

LE RENDEZ-VOUS RH & MANAGEMENT

L'intelligence émotionnelle, une dimension déterminante pour manager

Inf. 11

Les émotions nous gouvernent, pour le meilleur et pour le pire, en privé et ailleurs. Faut-il leur ouvrir la porte du bureau? Comment les considérer dans son cadre professionnel? Réponses de Claire Roy et Isabelle Dumoulin, consultantes chez CSP.



La 69^e session de l'assemblée de liaison des notaires de France l'a affirmé en décembre 2018, l'intelligence émotionnelle (IE) est une compétence d'avenir (SNH 1/19 inf. 19). En effet, avec le développement de l'intelligence artificielle (IA), l'Homme devra de plus en plus éprouver ses capacités émotionnelles et se recentrer sur ses qualités propres, à savoir l'écoute et l'empathie. Cela revient à ne pas sous-estimer l'impact des émotions dans les relations professionnelles. Pour le notaire, il en va ainsi auprès de ses associés et collaborateurs comme de ses clients.

Comment définir l'intelligence émotionnelle ?

Claire Roy. L'intelligence émotionnelle est l'habileté à percevoir et à distinguer les émotions, à utiliser les informations qu'elles donnent pour guider sa pensée et ses actions, à les réguler, c'est-à-dire vivre avec

elles, et à faciliter cette régulation chez les autres. Il faut distinguer les compétences personnelles qui s'ancrent dans la conscience et la gestion de soi ou de ses émotions, et les compétences relationnelles qui comprennent les capacités d'empathie et d'interaction.

Quelle relation entre l'IE et le management ?

C. R. L'IE permet à chaque personne, et donc à tout manager, d'accroître son savoir-être, de gérer son stress, de bien vivre les changements, de savoir s'exprimer avec sobriété et d'améliorer la qualité de ses décisions. Elle développe les capacités d'empathie, d'écoute, de motivation, de détermination, de négociation et favorise ainsi un bon management. Cela a des effets positifs sur le bien-être psychologique et l'engagement au travail des collaborateurs.

Pourquoi les offices doivent-ils s'y intéresser ?

Isabelle Dumoulin. Le tryptique «émotion, confiance et croissance» est vertueux. Il existe une relation positive entre les performances financières d'une organisation et les aptitudes émotionnelles de ses membres. Il a été démontré que les entreprises dont les

dirigeants mettent en œuvre leurs capacités émotionnelles et prennent en compte celles de leurs collaborateurs obtiennent de meilleurs résultats que celles qui n'ont pas cette démarche. Selon Paul Zak, neuro-économiste, «l'état de confiance au travail est la condition sine qua none de la performance collective».

Quels enseignements pour les notaires ?

I. D. Aujourd'hui, il est de plus en plus attendu des managers qu'ils sachent organiser, coordonner et gérer des conflits en s'appuyant sur l'empathie et l'adhésion des collaborateurs à des solutions négociées.

Leur maîtrise de l'IE favorise l'acceptation de la différence, l'obtention d'un climat émotionnel positif et la coopération. Autre effet

positif, l'IE limite l'apparition du stress. Les managers doivent également intégrer une autre dimension, la relation client. Or, celle-ci est très directement déterminée par la relation qu'un dirigeant entretient avec ses équipes. C'est dire si l'IE est primordiale! Pour laisser une empreinte forte et permettre un attachement à l'office, il est essentiel d'humaniser la relation. La compréhension du ressenti de chacun façonnera l'expérience client.

//
Ne pas sous-estimer l'impact des émotions dans les relations professionnelles

//

RH & MANAGEMENT

Réveiller son intelligence émotionnelle

Inf. 13

Savoir reconnaître et accueillir les émotions, puis agir avec elles. «Les 5 clés pour cultiver son intelligence émotionnelle» publié par CSP constitue un mode d'emploi des émotions. La première clé consiste à réveiller son potentiel. Suivez le guide.

«Qui a reçu une éducation émotionnelle?» lancent Claire Roy et Anne Mangin, consultantes formatrices chez CSP, en introduction de leur ouvrage «Les 5 clés pour cultiver son intelligence émotionnelle» (©Dunod 2013). Méconnue, l'intelligence émotionnelle (IE) a une forte capacité de croissance. Bien entraînée, elle contribue à mieux gérer son stress, à prendre des décisions de meilleure qualité, à avoir une motivation plus grande, à aborder les changements plus efficacement, à mieux coopérer. Prendre conscience de ses émotions pour mieux les vivre, comprendre celles des autres et interagir, tels sont les enjeux de l'IE (*SNH 12/19 inf. 12*). Comment réveiller son potentiel ?

Franchir le pas

En développant la relation à ses émotions propres, on parcourt quatre étapes et on cultive son IE.

Confusion. Confondre ses émotions revient à ne pas les percevoir clairement. Elles se manifestent par des sensations et un mal-être. Cette confusion peut prendre la forme d'un engourdissement émotionnel ou, au contraire, d'une hyperémotivité.

Verbalisation. Une émotion est d'abord une charge émotionnelle ressentie physiquement. La nommer permet de la mettre à distance et de s'exprimer à son sujet. En sortant du gel ou du débordement émotionnel, la personne franchit la frontière verbale. Mettre des mots aide à clarifier des

émotions dispersées. Ce que l'on ressent prend du sens, cesse d'anesthésier ou de bouleverser.

