

Intelligence Emotionnelle & Coaching d'Organisation

Les entreprises appréhendent relativement bien les difficultés organisationnelles, informatiques, technologiques mais ne sont pas encore équipées pour intégrer la dimension humaine, facteur pourtant essentiel dans la performance des entreprises.

Après une description de ce qu'est l'intelligence émotionnelle, nous essayerons de voir comment la développer au sein de l'entreprise.

P. Salovey & J. Mayer, 1990, ont défini l'Intelligence Emotionnelle comme « *une forme d'intelligence sociale qui implique une capacité à orienter ses propres émotions et ceux des autres, ... et à utiliser ces informations pour guider ses pensées et actions* ».

Aujourd'hui, l'Intelligence Emotionnelle nous invite à développer nos compétences et aptitudes telles que la conscience de soi et la maîtrise de ses émotions, l'estime et la confiance en soi, l'affirmation de soi et la réalisation de soi, de ses idées, projets, rêves.

C'est aussi développer notre intelligence de la complexité et toute la complexité de notre intelligence. C'est-à-dire oser aborder d'autres champs de connaissance moins explorés à ce jour, mais parfois très utiles.

Elle nous invite à apprendre à bénéficier de nos émotions plutôt que d'en souffrir. Par exemple, plutôt que d'avoir peur de ma peur, ne puis-je pas la vivre, la voir, l'accepter et l'utiliser dans sa fonction.

Elle nous sert à mesurer, développer des stratégies de croissance, créer des liens entre nos émotions et nos compétences, nos désirs et nos réalisations. Elle nous permet de construire une ou des architectures ouvertes sur notre intelligence émotionnelle et la relier à notre intelligence rationnelle. A relier par exemple, l'estime de soi à l'affirmation de soi, à la gestion des conflits, à la responsabilité personnelle et à l'efficacité de l'entreprise. A ne plus confondre, par exemple, estime de soi et toute puissance.

C'est un moyen de développer notre intelligence de l'action, c'est-à-dire traduire notre compréhension en comportement « intelligent ». Nous savons tous que lire des ouvrages est important mais insuffisant pour relier, compréhension et attitude, connaissance et comportement.

Le développement managérial des organisations est centré sur les individus et les équipes alors que le développement organisationnel est focalisé sur les fonctions, les structures, les processus de l'entreprise.

L'IE aide à **optimiser le management** dans l'entreprise en prenant en compte les compétences clés du manager. Je souligne sur la différence entre la gestion et le management. Gérer une équipe, c'est appréhender la dimension technique, financière et organisationnelle. Manager une équipe c'est appréhender la dimension humaine telle que la connaissance et l'estime de chaque membre de l'équipe et pour cela la connaissance de lui-même, son estime personnelle, sa capacité à s'affirmer sans exiger.

Le coaching accompagne et facilite donc le **développement des potentialités et la réalisation d'un objectif professionnel**, aide à réaliser nos compétences émotionnelles et à créer du sens. C'est un métier, une activité qui permet de développer l'intelligence émotionnelle, relationnelle et collective des responsables au sein de l'entreprise.

La thérapie émotionnelle a pour objet de fonctionnaliser les émotions et permettre à chacun de retrouver ses émotions naturelles telles que la joie, l'amour, la colère, la peur, le dégoût, la peine...

Le coaching émotionnel a pour fonction de **mettre nos émotions au service de notre réalisation professionnelle**, de développer nos compétences émotionnelle, relationnelle, collectives et sociales.

Développer l'entreprise par le coaching c'est mettre en place un processus de coaching individuels et collectifs du management. Cette approche permet le développement des compétences émotionnelles des responsables de l'entreprise mais le coaching reste difficilement applicable à tout l'encadrement. Développer l'entreprise par les compétences émotionnelles permet **d'allier des actions de coaching pour la direction et des actions d'entraînement émotionnel de tout l'encadrement**. Je parle d'entraînement plutôt que de formation car les interventions sont focalisées sur les savoir-être plutôt que sur les connaissances.

