

Régis Rossi - Claire Lauzol - Didier Noyé

LES
POUVOIRS

Utiliser la puissance des émotions
pour développer confiance,
engagement et coopération

DE

L'INTELLI-
GENCE

ÉMOTION-
NELLE

● Éditions
EYROLLES

Réussir ensemble avec l'intelligence émotionnelle

Les émotions ont longtemps été considérées comme des signes de faiblesse n'ayant pas leur place dans le milieu professionnel. Or, les recherches récentes en neurosciences ont permis de montrer leur contribution dans un système très fin qui nous permet d'évaluer chaque situation et d'agir. Selon le Forum économique mondial de Davos, l'intelligence émotionnelle fait désormais partie des dix compétences clés pour réussir professionnellement.

Mobiliser son intelligence émotionnelle, c'est développer sa capacité à percevoir les émotions, les siennes ou celles des autres, et à les intégrer dans sa communication et dans sa prise de décision. Les enjeux sont importants : qualité des relations, efficacité collective, coopération et engagement, gestion du stress et des tensions, qualité du service, influence et leadership...

Cet ouvrage permettra au manager mais aussi aux collaborateurs, de développer leur agilité émotionnelle et de la mettre au service de la performance collective :

- Comprendre et accueillir ses émotions sans se laisser submerger par elles.
- Comprendre les émotions des autres afin d'entretenir de meilleures relations.
- Porter un nouveau regard sur soi, réinterroger ses pratiques.
- Savoir exprimer son ressenti, réguler ses émotions et celles des autres.
- Renforcer son intelligence émotionnelle pour révéler ses talents !



Régis Rossi est conférencier professionnel. Il démontre, à partir des mécanismes de l'illusion, comment les émotions conditionnent nos perceptions, nos prises de décision et nos comportements. Sa conférence « Le pouvoir de l'intelligence émotionnelle » a déjà séduit plus de 100 000 collaborateurs d'entreprises de toutes tailles.

Claire Lauzol accompagne, grâce au coaching, les managers, les dirigeants et les experts dans le développement de leur intelligence émotionnelle. Associée chez Pragma Management, elle pilote les pratiques expertise et coaching.



Didier Noyé est un expert en management et en développement des ressources humaines. Auteur de nombreux ouvrages sur la communication et le management, il est aussi membre de la Faculty CrossKnowledge.

**LES POUVOIRS
DE L'INTELLIGENCE
ÉMOTIONNELLE**

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2020
ISBN : 978-2-212-57460-9

Régis Rossi, Claire Lauzol, Didier Noyé

Les pouvoirs de l'intelligence émotionnelle

Utiliser la puissance des émotions
pour développer confiance,
engagement et coopération

● Éditions
EYROLLES

Sommaire

Les auteurs.....	9
Remerciements	11
Avant-propos	13
Introduction - Apprivoiser les émotions pour en faire des alliés	17
Chapitre 1 / Comprendre le rôle des émotions	21
Ce que sont les émotions	22
À quoi servent les émotions ?	29
De l'émotion à la pensée et à l'action	31
Peut-on influencer les émotions ?	34
Quand les émotions jouent les trouble-fête.....	39
Identifier et formuler ses sentiments	40
Un cerveau plus complexe qu'on ne le croit.....	43
Chapitre 2 / Situer les fondements de l'intelligence émotionnelle.....	49
Ce qu'est l'intelligence émotionnelle.....	50
L'intelligence émotionnelle : un facteur de réussite	57
Un intérêt très actuel pour l'intelligence émotionnelle.....	59

Chapitre 3 / Comprendre ses propres émotions.....	67
Identifier ses propres émotions.....	68
Repérer les effets cognitifs des émotions.....	77
Que faire pour développer sa conscience émotionnelle ?	83
Chapitre 4 / Reconnaître et comprendre les émotions chez les autres	93
Empathie : de quoi parle-t-on ?	94
Accueillir les sentiments des autres.....	99
Cultiver l'empathie	103
Chapitre 5 / Réguler, canaliser ses émotions.....	113
Avoir des émotions sans être sous leur emprise	114
Discipliner son mental.....	119
Revoir certains automatismes.....	124
Retrouver son équilibre émotionnel en situation éprouvante	132
Chapitre 6 / Exprimer ses sentiments de façon appropriée ..	143
S'autoriser à exprimer ses sentiments	145
Pourquoi exprimer ses sentiments de façon appropriée ?	151
Comment exprimer ses sentiments de manière appropriée ?	155
Chapitre 7 / Influencer les émotions chez les autres	183
Accueillir l'émotion.....	184
Influencer positivement	188
Réparer ses propres maladresses.....	194