Décryptage. L'apprentissage consiste à repérer les nuances de la palette des émotions dont les couleurs primaires sont la colère, la joie, la peur et la tristesse. Il s'agit d'identifier les déclencheurs et les besoins liés aux émotions et de les attribuer au bon événement ou à la bonne personne.

Empathie. Faire preuve d'empathie implique d'utiliser son IE. Il s'agit de percevoir les émotions des autres et de ne pas les interpréter, ni les confondre avec les siennes. On devient plus disponible et attentif.

Pourquoi ça patine ?

Le développement de l'IE est entravé par des pensées et des automatismes qu'il faut identifier tout comme les mécanismes de défense mis en place pour les éviter.

Poids des idées reçues. Faute d'éducation émotionnelle, des pensées automatiques prennent le dessus et influencent les émotions, les déforment et les entretiennent. Par exemple, face à une charge de travail qui augmente, un collaborateur peut être inquiet et avoir peur d'être débordé par

ses tâches. S'il se répète qu'il n'est pas à la hauteur, il est pris par une pensée automatique qui le place dans un cercle vicieux : cette pensée entraîne de la crainte, qui stimule à nouveau sa pensée et ainsi de suite en boucle fermée, jusqu'à l'interpréter comme la preuve effective de ce qu'il redoutait. Il devra se confronter à cette idée reçue et la reconsidérer. S'il sait reconnaître sa peur, il peut s'en servir pour mieux organiser son travail.

Messages contraignants. Certains messages éducatifs contribuent à construire et à définir l'identité des individus mais les contraignent aussi (par exemple, «être fort, parfait» ou «faire plaisir»). Ces «diktats» limitent l'utilisation de l'IE et sont autant de leurres que des sources de frustrations et de stress. Il est possible de les contrecarrer grâce à des antidotes qui sont des permissions pour être plus efficaces et mieux communiquer avec les autres (par exemple, «sois réaliste, donne-toi le droit à l'erreur, sois ouvert, ose être toi-même, pense aussi à toi»).

Mécanismes d'évitement. Pour éviter des émotions trop fortes ou difficiles à accepter, l'Homme réagit par des comportements d'adaptation dits de «survie». Face au danger, il se met en état défensif. Ces états sont



de trois ordres : la fuite, associée à l'agitation et liée à la peur; la lutte, associée à l'énerverment et liée à la colère; l'inhibition, liée à la tétanisation et dégageant de la tristesse. Certaines attitudes empêchent les émotions de circuler (mécanisme de compensation : décontraction joviale, froideur), d'autres visent à les faire disparaître (diversion : banaliser, relativiser, prendre de la distance) ou à les éviter (effacement : rationaliser, agir).

Faire émerger son IE

Pour faire apparaître son IE, certains doivent apprendre à développer leur vitalité, à lâcher prise et à s'impliquer émotionnellement tandis que, pour d'autres, il s'agit de renforcer sa conscience bienveillante, de filtrer

ses émotions ou d'élargir sa capacité à les accueillir. Tous doivent davantage écouter leur corps.

Être soi-même. Se couper des émotions déshumanise. À force de vouloir les atténuer, elles disparaissent ou se figent dans le corps. Garder le contact avec ses émotions suppose de vivre en conscience et permet de gagner en qualité de présence, en interactivité et en simplicité.

Accroître sa vitalité. Pour développer le contact avec ses émotions, on peut s'entraîner à limiter ses habitudes d'évitement et à explorer de nouvelles pratiques telles que chanter, s'accorder des pauses déjeuner pour se ressourcer, pratiquer des activités artistiques ou sportives sans souci de performance, se donner un moment entre deux tâches pour être attentif à ses ressentis, créer un sas sur ses temps de trajet, etc.

Être bienveillant avec soi. Il s'agit essentiellement de rester conscient de ses états émotionnels et de leurs manifestations sans se disperser lorsqu'elles deviennent envahissantes : s'intéresser aux ressources apportées par ses émotions (la peur invite

à la vigilance et à l'anticipation, la colère donne de l'énergie et, bien canalisée, permet d'agir) et accueillir les manifestations physiologiques sans en rajouter.

Écouter son corps. Il s'agit de s'entraîner à percevoir des sensations physiques liées aux émotions et à dépasser une pensée ou une situation inappropriée et répétitive. Prendre quelques minutes pour faire l'exercice ci-après peut se révéler bénéfique.

À venir dans un prochain numéro de SNH, la deuxième clé : « Gérer ses émotions »

ÊTRE ATTENTIF À SON CORPS

Installez-vous confortablement.

Fermez les yeux et laissez votre attention se porter sur votre corps.

Concentrez-vous sur votre respiration. Sans la perturber, sentez son rythme et son ampleur.

Percevez toutes les sensations dans vos pieds, puis dans vos chevilles, puis dans vos jambes. Continuez en remontant doucement : genoux, cuisses, fesses, bassin, lombaires, dos, nuque, épaules, bras, mains, tête, visage.

Recommencez ce scan corporel en descendant.

Restez attentif et détendu, trouvez votre rythme.

Au cours de l'exercice, vous percevrez sans doute certaines zones plus facilement. Avec une pratique régulière, vous développerez votre capacité à percevoir les émotions et à leur porter attention.