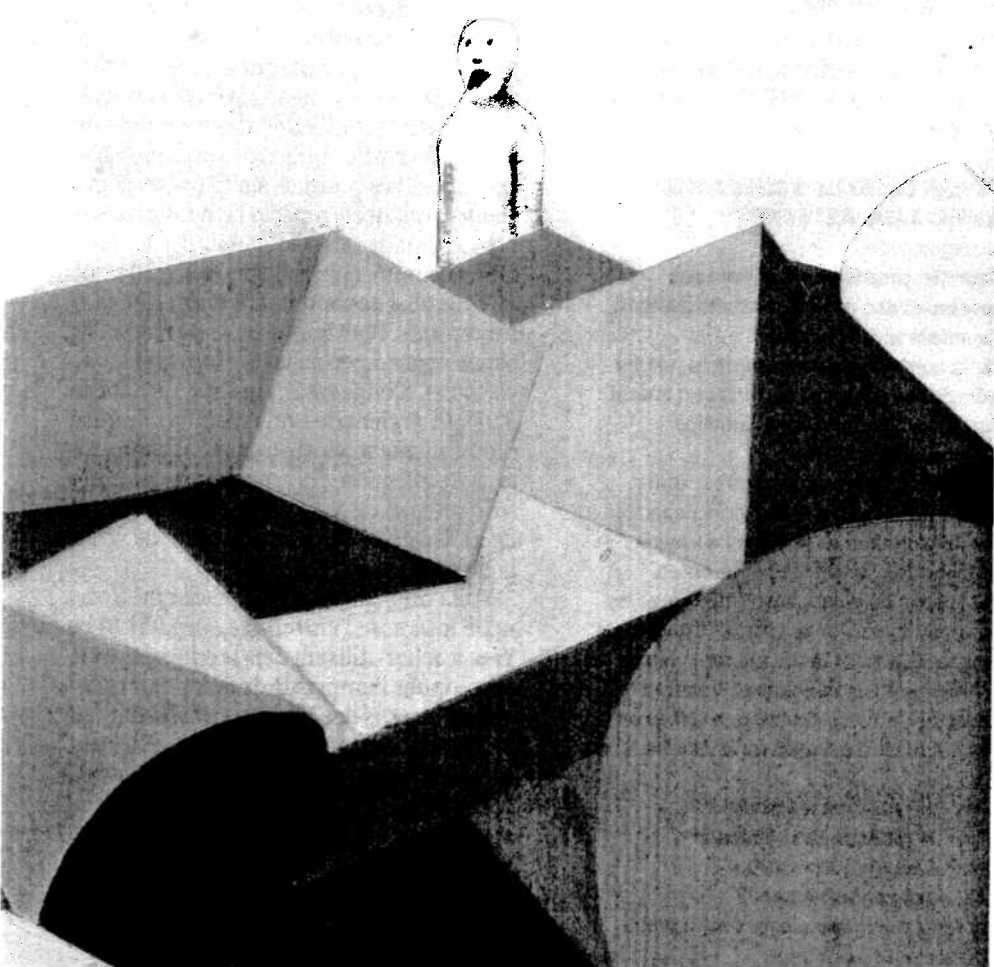


# TESTEZ VOTRE EMOTIONNEL

Selon un best-seller américain, l'intelligence émotionnelle permet de mieux gérer les situations en écoutant ses émotions et celles des autres. Après le QI, le QE... Comme l'autre, celui-ci se mesure. Nous vous proposons de tester le vôtre.

**E**n juillet 2000, une cinquantaine de dirigeants de grandes sociétés, essentiellement scandinaves comme Nokia ou Ericsson, rencontraient dans un hameau suédois, entre lacs et collines, une trentaine de jeunes créateurs d'entreprises du monde entier. Organisé par la prestigieuse fondation suédoise Thalberg, le séminaire avait pour objectif de dessiner l'avenir de l'organisation des entreprises. Au bout d'une semaine, un constat s'imposait aux participants : demain, le management sera "émotionnel" ou ne sera pas.