Sommaire

Réagir en cas de forte charge émotionnelle	196
Recadrer en douceur	199
Entraîner l'adhésion en s'appuyant sur les émotions	202
Chapitre 8 / Renforcer son intelligence émotionnelle	215
Quatre clés pour réussir son plan de progrès	216
La mise au point du plan de progrès	220
L'évaluation du plan de progrès	225
Chapitre 9 / Inspirer la performance avec l'intelligence émotionnelle	229
Sensibiliser en marquant les esprits	230
Inspirer des comportements par l'exemple	232
Implanter l'intelligence émotionnelle au cœur des fonctionnements	236
Enrichir les formations avec l'intelligence émotionnelle	242
Postface - L'intelligence émotionnelle par temps de crise	251
Covid-19 : une crise révélatrice ?	251
De la sidération à l'action	253
Annexe - Comprendre les mécanismes du système nerveux	257
Systèmes nerveux central et périphérique	257
Les neurones, acteurs centraux de la conduction des messages	259
Un peu d'histoire pour partager l'état des connaissances sur les acteurs cérébraux des émotions	262
Émotions et homéostasie	265

Bibliographie	269
Publications	269
Sites Internet.....	270
Compléments en ligne	271
Index	273

Les auteurs

Régis Rossi

Conférencier professionnel, il a accompagné des entreprises pendant une quinzaine d'années dans les domaines du marketing, du management et de la communication. Parallèlement, il a pratiqué l'illusion sous toutes ses formes (close-up, pickpocket, mentalisme).

Depuis 2011, il intervient au sein des entreprises et des administrations sous forme de conférences interactives et innovantes. Il utilise les mécanismes de l'illusion pour offrir un nouveau regard sur l'art managérial et la communication relationnelle. Sa conférence, « Le pouvoir de l'intelligence émotionnelle », a déjà séduit plus de 100 000 collaborateurs. Il est également praticien certifié en conduite du changement par la méthode de *l'appreciative inquiry* et intervient à l'ESCP Europe et Epita.

Claire Lauzol

Consultante et coach depuis vingt ans, associée chez Pragma Management, elle accompagne les managers, les dirigeants et les experts de grands groupes dans le développement de leur leadership. Elle est spécialiste des « filières expert » (gestion des experts en entreprise, développement du leadership des experts et de leurs managers, conseils auprès de DRH sur l'optimisation de ces filières...).

L'utilisation de l'intelligence émotionnelle est clé dans les coachings qu'elle mène, aussi bien auprès des managers et dirigeants qu'auprès des experts. Cette approche donne des clés de lecture et d'efficacité qui surprennent souvent les profils rationnels et scientifiques avec lesquels elle a l'habitude de travailler.

Elle est coauteur de *Coachez vos collaborateurs* (avec Didier Noyé, aux éditions Eyrolles) et de *Les expert(e)s dans l'entreprise* (avec Anne-Marie Jonquière, aux éditions Maxima).

Didier Noyé

Expert en management et en développement des ressources humaines, il est membre de la Faculty Crossknowledge pour laquelle il a conçu des programmes de *e-learning*. Auteur de nombreux ouvrages sur la communication et le management, il a en particulier publié aux Éditions Eyrolles : *Prendre une fonction de manager*, *Développer une équipe performante*, *Gérer vos priorités*, *Résolution de conflits*, *Coachez vos collaborateurs* (avec Claire Lauzol), *Donnez et recevez du feedback* (avec Luc Tardieu), *Réinventez vos réunions* (avec Romain David) et *Le guide pratique du formateur* (avec Jacques Piveteau).

