



Intelligence émotionnelle et management

**Comprendre et utiliser
la force des émotions**

Préface de Peter SALOVEY

4^e édition

Les crédits sont mentionnés en regard des illustrations. Si, malgré nos soins attentifs, certaines demandes d'autorisation de reproduction n'étaient pas parvenues aux auteurs ou à leurs ayants droit, qu'ils veuillent bien nous en tenir informés.

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web

www.deboecksuperieur.com

De Boeck Supérieur s.a., 2019
Rue du Bosquet, 7 – B-1348, Louvain-la-Neuve

4^e édition

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal:

Bibliothèque nationale, Paris : mai 2019

ISSN 2030-3661

Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2019/13647/054 ISBN 978-2-8073-2114-4

Cette collection, tournée vers le Management des Ressources Humaines, s'adresse à celles et à ceux qui travaillent, se forment ou souhaitent continuer leurs formations dans ce domaine.

Composée d'ouvrages pratiques dont les auteurs sont « sur le terrain » des RH – que ce soit dans leur activité professionnelle quotidienne en entreprise ou au niveau de leurs centres d'intérêt et d'action dans un environnement académique et de recherche – cette collection se veut avant tout pragmatique et en phase avec les interrogations des managers RH d'aujourd'hui.

Benoît VRAIE *Stress aigu en situation de crise. Comment maintenir ses capacités de décision et d'action*

David ALIS, Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Françoise CHEVALIER, Bruno FABI, Jean-Marie PERETTI *GRH. Une approche internationale*

Claude Blanche ALLÈGRE, Anne Elisabeth ANDRÉASSIAN *Gestion des ressources humaines. Valeur de l'immatériel*

Jean-Marie DUJARDIN *Compétences durables et transférables. Clés pour l'employabilité*

Bénédicte GENDRON *Mindful management @ capital émotionnel*

Mary Jo HATCH, Ann L. CUNLIFFE *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*

Francis KAROLEWICZ *Écomanagement. Un management durable pour des entreprises vivantes*

Guy KONINCKX, Gilles TENEAU *Résilience organisationnelle. Rebondir face aux turbulences*
Ilios KOTSOU *Intelligence émotionnelle et management. Comprendre et utiliser la force des émotions*

Évelyne LÉONARD *Ressources humaines. Gérer les personnes et l'ordre social dans l'entreprise*

Christine MARSAN *Réussir le changement. Comment sortir des blocages individuels et collectifs*

Charles MARTIN-KRUMM, Cyril TARQUINIO, Marie-Josée SHAAR *Psychologie positive en environnement professionnel*

Bernard MERCK, Pierre-Eric SUTTER *Gestion des compétences, la grande illusion. Pour un new-deal « compétences »*

André MULLENDERS *e-DRH. Outil de gestion innovant*

François PICAULT *Gestion du changement. Vers un management polyphonique*

Gérard TAPONAT, Philippine ARNAL-ROUX *Dialogue social. Former et développer les compétences des acteurs*

Laurent TASKIN, Anne DIETRICH *Management humain*

Dave ULRICH, Wayne BROCKBANK *RH : Création de valeur pour l'entreprise*

Michel VIAL, Armand MAMY-RAHAGA, Annie TELLINI *Accompagnateur en RH. Les quatre dimensions de l'accompagnement professionnel*

Philippe VERNAZOBRES *La valeur ajoutée du coaching. Pour un développement managérial et organisationnel*

**Intelligence
émotionnelle**
et management

Préface

L'intelligence émotionnelle (IE) renvoie aux processus impliqués dans la reconnaissance, l'utilisation, la compréhension et la gestion de ses états émotionnels et de ceux des autres pour résoudre les problèmes et réguler les comportements liés aux émotions (Mayer & Salovey, 1997 ; Salovey & Mayer, 1990). Ce concept renvoie également à la capacité individuelle de raisonner au sujet des émotions et d'utiliser les informations transmises par celles-ci pour enrichir notre raisonnement. L'intelligence émotionnelle fait partie de ces habiletés mentales émergentes au même titre que les intelligences sociale, pratique, personnelle. La recherche sur l'intelligence émotionnelle est le produit de deux aires d'investigation psychologique qui ont émergé à la fin du siècle dernier. Dans les années 80, les psychologues et les chercheurs en sciences cognitives ont commencé à examiner en laboratoire comment les émotions interagissaient avec la pensée et vice et versa. Par exemple, les expériences ont mis en évidence comment nos humeurs pouvaient influencer la mémoire autobiographique et le jugement personnel. Au même moment, un assouplissement progressif du concept d'intelligence se produisait pour y inclure un nombre plus important d'habiletés mentales.

L'intelligence émotionnelle se rapporte à une série de comportements sociaux importants dans des domaines variés de la vie (recensés par Mayer, Roberts, & Barsade, 2008 ; Mayer, Salovey, & Caruso, 2008). Et elle est associée à des résultats impressionnants en milieu professionnel. Par exemple, des professionnels des affaires avec une intelligence émotionnelle élevée se voient et sont vus par leurs supérieurs comme capables de gérer le stress et de créer un environnement de travail plus agréable.

Dans ce livre, Ilios Kotsou défend que l'intégration de l'émotionnel et du rationnel est la clé d'un management performant. Il est clair que de bonnes décisions requièrent des compétences tant émotionnelles que rationnelles. Trop de l'un ou de l'autre ou leur mauvaise utilisation peut entraîner des problèmes. Cependant, de par son expérience ainsi que par une revue minutieuse de la littérature, Ilios soutient que les managers peuvent apprendre à équilibrer le rationnel et l'émotionnel (et que les émotions sont, en elles-mêmes, souvent rationnelles) afin d'être plus efficaces dans leur fonction. Illustré d'exemples utiles et développé en lien avec les recherches empiriques, ce livre est plein de sagesse. Continuez à le lire, et Ilios vous aidera à devenir un manager plus efficace.

Peter SALOVEY

Doyen de l'Université de Yale

Université de Yale, New Haven, Connecticut USA

- MAYER J. D., ROBERTS R. D. & BARSADE S. G. (2008), Human abilities : Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507-536.
- MAYER J.D. & SALOVEY P. (1997), What is emotional intelligence ?, in P. Salovey & D. Sluyter (Eds), *Emotional development and emotional intelligence : Implications for educators* (pp. 3-31), New York : Basic Books.
- MAYER J.D., SALOVEY P. & CARUSO D.R. (2008), Emotional intelligence : New ability or eclectic traits ?, *American Psychologist*, 63, 503-517.
- SALOVEY P. & MAYER J.D. (1990), Emotional intelligence, *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.

Avant-propos

Dans la sphère professionnelle, les émotions ont longtemps été les ingrédients oubliés des recettes du management performant. Vues comme des facteurs qui troublent le jugement, font commettre des actes inconsidérés ou affectent négativement les prises de décision, opposées à la « raison » indispensable à une bonne gestion, on les a longtemps laissées de côté dans le monde de l'entreprise.

Depuis quelques années pourtant, elles nous sont présentées comme utiles voire nécessaires, et associées à un management et un leadership de haut niveau.

D'un problème, elles seraient devenues une solution, d'une faiblesse une force, d'un frein une richesse. D'où vient ce changement ?

Ce sont essentiellement les découvertes récentes en psychologie des émotions et en neurosciences affectives qui ont bouleversé ce tableau et rendu cette opposition caduque.

Ce livre, tel un pont entre théorie et pratique, a pour objectif d'offrir aux acteurs de terrain un contenu rigoureux, avant tout compréhensible et pratique. Fondé sur des données scientifiques rigoureuses et émaillé de nombreux exemples concrets, il vise à rapprocher l'université du monde de l'entreprise en rendant accessible à tous les professionnels l'éclairage de la science sur nos émotions.

Dans ma vie professionnelle, j'ai la chance d'allier ces deux aspects. Passionné par le sujet, je prépare un doctorat sur l'acquisition des compétences émotionnelles après dix ans d'interventions auprès de diverses organisations, notamment dans la gestion des émotions.

La première partie de cet ouvrage donne un aperçu général du concept d'intelligence émotionnelle. Nous y voyons comment fonctionnent les émotions, ce qu'est l'intelligence émotionnelle, depuis le niveau conceptuel jusqu'aux outils très concrets qu'elle offre, et quelle est l'importance de développer ces compétences.

La deuxième partie propose quelques applications de l'intelligence émotionnelle en lien avec divers contextes organisationnels.

Enfin, les fiches pratiques qui composent la dernière partie de l'ouvrage résument les principaux outils utiles à la gestion des émotions.

À la fin de l'ouvrage, je vous propose quelques lectures supplémentaires pour approfondir le sujet.

Destiné aux acteurs de l'entreprise, ce livre s'adresse avant tout à l'être humain qui sommeille en chaque manager. Je souhaite qu'il puisse vous éclairer et vous permettre d'appréhender, via des outils concrets, la richesse des émotions dans la vie professionnelle.

Partie 1

Une vision panoramique de l'intelligence émotionnelle

SOMMAIRE

Chapitre 1	
Pourquoi l'intelligence émotionnelle ?	13
Chapitre 2	
De l'intelligence à l'intelligence émotionnelle	19
Chapitre 3	
Qu'est-ce qu'une émotion ?	27
Chapitre 4	
L'apprentissage des émotions	41
Chapitre 5	
Les compétences de l'intelligence émotionnelle	51

Chapitre 6	
Apprendre à réguler ses propres émotions	71
Chapitre 7	
Mieux gérer les émotions dans les relations professionnelles	103
Chapitre 8	
Utiliser ses émotions à bon escient	119
Chapitre 9	
La pleine conscience : une synthèse	131
Chapitre 10	
Est-il possible d'améliorer son intelligence émotionnelle à l'âge adulte ?	137
Chapitre 11	
Bâtir une organisation émotionnellement intelligente	143

CHAPITRE 1

Pourquoi l'intelligence émotionnelle ?

« Le cœur a ses raisons que la raison n'ignore pas. »

Antonio DAMASIO

SOMMAIRE

1. Ouvrir la porte à un acteur inattendu	14
2. Une approche systémique	16
3. Une première définition	18

Dans ce chapitre nous allons explorer l'impact des émotions sur nos vies. Nous partirons d'une illustration de l'utilité des émotions sur la prise de décision avant de nous intéresser à l'importance de l'intelligence émotionnelle dans le monde des organisations. Nous terminerons par une brève définition de l'intelligence émotionnelle.

1. Ouvrir la porte à un acteur inattendu

Une des questions fondamentales en lien avec les émotions est celle de leur place et de leur utilité dans nos organisations : quelle est la relation entre les émotions et les compétences nécessaires pour se gérer et pour gérer efficacement et harmonieusement une équipe ?

Le domaine de la prise de décision nous semble un thème idéal pour illustrer cette question.

Tous les êtres vivants ont à leur disposition un large répertoire de comportements différents et sont constamment appelés à choisir lequel adopter en fonction des événements. La résolution de ce dilemme peut parfois être une question de survie.

Dans le modèle de l'*homo œconomicus* à la base du paradigme néoclassique¹ de l'économie, le décideur est un être parfaitement rationnel. Autrement dit, cet individu est capable d'ordonner ses préférences. Il a des objectifs clairs et explicites, stables dans le temps, mutuellement indépendants et est capable de maximiser sa satisfaction en utilisant au mieux ses ressources. Il peut analyser et anticiper le mieux possible la situation et les événements afin de prendre ses décisions.

Cet idéal est battu en brèche de nos jours. Il est en effet généralement admis que cette rationalité est limitée, ne serait-ce que par la capacité cognitive de chaque individu et par la masse d'informations dont il dispose². Une prise de décision efficiente est néanmoins envisagée comme basée avant tout sur la raison.

Dans la tradition philosophique occidentale, les processus de prise de décision ont toujours été reliés à la faculté de penser et à l'aptitude à raisonner correctement sur les différentes possibilités d'action offertes. Les résultats des recherches neurologiques et psychologiques de ces quinze dernières années conduisent à réviser ce point de vue et nous invitent à faire évoluer la manière dont nous comprenons les mécanismes de la décision.

La compréhension du lien entre émotions et prise de décision a énormément progressé suite aux travaux du professeur Antonio Damasio et de son équipe.

Les deux cas qui suivent sont extraits de l'ouvrage *L'erreur de Descartes*³ et illustrent bien les liens entre facultés cognitives, émotions et prise de décision.

L'exemple de Phineas Gage est un des premiers cas documentés faisant le lien entre des lésions cérébrales et des altérations profondes de la personnalité. En 1848, ce jeune ouvrier fut grièvement blessé par une barre de fer qui lui traversa le crâne. Totalement remis sur pied après quelques mois, à l'exception de l'usage de son œil gauche, sa personnalité changea complètement avec des conséquences dramatiques sur ses relations sociales et sa vie en général. L'équilibre entre ses facultés intellectuelles et ses pulsions animales semblait avoir été aboli.

1. Menger C. (1871), *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre*, Wien, Wilhelm Braumüller.

2. Walras L. (1936), *Études d'économie sociale*, 2^e édition, Paris, R. Pichon & R. Durand-Auzias.

3. Simon Herbert A. (1997), *Models of bounded rationality*, vol. 3 : *Empirically grounded economic reason*, Cambridge, MA : The MIT Press.

3. Damasio A. (1995), *L'erreur de Descartes : La raison des émotions*, Paris, Odile Jacob.

Les conclusions de Damasio indiquent que la lésion du cortex préfrontal de Gage avait supprimé ses capacités à se conduire selon des règles sociales antérieurement apprises, à programmer des actions dans l'avenir et à opérer les choix les plus avantageux pour sa survie. N'étant plus capable de faire le lien entre « émotion » et « raison », il était submergé par ses affects incontrôlés.



FIGURE 1 • Reconstitution de la lésion de Phineas Gage

(Source : Purves *et al.*, *Neurosciences*, De Boeck, p. 611)

Un autre cas, celui d'Elliot, permet d'encore mieux comprendre ce couple émotions/décision. À la suite d'une tumeur bénigne, cet homme avait été opéré du cerveau dans la zone centrale du lobe préfrontal. L'opération fut couronnée de succès d'un point de vue médical mais, tout comme celle de Gage, sa personnalité fut négativement affectée. Il fut renvoyé de son travail et fit faillite. Pourtant, les tests neuropsychologiques conduits par Damasio et son équipe montraient que son intelligence et sa mémoire à court terme étaient d'un niveau supérieur à la normale et que ses capacités perceptives et ses aptitudes à apprendre, à parler et à faire des calculs étaient intactes. En outre, sa capacité – testée en laboratoire – à élaborer des estimations fondées sur des connaissances disparates demeurait excellente, son profil de personnalité était tout à fait cohérent et son stade de développement du raisonnement moral pouvait être considéré comme élevé.

Damasio prouva que ses troubles du comportement venaient d'un dysfonctionnement neurologique qui avait uniquement endommagé les capacités émotionnelles d'Elliot. Pour Damasio, Elliot était désormais en mesure de connaître mais non de ressentir⁴.

Sur le terrain, nous avons rassemblé de nombreux éléments empiriques qui témoignent de l'impact des émotions au quotidien. Le travail de Damasio leur donne une assise expérimentale et théorique très solide. Ses découvertes sont confirmées par de nombreuses autres recherches comme celles sur l'alexithymie, dont nous parlerons au chapitre 5.

4. DAMASIO A., *op. cit.*

Rappelons-nous qu'être rationnel, ce n'est pas se couper de ses émotions. « *Le cerveau qui pense, qui calcule et qui décide n'est pas autre que celui qui rit, qui pleure, qui aime, qui éprouve du plaisir et du déplaisir* »⁵.

Bien loin de la théorie selon laquelle le fonctionnement de l'esprit humain ressemble à de froids calculs dignes d'un super-ordinateur, nous constatons en fait que l'absence d'émotions empêche d'être vraiment rationnel.

Les émotions sont fondamentales, indispensables et ne peuvent être dissociées de notre raison. En réalité, le corps et l'esprit fonctionnent comme une unité qui interagit pleinement avec l'environnement physique et social. L'importance de la gestion personnelle de nos émotions ne doit pas occulter l'importance d'effectuer le même exercice à plus large échelle, celui de l'équipe et de l'organisation toute entière.

Jusqu'à présent, la formation des managers à la gestion des émotions était rarement placée comme une priorité, le retour sur investissement d'une telle formation étant fortement mis en doute. Or, de nombreuses recherches sur la contagion émotionnelle démontrent que la gestion des émotions du manager a un impact direct sur l'humeur et les performances de l'équipe⁶. Une amélioration de l'intelligence émotionnelle du manager est dès lors liée au développement **professionnel** de l'organisation et pas uniquement au développement personnel du responsable.

2. Une approche systémique

« Le mode de pensée qui a généré un problème
ne peut être celui qui va le résoudre. »

Albert EINSTEIN

Dans un ouvrage de référence, Hellriegel et Slocum identifient sept domaines dans lesquels s'exercent les compétences de base de gestion essentielles à l'efficacité du manager⁷ :

- le niveau personnel ;
- la communication ;
- la diversité ;
- l'éthique ;
- l'interculturel ;
- la conduite d'équipes ;
- le changement.

La gestion des émotions est présente à divers degrés dans chacune d'entre elles. Cela paraît évident en ce qui concerne la capacité à se gérer ou les aptitudes liées à la

5. DAMASIO A., *op. cit.*

6. SY T., CÔTÉ S. & SAAVEDRA R. (2005), *The contagious leader : Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone and group processes*, *Journal of Applied Psychology*, 90, 295-305.

7. HELLRIEGEL D. & SLOCUM J. W. (2006), *Management des organisations*, Bruxelles, De Boeck.

communication. De la même façon, le changement et l'éthique sont aisément associés aux émotions. Nous verrons plus loin que les qualités de leadership, de gestion des relations, de motivation ainsi que de prise de décision sont également liées à la gestion des émotions.

Toutes les organisations (entreprises, associations, gouvernements, organisations multi- ou supranationales) vivent dans des environnements en perpétuelle mutation.

Pour pouvoir évoluer et survivre, elles sont soumises à un impératif d'apprendre⁸. Selon Argyris, le succès d'une organisation dépend de ses capacités à mieux comprendre son environnement et à produire de nouveaux schémas de comportement. Cela nécessite de tirer plus rapidement les leçons de nos erreurs et d'analyser les raisons de nos succès, d'anticiper les menaces et de nous engager dans des processus d'innovation et d'amélioration permanente.

Dans une économie globalisée où le rythme est rapide et la compétition féroce, des pans entiers d'un système disparaissent faute d'avoir pu réagir à temps aux signaux du changement.

Le paradigme systémique, défendu entre autres par Peter Senge⁹, éclaire l'interdépendance des phénomènes et évoque même une structure invisible qui les lie entre eux. Il souligne l'influence possible d'un phénomène sur un autre même des années plus tard, comme l'illustre l'effet papillon¹⁰.

Le réchauffement climatique est un exemple frappant de l'interdépendance des différentes composantes d'un écosystème. Au niveau de l'entreprise, des décisions d'investissement ou des choix technologiques ont des effets en cascade sur le tissu social. Toute prise de décision a donc un impact potentiel qui s'étend bien au-delà du cadre de l'organisation. Dans ce contexte, la flexibilité, la conscience systémique, la responsabilité sociale et la rapidité d'adaptation – qui font intervenir les compétences émotionnelles – deviennent des compétences fondamentales à développer. C'est la raison pour laquelle les managers doivent être aidés et motivés à développer ces autres types de compétences.

Les compétences liées à la gestion des émotions ne sont bien sûr pas les seules compétences utiles en management. Cependant, elles nous semblent devenues incontournables pour assurer la viabilité économique des organisations et le bien-être des individus qui y travaillent.

Le management de demain sera-t-il un management responsable qui prône autant le savoir-être que le savoir-faire ? Permettra-t-il aux responsables d'équipe de donner à leurs collaborateurs le meilleur d'eux-mêmes en respectant leurs priorités et leur bien-être ? Fera-t-il naître des entreprises qui concilient efficacité et qualité, compétitivité et bien-être au travail ? Formera-t-il des cadres conscients de leurs responsabilités qui adhèrent à une échelle de valeurs où le monde économique est à sa juste place ?

8. ARGYRIS C. & SCHÖN D. (2002), *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, Bruxelles, De Boeck.

9. SENGE P. (1991), *La cinquième discipline*, Paris, éditions First.

10. Edward LORENZ, physicien spécialisé en météorologie au Massachusetts Institute of Technology, présente en 1972 une communication intitulée « *Predictability : Does the Flap of a Butterfly's Wings in Brazil Set Off a Tornado in Texas ?* ». Il fut l'un des précurseurs de la théorie du chaos.

3. Une première définition

Pour souligner l'importance de l'unité du fonctionnement corps/esprit en totale interaction avec l'environnement physique et social, nous nous proposons de définir l'intelligence émotionnelle comme l'interaction harmonieuse de l'émotion, de la cognition et de la sensation. Ainsi, il est clair que nous n'envisageons pas l'intelligence émotionnelle comme une doctrine du tout émotionnel mais comme la prise en compte de dimensions et de compétences supplémentaires longtemps ignorées ou sous-évaluées.

Nous sommes convaincus que les émotions ont une influence directe ou indirecte sur de nombreux paramètres en jeu dans la vie des organisations. Nous pensons par exemple à la qualité des relations interpersonnelles, à la satisfaction au travail, à l'absentéisme, au niveau de stress, au mode de leadership, à la performance et à l'engagement des équipes.

Au chapitre suivant, nous allons découvrir l'historique du concept d'intelligence émotionnelle.

CHAPITRE 2

De l'intelligence à l'intelligence émotionnelle

« Je nomme intelligence
ce que mesurent mes tests. »

Alfred BINET

SOMMAIRE

- | | |
|--|----|
| 1. Qu'est-ce que l'intelligence ? | 20 |
| 2. La genèse de l'intelligence émotionnelle | 20 |
| 3. Les différents modèles de l'intelligence émotionnelle | 22 |

Dans ce chapitre, nous allons aborder l'évolution de ce concept depuis les premiers travaux sur l'intelligence jusqu'aux différents modèles de l'intelligence émotionnelle que nous connaissons aujourd'hui.

1. Qu'est-ce que l'intelligence ?

C'est à la fin du 19^e siècle que Francis Galton, cousin de Charles Darwin, effectue les premières recherches sur la mesure de l'intelligence. Auteur de théories très controversées sur le caractère héréditaire du « génie » humain, ce dernier a mis au point des techniques encore utilisées aujourd'hui comme l'étalonnage.

En partant de ces travaux, Spearman détermine au début du 20^e siècle un indice global qu'il nomme le facteur g, pour intelligence générale¹.

À la même période, Binet oriente ses recherches sur la phrénologie. Ce dernier est convaincu que le développement des aptitudes intellectuelles entraîne le grossissement de certaines zones du cerveau au point d'entraîner une déformation du crâne. Selon cette théorie, développée par le neurologue allemand Gall, l'étude de la forme du crâne permet de prédire l'intelligence, la déficience mentale et même les penchants criminels². Afin de répondre à une demande du Ministère de l'instruction publique qui le charge de développer un moyen de dépister les enfants « arriérés », il élabore en 1905 avec le docteur Simon, une échelle psychométrique appelée « échelle métrique de l'intelligence ». Cette échelle se base sur le concept « d'âge mental », calculé par la moyenne de l'âge des enfants capables de réussir la tâche demandée par le test. Les enfants sont diagnostiqués déficients sur base de leurs résultats rapportés à la moyenne.

L'échelle de Binet-Simon trouvera un écho retentissant aux États-Unis.

En 1916, Lewis Terman, professeur de psychologie à Stanford, modifie le test de Binet sur base des travaux de Wilhelm Stern en calculant le rapport entre les résultats obtenus au test Binet-Simon et l'âge des enfants. C'est de cette époque que date le concept de quotient intellectuel (QI) dont la formule de base est l'âge mental divisé par l'âge chronologique et multiplié par 100. Terman donne au nouveau test le nom de « Stanford-Binet ».

Le test sera encore modifié par de nombreux chercheurs dont l'un des plus connus est le psychologue David Wechsler qui définit à la fin des années 30 un mode de calcul du QI encore utilisé aujourd'hui³. Cette épreuve psychologique établit une échelle qui classe le résultat obtenu par un sujet au sein d'un groupe de référence.

2. La genèse de l'intelligence émotionnelle

Pour la plupart des psychologues, l'intelligence est alors définie principalement par sa dimension cognitive. Cependant, déjà à son époque, Wechsler considère que cette

1. CHARLES SPEARMAN se rend compte qu'il existe un lien si l'on regarde toutes les variables des tests et qu'on les compare. En effet, les enfants qui réussissent le mieux les tests d'épreuve verbale réussissent aussi mieux les tests d'épreuve numérique ou d'épreuves spatiales. Il existerait une sorte de socle de l'intelligence qu'il va nommer le facteur « G ».

2. GALL F.-J. (1807), *Crâniologie, ou découvertes nouvelles concernant le cerveau, le crâne et les organes*, Paris. Si cette théorie a développé des conclusions pour le moins contestables, on peut reconnaître à son fondateur, le neurologue allemand Franz-Josef GALL, d'être le découvreur de la notion de spécialisation cérébrale.

3. WECHSLER D. (1939), *The measurement of adult intelligence*, Baltimore, Williams & Wilkins.

dimension n'explique pas toutes les capacités d'adaptation de l'être humain à son environnement. En 1939, Thurstone remet en cause la thèse de Spearman et décrit l'intelligence comme une construction comprenant sept éléments fondamentaux, dont la dimension spatiale. Thorndike l'envisage quant à lui comme un concept multidimensionnel avec une composante sociale.

C'est seulement en 1983, lors de la publication par Howard Gardner de *Frames of Mind : the Theory of Multiple Intelligence*, que son concept d'intelligence multiple trouve un accueil public important. Il y propose une nouvelle approche pour comprendre l'intelligence des enfants en échec scolaire. Gardner définit neuf catégories d'intelligence : logico-mathématique, linguistique, intrapersonnelle, inter-personnelle, visuo-spatiale, musicale, kinesthésique, naturaliste et existentielle.

Bien que ses théories n'aient pas fait l'objet d'une validation scientifique, elles ont eu le mérite d'élargir le champ des recherches sur l'intelligence et d'initier le débat.

Il semble que le terme d'intelligence émotionnelle ait été employé pour la première fois en 1966 par Leuner dans le domaine de la psychiatrie mais sans avoir été réellement défini.

