

Les enseignements du dalaï-lama en matière d'intelligence émotionnelle

Le 06/03/2019 par **Andrea Ovans** (<https://www.hbrfrance.fr/experts/andrea-ovans/>)



© GETTY IMAGES

Publié en juin 2015, « **A Force for Good: The Dalai Lamas's Vision for Our World** » (<http://www.joinaforce4good.org/>), s'appuie à la fois sur la pratique des sciences cognitives du journaliste Daniel Goleman (<https://www.hbrfrance.fr/experts/daniel-goleman/>) et sur la relation de longue date qu'il a entretenue avec le dalaï-lama. Ce livre est une exploration du monde de la science et du pouvoir de la compassion, ainsi qu'un appel à l'action. Intéressé par cet ouvrage et par la façon dont les idées du dalaï-lama sur la compassion avaient influencé Daniel Goleman dans son approche de l'intelligence émotionnelle, l'ex-rédacteur en chef de Harvard Business Review Andrea Ovans a souhaité avoir un entretien téléphonique avec lui, dont vous pouvez lire ci-dessous des extraits.

HBR : Commençons par quelques définitions. Qu'est-ce que la compassion, telle que vous la décrivez ? Cela ressemble beaucoup à l'empathie, l'une des composantes majeures de l'intelligence émotionnelle. Y a-t-il une différence ?

Daniel Goleman : Oui, une différence importante. **Comme je l'ai développé dans Harvard Business Review** (<https://www.hbrfrance.fr/magazine/2018/09/22293-devenez-un-leader-attentif/>), trois formes d'empathie comptent en termes d'intelligence émotionnelle : l'empathie cognitive – la capacité à comprendre le point de vue de son interlocuteur –, l'empathie émotionnelle – la capacité à ressentir ce qu'éprouve son interlocuteur – et la préoccupation empathique – la capacité à déceler ce que cet interlocuteur attend de vous. Il est important, pour bâtir des relations sociales, de développer ces trois formes d'empathie qui trouvent leur origine dans différentes parties du cerveau. La compassion pousse l'empathie encore plus loin. Lorsque vous éprouvez de la compassion, vous ressentez de la souffrance lorsque vous êtes témoin de la souffrance d'autrui – et c'est pourquoi vous voulez venir en aide à cette personne.

Pourquoi faire cette distinction ?

En termes simples, la compassion marque la différence entre comprendre et prendre soin. C'est le genre d'amour qu'un parent ressent pour son enfant. Cultiver ce sentiment plus largement signifie l'étendre aux autres personnes qui font partie de notre vie et que nous sommes amenés à croiser. Je pense qu'au sein de l'entreprise, **cette approche peut fournir des résultats extrêmement positifs** (<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/11/23283-pourquoi-la-compassion-est-une-meilleure-technique-manageriale-que-l'intransigeance/>), que ce soit dans notre relation à nos pairs, dans notre façon de nous comporter en tant que leader, ou dans notre approche des clients ou des usagers. L'approche positive d'autrui engendre la résonance particulière sur laquelle se construisent la confiance et la fidélité et qui garantit des échanges harmonieux. A l'inverse, si vous ne montrez en aucune façon que vous vous

souciez de la situation, il en résulte un manque de confiance et une discordance. D'importants dysfonctionnements s'ensuivent, dans le cadre familial comme dans le cadre professionnel.

Ainsi présentée, la justesse de cette approche est difficilement contestable : si vous vous comportez correctement envers les gens, tout ira bien mieux ; si vous avez plus de considération pour eux, ils en auront plus à votre égard. Mais alors, comment se fait-il que cela ne se produise pas spontanément ? Est-ce culturel ? Ou s'agit-il d'un malentendu sur l'opportunité de la compétition ?

Je pense qu'il existe, trop souvent, une confusion dans l'esprit des gens. Ils pensent : « Si j'exprime de la sympathie envers autrui ou si je me préoccupe de leurs intérêts, c'est que je ne m'occupe pas de mes propres intérêts. » Avec, comme conséquence, l'attitude suivante : « Dans ce cas, je m'occupe de moi et non pas des autres. » Bien entendu, il en résulte de nombreux problèmes, dans la sphère professionnelle comme dans la sphère privée. Mais vous devez également **exprimer de la compassion envers vous-même**

(<https://www.hbrfrance.fr/magazine/2019/01/23619-soyez-bienveillant-envers-vous-meme-le-pouvoir-de-lautocompassion/>). Si nous nous protégeons et veillons à ce que tout aille bien pour nous – et nous assurons également que tout va bien pour notre interlocuteur – un cadre de travail et de coopération différent se trouve ainsi institué.

Comment cela se traduirait-il dans le monde de l'entreprise ? Pourriez-vous me donner un exemple ?

