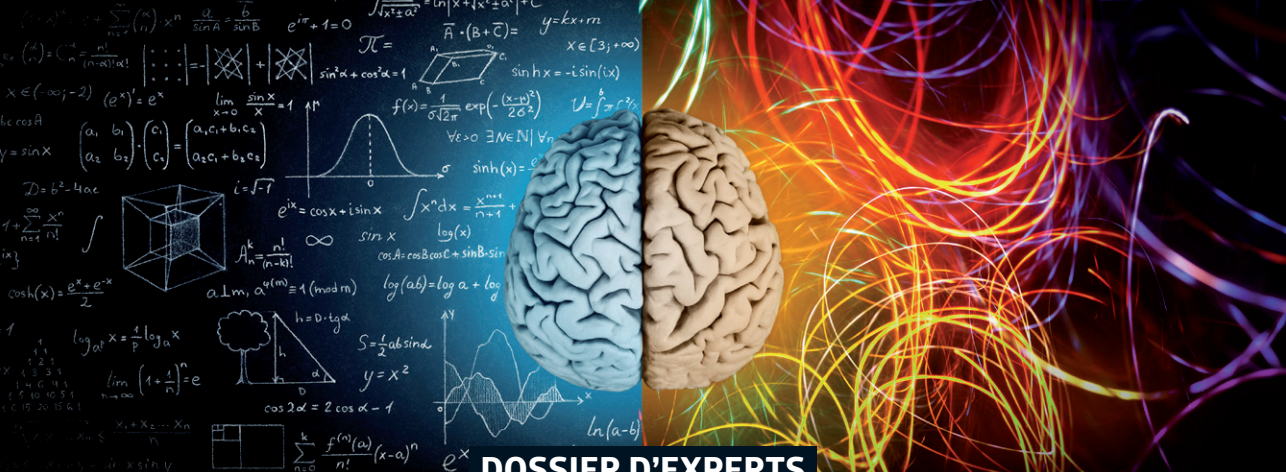




DOSSIER D'EXPERTS

MANAGEMENT ET EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

Faites de vos émotions un atout managérial

Principes et applications
de l'intelligence émotionnelle

Nathalie Loux

Préface de **Nicolas Senechau**, Directeur Général des Services du SMICVAL

Faites de vos émotions un atout managérial

Principes et applications de l'intelligence émotionnelle

Pandémie, incertitudes climatiques, crises sociétales et politiques, nouvelles formes de travail, entrée fracassante du télétravail, autant de chamboulements qui nous précipitent dans le mystérieux univers des émotions. Et pourtant, ces dernières n'ont pas toujours été les bienvenues dans notre quotidien. Un héritage culturel malheureux a longtemps scindé la cognition et l'émotion. Longtemps, les modèles managériaux se sont appuyés sur l'autorité hiérarchique et le rationalisme. Mais depuis qu'internet et les chaînes d'information en continu sont entrées dans nos vies, nous sommes soumis au stress d'une temporalité sans cesse plus trépidante. En une matinée, nous passons sans transition du rire aux larmes, de la perplexité au dégoût, au gré des vents émotionnels soufflant dans notre direction. Heureusement, les neurosciences démontrent que nous ne sommes pas des machines mais des êtres sensibles et c'est tant mieux. L'image du politique ou du manager impassible et distant a fait son temps. Hier proscrites, aujourd'hui au centre de toutes les attentions, les émotions et les fameux « soft-skills » s'invitent pour encourager un management plus humain et plus raisonné.

Mais est-ce un effet de mode ou une prise de conscience profonde ? Cet ouvrage pratique et unique dans sa conception, à destination de tous, pose toutes questions qui méritent d'être approfondies car nul ne nous demande de vivre en état d'engourdissement ou d'être tyrannisé par les émotions. Comment faire de ses émotions une valeur ajoutée ? Comment quitter le bal des erreurs et des peurs émotionnelles ? Comment se mettre à l'écoute de son corps et de ses émotions ? Comment communiquer sereinement et retrouver le chemin de l'empathie et de la Communication NonViolente ? Comment mobiliser toutes les intelligences grâce aux préférences cérébrales et aux couleurs du leadership ? Comment mettre l'intelligence émotionnelle au service des managers ? Le leader de demain entre dans une nouvelle ère dans laquelle il devra combiner intelligences émotionnelles, artificielles et collectives, les compétences clefs de demain... Que de chemin parcouru depuis Descartes !