Les recherches sur l'intelligence émotionnelle se sont développées suite aux limites des tests d'intelligence cognitive pour prédire les résultats dans le domaine professionnel ou, plus généralement, dans la vie. En 1984, Hunter & Hunter estiment leur variance à 25 %⁴. Une étude réalisée pendant 40 ans sur un groupe de 450 garçons a montré très peu de relation entre leur QI et leur situation dans leur vie professionnelle, sociale et affective, à l'inverse d'un lien établi entre cette situation et leur capacité à gérer la frustration, les émotions et les relations interpersonnelles⁵. Une autre étude réalisée sur 80 docteurs en sciences ayant été soumis pendant leurs études à une série de tests a conclu que les habiletés sociales et émotionnelles avaient quatre fois plus d'impact que le QI dans la détermination de leur succès et de leur prestige⁶. Les paramètres sociaux et émotionnels semblent donc constituer un facteur de différenciation complémentaire au QI⁷.

Bien que le concept d'intelligence émotionnelle soit aujourd'hui mondialement associé au nom de Daniel Goleman qui le popularisera dans un livre paru en 1995⁸, c'est en fait à Peter Salovey et John Mayer qu'en revient la paternité. En 1990, ils publient un article fondateur dans lequel ils définissent l'intelligence émotionnelle comme *une forme d'intelligence qui suppose l'habileté à contrôler ses sentiments et émotions et ceux des autres, à faire la distinction entre eux et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et ses actions*⁹.

4. HUNTER J.E. & HUNTER R.F. (1984), Validity and utility of alternative predictors of job performance, *Psychological Bulletin*, 96(1), 72-98.

5. SNAREY J. R. & VAILLANT G. E. (1985), *How lower- and working-class youth become middle-class adults : The association between ego defense mechanisms and upward social mobility*, Child Development.

6. FEIST G. J. & BARRON F. (1996), *Emotional intelligence and academic intelligence in career and life success*. Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Society, San Francisco, CA.

7. CHERNIS C. (2000), *Emotional Intelligence : What it is and Why it Matters*, Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA, April 15, 2000.

8. GOLEMAN D. P. (1995), *Emotional Intelligence : Why It Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement*, New York, Bantam Books.

9. SALOVEY P. & MAYER J.D. (1990), *Emotional intelligence. Imagination, cognition and Personality*, 9, 185-211.

Pour autant, il ne s'agit pas de sous-estimer l'importance de l'intelligence cognitive. Les études démontrent qu'elle est indispensable pour être performant dans diverses fonctions du management comme la gestion financière ou la planification ou pour atteindre un certain niveau de connaissance et de maîtrise du monde qui nous entoure. Par ailleurs, ce n'est pas parce que la mesure du QI ne peut prédire que 5 à 20 % de la réussite que l'intelligence émotionnelle en détermine les pourcentages restants.

Concluons simplement en disant que l'intelligence émotionnelle constitue l'un des paramètres importants de la performance et du bien-être et que dans certains cas, les qualités émotionnelles expliquent mieux ces paramètres que les compétences cognitives.

3. Les différents modèles de l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle ne représente pas un champ unifié. Nous allons maintenant nous intéresser à différents paradigmes théoriques à travers trois modèles, celui des habiletés, le modèle mixte, et enfin un modèle qui envisage l'intelligence émotionnelle uniquement comme un ensemble de traits de personnalité.

3.1 Les modèles de l'intelligence émotionnelle en tant qu'habileté

La première conceptualisation de l'intelligence émotionnelle selon ce modèle revient à Peter Salovey et John Mayer. Selon eux, elle apparaît comme une forme d'habileté mentale et par conséquent comme une intelligence pure.

En 1997, ils transforment ce concept en un construit de quatre compétences¹⁰ :

- la perception émotionnelle ou habileté à percevoir et exprimer les émotions ;
- l'assimilation émotionnelle ou facilitation émotionnelle de la pensée ;
- la compréhension émotionnelle ou habileté à comprendre et raisonner au sujet d'émotions même complexes ;
- la gestion des émotions ou habileté à gérer ses émotions et celles d'autrui.

Salovey et Mayer définissent l'intelligence émotionnelle comme *l'habileté à percevoir, comprendre, gérer et utiliser les émotions pour faciliter la pensée*.

3.2 Les modèles mixtes de l'intelligence émotionnelle

D'autres modèles ont été construits sur base d'une combinaison de capacités mentales et de traits de personnalité.

10. MAYER J.D., SALOVEY P. & CARUSO D. (2000), Models of emotional intelligence, in STERNBERG R. *Handbook of intelligence* (pp. 396-420), Cambridge, Cambridge University Press.

3.2.1 Le modèle de Bar-On

Reuven Bar-On est l'un des premiers chercheurs à avoir proposé l'expression de *quotient émotionnel* pour mesurer l'intelligence émotionnelle. Selon lui, elle se situe au croisement de compétences et d'habiletés émotionnelles et sociales qui favorisent un comportement intelligent¹¹.

Il définit 5 méta-facteurs de l'intelligence émotionnelle :

- intra-personnel (conscience de soi et expression de soi) ;
- interpersonnel (conscience des autres et interaction) ;
- gestion du stress (gestion et contrôle du stress) ;
- adaptabilité (gestion du changement) ;
- humeur générale (auto-motivation).

Chacun de ces méta-facteurs comprend d'autres compétences et habiletés qui y sont reliées.

3.2.2 Le modèle de Goleman

Daniel Goleman, psychologue et journaliste scientifique pour le *New York Times*, a donné à travers ses livres et articles une reconnaissance mondiale au concept d'intelligence émotionnelle.

Basé sur un ensemble de compétences émotionnelles et sociales qui contribuent à la performance managériale, ce modèle décrivait à l'origine l'intelligence émotionnelle comme un concept à 5 dimensions : la conscience de soi, la maîtrise de soi, l'auto-motivation, la perception et la compréhension des émotions d'autrui et la gestion des relations. Le modèle proposé actuellement se structure en 18 compétences organisées en 4 branches : conscience de soi, gestion de soi, conscience des autres et gestion des relations¹².

3.2.3 Le modèle de Petrides et Furnham¹³

À la différence des modèles précédents, celui de Petrides et Furnham envisage l'intelligence émotionnelle comme une caractéristique de la personnalité. Selon eux, elle est constituée des différentes dispositions en jeu pour prêter attention, traiter et utiliser une information affective de nature intra- ou interpersonnelle¹⁴.

11. BAR-ON R. & PARKER J.D.A. (2000), *Handbook of emotional intelligence : Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace*, San Francisco, Jossey-Bass.

12. BOYATZIS R. E., GOLEMAN D. & RHEE K. S. (2000), Clustering competence in emotional intelligence : Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI), in BAR-ON R. & PARKER J. D. (Eds), *Handbook of emotional intelligence*, San Francisco, Jossey-Bass.

13. PETRIDES K. V., FURNHAM, A. & MAVROVELI, S. (2007), Trait emotional intelligence : Moving forward in the field of EI, in MATTHEWS G., ZEIDNER M. & ROBERTS R. (Eds), *Emotional intelligence : Knowns and unknowns* (Series in Affective Science), Oxford, Oxford University Press.

14. PETRIDES & FURNHAM (2003), in Mikołajczak M. (2006), *The moderating effect of emotional intelligence on the psychological and neuroendocrine responses to stress*, Thèse de doctorat non publiée, UCL, Belgique.

3.3 Le modèle des compétences émotionnelles

Le modèle des compétences émotionnelles envisage l'intelligence émotionnelle comme un ensemble de cinq compétences : identifier, comprendre, exprimer, gérer et utiliser les émotions, et ce tant dans une dimension intra-personnelle (qui concerne mes émotions) que dans une dimension interpersonnelle (dans mes relations avec les autres)¹⁵. Ces compétences, relativement stables, peuvent s'apprendre. Nous pouvons donc évoluer, nous améliorer, même à l'âge adulte, ce que nous verrons au Chapitre 10.

3.4 Les outils de mesure

Les différents modèles de l'intelligence émotionnelle ont des bases conceptuelles variées et donc des outils de mesure différents. Parmi ces modèles, certains nous semblent plus intéressants conceptuellement tandis que d'autres ont développé un instrument de mesure plus valide.

En ce qui concerne l'Intelligence émotionnelle envisagée comme habileté, le test le plus connu est le MSCEIT (*Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*)¹⁶. Ce test comprend notamment des tâches et des exercices pour évaluer l'émotion exprimée par un visage ou choisir parmi certaines actions proposées la plus efficace dans la gestion de l'émotion.

Les instruments d'évaluation utilisés dans le cas de la perspective mixte ou du modèle basé sur les traits de personnalité sont des tests auto-rapportés (questionnaires). Ces tests varient quant aux compétences et aux items traités mais proposent un score final global.

TABLEAU 1 • Différents outils de mesure

Test	ECSI ^a et ECI ^b	EQ-I ^c	TEIQue	PEC
Auteur	Goleman	Reuven Bar-On	Petrides et Furnham	Brasseur <i>et al.</i>
Structure du test	4 groupes	5 dimensions	4 facteurs	2 dimensions
	18 compétences	15 sous-dimensions	15 facettes	2×5 facteurs
	72 items	133 items	153 items ^d	50 items

a. Emotional & Social Competency Inventory.

b. Emotional Competence Inventory.

c. BAR-ON R. (2000), Emotional and social intelligence : Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i), in BAR-ON R. and PARKER J.D.A. (Eds), *Handbook of emotional intelligence : Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace*, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 363-88.

d. Dans la version longue.

15. MIKOLAJCZAK, M., QUOIDBACH, J., KOTSOU, I., & NELIS, D. (2009). *Les compétences émotionnelles*. Paris, Dunod.

16. MAYER J.D., SALOVEY P., CARUSO D.R. & SITARENIO G. (2003), *Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0*, *Emotion*, 3, 97-105.

Le modèle théorique de Salovey & Mayer est conceptuellement très intéressant. Il a ouvert le champ à de nombreuses autres recherches dans le domaine des émotions. Le fait qu'il soit basé sur des habiletés le rend également applicable dans une organisation de manière plus opérationnelle puisqu'il informe sur les compétences à développer. Il est en revanche plus complexe à mettre en œuvre qu'un questionnaire et ses propriétés psychométriques sont plus faibles.

Le TEIQue de Petrides et Furnham possède, quant à lui, d'excellentes propriétés psychométriques¹⁷ mais n'a pas de modèle théorique et conceptuel cohérent et utilisable sur le terrain. De plus, la probabilité que le sujet ne réponde pas tout à fait honnêtement, comme pour tout questionnaire, reste un inconvénient majeur.

Le PEC (Profile of Emotional Competence) de Brasseur, Grégoire, Bourdu & Mikolajczak¹⁸ est un test créé sur base du modèle des compétences émotionnelles, sous la forme de cinquante questions. Il a une base théorique et conceptuelle solide et de très bonnes propriétés psychométriques. Il permet de mesurer les compétences émotionnelles avec un score total ou de différencier les cinq compétences intra-personnelles et les cinq compétences interpersonnelles. Une version courte en vingt items (S-PEC) a également été validée par Mikolajczak, Brasseur et Fantini-Hauwel¹⁹.

TABEAU 2 • Comparaison TEIQue/MSCEIT

	Intelligence émotionnelle comme un trait : TEIQue	Intelligence émotionnelle comme une habileté : MSCEIT	Intelligence émotionnelle comme une compétence : PEC
Forme du test	Questionnaire	Test avec de bonnes réponses	Questionnaire
Pertinence au niveau conceptuel	Faible	Forte	Forte
Propriétés psychométriques	Bonnes	Faibles	Bonnes
Relation avec la personnalité	Forte	Faible	Fortes
Performances mesurées	Habituelles	Maximales	Habituelles
Possibilité de tricher	Oui	Non	Oui

(Inspiré de Hansenne, 2007)

17. MIKOLAJCZAK M., LUMINET O., LEROY C. & ROY E. (2007), Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire, *Journal of Personality Assessment*, 88, 338-353.

18. BRASSEUR, S., GRÉGOIRE, J., BOURDU, R., & MIKOLAJCZAK, M. (2013). The Profile of Emotional Competence (PEC) : development and validation of a self-reported measure that fits dimensions of emotional competence theory. *PloS one*, 8(5) : e62635.

19. MIKOLAJCZAK, M., BRASSEUR, S., & FANTINI-HAUWEL, C. (2014). Measuring intrapersonal and interpersonal EQ : the short profile of emotional competence (S-PEC). *Personality and individual differences*, 65, 42-46.

Chacun des modèles a ses points forts et ses points faibles.

Pour nous, la question se pose moins au niveau du débat sur la nature présumée de l'intelligence émotionnelle que sur la cohérence et l'adéquation entre un modèle théorique et des interventions concrètes de formation.

Notre modèle²⁰, basé sur celui des compétences émotionnelles, sera dévoilé au Chapitre 5. Il suit une logique pragmatique et appliquée car il se veut être un outil pratique de développement de celles-ci.

Après avoir posé les bases du concept d'intelligence émotionnelle dans ce chapitre, le chapitre suivant s'intéressera aux émotions.

20. MIKOLAJCZAK, M., QUOIDBACH, J., KOTSOU, I., & NELIS, D. (2009). *Les compétences émotionnelles*, Paris, Dunod.

CHAPITRE 3

Qu'est-ce qu'une émotion ?

« N'oublions pas que les petites émotions sont les grands capitaines de nos vies et qu'à celles-là nous obéissons sans le savoir. »

Vincent VAN GOGH

SOMMAIRE

1. La perception des émotions à travers le temps	28
2. Grammaire émotionnelle	29
3. La dynamique des émotions	31
4. Neuro-anatomie des émotions	37

Dans ce chapitre, nous allons aborder les émotions, leurs différentes composantes, caractéristiques et dimensions. Nous terminerons le chapitre par une exploration du cerveau.

1. La perception des émotions à travers le temps

La nature des émotions n'a jamais cessé d'être débattue.

Dans la Grèce antique, les philosophes Platon et Aristote menaient déjà une réflexion sur le sujet. La vision platonicienne est assez négative¹ puisque l'émotion est considérée comme venant pervertir la raison. Cette définition reste assez proche de la manière dont beaucoup l'appréhendent aujourd'hui, à savoir comme un phénomène à contrôler faute de pouvoir le faire disparaître.

En revanche, la conception d'Aristote relève d'une conception plus positive de l'émotion puisqu'il la considère comme un stimulus utile permettant d'évaluer le potentiel de gain ou de plaisir d'une action.

En 1649, Descartes publie *Les Passions de l'âme*² dans lequel il propose une première catégorisation des passions fondamentales qui ressemblent aux conceptions actuelles : il s'agit de l'admiration, de l'amour, de la haine, du désir, de la joie et de la tristesse.

Là où Thomas d'Aquin exhorte les foules à contrôler leurs émotions vues comme animales et néfastes, Descartes fait preuve d'une étonnante modernité quand il écrit : « (...) et maintenant que nous les connaissons toutes, nous avons beaucoup moins de sujet de les craindre que nous n'avions auparavant ; car nous voyons qu'elles sont toutes bonnes de leur nature, et que nous n'avons rien à éviter que leurs mauvais usages ou leurs excès [...] »³.

Cependant, sa théorie – bien qu'optimiste pour l'époque – consacre aussi la vision dualiste de la séparation du corps et de l'esprit et la suprématie absolue de l'esprit, opposition qui persiste jusqu'à nos jours⁴. Au 17^e siècle, Spinoza insiste sur le fait que les émotions sont des phénomènes naturels et légitimes et envisage dans la lignée d'Aristote les émotions comme des forces motivationnelles.

En 1872, Darwin publie « *The expression of the emotions in men and animals* »⁵, considéré comme l'ouvrage fondateur du courant évolutionniste en psychologie des émotions. Il y soutient la thèse de l'utilité des émotions dans le processus de l'évolution et avance que certaines émotions ont une expression faciale commune à toutes les espèces, y compris aux êtres humains. Ces idées seront reprises et développées par Paul Ekman⁶.

Dès 1920, deux courants s'opposent. William James postule que les processus viscéraux surviennent avant que le cerveau n'en prenne conscience et ne laisse naître l'émotion⁷. Selon lui, la peur qu'un sujet développe à la vue d'un ours est causée par la fuite ; l'individu commence en effet à courir avant de ressentir la peur. En d'autres mots, les émotions seraient une réponse à un changement dans le corps. Cette approche est

1. LUMINET O. (2002), *Psychologie des émotions. Confrontation et évitement*, Bruxelles, De Boeck Université.

2. DESCARTES (1948), Les passions de l'âme, in *Œuvres philosophiques et morales*, Paris, Bibliothèque des lettres, art. 211, p. 572.

3. *Idem*.

4. CANDLAND et alii (2004), *Emotion*, Authors Choice Press.

5. DARWIN C (1872), *The expression of the emotions in man and animals*, London, John Murray Albemarle street.

6. EKMAN P. (1992a), An argument for basic emotions, *Cognition and Emotion*, 6, 169-200.

7. JAMES W. (1890), *The Principle of Psychology*, New York, Holt.

notamment remise en cause par Cannon qui considère que la conscience et l'expression émotionnelle sont simultanées. D'après lui, c'est l'hypothalamus qui active l'émotion, ce qui signifie qu'elle est produite par le cerveau.

Considérées par les behavioristes comme des concepts non pertinents dans l'étude scientifique des comportements, les émotions seront peu étudiées dans la première partie du 20^e siècle.

Au début des années 1960, Schachter propose une théorie alternative qui explique l'émotion par l'interaction entre les signaux corporels et la cognition. De nombreux autres chercheurs parmi lesquels Richard Lazarus⁸ montreront par la suite que la manière dont on interprète une situation influence fortement l'émotion ressentie.

2. Grammaire émotionnelle

Une **émotion** est liée à la modification d'un état initial. Étymologiquement, le mot provient du latin « *exmovere* » ou « *emovere* » qui signifie « mouvement vers l'extérieur » ou « mettre en mouvement ».

L'émotion désigne ce qui nous met en mouvement à l'extérieur comme à l'intérieur de nous-mêmes. Moteur puissant de notre fonctionnement, elle est l'indicateur qu'il se passe quelque chose et nous permet de mieux y faire face. En effet, elle nous pousse à agir pour faciliter notre adaptation et augmenter nos chances de survie.

La plupart des dictionnaires conservent une connotation négative à la définition de l'émotion. Le Petit Robert, par exemple, la définit comme *un état affectif intense caractérisé par une brusque perturbation physique et mentale où sont abolies, en présence de certaines excitations ou représentations très vives, les réactions appropriées d'adaptation à l'environnement*.

Selon Damasio, l'émotion aurait comme but premier la protection de tout organisme vivant afin de permettre sa survie. « *Même les organismes très simples éprouvent des émotions, c'est-à-dire des réactions naturelles, automatiques qui les conduisent directement ou indirectement à préserver leur corps et à assurer son équilibre interne. Face à une menace, par exemple, un animal va éprouver de la peur et se mettre en retrait. Avant même qu'il fuie ou qu'il se fige, il se produit des changements dans son organisme : la distribution du flux sanguin se modifie, des hormones sont sécrétées. C'est cette série de réactions, visibles ou non, qui constitue ce que l'on appelle "émotion"* »⁹.

Néanmoins, le terme ne fait pas l'objet d'un consensus dans la recherche et les phénomènes étiquetés sous le label d'émotion sont multiples. Cela rend difficile une définition univoque et unanime.

Alors que l'émotion est visible et détectable dans le corps (par dosage d'hormones par exemple), le **sentiment** est généralement considéré comme la dimension subjective et cognitive de l'émotion, caractérisé par la perception de l'émotion et de ce qu'il en cause. Les deux aspects sont intimement liés.

8. LAZARUS R. S. (1991), *Emotion and Adaptation*, New York, Oxford University Press.

9. SIMONNET D. (2004, 7 juin), « Oui, il y a une biologie des sentiments », *L'Express*.

Comme le dit Damasio, « les émotions deviennent des sentiments à partir du moment où nous établissons cette relation de cause à effet entre les transformations de notre corps et ce qui les a suscitées. (...) Lorsque nous éprouvons de la tristesse, nous la percevons physiquement mais nous avons aussi conscience de ce qui l'a suscitée : une mauvaise nouvelle, la perte d'un objet, la disparition d'un être cher. Les sentiments, eux, sont des images mentales, donc cachées. Ce sont en quelque sorte des idées du corps, la conscience d'un certain état du corps lorsque celui-ci est perturbé par un processus émotionnel »¹⁰.

Une **humeur** est généralement ressentie avec moins d'intensité : il s'agit d'une impression diffuse. Il n'est pas forcément simple de l'associer à un déclencheur particulier : on dira par exemple qu'on se sent d'humeur maussade sans pour autant en connaître la raison précise. On ne peut pas associer spécifiquement à une humeur un corrélat physiologique ou une tendance à l'action. En dépit de leurs différences, émotion et humeur n'en sont pas moins réciproquement liées.

D'une part, les humeurs sont saturées par certaines émotions : l'irritabilité par la colère, l'appréhension par la peur. D'autre part, en influençant les processus cognitifs et les mécanismes de traitement de l'information, l'humeur va favoriser l'apparition d'états émotionnels. Lorsque l'on se trouve par exemple dans un état d'humeur dépressive, les événements tristes sont plus facilement accessibles et les souvenirs joyeux semblent hors de portée.

L'humeur est un état présent en arrière-plan de notre fonctionnement. Elle influence la manière dont nous réagissons face aux situations auxquelles nous sommes confrontés¹¹.

Si on commence la journée de mauvaise humeur, les moindres petites choses nous énervent. En revanche, si nous commençons cette journée de bonne humeur, les mêmes événements auront moins d'effet désagréable sur nous.

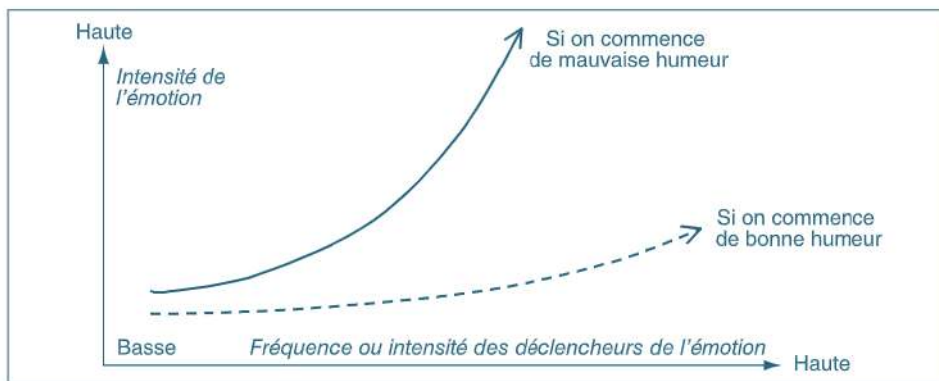


FIGURE 2 • Influence de l'humeur sur les émotions

(D'après Caruso & Salovey, 2004)

10. SIMONNET D., *op. cit.*

11. LUMINET O., *op. cit.*

Le **tempérament**, quant à lui, peut être considéré comme la dimension affective et émotionnelle de la personnalité. Il apparaît très tôt dans la vie. Sans doute influencé par des facteurs génétiques, on considère qu'il est héréditaire mais modifiable par l'expérience¹².

3. La dynamique des émotions

3.1 L'émotion comme mécanisme d'adaptation

Les êtres vivants sont en constante interaction avec leur environnement. Face à une situation où leur survie est en jeu, ils sont confrontés à la nécessité d'opérer une sélection au sein du répertoire des comportements dont ils disposent. Le postulat central de la psychologie évolutionniste est que nos mécanismes psychologiques (l'attention, la mémoire, les réflexes) constituent une collection de programmes spécialisés qui ont évolué pour résoudre des problèmes spécifiques d'adaptation à l'environnement¹³. On peut imaginer les difficultés qu'ont pu rencontrer nos ancêtres pendant les milliers d'années d'évolution de notre espèce. Dans cette perspective, les émotions sont des « méta-programmes », dont la fonction est de coordonner l'ensemble des interactions entre les autres programmes qui servent à l'adaptation.

Nous allons décomposer les différentes dimensions d'un épisode émotionnel.

Chacune des composantes ci-dessous intervient lorsqu'un individu éprouve une émotion. Nous verrons qu'une bonne gestion émotionnelle nécessite d'intervenir sur chacune de ces composantes.

1. La première relève de l'**évaluation émotionnelle** d'une situation donnée.
Quelle signification accorder à cette situation ? Est-elle dangereuse ? Est-elle en contradiction avec mes valeurs et croyances ?
2. La deuxième concerne un certain nombre de **modifications biologiques et expressives**. Les modifications biologiques peuvent être neuronales, physiologiques (par exemple, une accélération du rythme cardiaque, un afflux de sang dans certaines parties du corps) ou neuro-végétatives (par exemple des sueurs ou des palpitations). Les modifications expressives, faciales et comportementales sont universelles en ce qui concerne les émotions de base. Parmi elles, l'expression du visage mais aussi la gestuelle, la posture, la qualité de la voix (les sourcils froncés, la mâchoire serrée, les épaules relevées, les yeux exorbités).
3. La troisième relève de la **tendance à l'action** activée par l'émotion. L'organisme réagit immédiatement à ce qui paraît être une menace et prépare une réponse adéquate. La colère, par exemple, nous prépare mieux à l'attaque et la peur à la fuite.
4. La quatrième appartient au **domaine cognitif**. Des pensées sont associées à l'émotion tant dans la phase d'évaluation que dans la gestion de cette émotion.

12. HANSENNE M. (2007), *Psychologie de la personnalité*, Bruxelles, De Boeck Université.

13. COSMIDES L. & TOOBY J. (2000), *Evolutionary Psychology and the Emotions. Handbook of Emotions*, 2nd Edition, New-York, Guilford.

Appliquons cela au domaine de l'entreprise. Imaginons que vous soyez convoqué par votre responsable. Ce dernier vous tend le rapport que vous lui avez transmis la veille et vous dit : « *Ce document est vraiment bâclé, j'attendais beaucoup mieux. Qu'est-ce que tu as fait ces derniers jours ? C'est inadmissible de traîner depuis deux semaines sur le problème du budget. C'est de l'amateurisme. Si tu as un problème, tu le règles, mais je veux des résultats rapidement. Je n'ai pas besoin de touristes dans mon service.* »

Décomposons les différentes composantes de l'émotion ressentie :

1. Évaluation du discours comme insultant et menaçant.
2. Accélération des pulsations cardiaques, respiration saccadée, impression que le dos est parcouru de frissons et que l'estomac se noue. Le visage se crispe, les muscles du front se tendent, les mâchoires se resserrent et les yeux s'immobilisent.
3. Préparation à l'action : les muscles des bras et avant-bras se raidissent et la cage thoracique s'amplifie.
4. L'esprit prépare la contre-attaque : reproches à l'agression, raisons légitimes du retard...

