



Livre L'intelligence émotionnelle

Pourquoi l'intelligence émotionnelle importe plus que le QI

Daniel Goleman
Bantam, 2005
Également disponible en : Anglais

Commentaires

Cet ouvrage précurseur de Daniel Goleman a sensibilisé des millions de lecteurs au concept d'intelligence émotionnelle, qu'il définit lui-même comme étant la somme des compétences mentales et des traits de personnalité qui contribueraient à 80 % de la réussite dans notre vie. Les aptitudes telles que la connaissance de soi et l'auto-motivation sont inculquées (ou détruites) durant l'enfance, mais Goleman soutient que ces compétences peuvent encore être acquises et mises en pratique à l'âge adulte. L'ouvrage prend toute son ampleur lorsque son auteur fait valoir ses arguments en faveur de l'intelligence émotionnelle et ses fondements biologiques. Bien que les derniers chapitres dédiés à l'application des concepts dans le monde réel ne soient pas aussi enrichissants que les chapitres précédents, *BooksInShort* recommande vivement la lecture de cet ouvrage majeur qui constitue une référence pertinente, tant dans la vie professionnelle que personnelle.

Points à retenir

- Le QI n'intervient qu'à 20 % dans la réussite de tout individu, le reste provient de son intelligence émotionnelle.
- Les cinq domaines de l'intelligence émotionnelle sont la connaissance de soi, la gestion émotionnelle, l'auto-motivation, l'empathie et la gestion des relations humaines.
- L'être humain possède deux esprits : l'un pense et l'autre ressent.
- Les deux esprits du cerveau fonctionnent de manière indépendante.
- Les émotions fortes altèrent notre lucidité. L'anxiété mine l'intellect.
- Votre objectif est de trouver le bon équilibre entre raison et émotion.
- L'état de fluidité, ce que ressent l'être humain lorsqu'il est absorbé dans des tâches qui correspondent à ses compétences et à ses préférences, représente l'état dans lequel l'intelligence émotionnelle est utilisée de façon optimale.
- La culture de l'intelligence émotionnelle est un impératif rentable en entreprise.
- En management, le feed-back est la devise de l'intelligence émotionnelle.
- La réussite d'un groupe ne dépend pas du QI de ses membres mais de leur intelligence émotionnelle.

Résumé

L'intelligence émotionnelle

Ces dernières années ont vu une augmentation exponentielle du nombre de recherches sur la biologie de la personnalité et des émotions. Ces études ont clairement démontré qu'une certaine part de l'intelligence humaine et de la personnalité est déterminée par des facteurs génétiques. Mais ceci nous amène à nous poser deux questions : que peut-on donc changer en nous ? Et pourquoi certaines personnes intelligentes échouent dans la vie, alors que d'autres, au QI plus modeste, réussissent mieux ? Les réponses résident dans un ensemble d'aptitudes désignées par le terme « intelligence émotionnelle ».

« Le QI et l'intelligence émotionnelle ne sont pas exclusifs l'un de l'autre, seulement distincts. »

L'évolution a doté l'être humain d'émotions qui lui permettent de répondre à des situations dangereuses. L'homme moderne a hérité son système émotionnel de ses

lointains ancêtres préhistoriques, régulièrement confrontés à des dangers mortels. Dans la société moderne, ces émotions altèrent souvent la réflexion logique. De fait, chaque être humain possède deux esprits : l'un pense et l'autre ressent. L'esprit rationnel permet de réfléchir et de pondérer, alors que l'esprit émotionnel est impulsif et puissant. En règle générale, les deux esprits fonctionnent en parfaite harmonie mais il peut arriver qu'en raison d'émotions intenses, l'esprit émotionnel prenne le dessus.

