
COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES

Mesurer les sentiments

Les tests de performance comme alternative aux questionnaires.



Une bonne compréhension des émotions va de pair avec la capacité à se mettre à la place des autres et à analyser les manifestations émotionnelles.

Les personnes douées d'intelligence émotionnelle réussissent mieux. Et ce, pas uniquement dans le cadre professionnel. Dès l'enfance, elles nouent des relations sociales de qualité et accordent une grande importance à leur bien-être.

KATJA SCHLEGEL ET DENISE LANG

Prenons la situation suivante : lors de la fête de Noël de l'entreprise, Madame Maurer est distinguée pour avoir réalisé la meilleure performance de l'année. Quelle est l'émotion qui la domine a priori ? La joie, la fierté, l'inquiétude, la surprise ? La réponse est-elle évidente pour vous ? Ou bien restez-vous perplexe quant au ressenti de Madame Maurer à ce moment précis ?

Certaines personnes sont douées pour se mettre à la place des autres et comprendre leurs émotions. D'autres attirent d'emblée la sympathie, suscitent l'enthousiasme, rayonnent d'optimisme même sous pression et réagissent de façon objective en cas de conflit. Comment l'expliquer ? Nous n'avons pas tous la même capacité à gérer et traiter les informations à caractère émotionnel de manière objective. De même, nous ne savons pas tous exploiter les indications recueillies de façon à influencer nos pensées et nos actes, ainsi que ceux des autres. Au début des années 1990, John D. Mayer et Peter Salovey, tous deux professeurs de psychologie, le premier à l'Université du New Hampshire et le second à Yale, ont introduit le terme d'intelligence émotionnelle (IE) pour décrire cette compétence.

Des personnes vouées à un brillant avenir

De nombreux résultats de recherche et des méta-analyses sérieuses soulignent l'importance de l'intelligence émotionnelle. Dans le contexte professionnel, elle est le troisième principal indicateur de performance future après l'intelligence cognitive et la personnalité (*big five*). Les cadres doués d'intelligence émotionnelle savent mieux communiquer leurs idées, leurs intentions et leurs objectifs, c'est-à-dire de manière plus intéressante et convaincante. Ils suscitent davantage l'enthousiasme, l'optimisme et la confiance.

Ils influencent aussi leurs collaboratrices et leurs collaborateurs de façon plus ciblée et renforcent ainsi leur motivation. De ce fait, ils obtiennent non seulement de meilleurs résultats, mais créent un environnement propice à de bonnes performances. L'incidence de l'intelligence émotionnelle est palpable non seulement dans les sphères dirigeantes, mais aussi en ce qui concerne la collaboration quotidienne entre les employées et les employés. Autrement dit : à chaque interaction entre plusieurs personnes, que ce soit au sein d'une équipe, dans le cadre d'un projet ou au contact de la clientèle. Les effets sont particulièrement flagrants lorsque l'affect entre en jeu dans les échanges en question. C'est le cas notamment des entretiens de conseil, de vente ou de négociation. Les personnes dotées d'une intelligence émotionnelle supérieure à la moyenne apparaissent comme plus agréables, font preuve de plus d'empathie et sont plus habiles socialement dans ces situations. Elles génèrent chez leur interlocuteur un sentiment de satisfaction à l'issue de l'entrevue, qui concerne l'échange proprement dit, mais aussi les résultats obtenus. Cela dit, les effets ne se limitent pas au contexte professionnel. Les personnes douées d'une intelligence émotionnelle plus grande se distinguent, dès l'enfance et l'adolescence, par une maturité sociale plus développée et par des comportements moins déviant. À l'âge adulte, leurs relations familiales et de couple sont aussi plus solides. Elles accordent par ailleurs une plus grande importance à leur bien-être et à leur qualité de vie.

Quatre dimensions caractéristiques

Qu'est-ce qui caractérise les personnes douées d'intelligence émotionnelle ? Les chercheurs leur attribuent quatre compétences clés : la reconnaissance, la compréhension, la régulation et la gestion des émotions.

La première concerne la capacité à percevoir, interpréter correctement et nommer les signaux émotionnels non verbaux. Les personnes qui se distinguent par une grande capacité de reconnaissance des émotions savent décrypter des stimuli émotionnels subtils chez leurs interlocuteurs en analysant leur gestuelle, le son de leur voix et leur langage corporel. Elles identifient ainsi les intentions ou les sentiments que leurs interlocuteurs (clients, collègues de travail, supérieurs hiérarchiques ou collaborateurs) n'expriment pas explicitement ou cherchent à dissimuler.

La seconde compétence, la compréhension émotionnelle, porte sur la connaissance des caractéristiques de diverses émotions, de leur origine (moment d'apparition et cause) et de la façon dont elles s'expriment à travers le comportement d'autrui. Une bonne compréhension des émotions va de pair avec la ca-

capacité à se mettre à la place des autres et à analyser les manifestations émotionnelles non pas de façon globale, mais individuellement. Et d'en maîtriser la complexité. La troisième compétence permet de réguler ses propres émotions. Elle concerne la capacité à maîtriser l'expression de ses propres émotions (savoir garder un visage neutre, voire afficher un sourire authentique malgré un sentiment de colère). Il s'agit aussi de la capacité à influencer les sentiments et les pensées des autres. Les personnes dotées d'une grande capacité de régulation ont plus souvent recours aux stratégies dites adaptatives pour la gestion de leurs propres émotions. Elles auront tendance à porter un regard positif sur chaque situation (réaction type: «ça va me faire progresser») et voient rarement tout en noir (réaction type: «ça ne peut pas être pire»).