L'expérience de l'émotion reste subjective et conserve toujours une dimension personnelle bien que l'on puisse par exemple évaluer objectivement l'accélération du rythme cardiaque qu'elle provoque. Ekman a néanmoins mis en évidence des circuits spécifiques de mise en action du système nerveux autonome pour la colère, la peur, le dégoût et la tristesse. La perspective évolutionniste lie cela à la préparation de l'action.

3.2 Entre action et réaction

L'émotion est identifiable par des manifestations physiologiques. Déclenchée par un événement ou une situation, elle entraîne un comportement orienté vers un but.

Ce tableau représente les liens entre une émotion, l'événement qui la déclenche et le comportement particulier observé qui y fait suite.

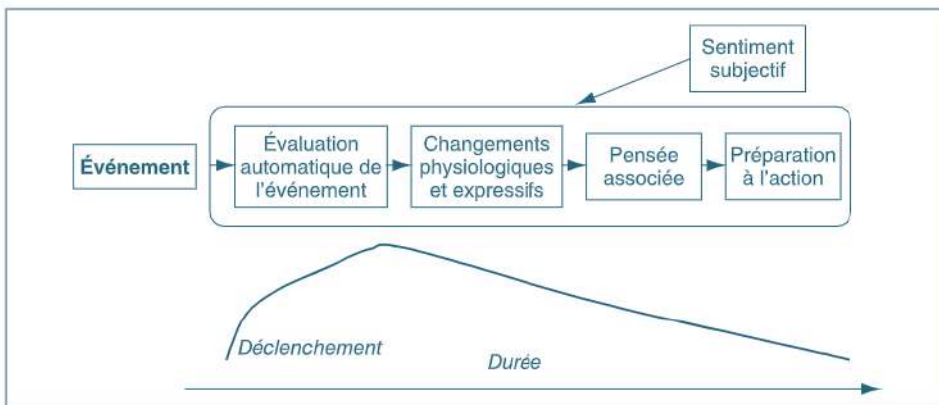


FIGURE 3 • Les dimensions d'une émotion

TABLEAU 3 • La dynamique des émotions de base

Émotion	Manifestation physiologique	Déclencheur	Tendance à l'action	Effet / but
Colère	Augmentation de la fréquence cardiaque, de la tension, du tonus musculaire (surtout dans les bras)	Obstacle, injustice	Attaque	Mobilisation de l'énergie pour changer une situation qui ne convient pas
Peur	Accélération de la respiration, augmentation de la fréquence cardiaque, contraction des muscles, tremblements du corps	Danger	Fuite	Protection
Dégoût	Sensations désagréables, nausées, vomissements	Élément nocif, nuisible	Rejet	Écart de ce qui est perçu comme mauvais pour soi
Tristesse	Larmes, baisse du tonus et de la température cutanée, crispation musculaire	Perte	Retrait	Retrait de l'action pour réfléchir aux erreurs commises, information aux autres membres du groupe afin de recevoir du soutien
Joie	Sourire, rire, larmes, sautaillement	Réussite, élément positif ou important, adéquation avec nos valeurs, réalisation de soi	Approche, ouverture	Effet positif sur le système immunitaire, confiance en soi, action, partage avec les autres, vitalité, altruisme, créativité
Surprise	Sursaut, geste brusque, crispation de certains muscles	Situation inattendue	Retrait	Vigilance

3.3 Émotions sans frontières

Dans les années 1970, le psychologue Paul Ekman a catalogué les expressions émotionnelles en déterminant leurs relations avec les muscles du visage. Son projet de recherche visait à définir des émotions de base universelles. À partir de l'expression faciale des émotions, ce professeur et son équipe de l'Université de Californie en sont arrivés à déterminer six émotions universelles de base : la colère, la peur, le dégoût, la joie, la tristesse et la surprise.

Bien que de telles listes aient déjà été établies par Aristote, Descartes, Darwin ou plus récemment Tomkins et Izard, celle d'Ekman est la plus couramment utilisée.

D'après lui, ces émotions de base sont présentes dans toutes les cultures et sont universellement identifiables par des expressions faciales caractéristiques qui constituent une sorte de langage des émotions. Aussi appelées émotions primaires, celles-ci fonctionnent comme des programmes qui se déclenchent automatiquement face à certains stimuli de l'environnement. Par exemple, certains types de mouvements (ceux des reptiles), de sons (grondements) ou certains objets de grande taille semblent déclencher automatiquement la peur¹⁴.

Ce modèle des émotions de base ne fait cependant pas l'unanimité au sein de la communauté scientifique. En effet, selon les tenants d'une vision plus sociale, cette conception sous-estime le poids du contexte culturel, des traditions, des structures et des idéologies sociales. Bien que certaines caractéristiques anthropologiques fondamentales semblent être partagées par différentes sociétés, la conception culturaliste des émotions remet en question le concept d'émotion en postulant qu'il est en lui-même une construction sociale¹⁵.

Sans aller aussi loin, il nous semble évident que les émotions ont une dimension culturelle importante. Les conditions d'émergence des émotions varient nécessairement d'une culture à l'autre et peuvent même varier d'un individu à l'autre à l'intérieur d'une même culture. Source de joie chez l'un, un événement identique provoquera la colère d'un autre. Et que dire de plats qui font saliver ou coupent l'appétit selon nos habitudes alimentaires ?

Le sens même de l'émotion variera aussi en fonction de ce que valorise la culture. L'agressivité est inexistante dans certains groupes alors qu'elle est répandue et parfois encouragée dans d'autres.

Encadré 1 • Comment identifier une émotion de base ?

Selon Ekman, un certain nombre de critères permettent d'identifier une émotion de base¹⁶ :

1. Expression faciale universelle.
2. Réponses physiologiques distinctes : accélération ou non du rythme cardiaque, augmentation ou diminution de la température dans certaines zones du corps.
3. Déclenchement automatique et rapide. En raison de la valeur adaptative des émotions de base, il est fondamental que leur déclenchement soit rapide. Par conséquent, quand l'émotion surgit, c'est de manière brusque et non pas volontaire ou raisonnée. Les réactions physiologiques sont visibles en une fraction de seconde et les mimiques en quelques millisecondes¹⁷.
4. Stimuli universels.
5. Développement distinct et observable chez l'enfant.

14. DAMASIO A., *op. cit.*

15. LUTZ C.A. et ABU-LUGHOD L. (1990), *Language and politics of emotion*, Cambridge, University Press.

16. EKMAN P. & DAVIDSON R. J. (1994), Afterword : Are there basic emotions ?, in EKMAN P. & DAVIDSON R.J. (Eds), *The Nature of Emotion : Fundamental Questions* (pp. 46-47), New York, Oxford.

17. EKMAN P. & FRIESEN W. V. (1978), *The facial action coding system*, Palo Alto, Consulting Psychologist Press.

6. Présence chez tous les primates. Pour Darwin, l'existence d'expressions émotionnelles chez les animaux est un fait d'une importance théorique fondamentale. On peut facilement observer chez les primates des expressions de peur, de colère, de tristesse et de joie. Des éthologues en ont décrit les mimiques faciales ainsi que les comportements caractéristiques.
7. Brèveté. Les émotions de base ne se manifestent que pendant quelques secondes.
8. Correspondance à une cognition. L'émotion doit correspondre à des pensées distinctes.

3.4 Les émotions secondaires, sociales, complexes

Robert Plutchik, psychologue américain dans la ligne évolutionniste, propose un modèle qui prend en compte l'interaction entre les émotions de base et les émotions complexes.

Construit autour de huit émotions de base (quatre paires opposées : joie-tristesse, acceptation-dégoût, peur-colère, surprise-anticipation), il vise à expliquer comment les émotions simples se combinent pour construire des émotions plus complexes. D'autres auteurs ont également développé des modèles en trois niveaux¹⁸.

Selon son modèle, les émotions de base sont considérées comme une matière première à partir de laquelle se construisent toutes les autres émotions. Par exemple, il définit la jalousie comme une émotion issue de la peur et de la colère.

Au contraire des émotions de base, les émotions secondaires ou complexes n'ont pas de schéma expressif ou physiologique spécifique et universellement défini. La vie émotionnelle s'enrichit et se complexifie au fil des apprentissages et des expériences vécues. C'est notamment pour cette raison que certains auteurs utilisent le terme d'émotions « sociales » pour caractériser ces émotions secondaires car elles sont inextricablement liées à la culture, à l'éducation et aux relations sociales de ceux qui les éprouvent.

TABLEAU 4 • Quelques émotions sociales

Émotion	Déclencheur	Tendance à l'action	Effet/but
Honte	Perception d'un écart aux normes	Corriger l'écart	Se conformer aux normes du groupe
Culpabilité	Dommage causé à autrui	Réparation	Préserver l'ordre social
Jalousie	Concurrence/Rivalité	Contrôle	Garder l'exclusivité de la relation
Fierté	Réussite d'un comportement valorisé	Le faire remarquer	Asseoir sa place dans le groupe

18. Robert PLUTCHIK (1980), *Emotions : A Psychoevolutionary synthesis*, New York : Harper & Row.

La Roue ou fleur des émotions de Plutchik offre une perspective multidimensionnelle des émotions, en partant d'émotions primaires qui se combinent en émotions secondaires.

Au second niveau apparaissent huit émotions primaires : peur, surprise, tristesse, dégoût, colère, anticipation, joie et confiance. Au niveau inférieur et supérieur, nous trouvons des intensités différentes de la même émotion : par exemple, au niveau 1 nous trouvons la terreur, au niveau 2 la peur, au niveau 3 l'appréhension.

En termes de combinaisons, la joie et la confiance produisent de l'amour, la tristesse et le dégoût du remords.

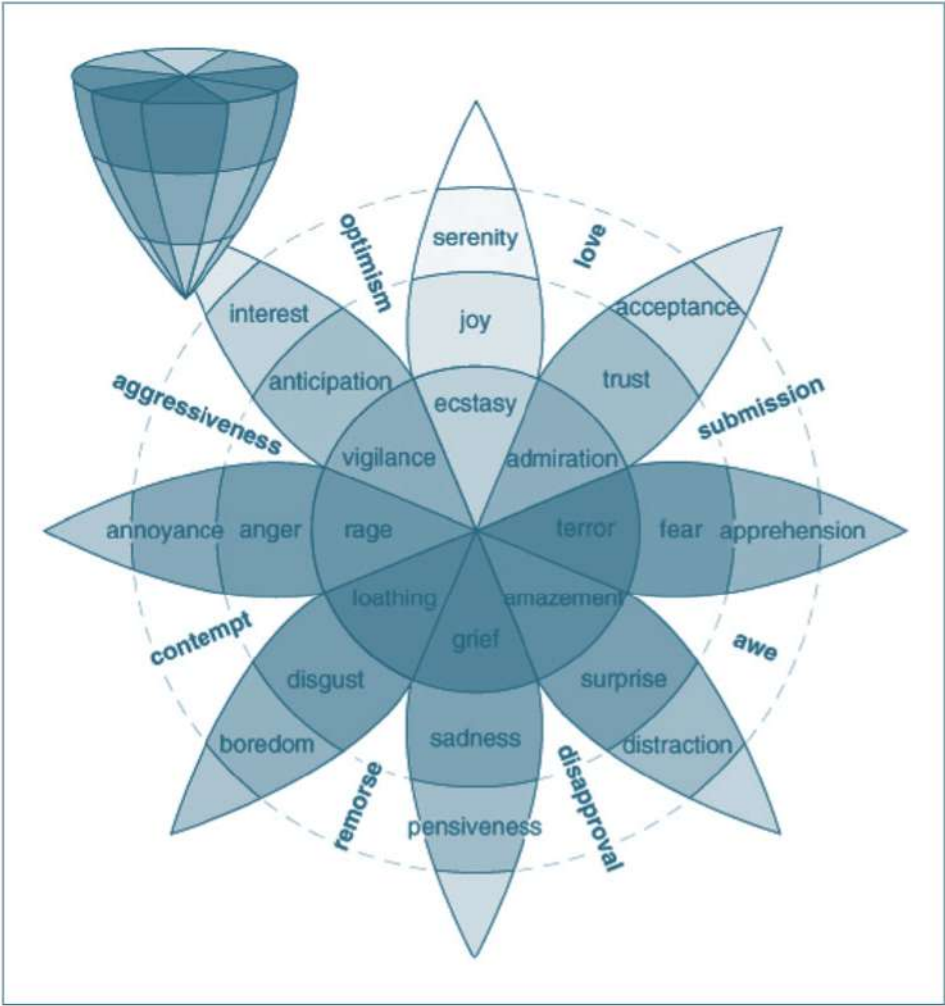


FIGURE 4 • Robert Plutchik « La roue des émotions »

(Source : *American Scientist*, 2001, page 344)

4. Neuro-anatomie des émotions

Après cette introduction à la grammaire émotionnelle, nous vous proposons d'aller voir plus précisément ce qui se passe dans notre cerveau. Quel est son fonctionnement ? Quelles sont les principales structures impliquées dans les phénomènes émotionnels ?

4.1 Les trois cerveaux

Les bases neuro-anatomiques de l'émotion sont constituées d'un ensemble de systèmes neuronaux dans notre cerveau. L'idée d'un cerveau émotionnel est rattachée à la conception dépassée mais très populaire selon laquelle nous aurions trois cerveaux. Cette notion vient des travaux du neurobiologiste Paul MacLean¹⁹. Reprenant les idées de Papez²⁰, il nomme « système limbique » les structures auxquelles il attribue l'essentiel des fonctions affectives. Selon lui, le cerveau humain est le résultat évolutif de trois systèmes dont les localisations anatomiques sont concentriques.

- La première couche, la plus ancienne et la plus profonde, également nommée « *cerveau reptilien* », assurerait les fonctions vitales de l'organisme en contrôlant la fréquence cardiaque, la respiration, la température corporelle, l'équilibre. Cette partie du cerveau comprend le tronc cérébral et les noyaux gris centraux.
- La deuxième couche, appelée *cerveau paléo-mammalien*, enveloppe le cerveau reptilien et correspondrait au système limbique. Impliqué dans le déclenchement des réponses émotionnelles, il jouerait un rôle de conservation de l'espèce et de l'individu. Il comprend notamment l'hypothalamus.
- Enfin, le *cerveau « frontal »* ou néo-mammalien constituerait la troisième et dernière couche. Cette partie du cerveau est constituée par le néocortex et est le siège de la pensée rationnelle. Elle permettrait, dans une certaine mesure, de s'affranchir de la tutelle des émotions et serait une caractéristique des animaux dits « supérieurs » (notamment les êtres humains).

4.2 Cerveau émotionnel, cerveau rationnel

De nombreux chercheurs mettent en question la conception d'un centre neuro-anatomique unique de création de l'émotion au profit d'une origine multipolaire de l'émotion. Cette perspective s'applique aux conceptions de la motricité, de la raison, du langage ou de la vision. Nous préférons cette vision plus systémique et complexe du fonctionnement humain.

En effet, les différentes structures cérébrales sont très richement interconnectées, elles fonctionnent en forte interaction les unes avec les autres. En fonction de la place qu'elles occupent dans un système donné, elles fournissent différentes contributions au fonctionnement de ce dernier.

19. Paul D. MAC LEAN est un médecin et neurobiologiste américain (1913-2007). Il est l'auteur de la théorie dite du cerveau triunique selon laquelle l'évolution du cerveau dans le règne animal se retrouve dans la structure du système nerveux central humain.

20. James PAPEZ (1883-1958) est un neuroanatomiste américain. Il est spécialement connu pour ses travaux sur le système limbique, dont il décrit l'organisation fonctionnelle responsable des émotions, laquelle est connue depuis sous le nom de « circuit de Papez ».

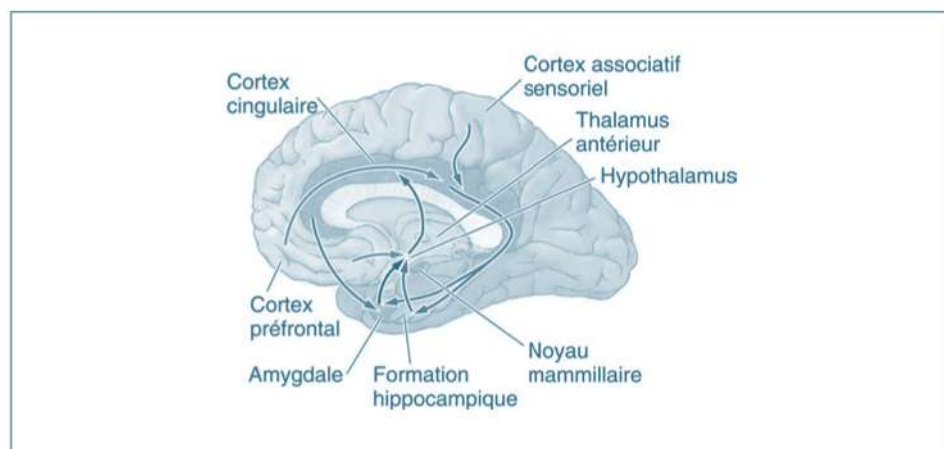


FIGURE 5 • Les relations entre fonctions et structures cérébrales

Cortex préfrontal : planification volontaire

Hippocampe : mémoire, stockage des souvenirs

Amygdales : contrôle des réponses émotionnelles/ mémoire émotionnelle

Hypothalamus : organe d'intégration, contrôle de la soif, la faim, la température...

Thalamus : structure par où transitent les informations sensorielles vers le cortex

(Source : Kolb B. & Whishaw J., *Cerveau et comportement*, De Boeck, p. 613)

Il nous semble intéressant de nous attarder sur certaines structures incontournables, telles que l'amygdale – qui est impliquée dans le déclenchement des réponses émotionnelles – et le cortex préfrontal – qui intervient notamment dans le contrôle des émotions.

4.3 L'amygdale

Petite structure double en forme d'amande située dans la profondeur du lobe temporal, l'amygdale est le point de convergence de tous les messages sensoriels en provenance des aires associatives spécifiques (vision, audition et tact) et notamment du thalamus, du cortex préfrontal et de l'hippocampe.

L'attention, la perception et la mémoire d'une situation dangereuse influencent les connexions entre l'amygdale et le cortex. Cette richesse de connexions lui confère une importance cruciale dans le contrôle des principaux états affectifs (tels que l'amour) et dans l'expression de l'humeur, notamment en ce qui concerne les comportements de peur ou d'agressivité.

L'amygdale joue aussi un rôle fondamental dans la préservation de l'individu puisqu'elle constitue le centre d'identification du danger.

Des expériences ont mis en évidence que la destruction expérimentale bilatérale de l'amygdale entraînait chez l'animal une perte des émotions et des interactions sociales. Inversement, la stimulation électrique de ces structures génère des crises

violentes d'agressivité. Chez l'homme, des lésions bi-amygdaliennes semblent provoquer un état de placidité et d'indifférence affective. Rappelons-nous du cas d'Elliot.

L'amygdale est considérée comme la « sentinelle » du cerveau, celle qui vérifie l'environnement pour nous prévenir des dangers. Son importance dans le fonctionnement des émotions la place au centre de très nombreuses études.

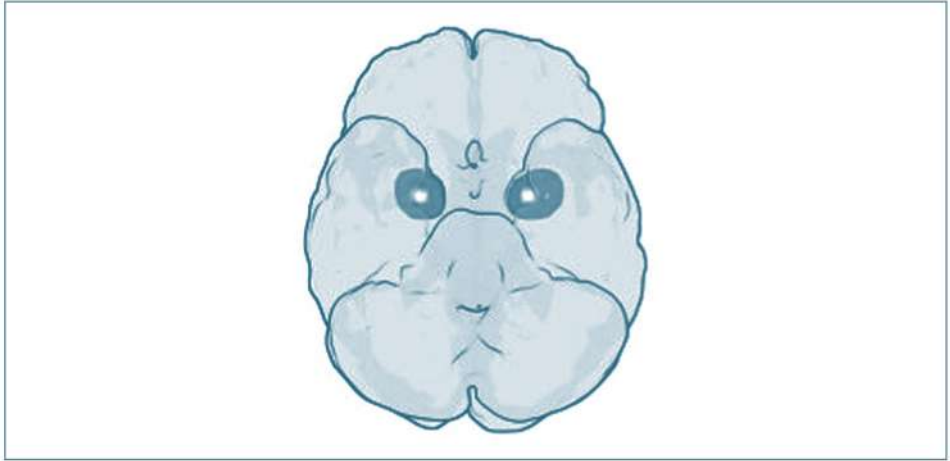


FIGURE 6 • L'amygdale

(Reproduced from wikipedia under GFDL)

Les connexions de l'amygdale au cortex peuvent influencer l'attention, la perception et la mémoire d'une situation dangereuse. L'amygdale peut aussi influencer le cortex de manière indirecte par ses connexions au système de l'attention du tronc cérébral.

4.4 Le cortex préfrontal

À la suite de l'étude du cas de Phineas Gage par Damasio et son équipe, les fonctions du cortex préfrontal ont été mieux connues.

Une lésion dans cette zone du cerveau entraîne une série de modifications comportementales parmi lesquelles l'apparition de traits caractéristiques de la personnalité antisociale (impulsivité, irresponsabilité, absence de conscience sociale et manque d'empathie). On a également pu observer des expressions émotionnelles déconnectées du contexte social ou des émotions perturbées telles qu'une sensibilité excessive, de l'euphorie ou de l'irritabilité²¹.

21. ANDERSON S.W., BECHARA A., DAMASIO H., TRANEL D. & DAMASIO A. (1999), Impairment of social and moral behavior related to early damage in human prefrontal cortex, *Nature neurosciences* 2, 1032-1036.

Siège de plusieurs fonctions cognitives (notamment l'anticipation, la planification, la capacité d'abstraction, la mémoire de travail) le cortex préfrontal possède aussi de nombreuses connexions avec l'amygdale. Ce lien jouerait un rôle dans le processus d'extinction de la peur conditionnée ainsi que dans le contrôle conscient de l'anxiété.

Le cortex préfrontal serait également impliqué dans la dernière phase de la confrontation à un danger. Chez les personnes au cortex préfrontal endommagé (le « syndrome frontal »), la planification de la moindre tâche est pratiquement impossible.

On a aussi pu établir par imagerie cérébrale une relation entre des problèmes cognitifs caractéristiques des cas de schizophrénie et une atteinte fonctionnelle et structurelle de cette région du cerveau²².

Le cortex préfrontal joue donc une fonction importante dans la régulation des émotions (par l'inhibition de l'amygdale). Chez l'homme, il semble que les routes neuronales du cortex vers l'amygdale sont moins nombreuses que celles de l'amygdale vers le cortex. Ce déséquilibre structurel explique sans doute l'impact de l'émotion sur la pensée et sur la raison²³.

Il faut cependant se garder de tomber dans une vision caricaturale ou manichéenne. L'amygdale n'est pas un mauvais cerveau archaïque qu'il faudrait dominer, elle possède une fonction vitale d'alerte par rapport aux dangers ou aux risques potentiels. De la même manière, le cortex préfrontal n'est pas un bon cerveau évolué puisque ses facultés peuvent créer de l'anxiété dans une situation dépourvue de tout danger objectif en imaginant un échec et ses conséquences (examen, prise de parole en public, etc).

Après avoir exploré le monde fascinant des émotions, nous nous intéresserons dans le chapitre suivant aux facultés d'apprentissage.

22. LEWIS D.A. & LIEBERMAN J.A. (2000), Catching up on schizophrenia : natural history and neurobiology, *Neuron* 28, 325-343.

23. LOTSTRA F. (2002), Le cerveau émotionnel ou la neuroanatomie des émotions, in *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, 29, 73-249.

CHAPITRE 4

L'apprentissage des émotions

« Y'a pas plus garce que la mémoire.
Ça te prive, mais tu ne sais pas de quoi. »

Daniel PICOULY

SOMMAIRE

1. Apprentissage et mémoire	42
2. Neurobiologie de la mémoire	44
3. Les pathologies liées aux émotions	48

Dans ce chapitre, nous allons aborder les mécanismes de l'apprentissage en relation avec les émotions. Ensuite, nous nous intéresserons aux différentes pathologies résultant de dysfonctionnements émotionnels.

1. Apprentissage et mémoire

Les compétences émotionnelles sont très spécifiques. L'apprentissage que nous nommerons « émotionnel » se distingue d'un apprentissage cognitif classique.

Tout comme les différentes zones du cerveau sont en interaction, l'apprentissage cognitif et l'apprentissage émotionnel le sont aussi. Pour mieux les appréhender, il est nécessaire d'entrer dans les détails de leur mode de fonctionnement.

Principale activité du cerveau, l'apprentissage est un processus qui permet de conserver des informations, des états affectifs et des impressions capables d'influencer notre comportement.

La structure du cerveau est en constante modification afin de mieux intégrer les expériences rencontrées. Le résultat de ces modifications - la persistance des données - est ce qu'on appelle la mémoire. Cette dernière n'est cependant pas la retranscription fidèle des événements vécus car elle subit des transformations dues notamment au traitement de l'information en parallèle dans le cortex.

On distingue trois types de mémoire en interaction : la mémoire sensorielle, la mémoire à court terme et la mémoire à long terme. La mémoire sensorielle¹ sert d'interface entre les stimuli et la mémoire à court terme². Cette dernière est aussi appelée mémoire de travail, l'analogie avec l'ordinateur est assez parlante.

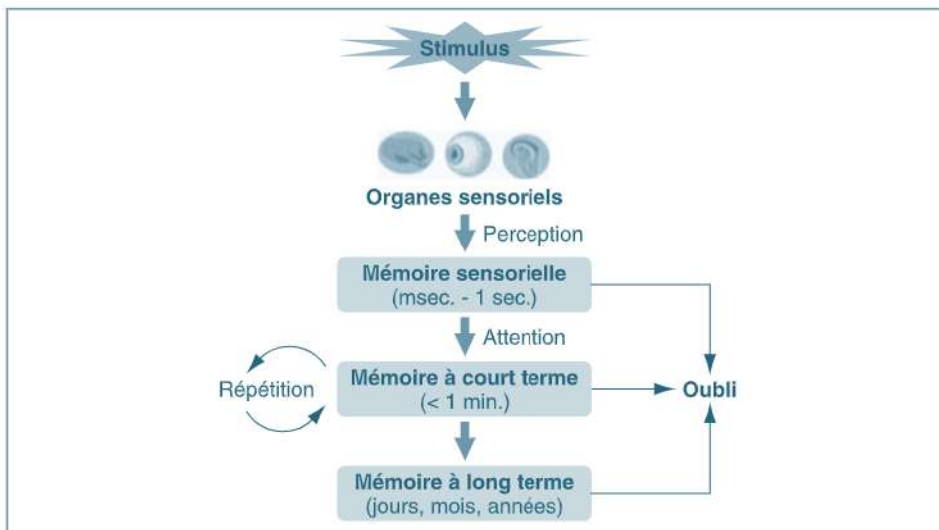


FIGURE 7 • Les différentes dimensions de la mémoire

(Copyleft ©)

1. La mémoire sensorielle est très courte, et principalement divisée en mémoire iconique et échoïque.
2. La mémoire à court terme permet de garder une information pendant un temps réduit et de la restituer dans le même délai.