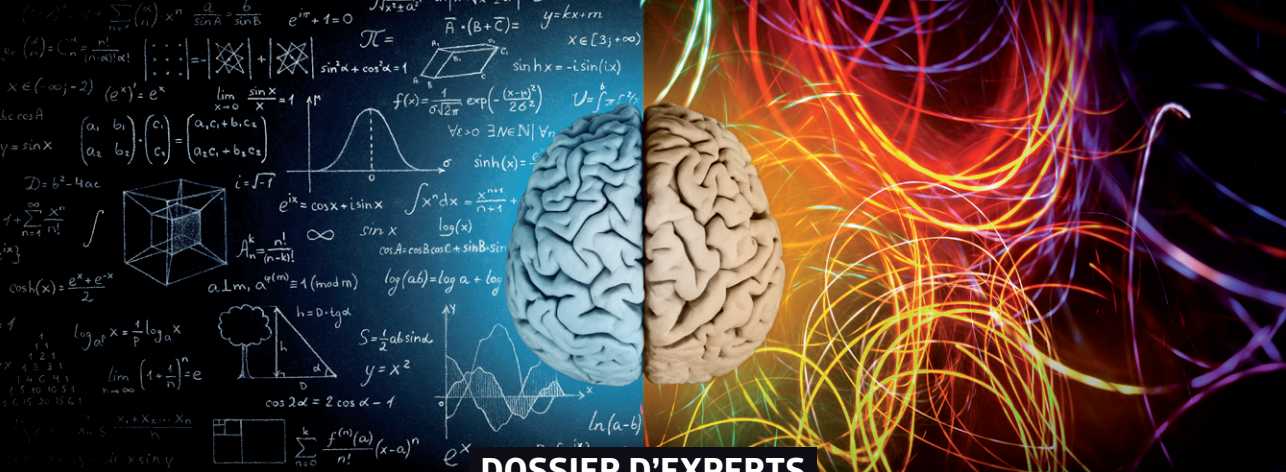


Nathalie Loux dirige le cabinet Synergie Communication. Coach-consultante internationale senior, conférencière, universitaire, elle a été formée aux États-Unis aux pratiques du leadership et de l'intelligence émotionnelles. Elle accompagne les équipes de direction sur la gouvernance des organisations et la cohésion d'équipe et anime des Formations Focus (leadership, transversalité, négociation raisonnée, gestion des priorités...). Elle intervient pour la fonction publique d'État (IGPDE), la fonction publique territoriale (collectivités et INET), la fonction publique hospitalière et les entreprises en France et à l'étranger. Elle est l'auteur de plusieurs ouvrages traitant de la gouvernance des organisations, du temps, de l'interculturalité, et du protocole.

boutique.territorial.fr

ISSN : 1623-8869 – ISBN : 978-2-8186-1960-5

territorial éditions



DOSSIER D'EXPERTS

MANAGEMENT ET EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

Faites de vos émotions un atout managérial

Principes et applications
de l'intelligence émotionnelle

Nathalie Loux

Préface de **Nicolas Senechau**, Directeur Général des Services du SMICVAL

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél.: 04 76 65 87 17 - Référence TDE 908A

Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr

**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail** à :
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
www.boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

	Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. CFC 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70
---	--