L'objectif générique de l'IE des entreprises est que **chaque entité, groupe et équipe soit reconnu dans sa fonction**, puisse se confronter, exprimer ses idées, ses points de vue, sans passer par l'affrontement, soit focalisé sur la Vision claire et partagée de l'entreprise à cinq ans. Elle a une Identité forte et reconnue en terme d'expériences vécues fondatrices, de valeurs guides, de règles sécurisantes, de défis collectifs stimulants.

Quelques thèmes possibles à développer dans l'entreprise qui peuvent faire l'objet de véritables projets, « vaste programme » comme on pourrait dire mais pas moins nécessaire ...

- Connaître parfaitement **l'identité** de l'entreprise, ses talents, ses valeurs, sa mission, sa stratégie
- Construire la **Confiance** entre individus et face aux situations difficiles
- **Accepter** les individus au sein de l'entreprise tels qu'ils sont
- Organiser et inciter les **temps de partage** réguliers et informels
- Utiliser toutes les potentialités, tous les **talents** de l'entreprise
- Inventer de nouvelles manières de **développer** les individus et les équipes
- Multiplier les formes de **reconnaissance** aux individus, aux équipes et aux groupes

Les **Quatre temps** du développement de l'entreprise ...

1. Obtenir l'engagement des acteurs clés	Direction, RH, ligne hiérarchique...
2. Préparer le changement	Analyser les besoins, les écarts
3. Entraîner et développer	Apport théorique, Pratique et Accompagnement
4. Maintenir et mesurer	Coaching continu, Managers supports et Benchmarks

Charles Rojzman, fondateur de la Psychothérapie Sociale, permet aux acteurs sociaux de s'exprimer et de trouver des solutions partagées (habitants, police, administration, directeurs d'école,) face à la violence dans les quartiers, les écoles et lieux publics.

De même, le Coaching Social pourrait permettre de développer l'autonomie des acteurs sociaux tels que les directeurs et professeurs d'écoles, qui eux-mêmes pourront accompagner les élèves, les classes, dans le même esprit, en prenant en compte leur unicité, leur expérience spécifique et modes de fonctionnement. Cela pourrait accélérer l'intégration de l'approche constructiviste à l'Education.

Enfin, le coaching d'entreprise gagnerait à élargir l'espace de son activité pour intégrer non seulement les acteurs de l'entreprise mais aussi les acteurs externes dont les clients directs et indirects, les fournisseurs, les partenaires, les institutionnels...

Comme les connaissances ne suffisent pas pour se réaliser, je vous propose quelques suggestions à tester au sein de votre organisation.

Quelques suggestions pratiques ...

Distinguer la description des faits de l'évaluation	« Notre chiffre d'affaire baisse de 1% cette année » <i>plutôt que</i> « La situation est grave »
Exprimez vos émotions plutôt que vos jugements	« Je crains votre réaction quand j'exprime une demande » <i>plutôt que</i> « vous êtes sur la défensive, quand j'exprime une demande » « J'ai beaucoup de plaisir à discuter avec vous » <i>au lieu de</i> « vous êtes très intéressante »
Intégrer vos ressentis dans vos demandes concrètes	« Je suis ennuyé par l'incident de ce matin peut-on décaler la réunion à demain ? » <i>plutôt que</i> « je souhaite reporter la réunion à demain ! »

Gilles CORCOS, Consultant
Juillet 2004

Vous avez une question sans réponse ?

Nous répondons **gratuitement** aux questions d'**intérêt général**. Les réponses sont des principes généraux dont chacun évaluera la pertinence pour sa situation. Il s'agit d'une intervention formatrice et non d'un coaching personnel. Les coachs répondent à la fin du mois aux questions qui concernent l'article.

Il vous suffit de nous faire parvenir votre question à ateliers@odysseemotion.com