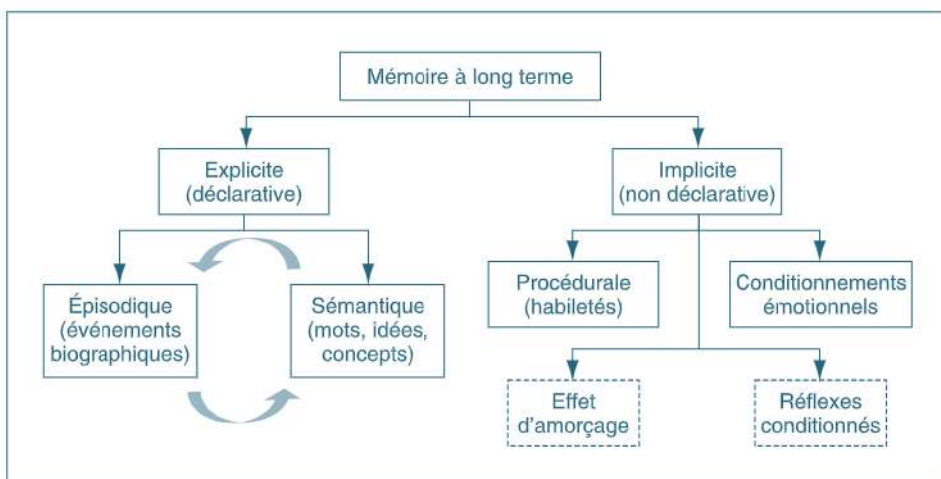


FIGURE 8 • La mémoire à long terme

L'émotion et l'apprentissage émotionnel concernent essentiellement la mémoire à long terme.

Celle-ci se décompose en deux pôles : la mémoire explicite et la mémoire implicite.

La mémoire explicite, au moyen de laquelle les faits et les choses sont consciemment stockés, est au centre de nombreuses recherches et études depuis de nombreuses années.

En revanche, ce n'est que plus récemment que les scientifiques se sont penchés avec un intérêt croissant sur une forme inconsciente de mémoire appelée mémoire implicite. Avec ce type de mémoire, le rappel d'un souvenir encodé se fait automatiquement, sans effort de rappel nécessaire, contrairement à la mémoire explicite.

La mémoire explicite concerne d'une part la mémoire **épisodique** (également appelée autobiographique car elle concerne les événements personnellement vécus) et d'autre part la mémoire **sémantique** qui stocke les connaissances (la couleur d'une tomate, la capitale du Tadjikistan).

La **mémoire procédurale**, l'un des deux types de mémoire implicite, permet l'acquisition d'habiletés et l'amélioration progressive de ses performances motrices. C'est grâce à elle, par exemple, que nous roulons à vélo ou nous conduisons notre voiture sans avoir l'impression d'être totalement concentrés sur ces tâches. Elle est constituée d'automatismes sensorimoteurs si bien intégrés qu'ils sont devenus inconscients. C'est pour cette raison que la mémoire procédurale est rarement altérée même chez des patients souffrant d'amnésie profonde.

Les conditionnements émotionnels relèvent du second type de mémoire implicite. L'apprentissage associatif est à la base de cette forme de mémoire. Il s'agit du lien qui peut être créé entre une émotion et une situation, un événement ou un objet. Ce processus peut se mettre en place sans l'intervention de la conscience.

2. Neurobiologie de la mémoire

Les recherches en neurobiologie de la mémoire ont montré que le traitement des souvenirs avait lieu au sein de structures cérébrales différentes en fonction du type de souvenir.

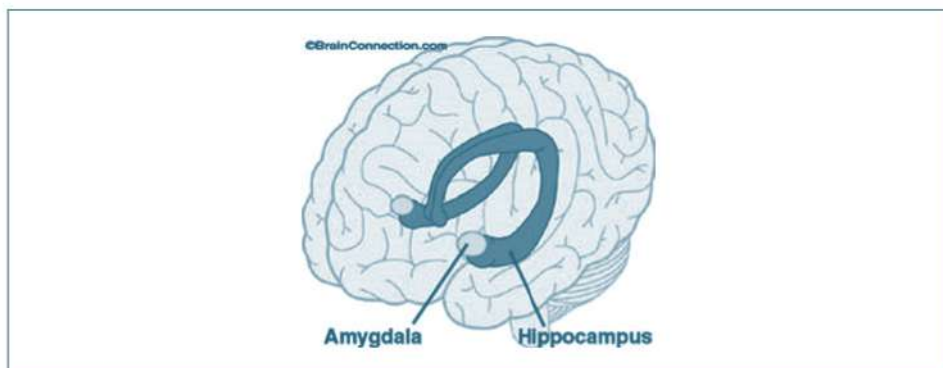


FIGURE 9 • Amygdale et hippocampe

(Source : brainconnection.com)

Ainsi, l'hippocampe et le cortex sont associés à la mémoire consciente explicite. L'amygdale, en revanche, est impliquée dans les conditionnements émotionnels. Un exemple est la mémoire émotionnelle liée à la peur.

Ces deux systèmes fonctionnent en interaction. Dans une situation fortement connotée émotionnellement, comme un conflit, l'amygdale et l'hippocampe prendront en charge différents aspects. L'hippocampe permettra de garder le souvenir du lieu de l'événement, des personnes présentes et de l'action menée. Mais c'est l'amygdale qui déclenchera une série de réactions qui augmenteront le rythme cardiaque et feront transpirer ou se contracter certains muscles. La charge émotive ou l'importance donnée à une situation renforceront le souvenir conservé dans la mémoire à long terme.

2.1 La puissance de la mémoire émotionnelle

Ces différents types de mémoire à long terme ne sont pas des entités isolées. Elles sont en constante interaction. La qualité de la mémoire explicite sera proportionnelle à l'émotion vécue au moment des faits. En effet, l'émotion semble être un facteur qui influence toutes les catégories de la mémoire.

Lorsqu'elle est activée par un stimulus émotionnel significatif, l'amygdale déclenche toutes sortes de réponses corporelles qui favorisent un encodage plus efficace des souvenirs dans l'hippocampe et le lobe temporal. C'est la raison pour laquelle seront mieux mémorisés les événements ayant un impact émotionnel pour l'individu.

L'interaction des systèmes de mémoire explicite (hippocampe) et implicite (amygdale) explique aussi pourquoi nous ne nous souvenons pas des traumatismes qui

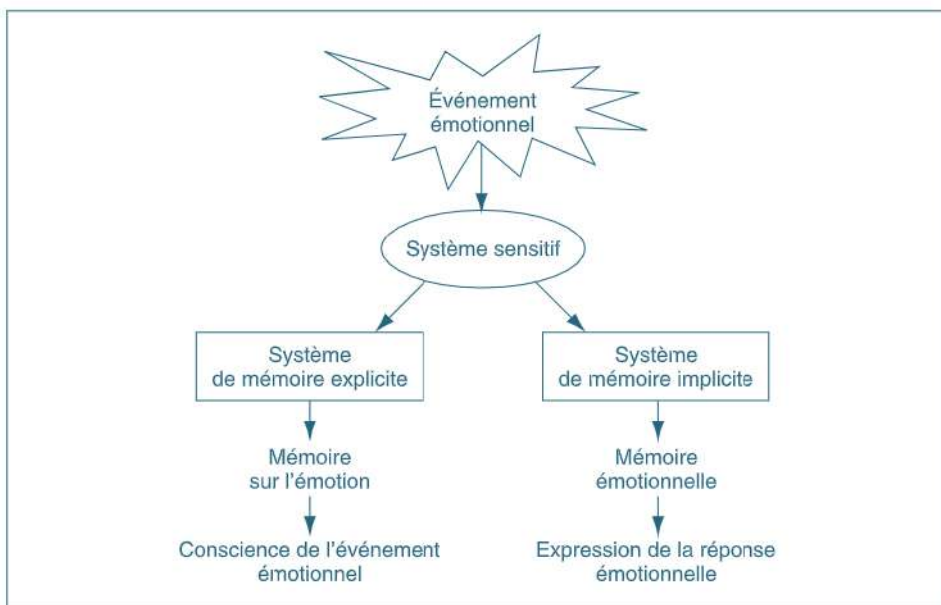


FIGURE 10 • Mémoire des émotions

(D'après Ledoux, 2007)

se sont produits au début de la vie. Alors que l'amygdale est déjà capable de stocker des souvenirs inconscients, l'hippocampe, lui, est encore immature. Par conséquent, un traumatisme précoce peut avoir des effets sur le comportement d'un adulte sans que la cause et les mécanismes de cette perturbation ne soient conscients.

2.2 Les deux voies de l'émotion

Tout comme la mémoire s'envisage à différents niveaux (implicite et explicite), nous suggérons d'envisager les réponses aux émotions selon différents niveaux interreliés. D'après Philippot, il existe un niveau explicite et concret qui obéit à des règles rationnelles et un autre, automatique et inconscient, qui correspond à des apprentissages et à des conditionnements émotionnels³.

Les travaux de Ledoux sur la peur⁴ illustrent cette idée. Au cours de ses recherches, il a démontré le rôle majeur joué par l'amygdale. Tous les cortex sensoriels ont des connexions avec l'amygdale, qui a des connexions directes avec les différentes régions du cerveau assurant l'expression de la peur. Ledoux détermine deux circuits : un circuit court, inconscient et automatique, qui passe directement du thalamus à l'amygdale sans passer par le cortex préfrontal et un circuit long dans lequel le cortex (et donc la cognition) intervient entre le thalamus et l'amygdale.

3. PHILIPPOT P. (2007), *Émotion et psychothérapie*, Mardaga.

4. LEDOUX J. (1998), *The emotional brain, fear, and the amygdale*, Cell. Mol. Neurobiol., 23(4-5) :727-38.

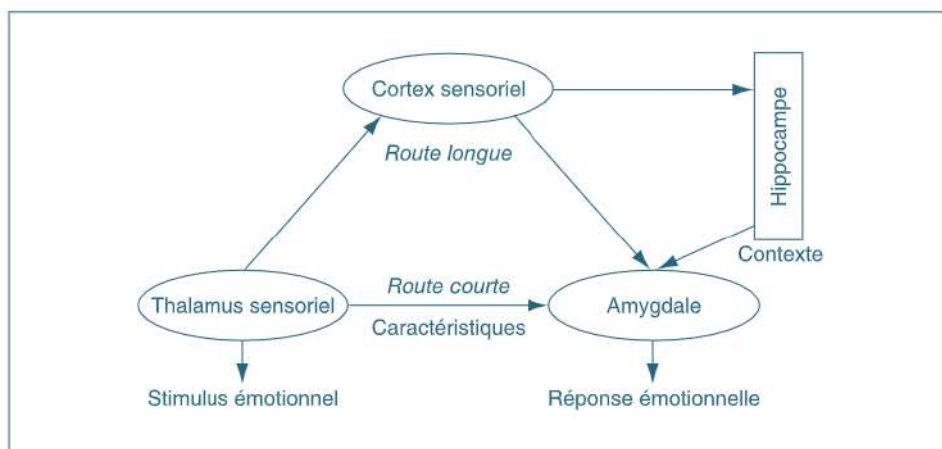


FIGURE 11 • Les 2 routes de l'émotion

2.3 La voie courte

Suite à une stimulation (qui pourrait être une situation considérée comme dangereuse par l'individu), le thalamus active l'amygdale qui enclenche automatiquement les réactions corporelles de la peur. L'amygdale fait naître la réaction émotionnelle de peur avant même que l'individu n'ait interprété consciemment la situation. Des recherches effectuées en laboratoire montrent qu'il suffit de 12 millisecondes pour qu'une stimulation acoustique atteigne l'amygdale chez le rat.

La peur se déclenche donc plus rapidement que la cognition. Elle se manifeste automatiquement, avant toute évaluation consciente du danger.

2.4 La voie longue

Face à une situation de danger, le thalamus peut également envoyer l'information au cortex qui décrypte la situation de façon détaillée. Si elle s'avère être réellement dangereuse, les manifestations corporelles de la peur sont maintenues ; la réaction de fuite ou de défense est mobilisée. En revanche, si le cortex décode de façon précise l'absence de danger, il freine la fonction amygdalienne et toutes les expressions corporelles de la peur, telles que l'accélération du pouls, la pâleur, la sudation et l'immobilisation du corps s'estompent. Cette analyse plus élaborée de la situation peut alors être comparée au contenu de la mémoire explicite grâce à l'hippocampe et ses liens étroits avec l'amygdale. Cette analyse fine exige 24 millièmes de seconde, soit le double du temps nécessaire dans le circuit court.

L'amygdale est capable de solliciter presque instantanément la mémoire implicite (inconsciente) d'une situation émotionnelle donnée. Un stimulus peut alors déclencher une émotion avant même que les fonctions cognitives préfrontales du cerveau

aient réellement pu s'activer. En d'autres mots, il est possible que la peur nous envahisse avant même que nous y ayons pensé.

La voie courte thalamus-amygdale est à la base des réactions de survie, de fuite et de défense dans un délai très court sur base d'informations imprécises. La voie longue, elle, assure une perception précise du stimulus mais nécessite un temps de réaction plus long, qui serait fatal dans certaines situations.

2.5 Le conditionnement émotionnel

Le conditionnement émotionnel correspond à un lien fort créé entre une situation mémorisée et une émotion. Il suffit parfois de ressentir un seul des éléments de cette situation (un ton de voix, une image, une musique, un parfum) pour activer instantanément l'émotion qui y est reliée. L'exemple le plus connu est celui de « la madeleine de Proust » qui faisait revivre instantanément à l'auteur, de nombreuses années plus tard, les émotions de son enfance.

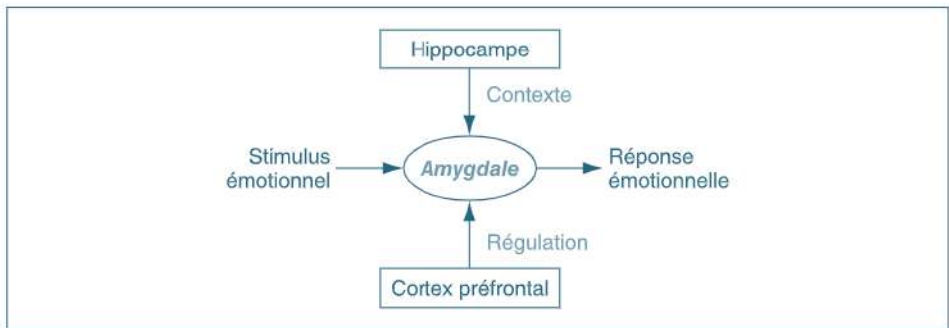


FIGURE 12 • Le conditionnement émotionnel

(D'après Ledoux, 2007)

La madeleine de Proust offre également une illustration intéressante de l'interaction des aspects implicites et explicites du fonctionnement émotionnel. « *Mais à l'instant même où la gorgée mêlée des miettes du gâteau toucha mon palais, un plaisir délicieux m'avait envahi, isolé, sans la notion de sa cause.* » Au cours de cet épisode, Proust éprouve une émotion avant toute pensée consciente. C'est seulement suite à la réflexion qu'il retrouve la cause de l'émotion ressentie : « *Dix fois il me faut recommencer. Et tout d'un coup le souvenir m'est apparu. Ce goût c'était celui du petit morceau de madeleine que le dimanche matin ma tante Léonie m'offrait après l'avoir trempé dans son infusion de thé ou de tilleul.* »

3. Les pathologies liées aux émotions

3.1 L'anxiété pathologique

La puissance de l'apprentissage émotionnel facilite la mémorisation de certains événements importants mais est également susceptible de nous ramener constamment à une situation traumatique. L'activation émotionnelle est un avantage en termes de survie dans un environnement menaçant. La suractivation du circuit court, en revanche, peut devenir pathologique si elle se prolonge dans notre cadre de vie habituel.

La peur est susceptible de se transformer en une anxiété pathologique⁵. Les techniques d'imagerie cérébrale ont mis en évidence une suractivation de l'amygdale chez les sujets souffrant d'anxiété⁶, de dépression ou de stress post-traumatique⁷ lorsqu'ils sont exposés à des visages menaçants⁸.

Voici quelques exemples d'émotions devenues pathologiques :

TABEAU 5 • Émotions, du normal au pathologique

Émotion normale	... qui se dérègle ou s'emballe	Conséquence pathologique
La peur	... sans déclencheur spécifique	Anxiété généralisée
La peur spécifique (espaces clos, foule, araignées, ...)	... permanente et excessive	Phobie
La peur	... excessive et que l'on tente de contrôler par des rituels	Troubles obsessionnels compulsifs (TOC)
Un événement traumatisant	... réactivé intensément et en permanence	Stress post-traumatique

Bien que les émotions soient régulatrices, elles ont aussi besoin dans certains cas d'être régulées. Le deuil est un exemple intéressant. Les réactions de tristesse participent au processus de deuil et au réinvestissement affectif et social avec l'environnement existant. Cependant, le deuil peut aussi devenir pathologique et la tristesse s'accompagner de dépression, d'anxiété ou de colère⁹.

5. LEDOUX J. (1998), *The emotional brain*, Londres, Weidenfeld & Nicolson.

6. THOMAS K.M., DREVETS W.C., DAHL R.E., RYAN N.D., BIRMAHER B., ECCARD C.H., AXELSON D., WHALEN P.J. & CASEY B.J. (2001), Amygdala response to fearful faces in anxious and depressed children, *Arch. Gen. Psychiatry*, 58 : 1057-1063.

7. SHIN L.M., MC NALLY R.J., KOSSLYN S.M., THOMPSON W.L., RAUCH S.L., ALPERT N.M., METZGER L.J., LASKO N.B., ORR S.P. & PITMAN R.K. (1997), A position emission tomographic study of symptom provocation in PTSD, *Ann. N. Y. Acad. Sci.* 821, 521-523.

8. MORRIS J.S., FRITH C.D., PERRETT D.I., ROWLAND D., YOUNG A.W., CALDER A.J. & DOLAN R.J. (1996), A differential neural response in the human amygdala to fearful and happy facial expressions, *Nature*, 383, 812-815.

9. PHILIPPOT P., *op. cit.*

3.2 La mémoire traumatique

La mémoire traumatique se manifeste quand des apprentissages et conditionnements émotionnels passés sont à la source de réactions qui ne correspondent pas à la situation vécue sur le moment. Cela signifie qu'une situation ou un événement particulièrement traumatisant a marqué émotionnellement un individu dans la durée et laissé des traces qui se réactivent dans un nouveau contexte. Ces manifestations ne sont pas seulement les suites d'accidents ou de dangers ressentis physiquement. L'annonce d'un événement dramatique peut provoquer des réactions similaires à celles que déclenche un danger extérieur. Lorsqu'un patient apprend qu'il est atteint d'une maladie grave, ses réactions physiologiques (pression artérielle qui augmente, pupilles qui se dilatent, rythme cardiaque qui s'accélère et muscles qui se gonflent) sont les mêmes que celles activées pour faire face à une menace mettant sa vie en danger¹⁰. L'organisme réagit de la même manière face au péril : le système nerveux sympathique et les glandes surrénales libèrent un flot d'hormones qui préparent à combattre le danger ou à le fuir. Dans les deux situations, cela peut aboutir à un état de stress post-traumatique.

En situation d'alerte, la mémoire devient plus perméable aux éléments environnants afin d'enregistrer les conditions du danger. Il s'agirait d'une habileté adaptative de survie, permettant d'éviter ce même danger lorsqu'il se présente de nouveau.

À New York, certains hommes et femmes ayant vécu de près l'attentat contre le World Trade Center associent désormais toute image de ciel bleu au traumatisme qu'ils ont subi ce matin-là. D'autres revivent ces événements lorsqu'ils sentent la moindre odeur de fumée¹¹.

Les peurs, les phobies et autres états affectifs dérangeants issus d'apprentissages émotionnels sont également à classer dans la catégorie de la mémoire traumatique.

3.3 L'apathie et l'inhibition émotionnelles

La suractivation des émotions est problématique dans certaines situations. Il en est de même de leur sous-activation. L'apathie émotionnelle est généralement déclenchée par un état d'épuisement avancé ou un stress important. Le fait de n'éprouver que très peu d'émotions ouvre la porte à l'apparition d'une humeur dépressive et peut aussi avoir un impact sur la santé, le bien-être et les relations interpersonnelles¹². Phillipot relève à cet égard que le fait qu'un individu ne partage pas ses émotions avec son entourage est source de nombreux problèmes de communication.

Des études ont montré que lorsque l'amygdale d'un individu est lésée, celui-ci ne ressent plus la peur. Il est incapable de détecter les visages considérés comme effrayants par des sujets témoins normaux dans un échantillon de photos. Dans la vie courante, comment vivre avec ce handicap sans prendre de risques ?

10. BERGERON N., Université de Montréal, FORUM, édition du 12 janvier 2004 / Volume 38, n° 16.

11. BERGERON N. (2004), *op. cit.*

12. PENNEBAKER J. W. (1989), Confession, inhibition and disease, in BERKOWITZ L. (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 22, pp. 211-244), New York : Academic Press.

3.4 Les émotions « de seconde main »

Par ce terme, nous définissons les émotions qui ne sont pas engendrées par une situation vécue au présent mais qui surviennent en réaction à une émotion. Elles s'expliquent d'abord par une fonction de protection contre une émotion inacceptable (un homme exprime de la colère au lieu de la tristesse si sa culture ne lui autorise pas la manifestation de cette émotion). Elles peuvent aussi trouver leur cause dans une réaction en rapport avec l'émotion première (nous nous sentons coupables d'être en colère contre quelqu'un ou avons peur d'avoir peur). À titre d'exemple, l'anxiété « de seconde main » à répétition est un facteur de dépression¹³.

Enfin, les émotions « de seconde main » peuvent aussi être des réactions à nos pensées. Dans ce cas, notre dialogue interne et nos croyances, déclencheurs de nos émotions, posent problème car ils nous empêchent d'identifier correctement l'émotion.

3.5 Les émotions « parasites »

Les émotions parasites sont celles qu'une personne exprime alors qu'elle ne les vit pas réellement. Il peut s'agir par exemple de l'expression de tristesse ou de douleur d'un enfant pour attirer l'attention, de la manifestation de colère pour impressionner et influencer l'interlocuteur ou de la manifestation de tristesse pour éviter un conflit.

Ce mode de fonctionnement, qui n'est pas toujours conscient, résulte d'apprentissages émotionnels bien souvent acquis dans l'enfance. S'il est répétitif, il peut se révéler problématique tant sur le plan individuel que sur le plan social. Par exemple, se montrer triste pour obtenir de l'affection ou séduire afin de ne pas être rejeté risque d'être mal interprété et au final, de nuire à une communication efficace. La répétition d'une telle habitude comportementale est une source potentielle d'incompréhensions et de frustrations dans une relation.

Après avoir exploré la mémoire et les pathologies des émotions, découvrons à présent les différentes compétences de l'intelligence émotionnelle.

13. PHILIPPOT P., *op. cit.*

CHAPITRE 5

Les compétences de l'intelligence émotionnelle

« Qui veut gravir une montagne,
commence par le bas. »

CONFUCIUS

SOMMAIRE

1. L'identification des émotions	53
2. L'expression des émotions	59
3. La compréhension des émotions	62

*Nous allons brièvement commenter et illustrer les compétences émotionnelles de base avant de détailler les **outils pratiques** permettant de développer chacune d'entre elles. D'autres processus et exercices seront abordés en outre dans les fiches techniques de la troisième partie.*

Une personne qui développe son intelligence émotionnelle sera amenée à mettre ces compétences émotionnelles en pratique.

Comme nous l'avons souligné plus haut, le domaine de l'intelligence émotionnelle est vaste et changeant. Le nombre de définitions, modèles, tests et concepts s'est multiplié ces dernières années. Notre modèle, basé sur des habiletés, offre des avantages évidents en termes d'apprentissage et de mise en pratique sur le terrain du management.

Les habiletés sélectionnées ont un effet fort et consistant sur des variables fondamentales comme la santé physique et mentale ou sur les relations sociales.

De plus, elles sous-tendent des compétences plus complexes, comme l'empathie par exemple. Enfin, chacune d'entre elles se décline à la fois au niveau personnel et au niveau des relations avec les autres.

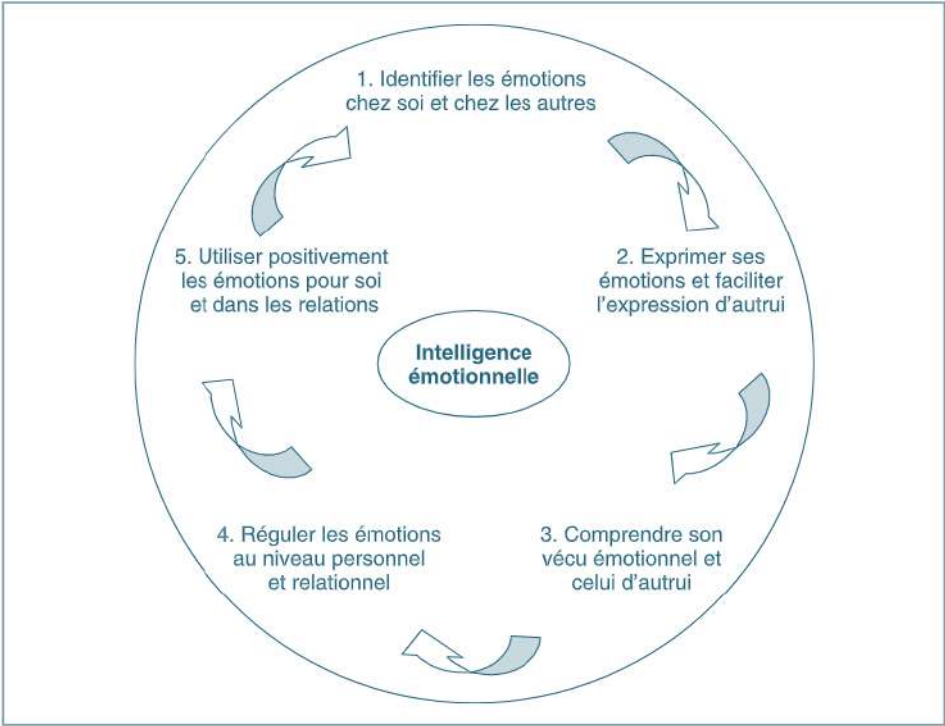


FIGURE 13 • Notre modèle des compétences émotionnelles

TABLEAU 6 • Les cinq compétences émotionnelles de base

	Au niveau personnel, il s'agit de la capacité à ...	Au niveau interpersonnel, il s'agit de la capacité à ...
Identifier	– identifier son vécu émotionnel	– identifier les processus émotionnels chez les autres
Exprimer	– exprimer ses émotions de manière adaptée au contexte	– permettre aux autres d'exprimer leurs sentiments et faciliter cette expression
Comprendre	– comprendre son vécu émotionnel dans le contexte présent	– comprendre le vécu et les réactions de ses interlocuteurs
Réguler	– gérer et réguler ses émotions désagréables en fonction du contexte et de ses objectifs – réguler ses émotions positives et faire de ses émotions un point fort : utiliser ses émotions pour être plus créatif, prendre de meilleures décisions	– réguler et gérer les émotions désagréables dans leur dimension relationnelle, par exemple dans le cadre d'un conflit – réguler les émotions positives dans la relation, par exemple pour créer de la motivation, installer une ambiance créative
Utiliser	– utiliser positivement ses émotions pour cultiver nos ressources	– utiliser positivement les émotions pour enrichir nos relations

Les trois premières sections de ce chapitre seront consacrées aux compétences d'identification, d'expression et de compréhension. Vu son importance, la compétence suivante, celle de la régulation, sera développée dans les trois chapitres suivants. Cette compétence relève d'un niveau logique supérieur, nous pouvons l'appeler méta-compétence. Dans le cadre de la régulation de nos émotions, nous serons souvent amenés à utiliser les autres compétences, identifier, exprimer et comprendre. La compétence d'utilisation des émotions sera abordée au Chapitre 8 par l'exemple de l'utilisation des émotions positives.