© Territorial, Voiron

ISBN : 978-2-8186-1960-5

ISBN version numérique : 978-2-8186-1961-2

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - juin 2022

Dépôt légal à parution

Sommaire

Préface	p.9
Avant-propos	p.13
Chapitre I	
De l'intelligence cognitive à l'intelligence émotionnelle	p.17
A - Les émotions à travers les âges	p.18
1. Aristote et la rhétorique des émotions.....	p.19
2. Les émotions dans l'éthique cartésienne.....	p.20
3. Charles Darwin et l'étude moderne de l'émotion.....	p.21
4. Franz Josef Gall et l'approche phrénologique.....	p.21
5. Paul Broca et la localisation des fonctions cérébrales.....	p.22
6. La théorie périphérique de William James.....	p.22
7. Le circuit de Papez.....	p.23
B - La suprématie du quotient intellectuel	p.24
1. Qu'est-ce que l'intelligence ?.....	p.24
2. L'avènement des tests d'intelligence.....	p.25
3. La diversité des intelligences.....	p.32
4. L'intelligence du futur, l'intelligence situationnelle.....	p.37
C - Le QI détrôné par le QE, l'avènement du Quotient Émotionnel	p.39
1. Qu'est-ce qu'une émotion ?.....	p.39
2. Qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle ?.....	p.41
3. Le renouveau des émotions, le modèle originel de Peter Salovey et John Mayer.....	p.43
4. Daniel Goleman et l'intelligence du cœur.....	p.44
5. Reuven Bar-On, l'inventeur du Quotient Émotionnel.....	p.48
6. La comparaison des trois modèles.....	p.50
Chapitre II	
Comprendre le fonctionnement du cerveau pour développer son intelligence émotionnelle	p.53
A - Le cerveau dans tous ses états	p.54
1. Le cerveau en quelques mots.....	p.54
2. MacLean et la théorie du cerveau triunique.....	p.55
3. L'homme pluriel : la mobilisation des deux hémisphères.....	p.64
4. Les trois cerveaux pour convaincre et mettre en mouvement.....	p.68

B - La collaboration entre les différentes régions cérébrales	p.70
1. Les émotions et les connexions dans le cerveau	p.70
2. Quelques hormones en action	p.77
C - Quand émotions et raison s'entremêlent	p.81
1. L'incroyable histoire de Phineas Gage	p.81
2. Antonio Damasio : et si Descartes s'était trompé ?	p.83
3. Des découvertes sur le cerveau, la plasticité cérébrale	p.84

Chapitre III

Des émotions de bases aux émotions secondaires p.87

A - Les émotions de bases	p.88
1. Paul Ekman et l'universalité des expressions faciales des émotions	p.89
2. À la rencontre des six émotions de base	p.94
B - Les émotions secondaires, la roue des émotions de Robert Plutchik	p.103
1. Une émotion, une fonction adaptative et une mission déterminée	p.104
2. La rosace de l'émotion, le circomplex	p.104
3. Des dyades primaires aux dyades tertiaires	p.105
C - Comprendre le fonctionnement des émotions	p.110
1. Les dysfonctionnements émotionnels	p.110
2. Les stimuli à l'origine des émotions	p.114
3. Le cycle d'une émotion exprimée sainement	p.119
4. Intelligence émotionnelle et processus de décision	p.124

Chapitre IV

Sortir des pièges émotionnels p.131

A - Comportements archaïques et erreurs émotionnelles	p.132
1. L'ancrage des comportements archaïques	p.132
2. Comment transformer nos diabolins négatifs en diabolins positifs ?	p.138
3. Ces parasites émotionnels qui nous gâchent la vie	p.139
4. Comment se détacher de ses parasites émotionnels	p.143
B - Le bal des erreurs émotionnelles	p.145
1. Le triangle dramatique : trois rôles destructeurs	p.145
2. Les trois comportements dysfonctionnels en action	p.147
3. Retrouvez l'Unisson qui est en vous	p.150
C - Se mettre à l'écoute de son corps et de ses émotions	p.153
1. Savoir lâcher prise pour mieux manager	p.153
2. La cohérence cardiaque	p.154
3. Dissociation et visualisation	p.157
4. Les bienfaits de la pause	p.160
5. L'éloge de la sieste	p.160
6. Gérer les émotions d'arrière-plan par le plaisir	p.162

Chapitre V

Les émotions au cœur des valeurs et des préférences cérébrales p.165

A - Les valeurs au cœur de notre vie	p.166
1. Départ en voyage, embarquement immédiat	p.166
2. De la montre à la boussole	p.168