Remerciements

Nous remercions chaleureusement les dirigeants et managers qui ont contribué par nos échanges et par leurs témoignages à la réalisation de ce livre :

- ▶ Arnaud Averseng, Président de France Billet – filiale de Fnac-Darty,
- ▶ Bruno Barlet, Head of Sales South & East, Somfy Group,
- ▶ David Berrebi, Directeur de la Technologie et des Opérations, de Prisma Media,
- ▶ Carole Birembaux, Responsable de la pratique coaching d'équipe et conduite du changement, BNP Paribas Personal Finance,
- ▶ Cédric Combémorél, Senior Vice-président R&D, Head of Body and Equipements, PSA,
- ▶ Marlène Dolveck, Directrice Générale de SNCF Gares et Connexions,
- ▶ Marie-Aude Dubanchet, Directrice adjointe de la Communication du Groupe La Poste,
- ▶ Lamine Gharbi, Président de la Fédération de l'Hospitalisation Privée,
- ▶ Jean Loaec, Directeur de la Stratégie de Mylan,
- ▶ Luc Martin, Directeur vie série, Faurecia,
- ▶ Xavier Mony, Directeur Général d'Eiffage Génie Civil,
- ▶ Marie-Cécile Plessis, Directrice Générale d'AXA Banque,
- ▶ Frank Tapiro, Chief Emotion Officer de Datakalab,
- ▶ Marlène Turion, Responsable Développement RH de Latécoère,
- ▶ Laurent Vimont, Président de Century 21.

Nous remercions nos conjoints et nos enfants qui sont nos premiers soutiens et avec qui, tous les jours, nous développons notre intelligence émotionnelle.

Les pouvoirs de l'intelligence émotionnelle

Nous remercions également l'équipe du cabinet Pragmamangement pour sa présence bienveillante tout au long de ce projet.

Avant-propos

Intelligence émotionnelle ? Mais... ? Que font ces deux mots antithétiques ensemble ? À quoi sert vraiment l'intelligence dans la vie de tous les jours et quels sont les impacts de nos émotions sur celle-ci ? L'intelligence est souvent froide, factuelle et presque prévisible, les émotions sont chaleureuses, sensibles et imprévisibles. Quelle formidable rencontre que cette alchimie merveilleuse au service de l'accomplissement de tout ce que peut faire l'homme de grand et de remarquable.

Je suis pilote depuis maintenant quarante ans et je me suis toujours intéressé à l'histoire de l'aviation. Je suis admiratif de ces pilotes de légende... Lindbergh, Guillaumet, Mermoz, Saint-Éxupéry, Vachet ou Rozès. Comment ont-ils pu réaliser de tels exploits ? Est-ce parce qu'ils étaient des pilotes exceptionnels et qu'ils maîtrisaient leur avion comme personne ou avaient-ils quelque chose de plus permettant d'accomplir une action exceptionnelle ?

Lorsqu'on apprend à voler, on se concentre uniquement sur la maîtrise de l'avion, votre instructeur vous apprend à piloter et à faire en sorte que ce soit vous qui dominiez et domptiez votre avion. Sa seule obsession est que vous en soyez maître, de façon à ce que ce ne soit jamais l'avion qui décide de quoi que ce soit. L'art du pilotage règne en maître et pour votre instructeur, le fait de posséder tous les rudiments du pilotage est le premier pas vers la sécurité et la sérénité. Mais aujourd'hui ? Où se fait la différence ? Qu'est-ce qui a animé nos pilotes de légende il y a bien longtemps ?

Tout simplement leur capacité à prendre pleinement conscience de leur environnement et à être sensibles comme jamais à tous les signaux faibles de la troisième dimension dans laquelle ils évoluaient. Car aujourd'hui, on ne peut plus piloter seulement avec notre partie

froide et factuelle, les dangers de la complexité ne peuvent être vaincus que par cette partie de nous qui nous met en éveil et nous permet de comprendre toutes les interactions – et cette partie s'appelle l'émotion. C'est notre plus fidèle compagne, qui va nous donner une vision considérablement amplifiée ; elle est en quelque sorte notre masque de réalité augmentée !