Enfin, la gestion des émotions décrit la capacité à réagir de façon appropriée aux sentiments d'autrui et à les influencer de façon ciblée. Les personnes qui bénéficient de cette compétence savent très bien comment remonter le moral d'un collègue, apaiser une cliente énervée ou venir à bout du scepticisme d'un supérieur. Les quatre compétences évoquées sont liées. Pour pouvoir réagir de façon appropriée aux émotions d'autrui (gestion), il est indispensable de savoir percevoir les sentiments correspondants (reconnaissance), de les assimiler (compréhension) et, le cas échéant, d'être à même de maîtriser ses propres émotions (régulation).

Questionnaires versus tests de performance

Comment mesurer ces compétences émotionnelles et identifier les forces et les faiblesses de chacun? Dans le domaine de la psychologie des émotions, du travail

et des organisations, jusqu'à présent, deux méthodes sont utilisées par les chercheurs: le questionnaire d'auto-évaluation et les tests de performance. Dans le premier cas, un questionnaire est soumis au sujet afin qu'il évalue lui-même ses compétences. On obtient ainsi les réponses types suivantes: « En règle générale, je gère bien les émotions des autres » ou « Je maîtrise facilement mes sentiments ». L'avantage de la méthode du questionnaire est qu'elle est rapide et simple. Elle suppose cependant que les sujets aient les compétences et la volonté nécessaires pour évaluer correctement leurs aptitudes. Ce n'est pas toujours le cas, comme le montrent certaines études. À titre d'exemple, dans le cadre d'une procédure de sélection de personnel, il arrive que les candidates et les candidats se présentent délibérément sous un jour favorable.

La seconde méthode consiste à faire passer des tests de performance. Dans ce cadre, les réponses sont justes ou fausses. Partant de la description ou de vidéos de contextes émotionnels, les sujets doivent reconnaître des émotions et identifier la meilleure conduite à tenir dans chaque situation. Plus le sujet donne de réponses correctes, plus sa compétence émotionnelle est jugée élevée. Axés sur la performance, ces tests permettent de réduire les effets de la désirabilité sociale, les exercices étant centrés sur des exigences propres au contexte professionnel.

Un test spécifique au contexte professionnel

Le Swiss Center for Affective Sciences de l'Université de Genève et la société Nantys SA ont mis au point un test de performance baptisé GECO (de l'anglais *Geneva Emotional Competence Test*). Ce test permet de mesurer les quatre compétences émotionnelles décrites à travers plusieurs exercices. De courtes séquences vidéo sont diffusées aux personnes testées. Des acteurs professionnels y jouent l'une des 14 émotions évaluées (fierté, intérêt, inquiétude, surprise, etc.). Les participantes et les participants sont ensuite invités à mettre un nom sur l'émotion observée.

Les trois autres compétences (compréhension, régulation et gestion des émotions) sont mesurées à l'aide d'études de cas. Les situations présentées se basent sur de nombreux entretiens menés avec des cadres dirigeants et des responsables du personnel suisses dans différents secteurs d'activité. Cette série d'entretiens a permis de recueillir des épisodes très variés, tirés de leur contexte professionnel, dont les protagonistes (des clients, des confrères, des supérieurs hiérarchiques ou des collaborateurs) sont confrontés à des émotions comme la peur, la colère, la tristesse, ou encore en proie au doute. Afin d'évaluer leurs compétences émotionnelles, les participantes et les participants au test

sont invités à se mettre dans les situations décrites. Ils doivent ensuite se prononcer sur les questions suivantes en choisissant l'une des réponses proposées: quelle émotion la personne ressent-elle dans la situation décrite? Quelle stratégie peut-elle lui permettre de la maîtriser? Quelle est la réaction la plus indiquée dans cette situation? Les bonnes réponses ont été établies sur la base de différentes théories psychologiques relatives notamment à la gestion des conflits et du stress. Le test GECO fournit non seulement une note pour chacune des quatre compétences, mais éga-

Les personnes douées d'intelligence émotionnelle sont perçues comme empathiques.

lement un profil des stratégies mentales et comportementales types du sujet. Ce profil peut servir de point de départ pour une analyse personnalisée des forces et des faiblesses de la personne concernée, ainsi que pour l'organisation de formations spécifiques. Le test est donc adapté à une utilisation en entreprise, notamment dans le cadre de procédures de recrutement et du développement personnel. L'évaluation du potentiel individuel présente également un intérêt pour les particuliers ou les employées et les employés. Elle peut permettre de maximiser ses chances de réussite professionnelle, mais aussi d'agir de façon positive sur la qualité de ses relations sociales dans la sphère privée. De premières études menées auprès d'étudiantes et d'étudiants attestent de la qualité psychométrique du test GECO. D'autres études internationales sont en cours. Ce test, axé sur le contexte professionnel et basé sur des théories solides, constitue un progrès majeur dans le domaine de la compétence émotionnelle. ♦

LES AUTEURES

Katja Schlegel est psychologue et chercheuse. Elle a passé sa thèse de doctorat sur la mesure des compétences émotionnelles au Swiss Center for Affective Sciences à l'Université de Genève et travaille actuellement comme collaboratrice scientifique à la Northeastern University de Boston.

Denise Lang est psychologue FSP. Après un cursus de diagnostic et de psychologie du travail et des organisations à l'Université de Berne, elle est actuellement directrice adjointe de Nantys SA (Berne), où elle intervient également en qualité de Senior Management Consultant. La société procède à des évaluations de compétences pour entreprises et élabore des méthodes de test.

CONTACT

k.schlegel@neu.edu

denise.lang@nantys.ch