1. L'identification des émotions

Dans cette partie, nous allons mettre en évidence l'importance de l'identification des émotions et envisager quelques pistes pour développer cette compétence.

La première des compétences de l'intelligence émotionnelle est **l'habileté à percevoir et à identifier les émotions**. Comme toutes les compétences émotion-

nelles, elle se situe à un double niveau, personnel et interpersonnel. Elle comprend tant l'habileté à identifier ses émotions que l'habileté à identifier celles des autres.

Elle suppose la perception et l'identification des messages émotionnels exprimés aussi bien par les mots que par les expressions faciales et non verbales, comme les postures, le ton de la voix ou le contexte.

Cette compétence est absolument fondamentale. D'après Salovey & Mayer, le développement de l'intelligence émotionnelle est impossible sans elle¹.

Les émotions sont des indicateurs très importants des perceptions, jugements, motivations et intentions. Les personnes conscientes de leurs émotions et de celles des autres ont accès à des informations majeures concernant leur fonctionnement et celui de leur environnement. A contrario, les individus qui ne les reconnaissent pas sont privés de ces renseignements extrêmement utiles. Concentrer son attention sur un ressenti déplaisant qui émerge permet d'apprendre sur ses sentiments, sur soi-même et sur le contexte relationnel dans lequel on évolue².

C'est pendant l'enfance que l'on apprend à identifier ses états d'âme et ceux des autres et à les différencier entre eux. Très tôt, nous sommes capables d'identifier les expressions faciales liées aux émotions de nos parents et apprenons à y répondre au mieux. En grandissant, nous devenons plus conscients de nos sensations corporelles et musculaires, acquérons une meilleure perception de l'environnement social et donnons un sens plus précis à ces émotions qui nous entourent.

En plus de constituer un socle pour le développement des autres compétences émotionnelles, la capacité à identifier les émotions offre de nombreux avantages.

En effet, les recherches montrent qu'il s'agit d'une compétence importante pour les dirigeants d'entreprise : une meilleure conscience de soi est un indicateur de performance managériale³. Il y a 30 ans déjà, Rosenthal et ses collègues de Harvard montraient que les personnes qui avaient plus d'habileté à identifier les émotions des autres réussissaient mieux dans leur travail et leurs relations sociales⁴.

Une perception juste des émotions a donc un impact sur la qualité des relations et la satisfaction qu'elles apportent. Cette compétence est également mise en avant dans de nombreuses recherches sur la vie en couple, qui est un bon laboratoire de la vie en groupe. Selon Cordova, la capacité à identifier et à exprimer ses sentiments a un effet direct sur le bien-être et la sécurité dans le couple. À l'inverse, un déficit de ces compétences présage de relations moins satisfaisantes⁵.

1. SALOVEY P., MAYER J.D. & CARUSO D., *op. cit.*

2. *Idem.*

3. CHURCH A.H. & WACLAWSKI J. (1999), The impact of leadership style on global management practices, *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1416-1443.

4. ROSENTHAL R. (1977), The PONS Test : Measuring sensitivity to nonverbal cues, in MC REYNOLDS P. (Ed.), *Advances in psychological assessment*. San Francisco, Jossey-Bass.

5. CORDOVA J.V., GEE C.B. & WARREN L.Z. (2005), Emotional Skillfulness in marriage : intimacy as a mediator of the relationship between emotional skillfulness and marital satisfaction, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 24, 218-36.

Selon les recherches du psychologue américain John M. Gottman⁶, la capacité à détecter les signaux non verbaux de l'émotion chez le partenaire (expression faciale, posture, ton de la voix, gestuelle) est l'une des compétences clés des couples qui durent. Il a notamment montré que plus l'homme parvenait à déchiffrer efficacement les signaux non verbaux des émotions de sa partenaire, plus le couple se disait heureux. Selon lui, le facteur significatif est bien plus la capacité à lire les émotions que la capacité à envoyer des signaux.

1.1 Les expressions faciales

Dans un processus de communication, l'information est transmise selon deux modes. Le mode verbal comprend les mots et renseigne principalement sur le contenu de l'interaction. La dimension non verbale, qui comprend les expressions faciales, les postures, le ton de la voix, la gestuelle mais aussi le contexte, renseigne aussi sur l'état de la relation.

D'après Mehrabian, l'impact qu'a le langage du corps dans la communication interpersonnelle peut être mesuré précisément.

Sur la base de deux études effectuées en 1967, ce chercheur à l'Université de Californie a conclu que le non-verbal (physique et voix) constituait 93 % du message perçu par l'interlocuteur⁷. Bien qu'intéressante, cette affirmation nous semble importante à relativiser car l'importance relative d'un canal de communication dépend fortement du contexte dans lequel il est utilisé.

Pour autant, la dimension non verbale est d'une importance capitale pour étudier la communication. La deuxième partie de l'ouvrage consacre une section à la communication non verbale.

Paul Ekman s'est également beaucoup intéressé aux expressions non verbales des émotions et a publié plusieurs ouvrages à ce sujet⁸. Il a également développé un outil d'analyse des expressions faciales à l'usage des psychologues. Ce système, le FACS (*Facial Action Coding System*⁹), catégorise de manière précise plus de 10 000 expressions élaborées grâce à de multiples combinaisons des muscles indépendants du visage. Il s'en sert notamment pour détecter le mensonge chez l'enfant et chez l'adulte et les résultats de ses recherches furent utilisés pour former de nombreux agents de l'administration américaine ou de la sécurité aéroportuaire.

D'après ses études, l'expression faciale s'imprime un cinquième de seconde après un stimulus, c'est-à-dire avant même que l'individu ne prenne conscience de cette émotion. Celle-ci serait donc détectable avant même que l'individu ne prenne la décision de l'exprimer ou non.

Si les très bons menteurs peuvent arriver à maîtriser en partie leurs expressions faciales, il leur est impossible de contrôler les micro-expressions qui sont des expres-

6. GOTTMAN J.M., & PORTERFIELD A.L. (1981), Communicative competence in the nonverbal behaviour of married couples, *Journal of Marriage and the Family*, 43, 817-824.

7. MEHRABIAN A. (1981), *Silent messages : Implicit communication of emotions and attitudes*, Wadsworth, Belmont.

8. *The Face of Man*, en 1980 ; *Emotion in the Human Face*, en 1982 ; *Why Kids Lie et Telling Lies*, en 1992.

9. EKMAN P., FRIESEN W. V. & TOMKINS S. S. (1971), Facial Affect Scoring Technique : A field study. *Semiotica*, 3(1), 37-58.

sions spontanées extrêmement brèves (40 millisecondes). Celles-ci peuvent indiquer une incohérence entre les mots exprimés par la personne et ses sentiments.

Ces micro-expressions résulteraient d'un relâchement pendant un court moment du contrôle automatique des émotions. En thérapie, ces micro-expressions sont également très utiles : elles renseignent le professionnel sur les difficultés du patient à exprimer ses émotions, ainsi que sur celles qu'il est véritablement en train d'éprouver¹⁰.

En ce qui concerne le travail sur les expressions faciales, l'exemple le plus connu est celui du sourire de Duchenne.



FIGURE 14 • Déclenchement d'un sourire par stimulation électrique des muscles dans les expériences de Duchenne de Boulogne

(Source : Purves *et al.*, *Neurosciences*, De Boeck, p. 690)

Au 19^e siècle, le neurologue Duchenne de Boulogne réalisa une série d'expériences sur l'expression faciale de l'émotion. Pour mettre en évidence les mouvements associés, il utilisa la photographie et la stimulation électrique des muscles du visage. Il remarqua notamment que les sourires exprimant une joie sincère se différenciaient des sourires forcés par la contraction de l'*orbicularis oculi*, un muscle situé autour des yeux.

En outre, les sourires identifiés par Duchenne sont généralement associés à une activité asymétrique dans le lobe frontal considérée comme un signe d'affect positif¹¹.

10. PHILIPPOT P., *op. cit.*

11. EKMAN P., DAVIDSON R. J., & FRIESEN W. V. (1990), The Duchenne smile : emotional expression and brain physiology, in *Journal of personality and social psychology*, 58 (2), 342-353.

Depuis, Ekman a confirmé et complété ces résultats¹² et en hommage aux travaux de son prédécesseur, il a proposé de baptiser « sourire de Duchenne » le sourire sincère.

1.2 Comment identifier les émotions d'autrui ?

La capacité à identifier les émotions d'autrui implique tout d'abord de pouvoir porter son attention sur l'autre et en particulier sur son langage non verbal.

Le développement de cette habileté demande concentration et entraînement et se renforce quand on s'intéresse aux mécanismes qui lui font obstacle.

La tendance au jugement est l'un des principaux pièges qui nous détourne de cette compétence. Lorsque nous sommes confrontés à une émotion en nous ou chez notre interlocuteur, notre tendance naturelle est de porter un jugement de valeur. Ce faisant, nous nous coupons de l'émotion et risquons d'influencer la situation en fonction de ce jugement.

Développer son habileté à identifier les émotions des autres nécessite d'être capable de les observer sans jugement.

1.3 Comment identifier nos émotions ?

Nous avons vu précédemment que les émotions se décomposaient en plusieurs dimensions.

Chacune de ces dimensions est une porte d'entrée pour nous aider à identifier nos émotions, à mieux nous connaître et à développer la conscience que nous avons de nous-mêmes.

Nous nous intéresserons particulièrement à la conscience du corps et de nos sensations physiques car elle nous semble être un atout privilégié pour apprendre à mieux identifier ses émotions et à développer la conscience de soi.

Damasio a évoqué le premier la théorie des marqueurs somatiques, ces sensations corporelles qui donnent accès à l'information véhiculée par les émotions. Le professeur Richard Lane¹³ place l'identification des sensations corporelles au premier niveau de la prise de conscience émotionnelle.

La conscience du corps n'est pas très développée dans la culture occidentale. Beaucoup d'entre nous ne sont pas à l'écoute de leurs sensations et perdent les informations essentielles qu'elles apportent. Les recherches sur l'intéroception¹⁴ montrent que cette capacité peut se développer.

12. EKMAN P. (2003), Darwin, Deception, and Facial Expression, *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1000, 205-221. EKMAN P. & DAVIDSON R. J. (1993), Voluntary Smiling Changes Regional Brain Activity, *Psychological Science*, 4 (5), 342-345.

13. LANE R. D. & SCHWARTZ G. E. (1987), Levels of emotional awareness : A cognitive-developmental theory and its application to psychopathology, *American Journal of Psychiatry*, 144, 133-143.

14. L'intéroception est composée de la proprioception qui permet la connaissance de l'état statique et dynamique du corps et de la viscéroception qui permet la connaissance de l'état physiologique et viscéral.

1.4 Le modèle de la conscience émotionnelle de Richard Lane¹⁵

Richard Lane a développé un modèle qui distingue différents niveaux de prise de conscience émotionnelle :

1. La personne perçoit les sensations corporelles et les marqueurs somatiques associés à l'émotion.
2. Elle repère les tendances à l'action qui se mettent en place.
3. La personne identifie clairement et est capable de nommer l'émotion. Ce niveau est appelé par Lane la « conscience émotionnelle réflexive ».
4. La personne est capable de différencier les émotions complexes ou contradictoires.
5. La personne identifie et se représente la complexité du vécu émotionnel tant chez elle-même que chez autrui.

Aurore travaille dans le monde de l'aide à la jeunesse. Elle a postulé à une fonction qui l'intéresse depuis longtemps et qui est en rapport avec ses compétences et son expérience. Elle apprend qu'une de ses collègues avec qui elle pensait bien s'entendre fait des remarques désobligeantes à son propos, notamment à propos de son caractère et de ses qualités relationnelles.

Aurore se sent triste et sans énergie. En se connectant à ses sentiments, elle se rend compte qu'elle est non seulement en colère contre cette personne mais qu'elle s'en veut aussi. En fait, elle estime qu'elle devrait réagir mais a peur de compromettre son poste.

Plus une personne arrive à prendre conscience de ses émotions à un niveau élevé, plus riche est la représentation de son vécu émotionnel. Elle parviendra également mieux à réguler et utiliser ses émotions¹⁶.

1.5 Quelques questions à se poser afin de mieux identifier ses émotions

- Que se passe-t-il en moi ?
- Qu'est-ce que je ressens dans mon corps ?
- À quel endroit ?
- Quelle est donc cette sensation ?
- Comment cette sensation évolue-t-elle avec le temps ?
- Combien de fois par jour suis-je réellement conscient de mes sensations ?
- Suis-je conscient de mes sensations même lorsque je n'éprouve ni gêne ni douleur ?
- En suis-je conscient lors d'activités simples comme la marche ou la respiration ?
- Que me dit mon corps lorsque je suis en colère, triste, jaloux ou joyeux ?

15. LANE R. D., QUINLAN D., SCHWARTZ G., WALKER P. & ZEITLIN S. (1990), The levels of emotional awareness scale : A cognitive-developmental measure of emotion, *Journal of Personality Assessment*, 55, 124-134.

16. PHILIPPOT P., *op. cit.*

2. L'expression des émotions

Dans cette partie nous allons explorer ensemble la deuxième compétence, l'expression des émotions, et comprendre ce qui la rend fondamentale.

« Il faut commencer par éprouver ce qu'on veut exprimer. »

Vincent VAN GOGH

2.1 L'importance de pouvoir exprimer ses émotions

L'expression des sentiments est la deuxième grande compétence de l'intelligence émotionnelle et s'utilise également à deux niveaux, par rapport à soi et en rapport aux autres.

On peut dire que l'on maîtrise cette compétence quand on est capable d'exprimer ses émotions de manière pertinente en fonction du contexte et de ses objectifs et que l'on peut faciliter l'expression des émotions de ses interlocuteurs.

Elle est intimement liée à la première compétence qui consiste à identifier les émotions.

Nous avons choisi de débiter cette section en évoquant l'alexithymie, concept miroir des habiletés d'identification et d'expression des émotions¹⁷. Là où ces deux compétences reflètent une efficience dans le fonctionnement de certains chemins neuronaux, l'alexithymie est le dysfonctionnement des mêmes chemins et rend très difficile la gestion des situations émotionnelles¹⁸. Composé à partir du grec (*lexis* : mot et *thymos* : émotion), le mot signifie littéralement « absence de mots pour décrire les émotions ».

Selon Olivier Luminet, les principales manifestations de l'alexithymie sont¹⁹ :

1. Incapacité à identifier et distinguer les émotions ou les sentiments.
2. Difficulté à verbaliser ses états émotionnels.
3. Limitation de la vie imaginaire.
4. Privation de toute dimension affective des faits et événements vécus quand ils sont décrits dans le détail.

Divers tests²⁰ permettent de mesurer le degré d'alexithymie d'une personne. Les individus présentant un score élevé d'alexithymie ne sont pas incapables de ressentir et d'exprimer leurs émotions mais ont de grandes difficultés à le faire.

17. TAYLOR G.J., PARKER J.D.A. & BAGBY R.M. (1999), Emotional intelligence and the emotional brain : Points of convergence and implications for psychoanalysis, *Journal of the American Academy of Psychoanalysis*, 27(3), 339-354.

18. LUMINET O., *op. cit.*

19. *Idem.*

20. Parmi lesquels on peut distinguer le « Toronto Alexithymia Scale » ou TAS qui est une échelle très utilisée.

Nous ne sommes qu'au début de l'exploration du cerveau et des *correspondances neuro-anatomiques* précises de la conscience de soi. Néanmoins, les travaux de Damasio ont déjà montré que les lésions cérébrales qui affectent le lien entre l'amygdale et le cortex préfrontal ont un impact négatif sur l'identification et l'expression des émotions.

Bien que les études ne soient pas encore toutes validées, un lien semble exister entre l'alexithymie et les maladies d'ordre physique, psychosomatique ou psychologique.

En ce qui concerne les maladies psychosomatiques dites classiques, les associations les plus fortes ont été établies avec l'hypertension (53 à 55 % des participants dans deux études) ou le syndrome de l'intestin irritable (36 % des participants). La relation est également très forte avec les troubles alimentaires comme l'anorexie et la boulimie²¹. Les études confirment également une association entre l'alexithymie et un ensemble de pathologies psychiatriques.

La capacité à exprimer ses émotions a un impact sur l'ensemble de notre vie sociale. Exprimer et ressentir des émotions est indispensable à la mise en œuvre de comportements rationnels d'adaptation à son environnement. Pouvoir exprimer ses émotions est donc une compétence fondamentale, tant du point de vue individuel qu'interpersonnel.

La manière dont nous exprimons nos émotions fournit de nombreuses informations à nos interlocuteurs. Elle renseigne sur les antécédents, le type de réaction et sur le comportement potentiel à venir. Les expressions émotionnelles sont donc cruciales pour le développement et la régulation des relations interpersonnelles²².

La fonction de manager comporte de multiples aspects relationnels et interpersonnels pour lesquels cette compétence s'avère fondamentale.

Plusieurs études, dont celle de Barsade²³ à Yale, ont montré que les émotions exprimées pouvaient être contagieuses et que l'expression d'émotions positives avait un impact sur la performance du groupe.

Les personnes qui expriment peu leurs émotions de manière non verbale ont tendance à présenter des changements physiologiques plus intenses que ceux qui expriment ouvertement leurs émotions par le même canal. Autrement dit, ces personnes présentent un risque accru de problèmes de santé.

Dans les recherches sur la personnalité, l'expression des émotions est considérée comme bénéfique pour les individus. Ceux qui ont une attitude négative envers l'expression des émotions obtiennent un score bas d'agréabilité, d'ouverture et d'extraversion (qui sont des facteurs considérés comme positifs) et un score plus élevé de neuroticisme²⁴. Ces différences ont des répercussions sur le bien-être des individus.

21. LUMINET O., *op. cit.*

22. RIGGIO R. E. (1992), Social interaction skills and nonverbal behavior, in FELDMAN R.S. (Ed.), *Applications of nonverbal behavioral theories and research* (pp. 3-30), Hillsdale, Erlbaum.

23. BARSADE S. (1998), *The ripple effect : Emotional contagion in groups* (Working paper), New Haven, Yale University School of Management.

24. Les individus dont le score de neuroticisme est élevé expérimentent des émotions négatives de manière chronique, quel que soit le niveau objectif de menace présenté par la situation.

Au niveau de différences entre hommes et femmes, les études sur les couples tendent à montrer que les hommes ont plus de difficultés à communiquer leurs émotions que les femmes.

Exprimer ses émotions de manière claire, sans jugement ni rationalisation, n'est pas une chose aisée, surtout lors d'une situation conflictuelle où nous nous sentons mis en cause. Nous verrons plus loin comment exprimer nos émotions en situation difficile et comment aider l'autre à s'exprimer.

S'entraîner à nommer les émotions facilite leur expression. Une étude récente de l'Université de Californie a montré que nommer les émotions ressenties diminuait la réactivité de l'amygdale aux images émotionnellement négatives²⁵.

2.2 L'apprentissage de l'expression des émotions

L'expression des émotions est filtrée par des règles définissant ce qui peut être exprimé à qui, quand et dans quelles circonstances. Intégrées dans le processus de socialisation, ces règles sont aussi influencées par l'expérience personnelle de chaque individu.

À l'âge scolaire, l'enfant a déjà compris qu'il n'est pas bon d'exprimer tout ce que l'on ressent. Cet apprentissage se développe en même temps que celui du contrôle volontaire des expressions faciales et celui du mensonge²⁶. Par ces processus, l'enfant apprend ce qui, dans l'expression des émotions, est souhaitable, bienvenu voire attendu dans son contexte social.

En fonction de ses expériences, l'enfant apprend aussi à remplacer l'expression de certaines émotions considérées comme inacceptables par son environnement par d'autres émotions mieux admises. Il apprend aussi à exprimer des émotions qu'il ne vit pas réellement de manière à en tirer des bénéfices particuliers.

Même s'il est insatisfait par le cadeau qu'il reçoit à son anniversaire, un enfant apprend à feindre la joie alors qu'il est très déçu. Un garçon manifestera souvent de la colère lorsqu'il a peur, car cette émotion est culturellement mieux admise pour les hommes.

2.3 Le partage social des émotions

Les émotions ont la caractéristique d'être communiquées socialement. Bernard Rimé, professeur de psychologie à l'Université catholique de Louvain, appelle ce phénomène le partage social des émotions²⁷.

Ses études montrent que lorsqu'un individu vit une émotion, il la partage dans près de 90 % des cas avec au moins une autre personne. Cette autre personne relatera

25. LIEBERMAN M.D. et alii (2007), Putting feelings into words : affect labeling disrupts amygdala activity in response to affective stimuli, *Psychological Science*, 18(5), 421-8.

26. PHILLIPOT P., op. cit.

27. RIMÉ B., PHILLIPOT P., BOCA S. & MESQUITA B. (1992), Long-lasting cognitive and social consequences of emotion : Social sharing and rumination, in STROEBE W. & HEWSTONE M. (Eds), *European review of social psychology* 3, Chichester, John Wiley & Sons Ltd. (225-258).

l'événement à quelques intimes qui répercuteront sans doute également l'information. Le résultat de ces partages primaires et secondaires est constaté dans une diffusion très importante des expériences émotionnelles dans l'entourage social d'un individu.

L'émotion motive un processus de partage et de communication, ce qui explique que la plupart des secrets sont en fait bien vite dévoilés et portés à la connaissance d'un nombre relativement important de personnes. L'équipe de Bernard Rimé a aussi mis en évidence que le partage social ne produit pas de bénéfices de récupération individuels (le fameux effet catharsis) mais plutôt sociaux. Ce partage aurait ainsi avant tout un rôle fondamental dans la cohésion sociale : il renforcerait les liens sociaux et aurait une action positive sur les croyances fondamentales de l'individu. Dans cette perspective, le partage social contribue à la construction d'une mémoire collective de certains événements.

2.4 Les pièges du retrait social

Lorsqu'on vit un moment difficile, une des tentations est de s'isoler et de se couper de tout soutien social. L'effet positif immédiat est de permettre une prise de recul mais cela risque aussi de concentrer l'énergie sur la difficulté ressentie, de créer un sentiment de solitude et d'incompréhension voire d'aggraver la difficulté initiale.

2.5 En résumé : quelques questions pour mieux exprimer ses émotions

- Quelles sont les émotions que je m'interdis ou que je peine à exprimer ?
- Quelles sont les émotions valorisées ou au contraire proscrites de mon environnement familial ?
- Quelles sont les émotions parasites que j'utilise pour obtenir quelque chose ou masquer une autre émotion ?
- Ai-je tendance à me retirer socialement et à me couper de toute communication lorsque je vis une situation difficile ?
- Avec qui puis-je parler en toute confiance lorsque je me sens moins bien ?
- Comment pourrais-je exprimer ce que je ressens sans me concentrer uniquement sur les faits difficiles ?
- Est-ce que je prends le temps de communiquer mes émotions positives à mon entourage ?
- Est-ce que j'exprime régulièrement ma gratitude et ma reconnaissance ?

3. La compréhension des émotions

Dans cette partie, nous allons découvrir ensemble les clefs pour mieux comprendre les émotions. Nous nous intéresserons à la fonction des émotions et à leur dynamique motivationnelle.

« Sans émotions, il est impossible de transformer les ténèbres
en lumière et l'apathie en mouvement. »

Carl Gustav JUNG

Cette compétence englobe la capacité à comprendre son vécu émotionnel et celui des autres. Comprendre, cela veut dire être capable de mettre en relation l'émotion ressentie avec ce qui a favorisé son déclenchement. Cela signifie aussi être capable d'identifier les messages potentiels véhiculés par cette émotion.

Nous pensons que l'émotion, en nous renseignant sur nos besoins, apporte une information fondamentale non seulement pour notre survie mais également pour notre bien-être.

À nos yeux, cette interaction entre émotions et besoins est bien trop absente de la littérature existant sur l'intelligence émotionnelle. C'est pourquoi ce livre lui donnera une place particulière.

3.1 Le cœur d'un système de régulation à triple fonction

Le mécanisme d'adaptation lié à nos émotions est avant tout un système d'information et de feed-back très perfectionné doté d'au moins trois grandes fonctions : alarme, guidage et communication.

La première fonction des émotions est d'agir comme un système d'alarme. Tel un radar ultra perfectionné, elles sondent l'environnement à l'affût d'un événement significatif. À la moindre perception d'un danger potentiel, la sentinelle du système (l'amygdale) est prête à nous avertir en 12 millièmes de seconde.

En deuxième lieu, les émotions visent à nous indiquer la meilleure route à suivre et à faciliter nos actions en conséquence. L'émotion a comme fonction de nous indiquer le comportement optimal à adopter en réponse à une situation vécue et de faciliter ce comportement. Elle contient une indication de l'ajustement à faire, de l'action à poser, pour retrouver ou maintenir notre bien-être. Par exemple, la peur facilite la fuite et inhibe toute une série de comportements inappropriés. La colère nous encourage à nous défendre.

Enfin, elles nous permettent de communiquer avec les autres.

José est en train de négocier un nouvel investissement. Son interlocuteur lui propose une affaire qui paraît vraiment intéressante. Mais José ressent un malaise et sans savoir pourquoi exactement, il décide d'arrêter la négociation. Le lendemain, il apprend par un de ses contacts que son interlocuteur lui cachait une information capitale dans la transaction proposée.