Alors ? L'intelligence émotionnelle en entreprise ? Comment se traduit-elle précisément ? Vous savez souvent ce que l'on dit... Avec un chef on obéit, avec un manager on réfléchit, avec un leader on grandit ! L'intelligence obéit à des règles, mais l'émotion fait grandir ! C'est l'émotion qui donne toute la personnalité fascinante de chaque être, on peut être admiratif de l'intelligence mais on sera émerveillé par la partie humaniste de l'autre. Cette grandeur d'âme est donnée par la gestion de nos émotions et par leur révélation. Pour un pilote, c'est ainsi la vraie définition de l'intelligence environnementale. Pour nous, en entreprise, c'est la vraie intelligence sociale qui nous permet d'appréhender de la manière la plus pertinente possible toutes les situations et interactions.

Chesley Sullenberger, à bord du vol 1549, a pris la décision de se poser sur l'Hudson, et pourtant il a totalement désobéi aux ordres de la tour ! Comment un pilote de 65 ans aussi expérimenté a-t-il pu désobéir ? C'est tout simple, c'est son intelligence émotionnelle qui lui a donné son intelligence environnementale et qui l'a guidé afin de sauver tous ses passagers. Jamais il n'aurait pu rejoindre l'aérodrome désigné, c'est donc toute sa capacité de décision, alliée à sa sensibilité et sa vulnérabilité, qui l'a conduit à faire le meilleur choix de toute sa vie. Désobéir dans une situation aussi critique ne peut se faire que grâce à une fabuleuse intelligence émotionnelle. Un jeune pilote technicien, même as du pilotage, focalisé sur ses liens de subordination, n'aurait peut-être pas du tout pris cette même décision. Toute son intelligence et son talent n'auraient servi à rien s'ils n'avaient pas été couplés avec ses émotions.

À quoi sert en fait cette intelligence émotionnelle ? À s'adapter à son environnement, à appréhender tous les contextes complexes, à intégrer toutes les relations sociales, à comprendre les autres émotions

Avant-propos

rencontrées. Comment partager avec sincérité avec les autres si on ne partage pas certaines valeurs communes et certains canaux de communication communs ?

La vraie richesse n'est pas en vous, elle est dans l'autre, n'ayez jamais peur de communiquer. On s'enrichit des autres et les autres s'enrichissent de vous. Partagez vos émotions et vos valeurs, restez positif en toutes circonstances, la vraie harmonie ne peut venir que par la mise en avant de ce que l'homme a de meilleur en lui. Vive l'intelligence émotionnelle qui n'est autre que le fait de mélanger la pleine conscience de nos sentiments avec notre intelligence classique au service de l'émotion ultime pour le plus grand bonheur de tous !

Jean Loaec
Directeur de la Stratégie de Mylan

Introduction

Apprivoiser les émotions pour en faire des alliés

Les émotions ont longtemps été considérées comme des signes de faiblesse, n'ayant pas leur place dans le milieu professionnel. Les recherches en neurosciences ont pourtant permis de montrer leur rôle essentiel dans la vie sociale et en particulier pour la communication dans les entreprises. Elles nous transmettent des messages utiles, elles contribuent à évaluer des situations pour agir et nous devons savoir les décoder. Nous pouvons développer notre agilité émotionnelle et faire des émotions nos alliés pour être plus efficaces individuellement et collectivement. À l'inverse, ignorer ou refouler les émotions peut être contreproductif.

Le sujet est particulièrement actuel, car les entreprises se rendent compte du rôle fondamental des émotions dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Une étude récente de Capgemini indique que 74 % des cadres d'entreprise pensent que l'intelligence émotionnelle va devenir une compétence humaine indispensable. Les recruteurs tiennent de plus en plus compte de cette dimension dans leurs choix.

En effet, les émotions ont un impact sur la qualité des relations, sur la coopération et l'engagement des salariés, sur la gestion du stress et la santé au travail, sur la qualité du service client. Les dirigeants se rendent compte que l'intelligence émotionnelle est une composante majeure du leadership qu'ils doivent exercer. En fait, l'ensemble des salariés sont concernés : la capacité à prendre conscience de ses émotions et à les intégrer dans sa communication constitue un facteur de réussite professionnelle.