3. Les valeurs, l'aiguille de la boussole	p.168
4. Les valeurs guident les choix	p.173
B - Comment mobiliser toutes les intelligences grâce aux préférences cérébrales	p.176
1. Carl Gustav Jung, le père des types psychologiques	p.177
2. William Moulton Marston et l'expression comportementale des émotions	p.181
3. Ned Herrmann et les préférences cérébrales	p.182
4. Préférences cérébrales et neurotempérament	p.184
C - Le modèle DISC, les couleurs du <i>leadership</i>	p.185
1. Couleurs et émotions	p.186
2. Des facteurs primaires aux critères comportementaux spécifiques	p.188
3. Le Dominant, fonceur et factuel	p.191
4. L'Influent, tourné vers les idées et les relations	p.192
5. Le Stable, social et intégrateur	p.193
6. Le Conscientieux, solitaire et méticuleux	p.194
7. Cartographie des besoins et des émotions des profils DISC	p.196
8. Oppositions et stress entre les styles	p.197
9. Comment coopérer de manière optimale avec les différents profils	p.200
10. Émotions et télétravail, la revanche des discrets	p.202
Chapitre VI	
Communiquer sereinement avec l'intelligence émotionnelle	p.205
A - Comprendre ses besoins et dépasser ses peurs irrationnelles	p.206
1. Ce que mes émotions disent de mes besoins	p.206
2. William Schutz et la théorie des besoins interpersonnels	p.212
B - Sur le chemin de l'empathie	p.219
1. La découverte des neurones miroirs	p.220
2. Neurones miroirs et empathie émotionnelle	p.221
3. L'empathie cognitive	p.222
4. L'exercice du pouvoir tue l'empathie	p.226
C - La Communication NonViolente	p.230
1. Marshall B. Rosenberg ou l'art de tirer parti des émotions	p.231
2. Se centrer sur les faits	p.232
3. Langage chacal ou girafe ?	p.234
4. L'expression de nos besoins	p.236
5. Exprimer ses émotions et ses besoins avec la Communication NonViolente	p.238
Chapitre VII	
L'intelligence émotionnelle au service des managers	p.247
A - L'intelligence émotionnelle au cœur du changement	p.248
1. Le changement : un voyage émotionnel	p.249
2. Les neurosciences affectives au secours du changement	p.252
B - Réussir ensemble avec l'intelligence émotionnelle	p.253
1. L'intelligence émotionnelle pour une vision commune	p.253
2. Réussir ensemble avec l'intelligence émotionnelle	p.259
3. Du leader transactionnel au leader transformationnel	p.266

C - L'intelligence émotionnelle au service de la négociation	p.269
1. Pourquoi négocier ?	p.269
2. Les positions en négociations	p.271
3. Les émotions au cœur de la négociation	p.274
4. Comment faire de ses émotions un atout et créer de la valeur par la négociation raisonnée	p.279

Chapitre VIII

Le leader de demain devra combiner intelligences émotionnelles, artificielles et collectives	p.285
---	-------

A - L'entrée fracassante du télétravail dans notre quotidien	p.286
1. Les règles et les codes d'avant ont volé en éclat	p.287
2. Le droit à la déconnexion	p.298
3. Donner des signes de reconnaissance, l'art du <i>feedback</i>	p.300
4. Émotions et télétravail, la mesure de l'humeur de l'équipe	p.304
B - Des <i>hard skills</i> aux <i>soft skills</i> , la revanche du cerveau droit	p.305
1. L'économie de la connaissance, l'avènement des <i>soft skills</i>	p.306
2. L'intelligence émotionnelle, une compétence prisée des recruteurs	p.311
C - Et si l'intelligence artificielle était en train de surpasser l'homme sur le terrain de l'émotion ?	p.312
1. L'intelligence artificielle et les robots : des champions incontestables et menaçants des <i>hard skills</i>	p.313
2. Le cerveau prédictif, un allié de l'intelligence artificielle ?	p.315
3. Vers une nouvelle collaboration homme-machine	p.318
4. Le leader de demain devra combiner intelligences émotionnelle, collective et artificielle	p.320

Conclusion	p.325
-------------------------	-------

Annexes

Bibliographie	p.329
----------------------------	-------

À Angèle et Angeline

Deux de mes jolies émotions en devenir !

Préface

« Qu'il est merveilleux d'être – on ne devrait jamais être autre chose »

Mogens Lorentzen

Le 22 mars 2018 a changé ma vie professionnelle. Une trentaine de mes collègues décidaient de stopper leur activité professionnelle sans aucun cadre réglementaire (préavis de grève, droit de retrait...). Une partie de l'organisation était à l'arrêt et l'intégralité des acteurs (élus, directions, managers, représentants syndicaux...) était sidérée face à cette situation inédite : « *ils n'ont pas le droit de faire ça* », « *c'est interdit par la loi* », « *il n'y a plus de respect des institutions* ». Les réactions étaient vives et nombreuses. L'organisation restait totalement impuissante face à une situation « *impossible* ».