Marie travaille dans l'enseignement. Lors d'un voyage en Afrique, elle se rend compte du dénuement et de la difficulté des partenaires de l'association locale. Elle ressent de la colère et de la révolte. De retour chez elle, animée par son émotion, elle décide de participer à une organisation de soutien aux enfants défavorisés de son quartier.

L'émotion est un indicateur de notre capacité d'adaptation et de notre état d'équilibre par rapport à l'environnement. Si l'impact de la situation détectée est vu comme non significatif, celle-ci passera inaperçue et ne générera pas d'émotion forte.

Si en revanche la situation est ressentie comme significative, nous éprouverons une émotion qui nous incitera à retenir ou renouveler la même expérience ou au contraire, elle nous indiquera la nécessité d'un changement. L'émotion est donc témoin de satisfaction ou d'insatisfaction de nos besoins.

La nécessité de satisfaire ses besoins n'est pas propre à l'être humain. Tout organisme vivant se trouve en permanence en équilibre instable. Les organismes les plus simples comme les plantes ont besoin de différents éléments pour survivre et se développer. Dans l'obscurité, elles peuvent mourir même si elles sont arrosées tous les jours. En effet, un de leur besoin important est la lumière qui est indispensable pour réaliser le processus de photosynthèse. Pour répondre à ses besoins, la plante s'adapte à son environnement et tous les moyens sont bons pour aller vers la lumière : elle est capable de se retourner, de se pencher, de se contorsionner et de franchir plusieurs obstacles pour trouver le soleil.

L'importance de certains besoins physiologiques est indiscutable. Par exemple, il semble évident que nous avons besoin de nous nourrir, de boire et de dormir pour survivre. Pour autant, ce ne sont pas les seuls paramètres indispensables à notre équilibre. Celui-ci n'est en effet pas basé uniquement sur la dimension biologique, il relève aussi de certains aspects psychologiques, relationnels et affectifs. Tous ces paramètres sont intimement liés et s'influencent mutuellement. Les besoins psychologiques (stimulation, activité, estime), sociaux (stabilité, sécurité, structure) et relationnels (famille, amitié, connexion, intimité) sont sans aucun doute moins facilement identifiables. Leur insatisfaction n'a pas un impact aussi immédiat sur notre fonctionnement.

Les émotions de base ou émotions primaires nous renseignent souvent sur des besoins qui relèvent de la survie au sens biologique. La complexité de nos états affectifs se comprend aisément à la lumière de la variété de besoins nécessaires à notre équilibre.

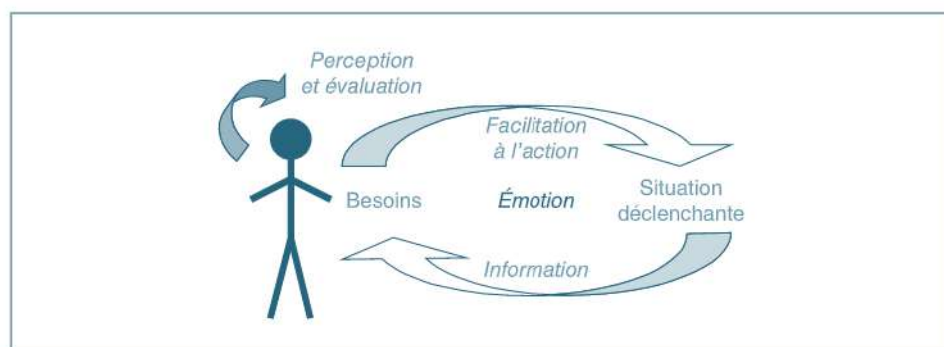


FIGURE 15 • L'interaction émotion/environnement

3.2 Les théories des besoins humains

Pour commencer, nous allons faire le lien avec quelques chercheurs de différents horizons conceptuels qui se sont intéressés aux besoins.

Le psychanalyste américain Erich Fromm considère que nos besoins existentiels sont au nombre de huit : représentation mentale, relation, attaches, identité, unité, transcendance, effectivité et stimulation. Proche de sa pensée, la théorie la plus répandue au sujet de la satisfaction des besoins est celle d'Abraham Maslow. Figure marquante de la

psychologie humaniste²⁸, il considère que l'homme n'atteint le plein développement de son psychisme que s'il satisfait ses besoins sur différents plans : physiologie, sécurité, amour (appartenance), estime (reconnaissance) et accomplissement de soi (créativité). Ces besoins sont généralement représentés de manière hiérarchisée sous la forme d'une pyramide qui distingue cinq niveaux, de la base au sommet. On ne peut néanmoins pas réduire l'étendue de l'analyse de Maslow à la seule pyramide des besoins. Sa pensée est bien plus riche et dynamique que cette seule dimension.

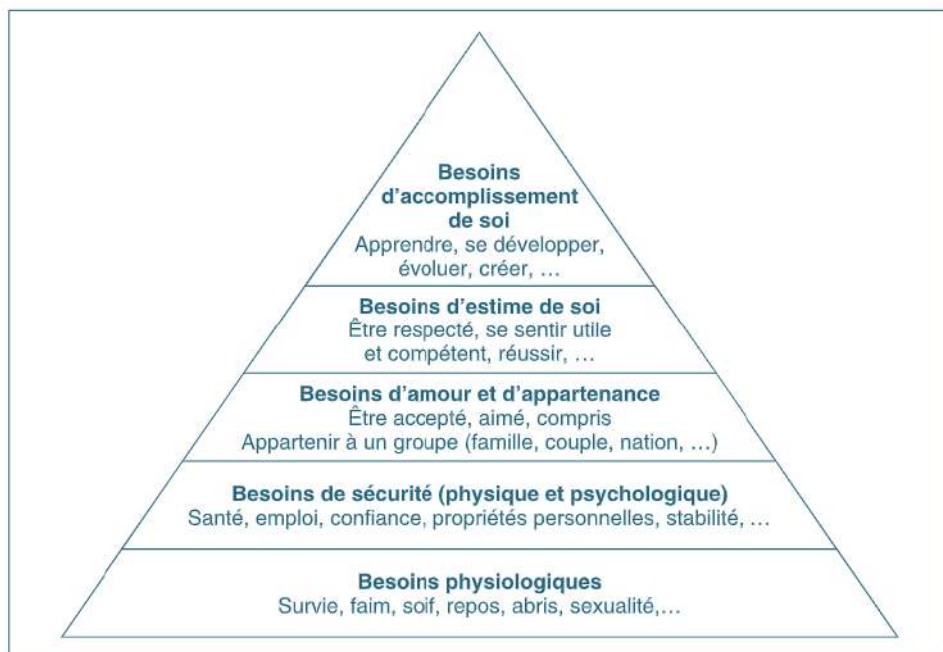


FIGURE 16 • Le modèle de Maslow

Avec ce modèle, Maslow a voulu figurer qu'une personne ne peut accéder à la satisfaction d'un besoin de niveau supérieur si ceux de base ne sont pas raisonnablement satisfaits. Par exemple, un individu ne peut se sentir en sécurité (niveau 2), si son besoin de trouver à manger est insatisfait (niveau 1). Si on applique cette théorie au monde de l'entreprise, on peut l'illustrer en disant qu'il serait difficile de motiver les salariés par des encouragements relevant de l'estime et de l'accomplissement de soi si des menaces de licenciements nuisent à leur besoin de sécurité.

Maslow s'est principalement intéressé aux motivations supérieures de l'homme dans sa hiérarchie (l'accomplissement de soi) et aux états de plénitude (expériences paroxystiques), ainsi qu'aux fondements de la santé psychique.

28. Abraham MASLOW (1908-1970) est considéré comme le père de l'approche humaniste. Il est surtout connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins. Son approche, très originale pour son époque, était plus centrée sur la psychologie positive que sur l'anormalité.

Encadré 2 • Besoins et théories de la motivation

Parmi les autres théoriciens de la motivation humaine qui ont conceptualisé des modèles basés sur les besoins mais sans le postulat de hiérarchie obligatoire, citons Clayton P. Alderfer, avec sa théorie ERG (*Existence, Relatedness & Growth*). Ce dernier reprend les catégories de Maslow et les répartit entre besoins d'existence, besoins relationnels et besoins de développement²⁹. Dans la théorie du besoin de réalisation de David McClelland, trois types de besoins sont liés à la motivation au travail : les besoins de réalisation, de pouvoir et d'affiliation³⁰. Dans la lignée du travail de Maslow, Virginia Henderson³¹ a développé, dans le cadre des soins infirmiers, un modèle hiérarchique de quatorze besoins fondamentaux³².

3.3 Critique du modèle de Maslow

Le fait que la théorie de Maslow ait été critiquée et soit considérée comme dépassée est certainement une des raisons qui font que l'on ne trouve que peu la notion de besoin dans la littérature existant sur l'intelligence émotionnelle.

Pourtant, la notion de satisfaction des besoins comme agent de motivation en relation avec le bien-être est prouvée par de nombreuses recherches. Citons une recherche de Timmerman sur les relations entre insatisfaction des besoins et désordres alimentaires émotionnels qui a démontré que moins une personne était satisfaite dans ses besoins fondamentaux, plus elle avait de chances de s'engager dans des comportements boulimiques³³.

En revanche, c'est la hiérarchisation linéaire des besoins à la base du modèle de Maslow qui a été remise en question. En effet, il a été démontré depuis que l'individu cherche parfois à satisfaire des besoins d'ordre supérieur même lorsque ceux de la base demeurent insatisfaits. Ainsi, le besoin d'estime (quatrième niveau) peut mener à négliger le besoin de sécurité par un investissement excessif dans son travail qui sera socialement valorisé mais néfaste pour sa santé.

Un cadre d'entreprise peut négliger sa santé (besoin de niveau 2) pour répondre à un besoin de reconnaissance (niveau 3). De la même manière, une personne peut être amenée à prendre des décisions qui freineraient sa progression hiérarchique dans l'entreprise (niveau 2) pour répondre à des besoins d'ordre supérieur liés à l'éthique ou à une conception d'un monde plus juste. Le cas du psychiatre Viktor Frankl³⁴, qui se centra sur le sens de la vie lors de sa détention à Auschwitz, est également un exemple remarquable de l'existence d'exceptions à cette règle de préséance de certains besoins sur d'autres.

29. CLAYTON P., ALDERFER (1972), *Existence, Relatedness, and Growth ; Human Needs in Organizational Settings*, Free Press.

30. MCCLELLAND D.C. (1958), *Methods of Measuring Human Motivation*, in ATKINSON J. W. (Ed.), *Motives in Fantasy, Action and Society*, Princeton, N.J., D. Van Nostrand.

31. Virginia Henderson (1897-1996) est une infirmière américaine, auteur de travaux de référence sur la profession, dont le modèle des quatorze besoins fondamentaux.

32. HARMER B. & HENDERSON V. (1939), *The Principles and Practice of Nursing*, Toronto, J.F. Hartz.

33. TIMMERMAN G.M., ACTON G.J. (2001), The relationship between basic need satisfaction and emotional eating, *Issues Meant Health Nurs.*, 22(7), (691-701).

34. FRANKL V.E. (1988), *Découvrir un sens à sa vie avec la logothérapie*, Québec, Les Éditions de l'Homme.

Notre modèle se démarque de la hiérarchisation linéaire de Maslow mais à sa suite, nous postulons que les besoins :

- sont fondamentaux et universels (communs à tous les êtres humains) ;
- se différencient des moyens utilisés pour les satisfaire qui sont situationnels et culturellement influencés ;
- n'ont pas de valence, ils ne sont ni bons ni mauvais par nature.

Cette conception de besoins fondamentaux est reprise par d'autres théories plus contemporaines qui ne font pas forcément de lien direct avec l'émotion.

La théorie de l'auto-détermination de Ryan et Deci³⁵ est une approche de la motivation et de la personnalité qui explique l'équilibre et le bien-être en fonction de la satisfaction de trois types de besoins humains fondamentaux : autonomie, compétence et relation. Ces besoins sont considérés comme innés, universels et essentiels : ils s'appliquent à tous les êtres humains quels que soient leur genre, leur groupe d'appartenance ou leur culture. Lorsqu'ils sont satisfaits, ils mènent au développement psychologique, à l'intégrité et au bien-être. Dans le cas contraire, les individus manifestent des signes de mal-être et de dysfonctionnement. La satisfaction de ces besoins permet de favoriser un fonctionnement optimal dans les registres du développement social et du bien-être personnel.

3.4 « L'échelle du développement humain » de Max-Neef

Une autre théorie des besoins qui se rapproche de nos conceptions vient de l'économie et du développement durable. C'est le modèle de « l'échelle du développement humain ».

Manfred Max-Neef, économiste chilien lauréat du « *Right Livelihood Award* »³⁶, a développé un modèle qui ouvre la notion de besoin à des dimensions non matérielles, alors qu'elle était jusque-là analysée essentiellement dans le cadre économique.

Max-Neef et ses collègues ont développé un processus par lequel les groupes peuvent identifier leur « richesse » et leur « pauvreté » en fonction de la satisfaction de neuf besoins universels qui sont la subsistance, la protection, la compréhension, la participation, du temps pour soi, la créativité, l'identité et la liberté. En outre, chacun de ces besoins peut être satisfait sur quatre modes existentiels, celui de l'avoir (les biens), du faire (les actions) de « l'être là » et de l'être. Cette grille est beaucoup plus complète que les autres modèles de besoins et elle est aussi plus dynamique : les besoins sont envisagés comme interactifs et en connexion les uns avec les autres.

Selon Max-Neef, le besoin n'est pas seulement un vide négatif : il révèle notre humanité et nos potentialités. Il nous constitue en tant qu'humains. La grille de Max-Neef nous semble très utile pour mieux aborder et analyser les causes des conflits, considérés comme ayant pour origine des besoins insatisfaits.

35. RYAN R. M. & DECI E. L. (2000), Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being, *American Psychologist*, 55, 68-78.

36. Fondé en 1980, le « *Right Livelihood Award* » est décerné chaque année dans l'enceinte du Parlement suédois et est souvent désigné comme « le Prix Nobel alternatif ». Son but est d'honorer et de soutenir ceux qui offrent des réponses pratiques et exemplaires aux défis les plus urgents auxquels nous devons faire face aujourd'hui.

TABLEAU 7 • La matrice des besoins de Max-Neef*

Besoins fondamentaux	Être (qualités)	Avoir (choses)	Faire (actions)	Interagir (situations)
Subsistance	Santé physique et mentale	Nourriture, toit, travail	Nourrir, s'habiller, se reposer, travailler	Environnement social et de vie
Protection	Soin, adaptabilité, autonomie	Sécurité sociale, système de santé, travail	Coopérer, planifier, prendre soin de, aider	Environnement social, foyer
Affection	Respect, sens de l'humour, générosité, sensualité	Amitiés, famille, relations avec la nature	Partager, prendre soin de, faire l'amour, exprimer son vécu	Privacité, espaces d'intimité et de rencontres
Compréhension	Esprit critique, curiosité, intuition	Littérature, professeurs, éducation	Analyser, étudier, méditer, investiguer	Écoles, familles, universités, communautés
Participation	Réceptivité, dévouement, sens de l'humour	Responsabilités, devoirs, travail, droits	Coopérer, contredire, exprimer son opinion	Associations, fêtes, églises, voisinages
Loisir	Imagination, tranquillité, spontanéité	Jeux, fêtes, paix d'esprit	Se relaxer, s'amuser, se rappeler	Paysages, nature, espaces intimes, espaces de solitude
Création	Imagination, audace, inventivité, curiosité	Compétences, outils, travail, techniques	Inventer, construire, travailler, composer, interpréter	Espaces d'expression, ateliers, public
Identité	Sens de l'appartenance, estime de soi, consistance	Langage, religions, travail, coutumes, valeurs, normes	Se connaître, se développer, s'engager	Lieux de notre vie quotidienne
Liberté	Autonomie, passion, estime de soi, ouverture d'esprit	Égalité des droits	Être en désaccord, choisir, prendre des risques, développer sa conscience	Partout

* MAX-NEEF M., ELIZALDE A. & HOPENHAYN M. (1986), « Desarrollo a Escala Humana – una opción para el futuro », *Development Dialogue*, número especial (CEPAUR y Fundación Dag Hammarskjöld).

3.5 En résumé

L'émotion a un rôle d'informateur essentiel. Elle nous signale qu'une fonction importante – un besoin – est ou n'est pas satisfaite.

La valence de l'émotion, positive ou négative, dépend de la satisfaction ou non du besoin, et l'intensité de l'émotion nous renseigne sur l'importance du besoin et son degré de satisfaction.

Les émotions dites « négatives », comme la peur, la colère ou la tristesse, nous signalent que nos besoins sont insatisfaits. Les émotions agréables, dites « positives », comme la joie, le ravissement, l'amusement, nous signalent quant à elles que nos besoins sont satisfaits.

Les besoins doivent être différenciés des moyens de les satisfaire. Les besoins sont limités, classifiables et fondamentaux alors que les moyens sont infinis. Les besoins sont vus comme universels au travers des cultures et des époques. Les moyens sont dépendants de l'environnement.

Si, par inadvertance ou négligence, nous ignorons le signal d'alarme émis par nos émotions, il s'amplifiera et se modifiera pour attirer notre attention. N'oublions pas que si ce système a pu assurer notre survie, c'est parce qu'il se montre intraitable. Il ne peut être réduit au silence ou ignoré. Si nous ne nous préoccupons pas de nos besoins, nos besoins s'occuperont de nous.

TABLEAU 8 • Émotions et besoins

Émotion	Besoin lié	L'émotion nous indique que le besoin est...
Joie	Partage, échange	Satisfait
Tristesse	Partage, échange	Menacé
Contentement	Sécurité, protection	Satisfait
Peur	Sécurité, protection	Menacé
Colère	Croissance	Menacé
Gratitude	Croissance	Satisfait

Le tableau ci-dessus est un exemple, la dynamique émotion/besoin étant situationnelle.

3.6 Quelques questions sur ma manière de fonctionner par rapport à mes besoins

- Suis-je conscient de mes besoins ?
- Est-ce que je porte attention à mes besoins régulièrement ?
- Est-ce que je considère mes besoins comme légitimes ?
- Quels sont les besoins importants dans ma vie desquels je prends soin ?

- Quels sont ceux auxquels je pourrais accorder plus d'attention ?
- Quels sont ceux que je néglige ?
- Que pourrais-je faire pour mieux les satisfaire ?

Encadré 3 • Faire la différence entre le besoin à satisfaire et le déclencheur de l'émotion

Une deuxième explication possible à l'absence des besoins dans la littérature sur l'intelligence émotionnelle se trouve peut-être dans la confusion faite entre déclencheur et cause de l'émotion.

Pour bien comprendre ce qui motive nos états affectifs, il est important de différencier ces deux paramètres. L'émotion est déclenchée par un stimulus le plus souvent externe (par exemple, une remarque blessante, un bruit effrayant). Ce déclencheur est à différencier de ce que nous appellerons la cause de l'émotion, qui résulte en fait de l'insatisfaction ou d'une menace qui plane sur nos besoins.

En ce qui concerne les émotions de base comme la peur, le stimulus déclencheur de l'émotion (vue d'un scorpion) et la cause de l'émotion (besoin de sécurité menacé) se confondent presque. En revanche, les émotions complexes renseignent sur des besoins qui ne sont plus uniquement en rapport avec notre survie biologique mais aussi avec notre bien-être psychologique, relationnel, affectif. Leur impact est moins directement visible et par conséquent, ils sont plus difficiles à identifier.

Une remarque blessante est un déclencheur potentiel de l'émotion mais il ne fonctionne que parce que la remarque touche à un besoin insatisfait ou est interprétée comme une menace sur un besoin.

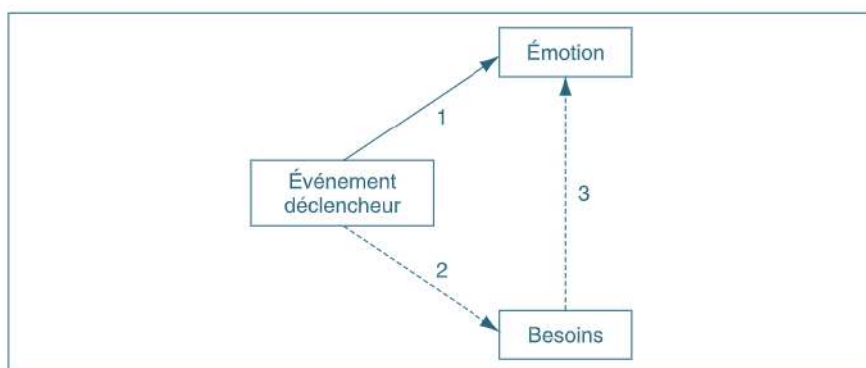


FIGURE 17 • Déclencheur, émotion et besoin

Dans ce chapitre nous nous sommes penchés sur les trois premières compétences : identifier, exprimer et comprendre les phénomènes émotionnels. Au chapitre suivant, nous explorons ensemble la quatrième compétence : réguler nos émotions.

CHAPITRE 6

Apprendre à réguler ses propres émotions

« Qu'est-ce donc qu'une mauvaise herbe,
sinon une plante dont on n'a pas encore découvert les vertus. »

Ralph Waldo EMERSON

SOMMAIRE

1. La phase réfractaire	72
2. Les différences individuelles face aux émotions	74
3. Est-il possible de changer ?	75
4. N'oubliez pas votre brosse à dents ! (ou principes d'hygiène émotionnelle)	78
5. Besoins, émotions et manipulation	97
6. Quelques techniques supplémentaires pour gérer nos émotions	99

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser au fonctionnement de notre cerveau face à une situation émotionnelle et à nos possibilités de changement. Nous aborderons ensuite différents processus et outils concrets pour réguler nos propres émotions en intégrant les compétences précédentes. Nous approfondirons aussi quelques notions afin de mieux comprendre et résister aux situations de manipulation.

La régulation des émotions, quatrième compétence de l'intelligence émotionnelle, se décline en la capacité à réguler ses propres émotions et celles d'autrui. Bien gérer nos émotions nous permet d'avoir une conduite à la fois dictée par nos émotions et par notre raison. Une intégration harmonieuse de ces deux niveaux nous rend plus créatifs et plus efficaces.

Prendre soin sur la durée de notre potentiel affectif nous permet de mieux nous connaître et d'améliorer la relation avec nos émotions. Cela contribue aussi à développer une *bonne santé émotionnelle*, une *capacité* à être moins réactif à l'environnement et à récupérer plus vite après des épisodes émotionnels difficiles.

Les émotions sont régulatrices par leur fonction adaptative. Parce qu'elles sont porteuses d'un message, elles sont utiles et relèvent d'une intention positive. Elles peuvent cependant avoir des effets néfastes si elles sont mal ou insuffisamment gérées.

Des émotions seront considérées comme dysfonctionnelles quand :

- elles ne sont pas adaptées en intensité, comme une colère exprimée de manière trop violente ;
- elles ne sont pas adaptées au contexte : la manière acceptable d'exprimer une émotion varie en fonction de l'environnement professionnel ou culturel ;
- elles ne sont pas adaptées en durée : une émotion peut être utile mais vécue trop longtemps, ses effets peuvent être néfastes ;
- elles ont un effet négatif sur l'individu, en affectant sa santé, sa performance ou ses relations. D'une certaine manière, cette catégorie rassemble toutes les autres.

1. La phase réfractaire

Que se passe-t-il lorsque nous sommes confrontés à une situation considérée comme menaçante ?

D'après Scherer, nous évaluons chaque situation en fonction de son potentiel de nouveauté et de valence (*Cette situation est-elle inhabituelle ? Est-elle positive ou négative pour moi ?*). Nous l'évaluons aussi par rapport à nos buts et à notre potentiel de contrôle sur la situation¹. (*Est-ce que la situation menace l'atteinte de mes buts ? Est-ce que je peux contrôler cette situation ?*)

Nous évaluons enfin ce qui se passe en fonction des normes sociales et personnelles internalisées dans la perspective de ce qu'on pourrait appeler les croyances.

Suite à ces évaluations, un ensemble de mécanismes se met en place pour favoriser une réponse comportementale adéquate. Cela affecte et transforme un ensemble de paramètres qui vont influencer notre expérience².

- L'émotion induit des changements immédiats et automatiques au niveau de l'attention. Le champ d'attention se rétrécit et l'attention se focalise sur les éléments centraux de l'émotion, surtout dans le cas d'émotions dites négatives. La personne sera automatiquement plus attentive à tous les indices de danger potentiel.

1. SCHERER K. R. (1984 b), On the nature and function of emotion : A component process approach, in SCHERER K.R. & EKMAN P. (Eds), *Approaches to emotion*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, 293-317.

2. TOOBY J. & COSMIDES L. (2000), Evolutionary Psychology and the Emotions, in LEWIS M. & HAVILAND-JONES J.M. (Eds), *Handbook of Emotions*, 2nd édition, New-York, Guilford.

- L'émotion affecte aussi la mémoire : un élément est plus facilement encodé si sa coloration émotionnelle correspond à notre humeur. Ainsi, lorsque nous sommes d'humeur négative, nous avons tendance à mémoriser des informations négatives et à négliger les éléments positifs d'une situation.
- L'émotion affecte nos priorités : l'ensemble de nos ressources est consacré à répondre prioritairement à l'événement émotionnel actuel et nos autres objectifs sont désactivés.
- L'émotion modifie notre système de catégorisation, nous basculons dans un système binaire entre danger et sécurité. C'est ainsi qu'un lieu ordinaire apparaîtra à certains moments menaçant à certains d'entre nous ou qu'un craquement de parquet anodin sera le signal de la présence d'un intrus dangereux.

De retour de vacances, Carine ouvre sa messagerie électronique. Elle remarque un message d'un de ses collègues qui évoque un oubli fâcheux de sa part avant son départ. Elle sent la colère monter et lui reviennent en tête quelques remarques de Charles lors de leur rencontre précédente. Lors de la réunion, Charles est assis en face d'elle. Carine n'arrive pas à se concentrer sur ce que dit l'animateur ni sur la partie du rapport qu'elle doit présenter. Toute son attention est focalisée sur Charles. Quand il prend la parole, elle a l'impression qu'il en profite pour la critiquer et s'il cite un point positif concernant sa contribution au projet, elle se dit que c'est sûrement une remarque cynique ou à double sens.