Le développement de l'intelligence émotionnelle permet de porter un nouveau regard sur soi-même, sur la relation aux autres, sur son environnement professionnel : c'est une formidable occasion d'ouverture.

Nous savons aujourd'hui qu'il est possible de développer et d'améliorer notre quotient émotionnel. Ce livre va vous y aider. Grâce à cette lecture, vous allez pouvoir :

- ▶ vous réinterroger sur vos propres pratiques à la lumière de l'intelligence émotionnelle ; voir autrement l'écoute, la confiance, l'engagement, la coopération ;
- ▶ être plus conscient de vos émotions et de vos sentiments. Faire le lien entre les sentiments et des besoins humains ;
- ▶ identifier et comprendre les émotions des autres afin d'entretenir de meilleures relations ;
- ▶ savoir exprimer votre ressenti, mieux gérer vos émotions, développer un état d'esprit positif ;
- ▶ définir votre plan de progrès personnel et trouver vos propres voies pour valoriser vos forces, révéler vos talents !

Vous trouverez dans ces pages des encadrés avec la mention « L'œil de l'illusionniste » : ils correspondent à l'expérience de Régis Rossi qui s'appuie sur les mécanismes de l'illusion pour faire découvrir certains aspects de l'intelligence émotionnelle. D'autres encadrés ont la mention « Regard du coach » : ils sont issus de l'expérience de Claire Lauzol dans l'accompagnement des managers et des experts.

Cet ouvrage concerne plus particulièrement le développement de l'intelligence émotionnelle dans le cadre professionnel. C'est pourquoi il nous a semblé intéressant de présenter les points de vue de plusieurs dirigeants d'entreprise qui témoignent de leur conception

sur ce sujet. Ces témoignages, répartis dans différents chapitres, enrichissent beaucoup ce livre et nous remercions leurs auteurs.

La recherche sur le cerveau ne cesse de progresser et d'éminents neurologues apportent chaque jour de nouvelles pierres à l'édifice de ces connaissances. Les apports d'Antonio Damasio en la matière sont remarquables. On peut aussi citer le professeur Hugues Duffau qui explore le cerveau éveillé avec toute son équipe d'experts au CHU de Montpellier, ou encore Joseph LeDoux, chercheur new-yorkais et pionnier de la neurologie des émotions. Nous sommes infiniment reconnaissants à l'ensemble des professionnels de partager largement leur savoir, de le rendre intelligible. Notre approche pratique repose sur les fondements de la connaissance scientifique actuelle en matière de neurosciences et de psychologie.

chapitre

1

Comprendre le rôle des émotions

« *Ce n'est pas la montagne que nous conquérons mais nous-mêmes.* »

Edmund Hillary

Objectifs

- Comprendre le rôle des émotions dans nos vies.
- Comprendre les mécanismes de génération des émotions.
- Repérer les besoins associés aux émotions.

Les émotions nous accompagnent dans notre quotidien depuis des temps immémoriaux. Elles jouent un rôle central dans la sélection et le traitement des informations liées aux situations auxquelles nous faisons face. Elles nous permettent de réagir immédiatement en situation d'alerte. C'est notamment grâce à elles que nous avons pu assurer notre défense et notre survie. Les temps de la préhistoire sont bien loin aujourd'hui, mais notre cerveau continue son travail de traitement de l'information pour nous permettre de nous adapter à chaque situation.

Dans ce chapitre, nous abordons les fonctionnements des émotions, en particulier la dimension physiologique et avons aussi souhaité partager un point de vue décalé au travers du témoignage d'Arnaud Averseng en fin de chapitre. Il illustre l'impact de cette compréhension des émotions sur les résultats que l'on obtient lorsqu'on travaille dans le domaine du spectacle vivant.

Ce que sont les émotions

Définition

Le terme « émotion » vient du latin *emovere*, « mettre en mouvement ». Il existe de très nombreuses définitions issues des travaux universitaires de neuroscientifiques et psychologues, qui suggèrent trois composantes : la réaction affective rapide, le mouvement et l'adaptation.