Missionné pour négocier, j'imaginai les tensions à venir, la brutalité des positions et l'éventuelle agressivité sous-jacente. J'étais quelque part prêt pour un combat... qui n'existait pas. Contre toute attente, l'atmosphère n'était pas électrique, l'ambiance plutôt cordiale, voire douce et bienveillante. Je découvris des collègues calmes mais surtout désabusés, épuisés, résignés. Il flottait un air de détresse et aujourd'hui, je ne me souviens que d'un mot de nos échanges, « *humiliation* ». Nous avons discuté, échangé, nous avons essayé de structurer la négociation. En vain. Il n'y en a jamais eu, rien d'institutionnalisé, nous avons joué à négocier. Finalement, nous avons besoin de nous parler, de nous écouter, de nous exprimer, rien de plus, nous avons besoin d'exister, d'être considérés. Certains étaient même « *ennuyés de nous déranger* ».

Je suis sorti avec un avis mitigé. À la fois j'étais ravi de la qualité de ce moment et, en bon manager, content de la reprise de notre activité (dès le lendemain matin) pour autant, persistait en moi un goût d'inachevé. Leur souffrance me hantait, leur résignation également, je n'étais pas fier de cette expérience, voire honteux d'avoir laissé dégrader l'environnement professionnel de mes collègues. Cette réaction restait quand même inédite et je ne pouvais pas faire preuve de cécité face à cette « alerte » (nous aurions même pu y détecter les prémices du mouvement des gilets jaunes sur le territoire). En effet, nous devons faire l'amer constat que le délitement du lien social à l'intérieur de l'organisation était en marche depuis des années. Le projet « collectif » n'existait plus, la méfiance dans les « institutions » s'exprimait au grand jour et participait à mettre en péril la cohésion de l'organisation. Nous avons certainement joué avec le feu. Nous étions passés à côté d'émotions individuelles et collectives, de ressentis profonds et inacceptables d'une partie de nos collègues. Je pense qu'au plus profond de nous-même, nous en étions conscients mais nous restions aveugles face à ce lent glissement. Finalement,

la perception des émotions ne faisait pas ou peu partie de notre grille de lecture, nos modes de management étaient devenus inadaptés. Ce 22 mars 2018, ce sont à la fois la compréhension des émotions, l'utilisation de toutes les techniques d'intelligence émotionnelle et une dose importante d'empathie qui nous permirent, en groupe, de nous relever et de retrouver un collectif de travail.

Nous avons oublié mais les émotions sont partout, elles pilotent et influencent nos comportements quotidiens et nos relations professionnelles. Elles travestissent nos réflexions, nos décisions personnelles mais aussi et surtout nos dynamiques collectives, tout le temps et inlassablement. Elles vont plus vite que la pensée et en cela elles sont redoutables. Elles paraissent insurmontables, et pourtant il est grand temps d'intégrer l'intelligence émotionnelle à la boîte à outils des managers. Soyons enfin lucides, le modèle managérial actuel est à bout de souffle, nos pratiques et postures sont dépassées et devenues inefficaces, voire pour certaines contre-productives. Nous n'avons pas encore suffisamment intégré la dimension humaine dans nos relations. Il est venu le temps de la désillusion, de la prise de conscience mais aussi du rebond ! Dans le contexte actuel d'incertitude et de complexité, l'homme ne peut plus être étranger à l'homme.

« Faites de vos émotions un atout managérial » est le projet que nous propose Nathalie Loux dans cet ouvrage déroutant, riche et captivant. Elle nous emmène dans le tourbillon des émotions et de l'intelligence émotionnelle, elle nous offre la possibilité d'être à l'écoute de notre corps et plus particulièrement de notre cerveau. Elle explore de façon méthodique et complète ce vaste champ en couvrant les multiples dimensions qui s'y rattachent (scientifiques, historiques, managériales...). Et l'auteure ne s'arrête pas là puisqu'elle nous propose non seulement des solutions pour progresser, pour modifier nos pratiques mais nous projette également dans le futur en associant intelligence émotionnelle et intelligence digitale, artificielle et collective.