Adieu Descartes, il allait falloir désormais compter avec les émotions pour améliorer les performances. Quatre ans plus tard, portée par le best-seller *L'Intelligence émotionnelle\**, du psychologue et journaliste américain Daniel Goleman, le concept séduit DRH, coachs et chasseurs de têtes. De quoi s'agit-il ? D'être capable comme Jean-Marie Messier d'écraser une larme à l'enterrement de Vivendi ? D'exploser de colère comme Winston Churchill face à un de Gaulle incontrôlable ? Rien de tout cela. L'intelligence émotionnelle permet de comprendre ses émotions, celles des autres et la façon dont elles interagissent



ILLUSTRATIONS: MICHEL GALVIN

# QUOTIENT

## LEXIQUE

### Ne pas confondre...

#### Quotient intellectuel et quotient émotionnel

A la différence du QI qui évolue peu à partir de l'adolescence et qui mesure notre capacité à réfléchir, à comparer, le QE, qui reflète l'intelligence émotionnelle, peut s'enrichir tout au long de la vie. Pour Daniel Goleman, un mot désigne depuis longtemps cette notion : la maturité.

#### Tests de personnalité et tests d'intelligence émotionnelle

Les tests de personnalité comme les classiques Sosie ou Papie cherchent à repérer les troubles psychiques chez l'individu. Objectif : détecter avant le recrutement les personnalités ayant des troubles mentaux. Construits sous forme de questionnaires, ils ne mettent pas en situation l'individu. Les seconds comme le Baron-EQ s'attachent à la mise en situation pour évaluer les compétences émotionnelles.

#### Intelligence émotionnelle et compétence émotionnelle

La première est un aboutissement. La seconde est un moyen. C'est en développant des compétences émotionnelles telles que la confiance en soi ou l'empathie qu'un individu va développer son intelligence émotionnelle, qui lui permettra de naviguer de façon aisée dans de multiples situations.

pour modifier une situation. C'est aussi savoir les maîtriser pour utiliser pleinement son potentiel intellectuel.

**Le putsch de l'amygdale.** Ce qui pourrait bien amener les managers, déjà habitués à des batteries d'évaluations, à apprendre à vivre avec une nouvelle unité de mesure : le quotient émotionnel, dans la droite ligne du fameux QI, le quotient intellectuel. Et à se livrer ou à soumettre leurs collaborateurs à un test rapide en moins de vingt questions, comme celui que nous vous proposons page 30. Derrière ces notions d'intelligence et de quotient émotionnels se cache l'interaction

de deux zones du cerveau. Le cortex visuel traite avec raison les informations que nous recevons, tandis que l'amygdale (rien à voir avec celles dont on pratique l'ablation) traite le flux de nos émotions et se situe derrière les lobes pré-frontaux. Or, nous explique Daniel Goleman, l'amygdale court-circuite le cerveau rationnel avant même que nous ayons pu amorcer l'ombre d'une réflexion. C'est ainsi que l'on peut exploser de fureur ou être gagné par un sentiment de découragement absolu dans une situation apparemment anodine. A la maison comme au travail. Daniel Goleman parle de "coup d'Etat" des émotions.

La capacité à les maîtriser, qu'on appelait autrefois la maturité, est en passe d'être reconnue comme la véritable clé de la réussite professionnelle, loin devant le quotient intellectuel ou les compétences liées à un métier. "C'est la qualité numéro un d'un manager", résume Bénédicte du Chatellier, DRH du groupe Laser (lire son interview page 29). Le monde dans lequel nous vivons est devenu de plus en plus complexe. "Décoder ses états d'âmes intérieurs mais aussi ceux des autres permet de capter des signaux faibles derrière la parole, d'entendre l'environnement", résume un chasseur de têtes spécialisé dans la traque mondiale de présidents de multinationales. ►

## Comment développer son QE

Daniel Goleman explique que pour épanouir cette faculté, il vaut mieux faire des exercices d'application au quotidien que de suivre une formation. Car c'est la répétition de multiples et infimes prises de conscience qui permet de changer dans la durée.

### POUR MIEUX SE CONNAITRE

#### La conscience de soi

**Objectif : connaître ses états intérieurs**  
**Comment la développer ?**

Par la conscience de soi émotionnelle : savoir reconnaître ses émotions.  
Par une auto-évaluation précise : évaluer ses forces et ses limites.  
Par la confiance en soi : être conscient de sa valeur et de ses capacités.