De manière simplifiée, l'émotion est une réaction rapide issue du traitement de l'information de notre environnement par notre cerveau ; elle nous permet de passer à l'action pour réagir face à une situation.

Vous avez des émotions ? C'est très bien, c'est signe que vous êtes habité par un élan vital : vous voulez vivre et rester en vie !

Distinguons « émotion » et « sentiment ». L'émotion est un trouble passager, physique, qui nous alerte de façon automatique parce qu'il y a un besoin vital en jeu ; le corps nous incite à réagir dans l'urgence. Le sentiment est un état plus durable qui est lié aux émotions ; il est provoqué par les émotions et les pensées. Le sentiment est la caisse de résonance de l'émotion. Il correspond à une perception consciente des émotions. Lui aussi nous alerte et nous invite à réagir pour retrouver un équilibre de vie satisfaisant.

Par exemple, la peur est une émotion instantanée, mais si le cerveau s'en empare, cela devient un sentiment d'anxiété plus durable. La vie d'une personne peut être colorée par certains sentiments dominants. C'est son humeur, son état d'âme. L'humeur peut être passagère ou permanente, liée à certaines situations.

Les émotions primaires et secondaires

Il est devenu courant de décrire l'émotion comme l'ensemble des réponses qui sont visibles à l'extérieur. Paul Ekman¹, professeur de psychologie au département de psychiatrie de l'université de Californie, distingue six émotions primaires : joie, tristesse, colère, peur, surprise, dégoût. Les émotions primaires sont innées, préprogrammées et existantes dès la naissance. Ses recherches sur les expressions du visage ont montré que les six émotions de base sont exprimées et identifiées de la même manière par des membres de cultures très variées, y compris isolées.

Les micro-expressions du visage sont involontaires et incontrôlées. Cependant, certaines expressions faciales sont, selon Ekman, aussi influencées par le contexte culturel et social. Elles peuvent être contrôlées, régulées pour les rendre conformes aux normes sociales et aux règles d'expression spécifiques à sa culture (expression appropriée dans une situation donnée).

1. Paul Ekman, « Expression and nature of emotion », in K. Scherer & P. Ekman (eds), *Approaches to emotion*, Hillsdale, Erlbaum, 1984.

- ▶ **La joie** est un signal de motivation, de contentement, d'encouragement. Elle favorise l'action, la coopération, la créativité ; elle induit un état d'esprit positif, constructif, et favorise les relations avec autrui. La joie alimente l'envie de vivre ; c'est aussi un facteur de bonne santé.
- ▶ **La tristesse** montre que l'individu est touché, blessé par une perte, un manque, une déception. Elle peut s'accompagner de larmes et d'un repli sur soi.
- ▶ **La colère**, qui exprime des limites, est une réaction de protection face à une situation vécue comme un obstacle ou une injustice. La colère montre la capacité à se battre pour quelque chose. Elle permet de préserver son intégrité physique et psychique.
- ▶ **La peur** montre la perception d'un danger pour notre vie ou notre bien-être (réel ou imaginaire). Elle assure une fonction anticipatrice en augmentant notre niveau d'alerte et de vigilance pour se préparer à l'action. Elle invite à la prudence. Cependant, elle peut aussi être paralysante.
- ▶ **La surprise** signale une attention maximale portée à un nouvel événement, objet ou personne ; elle invite à réagir. La surprise peut être désagréable, neutre ou agréable.
- ▶ **Le dégoût** est un signal fort de refus ou de rejet de ce qui semble toxique. Il permet de nous protéger des empoisonnements et des maladies. Il peut également s'appliquer aux situations sociales.

Comprendre le rôle des émotions



Joie



Tristesse



Colère



Peur



Surprise



Dégoût

Ces émotions primaires sont associées à ce qui est vital pour rester en vie et croître. Elles sont complétées par une palette large d'émotions secondaires qui se manifestent dans la vie sociale. Leur recensement varie selon les auteurs. On retrouve régulièrement : la fierté, l'amusement, le mépris, le soulagement, la satisfaction, la gêne, la honte, la culpabilité et l'amour. Elles permettent d'enrichir et de nuancer les émotions de base.