Avec ce livre, Nathalie Loux nous invite et nous permet de (ré) installer l'humain et les émotions au centre de nos pratiques managériales. Elle nous accompagne vers une forme de performance humaine où les capacités relationnelles et comportementales sont devenues les moteurs de l'organisation. Comprendre les émotions, les siennes comme celles des autres, nous permettra de réguler notre action, bonifier nos relations et renforcer au quotidien la nature des liens sociaux de nos organisations. Quel programme ! Bien évidemment l'approche émotionnelle ne doit pas se réduire à une tactique « utilitariste » qui viserait à « encadrer » les relations ou le groupe ; elle vise surtout à accompagner l'agilité émotionnelle, celle qui facilite la collaboration, l'innovation et toutes formes de relations humaines positives. De fait, elle s'accompagne d'un changement de posture, où la sincérité, l'humilité, la transparence, la bienveillance et l'empathie doivent avoir leur place. C'est à la fois une opportunité et une chance dans cette période difficile où la prise de recul et l'approche humaine doivent très certainement être la priorité de tous les managers. Au minimum, combiner plusieurs intelligences en laissant plus de place aux émotions et s'ouvrir petit à petit aux intelligences collectives et artificielles est une évidence pour le leader de demain.

La lecture de cet ouvrage est une aubaine ; elle nous permet de comprendre l'utilité de son développement, bouleverse nos certitudes, pose le sujet et ouvre la curiosité. Elle engage très certainement une nouvelle séquence dans le progrès managérial. Elle demande de l'engagement, de l'énergie, un long travail sur soi-même et de l'entraînement. Cet ouvrage pédagogique, documenté, puissant et dense ne vous laissera pas indifférent et vous ouvrira très certainement vers un nouvel univers, celui du manager/leader du XXI^e siècle.

J'ai connu de sérieuses et difficiles épreuves managériales en plus de 25 ans d'exercice ; pour autant, ce 22 mars 2018 restera gravé dans mon esprit. Sidéré et projeté dans le monde de l'Humain, je suis petit à petit arrivé à me libérer d'une vision managériale majoritairement rationnelle à celle plus difficile mais hautement satisfaisante qu'est celle de l'intelligence émotionnelle. Il m'arrive de douter, d'imaginer abandonner cet investissement au quotidien, de rêver à des relations humaines plus simples et efficaces, de ne plus manager, lassé par leur complexité, attendant la crise comme une délivrance... et puis j'y reviens toujours, finalement très attaché à comprendre nos fonctionnements intimes, croyant dans l'Homme et à la grandeur, à la splendeur des relations humaines. J'en suis persuadé, le leader de demain devra maîtriser l'art des émotions. J'espère que ce cerveau qui nous joue des tours au quotidien nous y aidera et sera à la hauteur du monde qui arrive.

Apiculteur amateur, on me demande souvent « *comment vont tes abeilles ?* ». Manager à temps complet, on ne me demande jamais comment vont mes collègues.

J'espère qu'ils vont mieux, je m'y suis engagé ; je ne revivrai plus jamais un 22 mars 2018.

Très bonne et heureuse lecture !

Nicolas Senechau
Directeur Général des Services du SMICVAL

Avant-propos

Au commencement était l'émotion... non pas au sens biblique mais au sens scientifique du terme. Peur, colère, tristesse, joie, surprise, dégoût... la vie est et fut émotion. En dignes descendants de nos ancêtres des cavernes, nous avons toujours autant besoin des émotions pour aiguiller et retrouver le sens de nos vies. Elles ont joué et jouent un rôle important dans l'évolution et l'adaptation de l'espèce humaine à son environnement, servant de signaux pour faire face aux dangers. Pandémie, incertitudes climatiques, crises sociétales et politiques, nouvelles formes de travail, entrée fracassante du télétravail, autant de chamboulements qui nous font entrer pleinement dans le mystérieux univers des émotions.