**Un exercice pour la développer :** sur le modèle des grands champions, pratiquer un monologue intérieur sur ce que vous ressentez. Au travail ou chez vous.

#### La maîtrise de soi

**Objectif : gérer ses états intérieurs**  
**Comment la développer ?**

Par le contrôle de soi : gérer les émotions et les impulsions.  
Par la fiabilité : se montrer intègre en toutes circonstances.  
Par la conscience professionnelle : s'acquitter de son travail de façon responsable.  
Par l'adaptabilité : faire preuve de souplesse devant les changements.  
Par l'innovation : être à l'aise avec les idées nouvelles.

**Un exercice pour la développer :** demander à quelqu'un de votre entourage de vous servir de mentor pour vous aider à gérer vos émotions.

#### La motivation

**Objectif : atteindre ses buts**  
**Comment la développer ?**

Par l'exigence de perfection : effort pour atteindre un niveau d'excellence.  
Par l'engagement : épouser les objectifs de l'entreprise.  
Par l'initiative : être prêt à saisir les opportunités.  
Par l'optimisme : poursuivre ses objectifs avec ténacité.

**Un exercice pour la développer :** décomposer les objectifs en petites séquences atteignables. Le fait de les réussir renforce durablement la motivation.



### POUR MIEUX TRAVAILLER AVEC LES AUTRES

#### L'empathie

**Objectif : prendre conscience des besoins et des préoccupations d'autrui**  
**Comment la développer ?**

Par la compréhension des autres : capter leurs points de vue et éprouver un intérêt.  
Par la passion du service : anticiper les besoins des clients.  
Par l'enrichissement des autres : sentir leurs carences et stimuler leurs capacités.  
Par l'exploitation de la diversité : savoir concilier des sensibilités différentes.  
Par le sens politique : savoir déchiffrer les flux émotionnels et de pouvoir d'un groupe.  
**Un exercice pour la développer :** face à un interlocuteur, concentrez-vous sur le ton de sa voix, ses gestes, son visage en imaginant les messages qu'ils émettent.

#### Les aptitudes sociales

**Objectif : induire des réponses favorables chez les autres**  
**Comment les développer ?**

Par l'ascendant : employer une tactique efficace pour persuader.  
Par la communication : envoyer des messages clairs.  
Par la vision : guider les groupes.  
Par l'aptitude à conduire le changement : initier ou gérer le changement.

Par le sens de la médiation : savoir résoudre des conflits.  
Par le sens de la coopération : travailler avec les autres à des objectifs communs.  
Par la capacité de mobilisation : créer une synergie de groupe au service d'un objectif commun.  
**Un exercice pour la développer :** observer, lors de réunions, les personnes présentes. Si elles ont des expressions ou une posture quasiment similaires, c'est le signe d'une grande harmonie entre elles. Sinon, tout reste à faire.

Source : "L'intelligence émotionnelle. 2 - Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail", Daniel Goleman ; éditions J'ai Lu, juillet 2003.

► **Test d'optimisme.** Notre potentiel émotionnel a donc une incidence directe sur notre manière de travailler. Martin Seligman, psychologue américain (université de Pennsylvanie), a mené à la fin des années quatre-vingt une étude dans un métier ingrat : la vente de polices d'assurance par téléphone. Les courtiers suivis par les chercheurs avaient été répartis en deux catégories : les optimistes et les pessimistes. L'enquête a montré que les optimistes vendaient 37% de plus de contrats par téléphone que les seconds. Pour conforter son analyse, le psychologue a persuadé la compagnie d'assurances d'engager un groupe de candidats qui avaient de bons résultats au test d'optimisme mais qui avaient échoué aux tests de sélection. Au bout d'un an, le chiffre d'affaires de ces recrues était supérieur de 21% à celui des pessimistes et de 57% la deuxième année.