Des recherches ont été menées sur des commerciaux et des gestionnaires clients – des stars dans leur domaine. Il est apparu que le niveau de performance le plus bas correspondait à ce type d'approche : « Je vais essayer d'obtenir le meilleur deal possible maintenant, et peu importe ce qu'il en résulte pour mon interlocuteur. » Autrement dit, peut-être réaliserez-vous la vente, mais vous perdrez la relation commerciale. En revanche, tout en haut de l'échelle, les stars se caractérisaient par une tout autre approche : « Je travaille autant pour le client que pour moi-même. Mon attitude à son égard sera parfaitement franche, et je me comporterai comme si j'étais son conseiller. Si le deal que je peux lui proposer n'est pas le meilleur sur le marché, je le lui dirai, car cela renforcera la relation,

même si je ne réalise pas cette vente-ci. » Et je pense que cet exemple illustre bien la différence entre le « moi d'abord » et le « trouvons-y tous notre compte » que je préconise.

Comment pouvons-nous développer l'esprit de compassion si nous n'y sommes pas sensibles ?

Les spécialistes des neurosciences ont conduit récemment des études sur la compassion, et diverses institutions comme Stanford, Yale, Berkeley (université de Californie), Madison (université du Wisconsin), notamment, ont testé des méthodologies visant à développer l'esprit de compassion. On observe, ces temps-ci, un courant tendant à introduire la pleine conscience dans l'entreprise. Il s'avère par ailleurs que, selon certaines données émanant de l'Institut Max-Planck, **cultiver la pleine conscience a vraiment une incidence sur le fonctionnement du cerveau** (<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/04/19036-pleine-conscience-effet-benefique-cerveau/>), à ceci près que les circuits neuronaux concernés ne sont pas ceux de la sollicitude ou de la compassion. Autrement dit, la pleine conscience ne peut à elle seule stimuler automatiquement la compassion.

Cependant, dans les méthodes traditionnelles de méditation sur lesquelles est basée la pleine conscience au sein de l'entreprise, les deux étaient toujours associées, de sorte que la pleine conscience était pratiquée dans un contexte où la compassion était elle aussi exercée.

L'université Stanford, par exemple, a mis en place un programme dans lequel sont incorporées des versions sécularisées de méthodes ayant pour origine certaines pratiques religieuses. Ce programme intègre une forme de méditation dans laquelle est mise en pratique une attitude d'amour bienveillant ou de sollicitude, ou encore de compassion, envers autrui. Vous le faites dans un premier temps pour vous-même, puis pour ceux que vous aimez, puis pour vos connaissances. Puis, enfin, vous le faites pour tout le monde. Ce qui a pour effet d'amorcer le circuit neuronal où siège la compassion, de sorte que vous êtes plus enclin à agir de cette façon quand la possibilité s'offre à vous.

Vous l'avez remarqué, le dalaï-lama est un leader très particulier. En tant que leaders, pouvons-nous tirer un enseignement de cette forme singulière de leadership ?

L'ayant observé au fil des ans, puis ayant écrit un livre à son sujet, pour lequel j'ai été amené à l'interviewer à de nombreuses reprises, et m'étant moi-même plongé dans la littérature consacrée au leadership, trois aspects m'ont frappé.

Tout d'abord, le dalaï-lama ne dépend d'aucune entreprise. Il ne s'adonne à aucune activité commerciale. Il n'est à la tête d'aucun parti. Il est un citoyen du monde au sens le plus large. Ce qui lui donne toute liberté pour s'attaquer aux problèmes les plus graves auxquels nous sommes confrontés. Je pense que, dans la mesure où un leader dépend d'une entreprise ou est soumis à un objectif particulier, il est affecté d'une sorte de myopie qui l'empêche de voir ce qui est possible ou ce qui a de l'importance. Son champ de vision est limité par les résultats du trimestre à venir ou par la prochaine élection. Le dalaï-lama est bien au-delà de ces préoccupations. Il pense en termes de générations et recherche le meilleur pour l'humanité prise dans son ensemble. Grâce à cette largeur de vue, il est en mesure de s'atteler aux questions les plus importantes, et pas seulement à d'étroites préoccupations.

Il y a là, pour chacun de nous, un enseignement à tirer. Nous devons nous interroger : notre vision et notre capacité à nous soucier des autres sont-elles limitées d'une manière ou d'une autre ? Et existe-t-il une façon de les développer ?

La deuxième chose qui a retenu mon attention, c'est que ses sources d'information sont multiples. Il rencontre des chefs d'Etat, mais aussi des mendiants. Il obtient des renseignements provenant du monde entier et de tous les échelons de la société. Cet éventail très large lui donne accès à des problématiques en profondeur ; il peut les analyser sous des éclairages très différents et trouver des solutions auxquelles personne ne peut s'opposer. Et je crois que c'est une autre leçon que les leaders peuvent retenir dans leur action au quotidien.