« *Sans elles, nous serions de vulgaires machines et notre existence serait bien fade* », souligne le neuropsychiatre Boris Cyrulnik¹. Et pourtant, ces dernières n'ont pas toujours été les bienvenues dans notre quotidien. Un héritage culturel malheureux a longtemps scindé la cognition et l'émotion, le cerveau et l'esprit. « *Le cœur a ses raisons que la raison ignore* » résume Blaise Pascal dans ses *Pensées*. Longtemps, les modèles de management se sont appuyés sur l'autorité hiérarchique, le rationalisme et l'esprit de Descartes privilégiant les faits et l'analyse. Mais depuis qu'internet et les chaînes d'information en continu sont entrées dans nos vies, nous sommes soumis au stress d'une temporalité sans cesse plus trépidante. En une matinée, nous passons sans transition du rire aux larmes, de la perplexité au dégoût, au gré des vents émotionnels soufflant dans notre direction.

Hier proscrites, aujourd'hui au centre de toutes les attentions, les émotions arrivent avec nous et partent avec nous. Elles sont en mouvement permanent, guidées par un système que Voltaire dirait fabriqué par « *l'horloger* » et qui fonctionne merveilleusement bien. Depuis une vingtaine d'années, le concept d'intelligence émotionnelle s'empare doucement du monde du travail. À l'origine de cette déferlante, la publication en 1995 du livre de Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle* qui va donner le la au développement des neurosciences.

Aujourd'hui, l'engouement que suscitent ces dernières est à son comble. Les discussions scientifiques sur le cerveau envahissent de multiples forums². Il captive à tous les coups ! Pas un ouvrage en management, pas une formation pour managers, de sommet sur le *leadership* sans photographie ou animation sur le cerveau humain. Il rassure et convainc

-
1. Cyrulnik Boris, Bustany Pierre, Oughourlian Jean-Michel, André Christophe, Janssen Thierry, Van Eersel Patrice, *Votre cerveau n'a pas fini de vous étonner*, Le livre de poche, 2014.
 2. Forum économique mondial de Davos, Global Peter Drucker Forum de Vienne...

jusqu'à la déraison. Il s'avère que davantage de lecteurs sont d'accord avec les conclusions d'un article scientifique si ce dernier est illustré d'un cerveau, plutôt que le même article sans image, souligne la neuroscientifique Molly Crockett dans sa conférence TED intitulée « Attention aux neuro-nawaks ».

Les neurosciences démontrent que nous ne sommes pas des machines mais des êtres sensibles, et c'est tant mieux. L'image du politique ou du manager impassibles et distants a fait son temps. Aujourd'hui, nous savons que les émotions sont utiles à condition de savoir s'en servir, car, contrairement à la légende, elles ne s'arrêtent pas à la porte de l'univers professionnel. Elles y entrent avec les collaborateurs : alors, au lieu de les repousser mieux vaut les apprivoiser !

Émotion veut dire « mouvement de vie » et, pourtant, seul un tiers des individus sont capables d'identifier précisément les émotions qui les traversent. Or, les actes managériaux produisent des émotions à la fois du côté des élus et des managers qui prennent des décisions parfois lourdes de conséquences mais aussi du côté des agents qui subissent les conséquences de ces décisions. L'émotion inhérente à toute relation a toujours existé dans la relation de travail mais la réalité de la crise, la transformation profonde du secteur public, l'appréhension du changement, les risques liés au stress, la demande de qualité de vie au travail l'ont sans doute exacerbée, faisant de la gestion émotionnelle une nécessité absolue au service d'une relation et d'un management plus humain et plus raisonné.

Les organisations évoluent et aujourd'hui, « *elles s'intéressent aux émotions pour trois raisons essentielles. Tout d'abord les modes de travail se transforment et la notion de coopération se substitue à celle de hiérarchie. Les équipes en mode projet, en situation virtuelle, avec des collaborateurs de différentes cultures nécessitent de nouvelles approches* »³. Les *millennials* sont là pour nous le rappeler ! Pour les dirigeants et l'encadrement, les compétences managériales et relationnelles, les fameux *soft skills*, prennent désormais autant d'importance que les autres savoirs et savoir-faire. C'est la revanche du cerveau droit. Dans le bal des valeurs, des préférences cérébrales et des couleurs, l'hémisphère droit prend la main.