Voilà pourquoi l'intelligence émotionnelle intéresse l'entreprise. Décathlon et Yves Rocher utilisent déjà le concept pour développer l'empathie de leurs commerciaux vis-à-vis des clients et améliorer les performances au sein des équipes transversales réunies dans un projet. "L'absence de hiérarchie implique que chacun soit à l'aise avec des cultures et des rythmes différents", explique Jean-Marie Becq, directeur de Captonic, coach et responsable du département développement personnel au CRC à HEC. Il s'agit toujours de répondre à la même question : « Comment vais-je m'adapter à l'inconnu ? »

Enfin, qui tire le plus de bénéfices de ce genre d'exercice ? L'entreprise ou l'individu ? Les deux : "L'intelligence émotionnelle s'inscrit dans la mouvance du grand retour du sujet", note Elisabeth Nivert, conseil en carrière. "Aujourd'hui transformée en station de pompage des individus – on pompe puis on en prend un autre – l'entreprise pourrait revenir à un projet commun." La diffusion du concept de Daniel Goleman pourrait alors sortir l'individu et l'entreprise de leur assujettissement respectif, à la peur pour le premier, aux actionnaires pour la seconde. Les individus dotés d'intelligence émotionnelle ont en effet un formidable impact sur leur entourage. "Ce ne sont pas des surhommes", explique Jean-Marie Becq. Ils sont perçus comme sachant où ils vont et faisant partager leur vision." Comme disait Freud, l'homme est "un maillon d'une chaîne à laquelle il est assujéti contre sa volonté". Alors, autant être un maillon libre et intelligent. ■

**Anne Tézenas du Montcel**

\* "L'intelligence émotionnelle", Ed. Robert Laffont, 1999.

## INTERVIEW

**BÉNÉDICTE DU CHATELLIER, DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES DU GROUPE LASER (FILIALE DE GALERIES LAFAYETTE SPÉCIALISÉE DANS LE DÉVELOPPEMENT DES RELATIONS AVEC LES CLIENTS)**

# “Être sûr d’avoir toujours raison freine l’intelligence émotionnelle”

Comment avez-vous découvert l’intelligence émotionnelle ?

**Bénédicte du Chatellier :** Je l’utilise depuis longtemps car cela correspond à ma façon personnelle de travailler sur les personnalités, mais j’ai approfondi le concept l’an dernier lors d’une formation de cadres dirigeants à l’Insead (Institut européen d’administration des affaires). Nous avons travaillé avec un des créateurs du test EQ Edge en amphithéâtre. Quatre participants se sont portés volontaires pour faire le test puis ont accepté une séance de coaching en public. C’était confondant d’efficacité. Le coach a, par exemple, identifié chez une DRH qui paraissait volontaire un problème personnel et qui interagissait sur son action professionnelle. Ce test identifie réellement les fragilités et les forces émotionnelles d’une personne.

Est-il exact que le QI compte moins que l’intelligence émotionnelle dans la réussite professionnelle ?

**B. d. C. :** Disons qu’on a plus de chances de réussir avec 80% d’intelligence émotionnelle et 20% de QI qu’avec la proportion inverse. En fait, si le diplôme et la carrière comptent, ce qui fait réellement la différence, notamment lorsque je recrute, c’est la capacité du candidat à s’adapter, à se situer dans un environnement, à comprendre très vite les jeux d’acteurs. Je suis également très attentive à la façon dont il analyse ce qu’il a vécu. Il est fondamental pour moi de savoir



Bénédicte du Chatellier : “Il faut une sacrée force pour vivre ses émotions.”

s’il s’agit d’un apprentissage théorique ou réellement ressenti. C’est ma priorité.

**Les gens dotés d’une forte intelligence émotionnelle sont-ils des denrées rares ?**

**B. d. C. :** Ce n’est pas exceptionnel, même si les études scolaires et universitaires ne favorisent en rien l’émergence de cette forme d’intelligence, au contraire. Mais souvent l’intelligence émotionnelle n’est ni acceptée ni travaillée, et encore moins valorisée. Tout simplement parce qu’il faut

avoir une sacrée force pour vivre ses émotions. La plupart du temps, les gens dotés d’une grande intelligence émotionnelle se sont battus dans la vie et savent se remettre en question. Ils ont ce qu’on appelle la force d’âme, la capacité d’admettre qu’on puisse échouer.