Le troisième élément est l'étendue de sa compassion qui, je pense, peut nous servir d'idéal. Cette compassion est pour ainsi dire illimitée : elle semble englober tout un chacun et le monde dans son ensemble.

Vous avez parlé de cet ouvrage comme d'un appel à l'action. Qu'espérez-vous que les gens fassent après l'avoir lu ?

Le livre est un appel à l'action, mais un appel très réfléchi. Le dalaï-lama croit beaucoup dans la nécessité d'analyser les problèmes en profondeur et de laisser les solutions jaillir de cette analyse. Et il lui importe beaucoup que les personnes passent à l'action maintenant, qu'elles ne se sentent pas passives, impuissantes, dans l'état d'esprit : « A quoi bon ? Je ne vivrai pas assez longtemps pour voir le résultat de mon action. » Il souhaite les voir impulser des changements maintenant, même si ces changements ne porteront leurs fruits qu'avec les générations futures.

Et donc mon espoir, et le sien, est d'aider les gens à comprendre ce qu'il est possible de faire face à des problèmes aussi vastes : **créer une économie plus inclusive** (<https://www.hbrfrance.fr/magazine/2018/05/20107-croissance-inclusive-strategies-rentables-lutter-contre-pauvrete-inegalites/>) ; donner du sens au travail ; faire du bien et non pas seulement faire bien ; éliminer l'injustice et l'inégalité, la corruption et les connivences, que ce soit dans le monde des affaires, en politique ou dans la religion ; œuvrer à restaurer l'environnement ; entretenir l'espoir qu'un jour les conflits seront réglés par le dialogue plutôt que par la guerre.

Ce sont là des enjeux cruciaux. Mais tout le monde peut agir pour faire avancer les choses dans la bonne direction, ne serait-ce que franchir le fossé qui le sépare d'un autre groupe et faire connaissance avec un de ses membres. Ce simple geste peut avoir des conséquences considérables. Prenez, n'importe où dans le monde, deux groupes qu'oppose une profonde inimitié ; et imaginez que quelques individus dans chaque groupe s'apprécient parce qu'ils ont eu des contacts personnels – ils ont un ami dans cet autre groupe. Ainsi, un geste aussi simple que franchir un fossé revêt en fait une signification profonde. Dans chacun de ces domaines, quelle que soit l'influence dont nous disposons, l'important est d'en faire usage, et non pas de rester en retrait.

Abonnez-vous et bénéficiez d'un contenu illimité sur tous les supports



pour

16 € / numéro
, 50 (tous les 2 mois)

JE M'ABONNE
([HTTPS://WWW.HBRFRANCE.FR/ABONNEMENT-HBR/](https://www.hbrfrance.fr/abonnement-hbr/))

JE SUIS DÉJÀ ABONNÉ, JE ME CONNECTE

Andrea Ovans

Ex-rédacteur en chef de Harvard Business Review.

Voir toutes les chroniques (<https://www.hbrfrance.fr/experts/andrea-ovans/>)

LE MAGAZINE

Harvard Business Review Juin-juillet 2019

Voir le sommaire (<https://www.hbrfrance.fr/numero/harvard-business-review-juin-juillet-2019/>)

ACHETER (https://prismashop.commander1.com/c3/?tcs=2103&chn=sites-editos&src=hbr-fr&cmp=sie-hbr-2018&vson=box-edition-num&url=https://www.prismashop.fr/tous-les-magazines/actualite-economique/hbr/les-archives-de-hbr.html?code=SIEHBRBOXVNO18&utm_source=hbr-fr&utm_medium=sites-editos&utm_campaign=sie-hbr-2018&utm_content=box-edition-num)

LE HORS SÉRIE

Le Must du développement personnel

Voir le sommaire (<https://www.hbrfrance.fr/numero/hors-serie-harvard-business-review-le-must-du-developpement-personnel/>)

ACHETER (<https://www.prismashop.fr/tous-les->)

magazines/actualite-economique/hbr/les-archives-de-hbr.html?
code=SIEHBRARTVNN18&utm_source=hbr-fr&utm_medium=sites-
editos&utm_campaign=sie-hbr-2018&utm_content=lien-article-
num)

Sur le même sujet



(https://www.hbrfrance.fr/?post_type=post&p=15511)

Management

Se réinventer grâce à l'intelligence émotionnelle

(<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/05/15511-se-reinventer-grace-a-lintelligence-emotionnelle/>)



(<https://www.hbrfrance.fr/>)

Leadership

Le leader de demain : émotionnel, authentique et connecté

(<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/05/15512-le-leader-de-demain-emotionnel-authentique-et-connecte/>)