Les personnes dotées d'une haute intelligence cognitive savent reconnaître leurs émotions et sont capables d'identifier la façon dont ces dernières fonctionnent et sont totalement conscientes de la façon dont celles-ci peuvent affecter autrui autant dans la relation que dans le résultat à atteindre. Lorsque émotions et raison s'entremêlent, c'est comprendre comment fonctionne le cerveau et ses milliards de connexions pour une meilleure connaissance de soi et des autres, pour privilégier l'écoute active, le dialogue et l'empathie, pour développer la confiance au quotidien et changer de modèle mental tant au niveau de l'individu qu'au niveau de la culture de l'organisation.

Cette approche nécessite à la fois un apprentissage et une prise de conscience des cadres, des dirigeants et des élus. Apprendre l'alphabet des émotions s'impose comme un impératif pour préparer le futur, d'autant plus que l'intelligence artificielle gagne du terrain au quotidien. Ce sont ces compétences comportementales, transversales et humaines qui feront la différence pour les emplois de demain.

3. Dejoux Cécile, *Du management au leadership agile*, 2^e édition, Dunod, 2016.

Mais n'est-ce qu'un effet de mode ou une prise de conscience profonde ? Comment faire de ses émotions une valeur ajoutée ? Comment intégrer l'avènement du Quotient Émotionnel ? Comment sortir des comportements archaïques ? Comment quitter le bal des erreurs et des peurs émotionnelles ? Comment se mettre à l'écoute de son corps et de ses émotions ? Comment retrouver le chemin de l'empathie et de la Communication NonViolente ? ... Autant de questions qui méritent d'être posées et approfondies, car nul ne nous demande de vivre en état d'engourdissement ou d'être tyrannisés par les émotions.

Le leader de demain entre dans une nouvelle ère dans laquelle il devra combiner intelligences émotionnelles, artificielles et collectives, les compétences clés de demain...

Chapitre I

De l'intelligence cognitive à l'intelligence émotionnelle

« Ne laisse aucune émotion de la chair, qu'elle soit de douleur ou de plaisir, affecter la partie suprême et souveraine de l'âme. Assure-toi qu'elles n'interagissent pas : la raison doit se limiter au domaine qui est le sien et confirmer les émotions à leur territoire propre »

Zénon de Kition, fondateur du stoïcisme

Dix-huit siècles avant notre ère, en Mésopotamie, le code d'Hammourabi reconnaissait le rôle des émotions dans les affaires humaines et la juridiction. En a-t-il toujours été ainsi ? Raison et émotions, deux territoires qui ne se mélangent pas mais qui, au mieux, cohabitent : aux émotions, les sensations, à la raison, les facultés cognitives. Dans *Pensées*, le janséniste Blaise Pascal n'affirmait-il pas : « *Le cœur a ses raisons que la raison ignore.* » La civilisation occidentale s'est bâtie sur ce postulat et le divorce entre ces deux protagonistes est de l'histoire ancienne.

Dans la plupart des religions et des mouvements spirituels, et plus particulièrement chez les chrétiens, les émotions conduisent aux péchés, chez les bouddhistes, elles parasitent l'accès au nirvana. L'émotion est négative et vécue comme une limitation aux actions raisonnables et à la plénitude de l'être. Au cours de l'histoire, la raison a généralement bénéficié d'un statut supérieur dans la mesure où elle définirait véritablement les êtres humains, tandis que les émotions semblaient renvoyer à une faiblesse, une incomplétude de la condition humaine, portant préjudice non seulement à la rationalité mais aussi à la possibilité d'une vie morale.

Pourtant, dans *La rhétorique*, Aristote, en bon précurseur du *storytelling*, valorise le rhéteur qui sait susciter l'adhésion par la parole et les émotions. À la Renaissance, Érasme de Rotterdam⁴ avec son *Éloge de la folie* introduit un changement progressif dans la perception des émotions. Puis, Descartes pense que l'homme doit pouvoir mettre ses émotions à distance pour les évaluer. Darwin, le fondateur du courant évolutionniste démontre le rôle déterminant des émotions dans la survie de l'espèce. Au XIX^e siècle, avec les romantiques, non seulement les émotions s'expriment mais elles pouvaient conduire l'homme à se surpasser.

4. Érasme de Rotterdam, *Éloge de la folie*, Flammarion, 2016.