« Quand on sent « au fond de son cœur » qu'une chose est vraie, elle relève d'un degré de conviction différent, presque plus profond, de celui que nous procure l'esprit rationnel. »

Les centres du cerveau gouvernant les émotions ont été les premiers à se développer. Le système limbique entoure le tronc cérébral, centre des émotions passionnées, qui contrôle l'apprentissage et la mémoire. Le néocortex, siège de la pensée, s'est développé postérieurement, suivi par l'amygdale, située derrière les lobes préfrontaux. Ces structures appariées emmagasinent le vécu émotionnel. L'amygdale donne un sens émotionnel et passionné à la vie et en cas de crise, réagit instantanément et plus rapidement que le néocortex. Ce cerveau émotionnel peut agir indépendamment du cerveau pensant et ajoute une dimension affective aux souvenirs chargés d'émotion, ce qui nous permet de nous remémorer de façon vivace des situations dangereuses ou plaisantes.

« Nulle aptitude psychologique n'est sans doute plus fondamentale que la capacité de résister à ses pulsions. »

Alors que l'amygdale pousse à l'action, le cortex va jouer le rôle de modérateur en réprimant ou en contrôlant les émotions. Lorsque l'amygdale est stimulée et que le néocortex ne peut contrôler sa réaction, on parle de 'piratage neuronal'. Au lieu de tenter d'éliminer ses émotions, l'être humain devrait donc s'attacher à trouver le bon équilibre entre raison et émotion.

Domaines de l'intelligence émotionnelle

Le QI n'intervient qu'à 20 % dans la réussite dans votre vie, le reste provient de votre intelligence émotionnelle, qui inclut des facteurs tels que la capacité à se motiver, la persévérance, le contrôle de ses pulsions, l'amélioration du comportement, l'empathie et l'espérance. Le QI et l'intelligence émotionnelle ne constituent pas des aptitudes contradictoires mais elles agissent chacune de manière distincte. Ainsi une personne peut être brillante sur le plan intellectuel mais incompétente sur le plan émotionnel, un déséquilibre qui entraîne de nombreux problèmes dans la vie quotidienne.

« L'esprit émotionnel est beaucoup plus rapide que l'esprit rationnel ; il entre en action sans marquer le moindre temps d'arrêt pour considérer ce qu'il fait. »

Peter Salovey, professeur de psychologie à Yale, a articulé le concept d'intelligence émotionnelle autour de cinq axes : la connaissance de soi, la gestion émotionnelle, l'auto-motivation, l'empathie et la gestion des relations humaines.

1. La connaissance de soi : connaître vos émotions

« Lors de toute rencontre, nous émettons des signaux psychologiques qui affectent l'autre. »

Les émotions sont souvent cachées. La connaissance de soi implique une attention permanente de son état intérieur et de ses émotions. La conscience est un état neutre qui génère une attention introspective, même durant les émotions intenses. Pour le psychologue John Mayer, la conscience de soi signifie que nous sommes « conscient à la fois de notre humeur du moment et de nos pensées relatives à cette humeur ». Les émotions peuvent être à la fois de nature consciente ou inconsciente, et sont déclenchées avant même que vous ne preniez conscience de manière rationnelle qu'elles vont surgir. Les émotions inconscientes ont une forte incidence sur votre perception des choses et vos réactions, sans que vous vous en rendiez compte. Dès lors que vous prenez conscience de ces sentiments, vous pourrez les analyser et mieux les maîtriser. Ainsi, la connaissance de soi constitue le fondement de la gestion émotionnelle et la capacité de se défaire de sa mauvaise humeur en est un bon exemple.

2. La gestion émotionnelle : maîtriser vos émotions

« La qualité et le nombre des relations semblent contribuer de manière décisive à amortir le stress. »

La maîtrise de soi est considérée comme une vertu depuis la Grèce antique. Toutefois, une existence dénuée de passion serait ennuyeuse. Préférez à cela la voie médiane qui mène vers une réponse émotionnelle appropriée. Gérer nos émotions est une tâche à plein temps et l'art de ne pas se laisser envahir par ses sentiments, a fortiori les plus intenses, est l'un des outils psychiques les plus essentiels. La structure cérébrale implique que nous maîtrisions peu le moment où nous nous laissons submerger par les émotions. Toutefois, l'effort, le changement d'attitude ou même la médication peuvent permettre d'exercer un contrôle sur la durée et l'intensité de l'épisode émotionnel.

