruste. Mais l'être humain reste plus sensible, plus subtil et capable de réaction éthique. La concurrence n'est donc pas là. Par contre, l'intelligence émotionnelle va être très utile aux utilisateurs de l'IA parce qu'elle introduit des dimensions subtiles, nuancées, dans l'analyse des perceptions. Le strict traitement de l'information n'apporte pas (encore ?) ces niveaux d'analyse. L'intelligence émotionnelle aide à cultiver l'esprit critique, la prise de recul, la prise de décision dans un environnement complexe et incertain. Il s'agit donc d'être des utilisateurs avisés. \*

## L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE, UN ATOUT POUR RÉUSSIR

Conférencier, coach mais aussi... illusionniste, Régis Rossi intervient auprès de cadres et dirigeants de grands groupes (Total, Orange, Vinci, Decathlon, La Poste...). Il se sert de cette expérience et des mécanismes et techniques de l'illusion pour montrer comment les émotions conditionnent les perceptions de tout un chacun et influent sur nos comportements et nos décisions. Le guide qu'il a rédigé avec la coach

Claire Lauzol et le consultant Didier Noyé a pour but de permettre à chacun de mieux comprendre la façon dont naissent les émotions pour les accueillir et les utiliser de façon positive. Ou comment mieux utiliser l'intelligence émotionnelle pour collaborer plus efficacement.

**LES POUVOIRS DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE**, Claire Lauzol, Régis Rossi et Didier Noyé, Eyrolles, 22 €.