Ayant à l'origine pour fonction d'assurer notre survie, ces processus comportent le risque de favoriser un cercle vicieux qui entretient une suractivation incontrôlée de l'émotion. Ainsi, le ressenti répété de la peur fera progressivement baisser le seuil de perception des stimuli menaçants, ce qui renforcera l'activation de cette émotion, et ainsi de suite, parfois jusqu'à la phobie ou la paranoïa. Le résultat final va alors à l'encontre du but premier qui est l'adaptation à l'environnement³. Pendant cette période d'activation appelée la phase réfractaire, nous n'enregistrons plus certaines informations ou nous ne les enregistrons que de manière biaisée. Nos capacités de prise de décision et de communication s'en trouvent affectées. Ce qui rend d'autant plus primordial le besoin de gérer nos émotions avant de prendre une décision importante ou de vouloir régler un conflit.

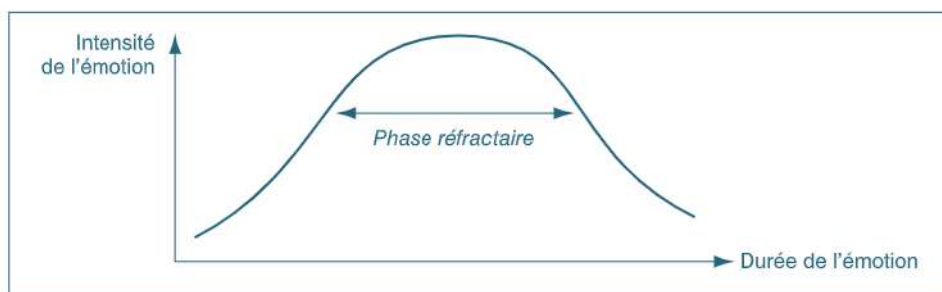


FIGURE 18 • La phase réfractaire

3. PHILIPPOT P., *op. cit.*

2. Les différences individuelles

Nous ne sommes pas tous égaux face à nos émotions. De grandes différences individuelles se dégagent tant dans la réactivité émotionnelle, c'est-à-dire la sensibilité aux déclencheurs, que dans la capacité à gérer les émotions.

Certains individus ont plus de facilité à exprimer leurs sentiments. D'autres sont plus vulnérables aux sollicitations de l'environnement. Les individus qui souffrent d'anxiété, de dépression ou de stress post-traumatique⁴ peuvent présenter une suractivation de l'amygdale, liée à une plus grande réactivité.

La capacité à exprimer ses sentiments et la vulnérabilité à l'environnement sont influencés par des facteurs génétiques et environnementaux. Nous n'héritons pas du même bagage génétique et avons des paramètres psychobiologiques différents. Ceux-ci sont bien sûr influencés par le contexte familial, liés à notre éducation, à l'ensemble des expériences vécues ou à notre environnement actuel. La difficulté à gérer une émotion peut trouver sa source dans des conditionnements émotionnels antérieurs (phobie de l'araignée, stress post-traumatique).

Richard Davidson⁵ est l'un des scientifiques les plus renommés dans les neurosciences affectives. Il a établi un lien entre l'asymétrie de l'activité électrique du cortex préfrontal (CPF) et la régulation des émotions et a notamment démontré qu'une activité électrique plus importante au niveau du CPF gauche était associée aux émotions positives⁶. Ainsi, les personnes dont l'activité préfrontale gauche est plus importante semblent vivre plus d'émotions positives et récupérer plus vite après des épisodes difficiles⁷. Cette différence est également associée à un niveau de cortisol plus bas, qui sous-tend une meilleure résistance au stress⁸, et à une réponse immunitaire plus élevée. En revanche, il a été observé qu'une sous-activation du cortex préfrontal gauche était souvent associée à la dépression. Enfin, une hyper-activation du pôle droit semble influencer sur l'anxiété.

4. SHIN L.M., MC NALLY R.J., KOSSLYN S.M. *et alii* (1997), A position emission tomographic study of symptom provocation, in *PTSS. Ann. N. Y. Acad. Sci.* 821, 521-523.

5. Richard DAVIDSON est directeur du Laboratoire des Neurosciences Affectives à l'Université de Wisconsin Madison.

6. DAVIDSON R.J., IRWIN W., The functional neuroanatomy of emotion and affective style, in *Cognitive Science*, 3, 1999, 11-21.

7. JACKSON D.C., MUELLER C.J., DOLSKI I.V. *et alii*, (2003), Now you feel it, now you don't : frontal brain electrical asymmetry and individual differences in emotion regulation, *Psychological Science* 14, 612-617.

8. KALIN N.H., LARSON C., SHELTON S.E., DAVIDSON R.J. (1998), Asymmetric frontal brain activity, cortisol, and behavior associated with fearful temperament in rhesus monkeys, *Behavioral Neuroscience*, 112, 286-292.

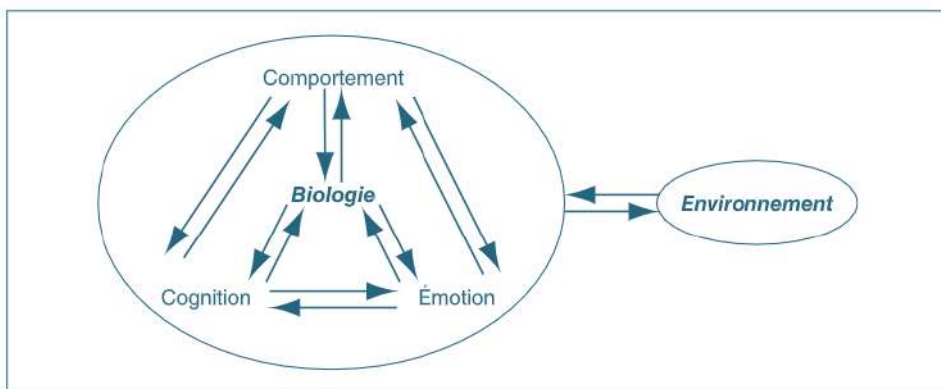


FIGURE 19 • Les différences individuelles

3. Est-il possible de changer ?

Les scientifiques ont longtemps cru qu'un cerveau mature se caractérisait par la stabilité voire la rigidité de ses connexions neuronales. Ils pensaient que les cellules ne se renouvelaient pas.

Cette vision a été remise en question sous l'impulsion des recherches récentes en neurosciences. Aujourd'hui, le cerveau est envisagé comme un système auto-organisé et ouvert qui échange continuellement de l'énergie et de l'information avec le monde extérieur. Ce changement perpétuel explique que l'apprentissage soit possible tout au long de la vie.

Selon Richard Davidson, le cerveau est l'organe du corps humain qui, en réponse aux expériences et à l'apprentissage, est le mieux construit pour changer⁹.

L'équipe d'Eleanor Maguire, du département de neurologie cognitive du University College de Londres a réalisé une étude à ce sujet pour le moins insolite. Elle a comparé le cerveau d'un groupe témoin à celui d'un groupe de chauffeurs de taxi de Londres ayant reçu une formation spécifique pendant deux ans afin de mémoriser le plan complet de la ville. Les résultats montrent que l'hippocampe postérieur est plus développé chez les chauffeurs de taxi et que son volume est proportionnel au temps passé à exercer leur métier¹⁰. Cela nous prouve son importance dans l'orientation spatiale et souligne la capacité du cerveau de s'adapter morphologiquement aux demandes de son environnement.

Un autre exemple est celui des violonistes ; la zone cérébrale qui commande l'auriculaire devient à force d'entraînement de plus en plus grande jusqu'à atteindre la taille de la zone relative au pouce¹¹.

9. DAVIDSON R., *Mind-Brain-Body Interaction and Meditation*, in <http://mayo.dayport.com/>

10. MAGUIRE E. A. et alii (2000), Navigation-related structural change in the hippocampi of taxi drivers, *PNAS*, 97, 4398-4403.

11. ELBERT T., PANTEV C., WIENBRUCH C., ROCKSTROH B. & TAUB E. (1995), Increased cortical representation of the fingers of the left hand in string players, *Science*, 270, 305-307.

Nous le voyons, l'organisation des réseaux de neurones se modifie en fonction des expériences vécues par l'organisme pour lui permettre de s'adapter plus efficacement à l'environnement. Récemment, des recherches ont même pu observer dans un cerveau adulte l'apparition de nouveaux neurones à partir de certaines cellules souches, phénomène appelé neurogenèse. Cela remet en question un dogme selon lequel le cerveau aurait un nombre immuable de neurones. Pour les chercheurs d'aujourd'hui, le cerveau se présente comme un chantier permanent où l'on observe dans la matière même son dialogue avec l'environnement. Toutes ces modifications neuronales sont possibles grâce à la plasticité cérébrale.

La plasticité cérébrale ou neuro-plasticité désigne l'ensemble des mécanismes neuro-biologiques qui permettent la modification du système nerveux. Elle correspond à des modifications de l'organisation de la structure de certains éléments neuronaux qui entraînent des modifications de leurs fonctions. Plus précisément, la plasticité neuronale décrit la capacité d'un neurone à changer le type de réponse qu'il rend à une même stimulation.

Chaque fois que nous apprenons quelque chose, des circuits nerveux sont modifiés dans notre cerveau. Toutes nos expériences y laissent leur empreinte.

Ces circuits sont constitués d'un certain nombre de cellules nerveuses (ou neurones) qui communiquent entre elles par des jonctions particulières appelées synapses. Alors que l'on estime que le système nerveux humain compte environ 100 milliards de neurones, le nombre de connexions synaptiques pour un neurone varie de 1 à 100 000¹².

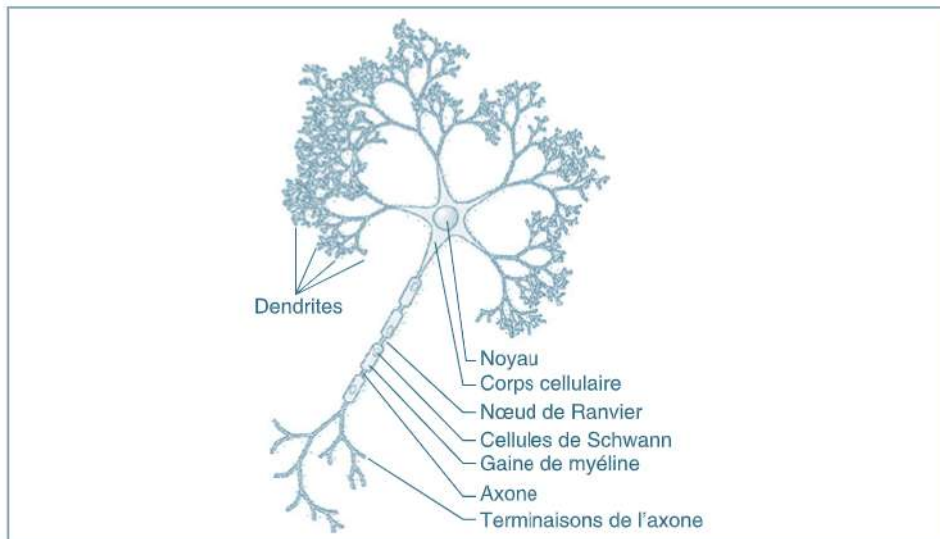


FIGURE 20 • Schéma d'un neurone

(Source : wikipédia)

12. PURVES D. et alii (2003) *Neurosciences*, Bruxelles, De Boeck Université.

Ce sont ces synapses qui augmentent leur efficacité suite à un apprentissage, facilitant ainsi le passage de l'influx nerveux dans un circuit particulier. Par exemple, lorsqu'on entend un nouveau mot, la création des connexions entre certains de nos neurones est sollicitée. En lisant cet ouvrage, vous renforcez certaines de vos connexions synaptiques et en éliminez d'autres.

Si la neuroplasticité diminuait ou cessait avec le temps, le cerveau serait le réceptacle de souvenirs figés qui remonteraient à la surface après avoir été extraits de la boîte où ils dormaient. Dans ces conditions, comment reconnaitrions-nous une personne que nous n'avons plus côtoyée depuis des années et dont les traits ont changé ? Sans un cerveau plastique capable de remodeler ses connexions en fonction de facteurs environnementaux et contextuels pour remettre le passé au goût du jour, cela serait impossible¹³.

La méditation semble influencer sur la plasticité du cortex cérébral dans le sens d'un ralentissement de la dégénérescence liée au vieillissement. C'est ce que conclut, entre autres, une étude réalisée au Massachusetts General Hospital (MGH) par les changements structurels observés chez des pratiquants réguliers dans des zones du cerveau associées à l'attention et au traitement de l'information sensorielle¹⁴.

Davidson, Kabat-Zinn et leurs collègues ont démontré qu'un court programme de méditation était en mesure d'augmenter de façon significative et relativement durable l'activité électrique du cortex préfrontal gauche avec en corollaire une diminution du niveau d'anxiété, une amélioration de l'humeur et même une hausse relative du taux d'anticorps contre la grippe qui ont persisté plusieurs mois¹⁵.

Le moine bouddhiste, chercheur et écrivain français Matthieu Ricard est une personne fascinante. Membre du Mind and Life Institute, un organisme qui favorise les rencontres entre science et bouddhisme, il participe activement à des travaux de recherche qui étudient l'influence de l'entraînement de l'esprit à long terme sur la plasticité neuronale. En méditant, Matthieu Ricard est le sujet chez qui on a observé le plus haut niveau d'activité cérébrale jamais mesuré dans le cortex préfrontal gauche (l'aire associée aux émotions positives). Parmi ses nombreux ouvrages, nous vous recommandons *Plaidoyer pour le Bonheur*¹⁶ qui explore les liens entre bouddhisme, psychologie et entraînement de l'esprit.

Par sa plasticité, le cerveau possède les moyens de se développer continuellement. Nos facultés d'apprentissage et nos capacités à gérer nos émotions restent donc en alerte jusqu'à la fin de la vie et peuvent même s'enrichir au fil du temps. Selon les situations ou les individus, cela semblera bien sûr plus ou moins simple.

13. LAMBERT P. (2006), « Neurosciences. Un inlassable travail de construction », Revue *Athena*, n° 217. Sur le site *Portail de la Recherche et des Technologies en Région wallonne*. Consulté le 29 mai 2008. <http://recherche-technologie.wallonie.be/fr/particulier/menu/revue-athena/par-themes/index.html?PROFIL=PART#>

14. LAZAR S. W. et alii (2005), Meditation experience is associated with increased cortical thickness, *Neuro-Report*, 16, 1893-1897.

15. DAVIDSON R.J., KABAT-ZINN J., SCHUMACHER J. et alii (2003), Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation, *Psychosomatic Medicine*, 65, 564-570.

16. RICARD M. (2003), *Plaidoyer pour le bonheur*, Paris, Nil Éditions.

En effet, ce phénomène de plasticité neuronale est compensé par une certaine stabilité qui empêche le cerveau d'être sans cesse déstructuré. Au sein de nos structures neuronales, l'information circule comme nous le ferions sur une terre argileuse. À force de la sillonner, elle se creuse et laisse apparaître des sentiers d'autant plus faciles à trouver qu'ils s'accroissent au fil de nos passages répétés. De la même manière, plus nous songeons à nos souvenirs et plus ils se gravent. Plus forte est l'empreinte émotionnelle, plus profond est le sillon.

C'est cette stabilité qui est à la base de nos difficultés à changer les cognitions, les associations émotionnelles et les comportements qui s'y rapportent. En cela, de l'entraînement et du temps sont nécessaires.

Dans l'absolu, ce qui est important, c'est que l'apprentissage et le changement soient possibles et qu'il y ait des outils pour les développer. Ce sont ces outils que nous allons examiner.

4. N'oubliez pas votre brosse à dents ! (Principes d'hygiène émotionnelle)

Nous allons explorer ensemble la démarche visant à développer nos compétences émotionnelles afin d'être moins réactifs à notre environnement, en particulier s'il est stressant. Cet apprentissage demande d'être patient, il s'effectue sur le moyen et le long terme. En effet, le but de la démarche n'est pas d'être capable de gérer immédiatement et de façon absolue toutes nos émotions. Ce que l'on recherche, c'est apprendre à les gérer dans le temps et à devenir potentiellement moins réactifs et plus résilients. Notre capacité à réagir positivement sera renforcée même lors de situations difficiles ou délicates et nous serons dans de meilleures dispositions. En bref, comme nous nous brossons les dents matin et soir, gérons régulièrement nos émotions pour être en bonne santé émotionnelle.

Nous allons explorer les principes de l'hygiène émotionnelle en trois étapes : la prise de conscience et l'accueil de nos émotions, le travail sur nos besoins et la gestion de nos pensées.

Gérer son émotion

1. Identifier et accueillir l'émotion
2. Prendre soin de nos besoins
3. Gérer nos pensées et croyances

4.1 Reconnaître et accueillir nos émotions

Nos émotions sont des indicateurs essentiels de notre fonctionnement et de l'impact que l'environnement peut avoir sur nous. Les identifier est l'étape première de toute démarche de gestion émotionnelle.

Pour nous entraîner à identifier nos émotions, nous devons accorder plus d'attention aux signaux transmis par notre corps. En effet, il est le principal vecteur des manifestations émotionnelles :

- *Que se passe-t-il en moi lorsque je suis en colère, triste ou joyeux ?*
- *Quelles sont mes sensations ? Dans quelle partie de mon corps se manifestent-elles ?*

Ceux d'entre nous qui sont coupés de leurs sensations ont tendance à ne les ressentir que lorsqu'elles deviennent très inconfortables voire même douloureuses. Développer notre acuité sensorielle nous demande d'être attentif aux sensations les plus subtiles de notre corps et pas seulement aux ressentis les plus intenses.

Aussi, enrichir son vocabulaire émotionnel permet de décrire ses ressentis avec plus de détails. Plutôt que de réduire son état à « *je ne me sens bien* » ou « *je me sens mal* », nous comprendrons mieux notre émotion en la nommant de manière plus précise. En fin d'ouvrage, une fiche rassemble de nombreux adjectifs liés à des états émotionnels courants. Cette liste n'est bien sûr pas exhaustive mais elle vous fera percevoir les limites que l'on se pose et toutes les possibilités offertes pour enrichir notre perception.

Toujours pour mieux identifier ses émotions, on peut aussi s'interroger sur la nature de cette émotion : authentique de premier niveau ; secondaire, éprouvée au sujet d'une autre émotion ou à la suite d'une pensée ; ou une émotion fabriquée pour obtenir quelque chose de notre environnement.

Ces quelques questions peuvent nous y aider :

- *Suis-je en colère contre quelque chose d'extérieur ou contre moi-même parce que j'ai ressenti de la colère ?*
- *Suis-je triste car je **pense** que je ne vauds rien ?*
- *Est-ce que mon émotion est authentique ?*
- *Est-ce que je ne l'exagère pas pour obtenir quelque chose ; un peu d'attention, d'amour, de reconnaissance, voire pour faire naître de la culpabilité chez mon interlocuteur ?*

En outre, pourquoi ne pas s'entraîner régulièrement à décomposer les situations émotionnellement chargées en nous posant la question de :

- *ce qui a déclenché cette émotion ?*
- *ce que j'ai pensé à cet instant ?*
- *ce que j'ai ressenti au même moment ?*
- *l'action que j'aurai tendance à faire : fuir, me replier, entrer en confrontation ?*

Établir ces distinctions permet à la longue d'élever notre niveau de conscience au sujet des émotions. Trop souvent, nous les confondons avec les pensées qu'elles nous inspirent.

Pour identifier l'émotion, nous vous proposons de vous centrer principalement sur votre corps afin d'éviter les pièges de la rumination négative. La plupart des auteurs considèrent la persistance de la rumination comme un indicateur de mauvaise adaptation psychologique¹⁷. Identifier son émotion ne signifie pas la ressasser ou se lamenter sur les causes ou les responsables de nos difficultés.

17. LUMINET P., *op. cit.*

Encadré 4 • Développer son acuité sensorielle

Quelles sont vos sensations physiques, vos émotions, vos pensées ?

Distinguer ces trois niveaux aiguîsiera votre acuité sensorielle.

Appréhendez le monde qui vous entoure de manière consciente :

- Quelles sont mes sensations en prenant ce livre en main, en tenant le volant de ma voiture, en repassant cette chemise ?
- portez attention à vos sensations en vous promenant : appréciez la température, le souffle du vent, le soleil ou la pluie sur votre visage, ...

Soyez à l'écoute des signaux de votre corps :

- Qu'est-ce qui m'indique qu'il est temps de prendre une pause au travail ? Est-ce que j'attends d'avoir mal aux jambes ou d'avoir la vue trouble pour quitter mon écran ?
- Quand je passe à table, est-ce parce que j'ai faim ou est-ce par habitude ? Si c'est par faim, comment cette sensation se manifeste-t-elle dans mon corps ? Est-ce des images mentales, des gargouillements, de la déconcentration ? Comment se porte mon corps après un bon repas pris entre amis ? Et après avoir avalé un sandwich au cours d'une réunion ?
- Quand je fais de l'exercice, qu'est-ce que je ressens ? Comment mon corps me dit-il de ne pas aller trop loin ? Mes battements cardiaques s'accélèrent, mes jambes fatiguent, j'ai la nausée ?

Une fois l'émotion identifiée, il nous faut apprendre à l'accueillir.

La démarche d'acceptation des émotions est un processus clinique bien connu. Nous le préférons au terme « accepter » qui sous-entend une démarche passive ou forcée. Accueillir, cela implique de l'attention et une démarche active d'ouverture.

Or, en général, notre attitude en situation émotionnelle est à l'encontre de cette démarche d'accueil.

Nous sommes en effet habitués à juger nos émotions. Celles que nous considérons comme positives (joie, amour, contentement), nous sommes prêts à les accueillir mais nous voulons nous débarrasser, masquer ou ignorer les autres.

Encadré 5 • Ne tirez pas sur le messager !

Qu'elle soit déclenchée par un événement intérieur ou extérieur, l'émotion a toujours la même fonction : elle apporte de l'information sur notre environnement et signale un événement significatif. L'intensité et la valence (positive ou négative) de cette émotion vont dépendre de la perception que nous en avons et de l'impact que l'événement nous semble avoir sur notre survie et notre équilibre.

Nous vivons constamment des émotions mais n'en sommes pas souvent conscients. Soit leur intensité est trop faible, soit elles ne nous posent pas de problème particulier. Pourtant, l'information qu'elles nous transmettent influence la plupart des décisions que nous prenons. En général, nous accordons plus d'attention aux émotions dites « positives » car leurs signaux sont agréables. Nous cherchons au maximum à nous débarrasser des autres. Cependant, ce n'est pas parce que le message n'est pas agréable qu'il faut supprimer le messager.

Pour de nombreux auteurs, l'évitement émotionnel explique de nombreux troubles psychopathologiques¹⁸. Cette stratégie s'avère inefficace par rapport aux états internes que sont les émotions. Celles-ci circulent continuellement en nous, elles sont un mouvement à l'intérieur de notre être. À l'image d'un cours d'eau, ce flux émotionnel deviendra saumâtre s'il ne circule pas. Très puissant, il se révélera indomptable à défaut d'être bien connu et régulé de manière adéquate, surtout en cas d'orage.

Les émotions sont porteuses d'un message, elles nous informent sur une réaction à un changement interne ou externe dans notre environnement.

Comme l'évitement empêche de prendre conscience de ce message, la situation problématique risque de se maintenir. Un cercle vicieux est à craindre : non seulement l'émotion persiste et se renforce mais la situation ne se règle pas et le mal-être interne augmente¹⁹.

Les expériences montrent que les émotions sont des mécanismes rapides qui surgissent avant même que nous en soyons conscients. Nous n'avons pas le choix de les ressentir ou pas. En revanche, le choix que nous pouvons poser en développant notre conscience réside dans la manière de les gérer.

Tenter de leur résister ou de les ignorer est illusoire, cela ne les fera pas disparaître.

En somme, que je tombe dans le ruisseau ou que je m'y baigne en toute allégresse, aucune pensée ne pourra faire disparaître l'eau.

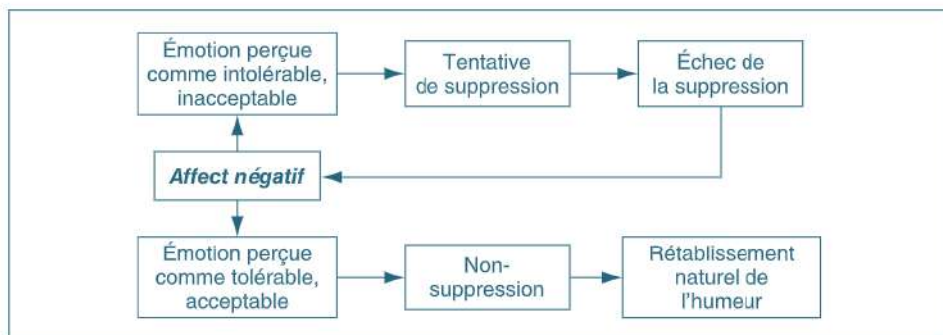


FIGURE 21 • Les effets de l'évitement émotionnel

(Selon Barlow & Allen, *in* Philippot, 2007)

4.1.1 Pensée, émotion et comportement

Notre difficulté à accueillir certaines émotions se pose surtout quand nous les considérons comme négatives. Or, il est important de comprendre qu'une émotion n'est pas

18. BARLOW D. H., ALLEN L. B. & CHOATE M. L. (2004), *Toward a unified treatment for emotional disorders*, *Behavior Therapy*, 35, 205-230.

19. PHILIPPOT P., *op. cit.*

négative en tant que telle. Par définition, les émotions nous renseignent sur le niveau de satisfaction de nos besoins et dans cette optique, elles sont toutes utiles.

Il n'en est en revanche pas de même de certaines pensées ou comportements liés à certaines émotions.

Contrairement à ce que pensent beaucoup d'entre nous, la colère n'est pas une émotion négative, elle a même un effet salutaire car elle nous renseigne sur nos frustrations et insuffle en nous une énergie pour réagir à la situation.

Des comportements violents qui résultent d'une colère mal gérée sont négatifs. La colère peut en outre avoir des effets négatifs sur la santé, au niveau cardiovasculaire par exemple.

Par ailleurs, l'émotion est à distinguer des pensées qui naissent sous son emprise. Dans le cas de la jalousie, songer à faire souffrir l'autre n'est pas l'émotion, c'est une pensée qui y est associée.

Encadré 6 • Différencier l'émotion du comportement : l'exemple du comportement émotionnel des enfants

L'interaction entre la colère d'un enfant et la réaction parentale illustre bien les dangers de la confusion entre émotion et comportement.

Lorsqu'un enfant en colère casse un objet ou frappe un autre enfant, on entend souvent les adultes dire qu'il est méchant et qu'il ne doit pas se mettre en colère.

La condamnation de son émotion peut être interprétée par l'enfant comme une condamnation de sa personne. Les enfants, tout comme de nombreux adultes, ont en effet du mal à distinguer leur état affectif de leur identité.

Qui plus est, une émotion ne peut s'éteindre si rapidement et certainement pas si on ne l'entend pas. En bref, la répression ou l'évitement émotionnel ne nous semblent pas être les meilleures stratégies de régulation.