« La fluidité, c'est le summum de l'intelligence émotionnelle : les émotions mises au service de la performance ou de l'apprentissage. »

L'une des émotions les plus difficiles à maîtriser est la colère, en partie parce qu'elle procure de l'énergie, voire une certaine jubilation. Elle peut se prolonger durant des heures et créer un état d'alerte qui rend les individus plus sensibles à la provocation. La distraction est un des procédés utilisés pour désamorcer la colère. De même, se promener seul ou faire de l'exercice contribue à apaiser la colère. Dans le traitement de la dépression, les thérapeutes apprennent à leurs patients à contester les pensées qui alimentent leur dépression et à planifier un programme de distractions. Le 'recadrage cognitif', ou le fait d'évaluer la situation sous un angle plus positif, est également un outil efficace.

3. L'auto-motivation : utiliser vos émotions pour atteindre vos objectifs

« En termes biologiques, nous avons hérité de circuits neuronaux pour les émotions qui ont parfaitement fonctionné pendant cinquante mille générations – mais pas pendant les cinq cents dernières, et encore moins pendant les cinq dernières. »

La motivation positive est une aptitude essentielle pour atteindre son but. Les athlètes, les musiciens et les joueurs d'échecs de haut niveau présentent tous une caractéristique commune : l'aptitude à s'astreindre à un entraînement rigoureux, année après année, depuis leur plus jeune âge. La capacité à retenir ses émotions, à

retarder ses pulsions et à différer la gratification est une compétence essentielle dans la vie et détermine la réussite de ce que l'on entreprend.

« Il est difficile de maîtriser ses émotions parce que le savoir-faire requis doit être acquis dans des moments où l'individu est précisément le moins capable d'enregistrer des informations nouvelles et d'apprendre de nouvelles habitudes de réaction – c'est-à-dire quand il est contrarié. »

L'anxiété mine l'intellect alors qu'une humeur positive améliore la réflexion. Les personnes qui savent exploiter leurs émotions peuvent même utiliser leur anxiété comme source de motivation. De fait, cette relation entre l'anxiété et la performance est décrite par les experts comme une courbe en forme de U renversé. Un niveau d'anxiété insuffisant engendre un manque de motivation et des résultats non satisfaisants, alors qu'un niveau d'anxiété trop élevé nuit à l'intellect. La performance maximale se situe au milieu. L'hypomanie, quant à elle, se traduit par un état d'exaltation modérée, idéale pour les écrivains et autres personnes hautement créatives.

« La question qui se pose est celle-ci : comment mettre notre intelligence en accord avec nos émotions – comment rendre à la vie quotidienne sa civilité, à la vie communautaire son humanité ? »

L'espérance et l'optimisme sont également des éléments clés. L'espérance se manifeste par un refus de se laisser submerger par le négativisme ou la dépression face aux échecs. L'optimisme, c'est avoir la certitude que toute chose finit par trouver un dénouement heureux et que tout échec est dû à un élément que l'on peut modifier. L'optimisme est une attitude émotionnellement intelligente capable de dynamiser la performance dans le monde de l'entreprise. L'efficacité personnelle, c'est-à-dire la conviction d'avoir la maîtrise sur le cours de sa propre vie et de pouvoir relever les défis auxquels nous sommes confrontés, constitue la base des notions d'espérance et d'optimisme.

Les psychologues ont identifié un état de performance exceptionnelle, qu'ils désignent sous le terme de « fluidité », dans lequel l'intelligence émotionnelle est utilisée de façon optimale. Il décrit l'émotion ressentie lorsque vous êtes absorbé dans des tâches que vous maîtrisez parfaitement et que vous accomplissez avec plaisir. La fluidité se situe dans une zone située entre l'état d'ennui et l'état d'anxiété. Le cerveau semble plus calme durant la fluidité, ce qui permet de compléter des tâches complexes en un minimum de temps.

