

PARLONS MANAGEMENT

## Intelligence émotionnelle, mode d'emploi

L'intelligence émotionnelle est aujourd'hui reconnue comme une aptitude clé dans le management. Cependant, des conditions favorables sont nécessaires pour déployer tout son potentiel dans l'entreprise.

Notion apparue dans les années 90 (1), l'intelligence émotionnelle est aujourd'hui considérée comme une aptitude indispensable que les managers doivent développer pour pouvoir accroître les performances des entreprises. Dans un monde de plus en plus connecté, pour exceller nous avons en effet besoin non seulement de cerveaux bien faits (avec un QI élevé) mais aussi de collaborateurs ayant un haut niveau d'intelligence émotionnelle. Il a été amplement prouvé que la capacité à maîtriser ses propres émotions permet non seulement de prendre les bonnes décisions mais aussi de mieux comprendre les émotions de nos interlocuteurs et de pouvoir les influencer.

Une capacité particulièrement puissante aussi bien dans nos relations avec nos collaborateurs qu'avec nos clients et autres partenaires externes. À cet égard, on cite souvent le cas de l'Oréal, le leader mondial dans les cosmétiques, qui avait décidé en 1997 de recruter pour sa force de vente des agents ayant un haut niveau d'intelligence émotionnelle et qui a vu ses bénéficiaires croître de plus 2,5 millions de dollars et le turnover baisser de 63 % ! Cette initiative est aujourd'hui reprise par la plupart des entreprises performantes dans le monde, couplée avec des programmes de formation spécialement dédiés au développement de l'intelligence émotionnelle de leurs collaborateurs.

Bien que les managers reconnaissent le potentiel de l'intelligence émotionnelle, peu d'entreprises la mettent concrètement en œuvre. La raison c'est qu'ils manquent de modus operandi pour mettre en place les conditions qui favorisent son expression. Bryan Kramer (2), célèbre conférencier et auteur de nombreux ouvrages sur la communication, nous donne opportunément des conseils pratiques pour répondre à ce besoin.

Reconnaissant que l'intelligence émotionnelle ne peut pas s'apprendre à l'école, Bryan Kramer propose aux entreprises une démarche pratique pour lui donner les meilleures conditions pour éclore et se mettre au service de la performance. En premier lieu, et ce n'est pas une surprise pour les managers ouverts au management des hommes, il s'agit pour l'entreprise de se donner des valeurs fortes qui valorisent les comportements que ses collaborateurs doivent montrer dans leurs relations avec leurs collaborateurs et leurs clients. Il faut aussi créer un environnement de travail qui favorise la communication au sein de l'entreprise. Par exemple, contrairement à des idées fortement ancrées dans l'esprit de beaucoup de managers, les rencontres à l'espace café sont loin de diminuer la productivité mais au contraire de la booster, comme plusieurs études l'ont démontré. Établir au sein de l'entreprise une culture de responsabilisation de haut en bas de la hiérarchie qui invite les managers à être exemplaires dans leur comportement. Donner ensuite du sens au travail confié aux collaborateurs pour qu'ils comprennent le mieux possible la valeur ajoutée qu'ils apportent à l'entreprise. Promouvoir, enfin, une ambiance où les employés se sentent considérés et protégés par l'entreprise.

Dans la culture algérienne, le lien social est une valeur forte. Une valeur que l'on observe couramment dans les rapports sociaux non formels que nous entretenons avec nos concitoyens dans la vie civile. Malheureusement, chez beaucoup de managers algériens perdure encore cet adage mortifère selon lequel "on ne mélange pas travail et sentiments". Un adage qui nous a été légué par le système bureaucratique (le command & control des Anglo-Saxons) encore très prégnant dans les entreprises algériennes.

C'est là une erreur funeste qui prive les managers d'un levier de motivation exceptionnel pour booster les performances. Or chacun d'entre eux, au travers de sa propre expérience, peut aisément vérifier combien la motivation de ses collaborateurs a été au top lorsqu'il leur a manifesté un intérêt personnalisé qui va au-delà des seuls objectifs de performance. Cela est particulièrement vrai lorsque le manager montre de l'empathie

dans ses rapports avec ses collaborateurs. Loin d'être un gadget de psychologues, chez nous plus qu'ailleurs développer les aptitudes d'intelligence émotionnelle chez les managers apparaît donc comme un domaine clé dans toute tentative de changement dans nos entreprises et organisations.

1 - Daniel Coleman, avec son célèbre ouvrage *Emotional intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, paru pour la première fois en 1995, a été l'un des premiers promoteurs de cette notion dans le management.

2 - Bryan Kramer est notamment connu pour deux bestsellers : *There is No B2B or B2C: It's Human to Human*, paru en 2014, et *Shareology: How Sharing is Powering the Human Economy*, paru en 2015.