**Pourquoi ce concept s’impose-t-il maintenant ?**

**B. d. C. :** Dans un monde qui ne change pas vite, la connaissance suffit à analyser les situations. Dans un monde qui change très vite, le ressenti

permet de trouver plus vite le juste diapason dans une situation complexe et de s’adapter et d’y adapter le groupe qu’on dirige. Si l’intelligence émotionnelle est en vogue, c’est parce qu’il y a nécessité dans les entreprises de s’adapter à des changements constants. Or, une entreprise est aussi un corps psychique, pas seulement une série de méthodes et d’organisations.

**Maîtriser l’intelligence émotionnelle est-il indispensable à tous les échelons ?**

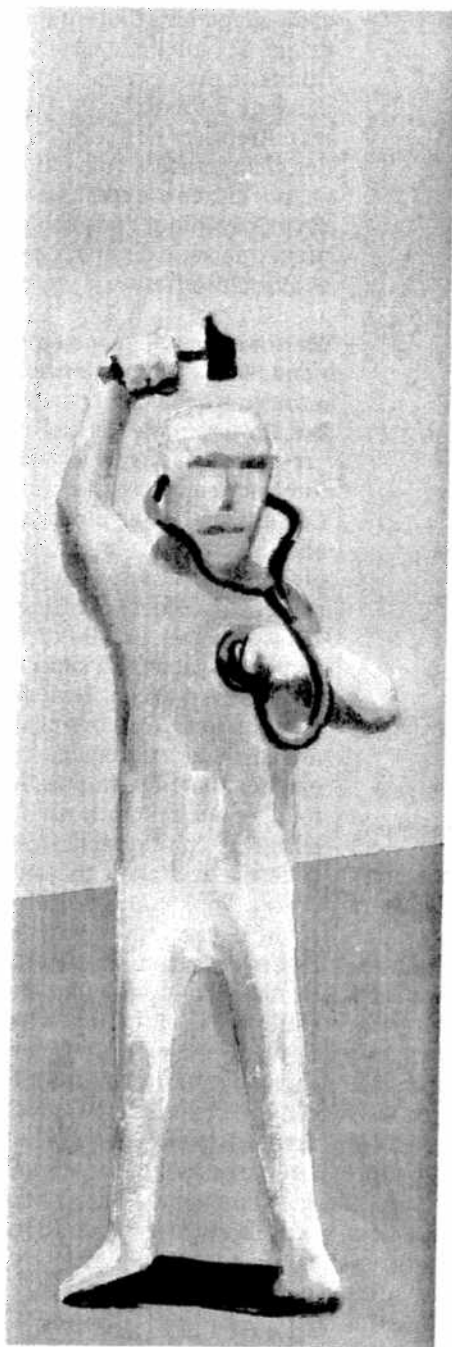
**B. d. C. :** Si vous me passez l’expression, “plus les singes montent haut, plus on voit leur cul.” Ce qui signifie que plus vous allez haut dans la hiérarchie, plus vous devez être en pleine possession de tous vos moyens et pas seulement intellectuels, comme la capacité à supporter le stress ou à vous remettre en question. Mais même au niveau d’une petite équipe, ces qualités sont importantes. Au fond, ce qui freine le plus l’intelligence émotionnelle, c’est la certitude d’avoir toujours raison. L’important, c’est l’humilité et savoir admettre que l’on peut se tromper sur tout. Ce sont les ruptures qui stimulent l’intelligence émotionnelle. Alors, quand j’ai en face de moi un candidat de plus de 45 ans qui me dit avec certitude que sa vie est un long fleuve tranquille, je me dis qu’il n’a rien compris. Quel que soit son curriculum vitae, ses études, ses compétences, je ne le recruterai pas. ■

Propos recueillis  
par A. T. d. M.

# SAVEZ-VOUS GÉRER VOS EMOTIONS

Les chercheurs se sont toujours demandé pourquoi certaines personnes possédant un QI fabuleux avaient du mal à réussir dans la vie. Comme s'il leur manquait quelque chose. Une de ces carences serait cette intelligence émotionnelle, concept popularisé par Daniel Goleman et fondé sur des années de recherches effectuées par un nombre important de scientifiques tels que Peter Salovey, John Meyer, Howard Gardner, Robert Steinberg ou Jack Block. Pour diverses raisons, les personnes possédant un quotient émotionnel élevé ont en général plus de succès dans la vie que ceux qui ont un QE plus bas combiné avec un QI situé dans la moyenne.