4. L'empathie : entretenir un bon contact

Plus on se connaît soi-même, plus on est apte à décrypter les sentiments d'autrui. Ceux qui ont la capacité de comprendre ce que ressentent les autres sont mieux adaptés, plus populaires, plus extravertis et plus sensibles. L'empathie se développe durant la petite enfance en même temps que l'harmonisation, qui est l'échange non-verbal entre l'enfant et ses parents. L'harmonisation permet à l'enfant de se sentir rassuré et émotionnellement connecté.

5. La gestion des relations humaines : entretenir de bonnes relations avec les autres

L'aptitude à exprimer ses émotions est une compétence sociale majeure. Les émotions sont contagieuses car nous émettons des signaux émotionnels à chaque rencontre et nous imitons inconsciemment les émotions manifestées par les autres. Ainsi, chacun de ces signaux affecte notre interlocuteur. En situation d'interaction, une personne mime le langage corporel de l'autre. Plus la synchronie est forte, plus il sera facile de communiquer son humeur. Cette coordination des humeurs est la version adulte de l'harmonisation enfant-parents et constitue un élément déterminant de l'efficacité interpersonnelle. Plus nous sommes capables de ressentir les émotions des autres et de contrôler les signaux que nous émettons, et plus nous pouvons contrôler l'effet que nous produisons sur les autres.

L'intelligence émotionnelle appliquée

L'intelligence émotionnelle joue un rôle majeur dans la plupart des aspects de la vie quotidienne tels que :

- **Le management** : L'arrogance affichée par certains supérieurs et la mauvaise atmosphère qu'ils créent sont contre-productifs et poussent les collaborateurs à démissionner. Mettre en pratique l'intelligence émotionnelle pour éviter des situations négatives au sein de l'entreprise peut s'avérer rentable. En management, le feed-back est la devise de l'intelligence émotionnelle et les responsables doivent apprendre à donner et à recevoir du feed-back intelligemment. Ils ne doivent pas le considérer comme une critique ou une attaque personnelle. Pour qu'une critique soit vraiment efficace, il faut l'adresser directement à la personne concernée. Pour cela, exercez votre sens de l'empathie, soyez précis dans vos louanges ou critiques, et concentrez-vous sur les solutions.
- **Le mariage** : L'intelligence émotionnelle peut aider à remédier aux tensions sociales et personnelles qui mettent fin aux mariages. Les conjoints doivent apprendre à exprimer leurs griefs sans attaquer celui des deux qui est responsable de l'acte, car les attaques personnelles laissent le conjoint honteux, sur la défensive et peuvent déclencher des réactions de type « fuir ou se battre ».
- **L'éducation des enfants** : Des études ont révélé une dégradation de la santé émotionnelle des enfants dans le monde industrialisé. Ce déclin se traduit par les manifestations suivantes : repli sur soi, anxiété, dépression, troubles de l'attention et délinquance. Les enfants, tout comme les adultes, doivent être formés aux cinq compétences clés de l'intelligence émotionnelle.

La littératie émotionnelle

Le « caractère » est l'ancien terme associé aux compétences agrégées de l'intelligence émotionnelle. Les personnes qui développent leurs capacités à surmonter leur égoïsme et leurs pulsions alimentent ainsi leur intelligence émotionnelle et donc leur connaissance d'eux-mêmes, leur autodiscipline, leur capacité de se motiver, leur acceptation des autres et peuvent entretenir des relations harmonieuses avec autrui.

À propos de l'auteur

Daniel Goleman, Ph.D., est journaliste au *New York Times* spécialisé dans les sciences du comportement. Il a enseigné à Harvard et a été rédacteur en chef de la revue *Psychology Today*. Parmi ses nombreux ouvrages, on peut notamment citer *Cultiver l'intelligence relationnelle : comprendre et maîtriser notre relation aux autres pour vivre mieux*, *L'intelligence émotionnelle au travail* et *The Meditative Mind*. Il a également coécrit *The Creative Spirit*.