Le questionnaire que vous allez aborder évaluera plusieurs aspects de votre intelligence émotionnelle et vous donnera des pistes pour l'améliorer. Ce test de mesure du quotient émotionnel est proposé par le site Internet psychtests.com, spécialiste des tests de personnalité en ligne, et a été créé par la psychologue américaine Ilona Jerabek, diplômée en psychologie et en sciences cliniques de l'université québécoise de Sherbrooke.



**1 - Quand je me sens mal dans ma peau, je n'arrive pas à comprendre ce qui me dérange.**

- A. La plupart du temps
- B. Souvent
- C. Parfois
- D. Rarement
- E. Presque jamais

**2 - Je sais bien que tout le monde a des problèmes, mais moi j'en ai tellement que je ne peux pas m'apprécier.**

- A. La plupart du temps
- B. Souvent
- C. Parfois
- D. Rarement
- E. Presque jamais

**3 - Certaines personnes me font me sentir mal à propos de moi-même, peu importe ce que je fais.**

- A. Fortement d'accord
- B. D'accord
- C. Plus ou moins d'accord
- D. En désaccord
- E. Totalemment en désaccord

**4 - Quand je gâche quelque chose, je me dis des choses dévalorisantes comme : "Je ne suis qu'un(e) perdant(e)", "Stupide !" ou encore "Je ne fais jamais rien de bon."**

- A. La plupart du temps
- B. Souvent
- C. Parfois
- D. Rarement
- E. Presque jamais

**5 - Je me sens mal à l'aise dans des situations où je suis supposé(e) montrer de l'affection.**

- A. La plupart du temps
- B. Souvent
- C. Parfois
- D. Rarement
- E. Presque jamais

**6 - Il y a des moments où je me sens fort(e), compétent(e) et capable de plein de choses.**

- A. Régulièrement
- B. Souvent
- C. Parfois
- D. Rarement
- E. Presque jamais

**7 - Lorsque je me décide à accomplir quelque chose, il y a toujours des obstacles qui m'empêchent d'atteindre mes buts.**

- A. Régulièrement
- B. Souvent
- C. Parfois
- D. Rarement
- E. Presque jamais

**8 - Je suis incapable d'arrêter de penser à mes problèmes.**

- A. La plupart du temps
- B. Souvent
- C. Parfois
- D. Rarement
- E. Presque jamais

**9 - Il est préférable de demeurer neutre et indifférent jusqu'à ce que l'on connaisse vraiment bien la personne.**

- A. Fortement d'accord
- B. D'accord
- C. Plus ou moins d'accord
- D. En désaccord
- E. Totalemment en désaccord

**10 - J'ai de la difficulté à dire des choses telles que "Je t'aime", même lorsque je le ressens vraiment.**

- A. La plupart du temps
- B. Souvent
- C. Parfois
- D. Rarement
- E. Presque jamais

# LE TEST

## 11 - Je m'ennuie.

- A. La plupart du temps
- B. Souvent
- C. Parfois
- D. Rarement
- E. Presque jamais

## 12 - Je me fais du souci concernant certaines choses auxquelles d'autres personnes ne pensent même pas.

- A. La plupart du temps
- B. Souvent
- C. Parfois
- D. Rarement
- E. Presque jamais

## 13 - J'ai besoin que quelqu'un me pousse pour que j'avance.

- A. La plupart du temps
- B. Souvent
- C. Parfois
- D. Rarement
- E. Presque jamais

## 14 - Ma vie est une suite de culs-de-sac.

- A. Très vrai
- B. Plutôt vrai
- C. Plus ou moins vrai
- D. Plutôt faux
- E. Totalement faux

## 15 - Je ne suis pas satisfait(e) de mon travail à moins que quelqu'un m'en fasse l'éloge.

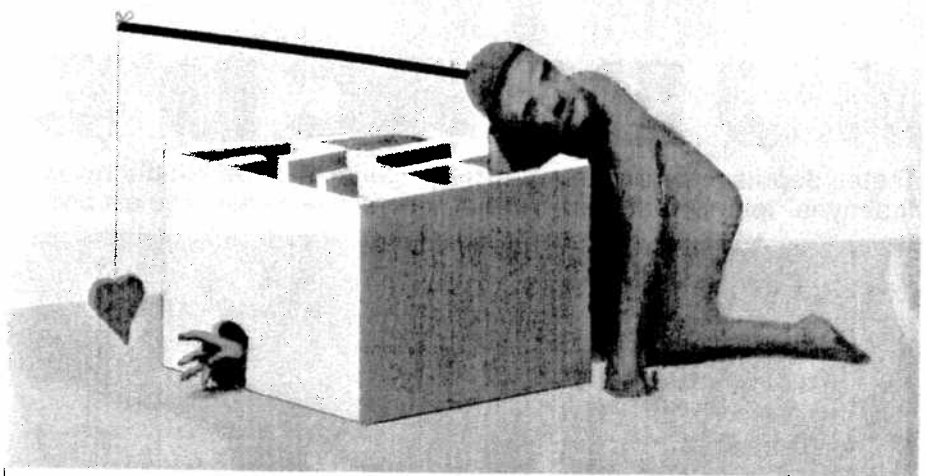
- A. Très vrai
- B. Plutôt vrai
- C. Plus ou moins vrai
- D. Plutôt faux
- E. Totalement faux

## 16 - Les gens me disent que je réagis avec excès face à des problèmes mineurs.

- A. Régulièrement
- B. Souvent
- C. Parfois
- D. Rarement
- E. Presque jamais

## 17 - Je suis malheureux(se) pour des raisons que je ne comprends pas.

- A. Très vrai
- B. Plutôt vrai
- C. Plus ou moins vrai
- D. Plutôt faux
- E. Totalement faux



# LES REPONSES

Additionnez tous vos points selon le tableau ci-dessous :

Questions	Réponses	A	B	C	D	E
1		0	1	3	7	10
2		0	1	3	8	10
3		0	1	3	7	10
4		0	1	3	7	10
5		0	1	3	7	10
6		10	7	3	1	0
7		0	1	3	8	10
8		0	1	3	7	10
9		0	1	3	8	10
10		0	1	3	7	10
11		0	1	3	8	10
12		0	1	3	8	10
13		0	1	3	8	10
14		0	1	3	8	10
15		0	1	3	8	10
16		0	1	3	8	10
17		0	1	3	7	10

TOTAL

Calculez votre quotient émotionnel selon la formule suivante :

$$QE = 100 + \frac{15 \times (\text{total points} - 88)}{34}$$

### QE de 84 ou moins :

Les points faibles : votre quotient émotionnel est faible, vous n'exploitez donc pas totalement votre potentiel. Un QE faible a un impact négatif sur de nombreux domaines : relations, santé, motivation. Les autres peuvent vous voir critique, introverti, détaché, froid. Les difficultés de communication peuvent avoir un impact sur votre santé. Vous êtes sujet à l'anxiété, à l'agressivité, aux problèmes liés au stress.

Vous avez du mal à faire le deuil de problèmes du passé.

Les points positifs : avec un peu d'apprentissage, vous pouvez améliorer votre QE. Les retombées en seront multiples : plus de relations avec les autres, une meilleure santé et un impact sur votre carrière. Une façon de vous réconcilier avec vous-même.

### QE entre 85 et 114

Votre quotient émotionnel est moyen. Vous êtes capable de reconnaître et de gérer vos émotions. Cela vous apporte une habileté dans vos relations avec les autres, et apporte un niveau de santé émotionnelle correct. Vous n'avez pas encore une maîtrise totale. Un apprentissage vous permettra d'être plus fort dans vos relations avec les autres, avec un impact sur votre santé émotionnelle, donc sur votre carrière. L'épanouissement est à portée de main.

### QE de 115 ou plus

Votre quotient émotionnel est excellent, au-delà de la moyenne. Vous savez maîtriser vos émotions en toute situation. Vous êtes optimiste, positif et adapté à toutes les circonstances. Vous gérez votre stress, votre communication, vous êtes à l'aise avec vous-même. Vous connaissez vos atouts et vos points faibles. Vous savez vous motiver, trouver l'énergie pour atteindre vos objectifs. Vous savez positiver vos échecs, dégager de l'empathie, ce qui vous apporte de multiples bénéfices sur le plan de la santé, de la carrière et de votre vie personnelle.