Ce n'est pas l'émotion qui pose problème mais la manière de l'exprimer, en d'autres mots le comportement. Il nous paraît plus intéressant dans une telle situation de refuser le comportement tout en acceptant l'émotion et donc la personne.

Par cette manière d'agir, l'enfant a l'occasion d'exprimer son émotion autrement.

Dans le cadre de l'entreprise, les théories du feed-back enseignent combien il est important de séparer la personne de son comportement et d'être le plus factuel possible en cas de remarque ou de critique.

En pratique

Quelques questions à se poser pour mieux accueillir nos émotions :

- *Suis-je régulièrement au contact de mon ressenti ?*
- *Est-ce que j'accepte ce que je ressens ?*

- *Puis-je faire la différence entre l'émotion, la pensée, le comportement ? Puis-je les citer ?*
- *Comment puis-je accueillir physiquement cette émotion sans la juger ?*

Le poème de Rûmi « La Maison d'Hôte » illustre à merveille l'importance de l'accueil de toutes les émotions.

« La Maison d'Hôte »

Cet être humain est une maison d'hôte.
 Chaque matin une nouvelle arrivée.
 Une joie, une dépression, une mesquinerie,
 ou une prise de conscience momentanée.
 Comme un visiteur inattendu.
 Accueille-les tous !
 Même s'ils sont une foule de douleurs,
 Qui balayent violemment ta maison,
 La vident de ses meubles,
 Traite honorablement, pourtant, chacun de tes hôtes.
 Il se pourrait qu'ils fassent place
 Pour de nouvelles joies.
 Les pensées sombres, la honte, la méchanceté,
 Va à leur rencontre, sur le pas de la porte, en riant,
 Et invite-les à entrer.
 Sois reconnaissant de celui qui vient,
 Parce que chacun a été envoyé
 Comme guide venu d'ailleurs.

Djalal ED-DIN RÛMI²⁰

20. Djalal ED-DIN RÛMI est un poète et mystique perse du 13^e siècle. Il est l'auteur d'une œuvre poétique considérable, dont le livre principal est le *Masnavi*.

4.2 Reconnaître ses besoins

L'étape suivante implique un travail sur la cause réelle de l'émotion (le besoin insatisfait) et pas sur son élément déclencheur. Il importe à ce stade de ne pas se tromper de cible pour que nos actions soient efficaces.

Lamine et Anne sont en désaccord sur la manière de gérer la mise en œuvre du nouveau système de gestion de la clientèle. À un moment, Anne lance à Lamine : « De toute façon, avec toi, ce n'est même pas la peine de discuter, tu veux toujours avoir raison... ».

Lamine se met en colère, lui répond sèchement et leur réunion dégénère en conflit. En sortant de la pièce, Lamine se dit : « Elle n'a aucun respect pour ses collègues... Et ce n'est pas la première fois qu'elle me parle comme cela... Elle va le regretter si elle continue comme cela... »

Généralement, lorsque nous ressentons une émotion désagréable, nous avons tendance à nous focaliser sur l'événement déclencheur de cette émotion et à ensuite justifier et entretenir notre émotion avec nos suppositions et interprétations.

Pour Martin Seligman, un des pères de la psychologie positive, notre cerveau a une tendance à fonctionner de manière négative²¹.

Notre système attentionnel nous orienterait d'abord vers les aspects négatifs de l'environnement afin de faire rapidement face aux dangers. Cela pourrait expliquer pourquoi lors d'un épisode émotionnel, nous avons tendance à nous focaliser en priorité sur le déclencheur de l'émotion qui correspond à un processus négatif relié à l'événement (« que faire pour éviter le danger ? ») plutôt que sur nos besoins qui correspondent davantage à un processus d'approche (« que faire pour les satisfaire ? »).

Le processus de pensée de Lamine fonctionne comme une confirmation de ses suppositions, une justification de sa colère. Le problème, c'est que ce fonctionnement est inefficace ; un tel raisonnement ne lui permet pas de mieux comprendre la situation ni de mieux gérer son émotion.

Identifier nos besoins n'est pas automatique, nous ne sommes pas habitués à réfléchir de cette manière. Au contraire, nous cherchons le plus souvent la cause de notre émotion dans des éléments extérieurs à nous et nous nous persuadons de ne pas avoir de prise sur nos états.

Pour la préparation du rapport de synthèse de son groupe de travail, Alain demande en urgence au responsable financier de lui apporter les chiffres réactualisés du budget prévisionnel. Or, non seulement celui-ci est absent à la réunion, mais il n'en a informé personne et n'a pas non plus transmis les documents attendus. Alain se sent en colère et triste. La colère lui indique qu'il a besoin de se sentir respecté et qu'il a envie de pouvoir compter sur son collègue. La tristesse lui signale qu'il a des attentes au niveau relationnel qui sont déçues.

L'interaction entre déclencheur, émotion, besoin et interprétation n'a pour le moment pas fait l'objet de beaucoup de recherches en psychologie des émotions.

21. WADE D. (2005, 2 oct.), « So what do you have to do to find happiness ? », *The Sunday Times Magazine*.

Notre équipe de recherche au sein du département de psychologie de l'Université catholique de Louvain teste actuellement un nouveau modèle qui y accorde une place fondamentale.

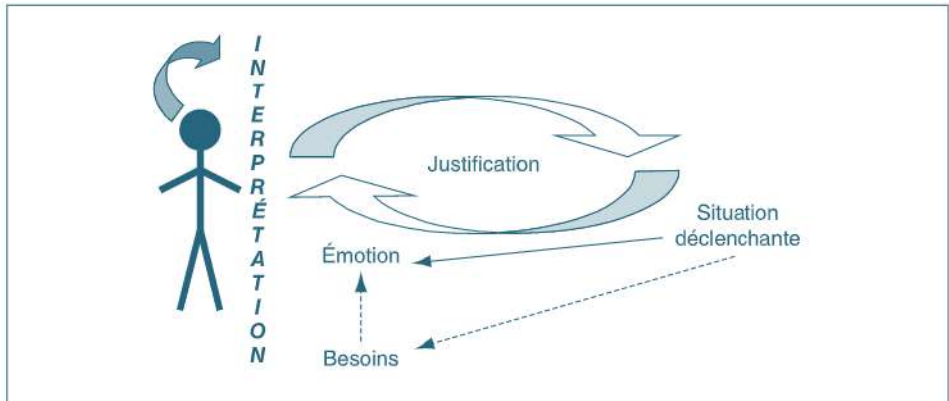


FIGURE 22 • La dynamique déclencheur-émotions-besoins

Le schéma décrit le contexte dans lequel se déroule l'émotion :

- le stimulus ou élément déclencheur (externe ou interne : cela peut être un souvenir) ;
- une évaluation cognitive ou interprétation de l'impact potentiel de la situation/stimulus sur un besoin ;
- l'émotion déclenchée par le stimulus ;
- le besoin sur lequel l'émotion apporte une information.

En pratique

Quelques questions à me poser pour comprendre quels sont mes besoins :

- *Qu'est-ce qui est réellement important pour moi dans cette situation ?*
- *De quel aspect fondamental de ma vie me parle cette émotion ?*
- *Quel est le message apporté par cette émotion ? Qu'a-t-elle de positif ?*
- *Si la situation se passait positivement pour moi, lequel de mes besoins serait comblé ?*

Une telle introspection demande du temps mais également la capacité et le courage de se mettre en question. La réponse à ces questions vient rarement instantanément. Avec l'entraînement, cette nouvelle orientation vers nos réelles motivations nous permettra de les découvrir plus rapidement.

4.2.1 Prendre soin de nos besoins

Une fois que nous avons identifié le besoin qui était en jeu, tout reste à faire : comment prendre soin de ce besoin ?

Une étape fondamentale est de réussir à distinguer ses besoins et les moyens de les satisfaire.

Cette distinction semble évidente en théorie mais, en réalité, la séparation n'est pas toujours aussi nette.

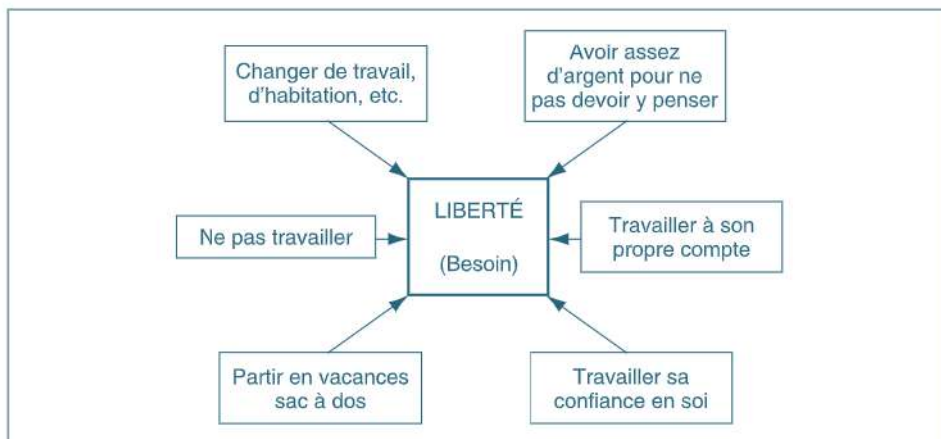


FIGURE 23 • Différents moyens possibles pour répondre au même besoin

Exercice : J'ai besoin...

1. *de partir en vacances;*
2. *qu'on me change de projet;*
3. *de comprendre;*
4. *de prendre une pause;*
5. *de créer;*
6. *de plus d'argent;*
7. *d'échange;*
8. *de t'entendre dire que tu m'apprécies;*
9. *que tu m'encourages;*
10. *de liberté;*
11. *d'affection;*
12. *de rencontrer d'autres experts.*

Lesquels des énoncés sont pour vous des besoins et lesquels uniquement des moyens ?

(Le corrigé se trouve en bas de page²²)

22. Corrigé de l'exercice : 1. moyen 2. moyen 3. besoin 4. moyen 5. besoin 6. moyen 7. besoin 8. moyen 9. moyen 10. besoin 11. besoin 12. moyen.

Liliane se dit qu'elle a vraiment besoin de vacances. Mais est-ce vraiment son besoin fondamental ? Partir en vacances, c'est un moyen. Le besoin, c'est peut être de prendre du recul, de prendre soin de sa santé (avec un peu de soleil), de retrouver une impression de liberté.

Le besoin est fondamental et nous concerne personnellement. Notre santé au sens large²³ en dépend.

Les moyens potentiels pour répondre à ces besoins sont multiples, voire illimités. Ils dépendent de notre environnement, de notre culture et sont le plus souvent extérieurs à nous-mêmes.

Les moyens que nous mobilisons peuvent se trouver en nous mais sont le plus souvent dans notre contexte, ils dépendent de facteurs externes. Cela explique que nous ne les maîtrisons pas totalement et qu'ils peuvent se révéler inaccessibles. À ce moment-là, il est essentiel de ne pas se focaliser sur l'échec de la stratégie mais d'en envisager une autre. La distinction entre le besoin et les moyens pour y répondre est capitale à ce stade.

En se rendant compte qu'il y a de nombreuses façons de satisfaire ce besoin, nous permettons à notre créativité de s'exprimer et de choisir un moyen plus efficace ou plus accessible au lieu de nous focaliser sur un moyen que nous ne pouvons pas obtenir.

Encadré 7 • Distinguer besoins et moyens

Lorsque nous sommes contrariés par l'impression qu'un de nos besoins ne peut être satisfait, il est utile de réévaluer où est le besoin et où est le moyen. Si nous avons identifié un besoin fondamental, on peut envisager plusieurs manières de le satisfaire.

- « S'agit-il vraiment d'un besoin fondamental ? »
- « Quel besoin se cache derrière ce que je désire ? »
- « Ai-je plusieurs alternatives ? »
- « De quelle autre manière pourrais-je satisfaire ce besoin ? »

Jean-Marc n'a pas obtenu le poste qui s'était ouvert en interne et pour lequel il concourrait avec trois autres collègues. Il se sent triste et un peu frustré : il sentait que cette place était pour lui. Après réflexion, il décide d'accepter une charge de cours dans l'enseignement de promotion sociale. Il se remet au travail avec d'autant plus d'énergie et sa motivation revient. Après tout, il aime beaucoup son poste et sa charge de cours lui donne la reconnaissance à laquelle il aspirait.

Anna ressent la même émotion mais n'a pas du tout la même approche. Elle décide de faire une pause et souhaite partir une semaine de randonnée pour se changer les idées. Hélas, sa demande est refusée. Bien décidée à se faire plaisir, elle décide alors de s'offrir un abonnement dans un centre de bien-être pour pouvoir prendre soin d'elle. Elle se dit qu'elle se remettra à regarder les ouvertures de poste en interne d'ici quelques semaines.

23. Selon la définition de l'OMS : la santé est un état de bien-être total physique, social et mental de la personne (image POSITIVE de la santé). Ce n'est pas la simple absence de maladie ou d'infirmité.

Marine, la dernière candidate malheureuse, réagit différemment. Elle se dit que plus jamais, une telle opportunité ne se présentera. Inconsciemment, elle répond à sa frustration en renvoyant la responsabilité sur son supérieur et à plusieurs reprises se montre moins enjouée et motivée et fait preuve de beaucoup moins de disponibilités et de professionnalisme pour lui faire « payer » son refus.

Distinguer besoins et moyens nous permet de prendre la responsabilité de nos comportements et d'agir sur nos besoins de manière responsable.

Le besoin bien compris et l'éventail des moyens pour le résoudre en tête, nous sommes enclins à avoir plus de pouvoir sur notre vie. La plupart du temps, en prenant le temps de réfléchir, nous trouvons au moins un moyen mobilisable sur lequel nous avons le contrôle, même si la marge de manœuvre est mince.

Dans le cas où nous ne trouvons pas le moyen qui nous apporte un bien-être de manière concrète, nous pouvons travailler sur nos pensées et nos croyances comme nous le verrons au chapitre suivant.

Questions à se poser :

- *Comment pourrais-je prendre soin de ce besoin maintenant ?*
- *Si le moyen que je désire est inaccessible, quel autre moyen accessible pourrais-je utiliser pour satisfaire mon besoin ?*
- *Quels sont les moyens qui dépendent de moi plutôt que des autres ou de mon environnement ?*

4.2.2 Répondre de manière efficace et écologique à nos besoins

Pour progresser dans la connaissance de nos besoins et de nos moyens, essayons d'évaluer l'effet qu'aurait sur nous la satisfaction de ce que nous désirons.

La satisfaction d'un besoin, par essence, est censée augmenter notre bien-être.

Elle s'accompagne souvent d'un regain de vitalité, notre niveau d'énergie remonte et nous nous sentons en accord avec nous-mêmes.

Dès lors, quand nous ne ressentons pas d'effet positif après avoir accompli cette action, c'est que la solution ne répondait vraisemblablement pas réellement au besoin.

Pendant sa pause du midi, Laure parvient à mettre des mots sur une sensation de malaise qui la hantait depuis plusieurs jours. Elle prend enfin conscience que depuis qu'une collègue d'un autre service a été mutée dans un autre secteur, elle est triste de ne plus pouvoir partager avec elle d'agréables moments et cette pause repas lui paraît vraiment longue. Cette émotion l'informe du besoin qu'elle éprouve de partager régulièrement des moments d'amitié avec une personne appréciée. Elle décide d'envoyer un e-mail à tous les collègues du plateau pour partager un repas à l'extérieur dans les prochains jours. Cela lui donnera l'occasion de se rapprocher d'autres collègues et de nouer de nouvelles amitiés.

Il est fondamental de veiller à ce que les moyens choisis soient écologiques.

Par ce terme, nous entendons le choix d'un moyen dont la mise en œuvre aura des conséquences positives sur nous et notre environnement à court, moyen et long terme.

On classe les moyens en différentes catégories : destructifs, pseudo-satisfaisants, satisfaisants ou synergétiques (plusieurs besoins fondamentaux sont comblés en même temps). Certains moyens que nous utilisons empêcheront la satisfaction d'autres besoins²⁴.

Christian veut absolument être promu à la direction de son entreprise (besoin de reconnaissance) et pour cela, il n'hésite pas à faire courir des rumeurs négatives pour discréditer Jean-Paul qu'il considère comme un rival pour le poste (moyen pseudo-satisfaisant). La direction de la production d'une organisation qui fabrique du papier décide d'investir dans une technologie très polluante mais moins onéreuse à court terme afin d'améliorer les résultats de son département (moyen destructeur).

Nora est très engagée et trouve que son organisation devrait s'engager dans le développement durable (besoin de participation, de coopération et de responsabilisation). Elle sait qu'une démarche plus écologique a un coût. Elle arrive à convaincre la direction de l'organisation de remplacer le distributeur automatique de boissons par un modèle distribuant des produits du commerce équitable et d'acheter à chaque membre du personnel une tasse pour éviter le gaspillage des nombreux gobelets à usage unique (moyens synergétiques).

Voici des questions à se poser pour analyser les moyens dont nous disposons :

- Par ce moyen, puis-je obtenir des résultats également bénéfiques pour mes autres besoins et pour mon bien-être à long terme ?
- Si j'utilise ce moyen, quels seront les conséquences pour mes proches, ma famille ?
- Comment trouver un moyen qui satisfasse mon besoin mais également ceux de mon équipe, mon organisation... ?

Ces interrogations ne sont pas une remise en question de nos besoins sous la pression de l'environnement. Ces besoins existent et sont légitimes et fondamentaux. Le but est de concentrer notre énergie à trouver les moyens les plus adéquats pour assurer notre bien-être à long terme et celui de ceux qui nous entourent.

Comptable dans une grande société de distribution, Patrick est sollicité par sa hiérarchie pour finaliser la clôture des comptes de l'année écoulée. Le lundi matin, le directeur lui demande s'il lui est possible de travailler le week-end suivant car la comptabilité a subi un retard. Sa fille aînée, Victoria, fête ses 10 ans ce samedi et Patrick a prévu d'organiser une fête surprise à cette occasion. Il se sent « écartelé » entre son besoin de loyauté professionnelle (la demande de son patron) et familiale (l'anniversaire de sa fille). S'ajoute à cela son besoin d'être proche de sa famille. Les moyens de répondre à ces besoins, légitimes, peuvent être divers et négociés. C'est ainsi qu'il propose à son directeur de rester chaque jour deux heures de plus afin d'atteindre à temps l'objectif de clôture des comptes annuels. Cette solution lui permet aussi d'être disponible pour sa famille le week-end suivant. Il satisfait ainsi l'ensemble de ses besoins.

24. MAX-NEEF M., ELIZALDE A., HOPENHAYN M. et alii (1989), Human Scale Development : An Option for the Future, *Development Dialogue : A Journal of International Development Cooperation*, 1, 7-80.

Encadré 8 • Besoins et dépendance

Les enfants sont par nature dépendants des adultes pour survivre. Les premières années de notre vie, cette relation aux autres pour la satisfaction d'une partie de nos besoins est normale. C'est au cours de cette période que l'on apprend à gérer la frustration issue du décalage entre nos désirs et les réponses de l'environnement. À cette époque, nous avons appris l'adaptation en sacrifiant parfois certains de nos besoins pour d'obtenir l'approbation de personnes importantes ou tout simplement afin d'être acceptés.

Ce mécanisme peut s'avérer dysfonctionnel s'il devient une habitude à l'âge adulte. Certaines personnes cherchent systématiquement les remèdes à leurs besoins chez les autres, ce qui les empêche de se responsabiliser et de prendre vraiment soin d'elles-mêmes. Leur attention se concentre sur l'extérieur au lieu de la consacrer à identifier leurs besoins.

4.3 Gérer nos pensées, interprétations et croyances

« Ce qui trouble les hommes ce ne sont pas les choses
mais le jugement qu'ils portent sur ces choses. »

Epictète

Nos pensées et schémas mentaux influent beaucoup sur nos émotions par l'interprétation que nous donnons à notre vécu. Notre discours intérieur (croyances, pensées) se révèle parfois la cause de nos troubles émotionnels et comportementaux ou agit en les renforçant.

4.3.1 Les croyances

Le précurseur des travaux sur les croyances est Albert Ellis²⁵, un psychologue américain qui a développé à partir de 1955 la thérapie rationnelle émotive. Selon lui, nos croyances et pensées irrationnelles sont à la source de nos souffrances émotionnelles.

Les croyances ont un impact énorme sur tous les aspects de notre existence : elles définissent notre vision du monde et celle que nous avons de nous, ce que nous pensons valoir, ce qui nous semble possible ou non, ce qui devrait nous rendre heureux ou tristes.

« L'une des caractéristiques les plus spécifiques et, pourrait-on dire, les plus humaines, des hommes et des femmes, consiste en ceci : ce qu'ils croient, ils l'acceptent comme étant la vérité ; ce qu'ils pensent qu'ils ne peuvent pas changer, ils ne parviennent pas à le changer. Mais si les êtres humains croient qu'ils peuvent changer, ils peuvent presque toujours y réussir. Si vous croyez que vous pouvez les aider à changer, vous avez aussi de bonnes chances d'y parvenir »²⁶.

25. Albert ELLIS (1913-2007) est un psychologue américain considéré comme l'un des pères des Thérapies Comportementales et Cognitives (TCC).

26. ELLIS A. (1980), *Comprendre la névrose et aider les névrosés*, Paris, Éd. Scriptomédia.

Notre mental agit comme un filtre pour décider du sens à accorder à une situation (la situation est-elle menaçante ou non ?). Ensuite, il nous conduit à déterminer si nous possédons ou non les ressources pour agir. Il légitime ou invalide nos besoins et peut dicter certaines conduites qui s'opposent à leur satisfaction et donc à notre bien-être. Enfin, le mental définit aussi les conditions nécessaires à la préservation de nos valeurs et à la satisfaction de nos besoins.

Ellis a catégorisé un certain nombre de croyances qui concernent des aspects fondamentaux de la vie. Ces croyances de base concernent notamment l'amour : « *Vous devez être aimé et approuvé par tout le monde* » ou le passé : « *Le passé a une importance capitale...* ».

Ces croyances se construisent tout au long de notre vie et proviennent de l'intériorisation des règles familiales, éducatives ou sociales. Des croyances de base telles que « *Je dois être le meilleur dans tout ce que j'entreprends* », « *Je n'ai pas droit à l'erreur* », « *Je dois être aimé de tous* » sont sources de difficultés et de stress. Véritables commandements ayant une influence inconsciente et provoquant des frustrations importantes au contact de la réalité, les croyances dysfonctionnelles s'expriment souvent de manière impérative et généralisée : « *je dois...* », « *il faut...* », « *jamais...* », « *toujours...* ».

Nos croyances prennent souvent la forme de pensées automatiques et dirigent nos comportements. Ces pensées automatiques relèvent souvent d'un même thème : « *Je n'ai jamais de chance* » ou « *On ne peut jamais faire confiance à personne* ». Agir sur nos croyances et pensées automatiques est un bon moyen pour faire évoluer positivement notre vécu émotionnel et nos comportements.

TABLEAU 9 • Le cercle vicieux des croyances négatives

Croyance	Comportement	Résultat
Je ne vauds rien, je ne comprendrai jamais rien aux chiffres.	Désintérêt pour les chiffres et la finance.	Niveau de compétence bas dans le domaine concerné.
J'ai toujours été nul(le) en management, je n'ai pas de leadership.	Pas de positionnement clair, ni de prise de décision.	Remise en question du responsable par des membres de l'équipe.
Je suis vraiment timide, personne ne s'intéresse à moi.	Retrait social.	Solitude et perte de confiance.
Cette personne ne m'apprécie pas.	Envoi de signaux de communication négatifs au niveau non verbal, interprétation de la relation sous cet angle.	Problèmes de communication avec elle.



4.3.2 Les prédictions autoréalisantes

D'après Watzlawick, une prédiction qui se vérifie d'elle-même (*self-fulfilling prophecy*) est une supposition qui favorise la réalisation d'un événement prévu par sa simple évocation. Ce qui n'était alors qu'une croyance se renforce par la survenue de l'événement évoqué.

Nos croyances et suppositions nous amènent à poser des actes qui confortent nos représentations du monde et nous démontrent que nous avons raison dès le départ. Sûrs de notre façon de voir, nous ne recherchons que les informations qui viennent confirmer nos hypothèses initiales. Par conséquent, nous avons tendance à rejeter celles qui viennent contredire nos théories et croyances. Ces confirmations d'hypothèses sont des processus automatiques et très puissants ayant un impact important sur nos expériences.

Nicolas rentre fatigué après une journée difficile. Il s'approche de Lucie pour la saluer et elle lui semble de mauvaise humeur :

- Bonsoir Chérie, comment vas-tu ?*
- Bien, bien...*
- Tu es sûre que ça va, je te trouve de mauvaise humeur...*
- Non, je vais bien, vraiment.*
- Tu sais, ça arrive à tout le monde, tu as vraiment une drôle de tête...*
- ...*

En fait, Nicolas projette son état du moment sur son épouse et son insistance finira peut-être par la mettre de mauvaise humeur. Ce type de communication peut aisément dégénérer en conflit.

Mehdi est responsable des achats pour une entreprise du bâtiment. Il doit rencontrer l'un de ses fournisseurs qui est réputé non seulement manipulateur mais également négociateur implacable. Pour mettre les points sur les i, il précise qu'il préfère travailler avec des gens honnêtes. Blessé par cette remarque, le fournisseur fait en sorte de montrer qu'il est d'abord un vrai professionnel de la vente et négocie très durement tous les articles de sa société. Cette réaction induit en Mehdi l'impression qu'il avait eu raison de se méfier de ce négociateur implacable.

Les effets des croyances ont notamment été investigués dans les recherches sur les stéréotypes. Dans une de ses recherches, Snyder s'intéressa aux comportements relatifs à des stéréotypes sur le physique des gens. Il fit passer des appels téléphoniques à des personnes en leur distribuant au préalable une photo de l'interlocuteur présumé. Ces photos représentaient soit une personne de corpulence normale, soit une personne obèse. À l'analyse, les étudiantes qui pensaient s'être entretenues avec des interlocuteurs obèses se comportèrent de manière plus désagréable et notèrent une impression plus défavorable de leur conversation.

Dans une autre série de recherches, Snyder et Swann²⁷ ont demandé à leurs sujets de tester l'extraversion ou l'introversion d'autres personnes au moyen d'une liste de

27. SNYDER M. & SWANN W. B. Jr. (1978a), Behavioral confirmation in social interaction : From social perception to social reality, *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 148-162.

SNYDER M. & SWANN W. B. Jr. (1978b), Hypothesis testing processes in social interaction, *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1202-1212.

questions préparées à l'avance par les expérimentateurs. La liste comportait des questions orientées tantôt vers l'extraversion, tantôt vers l'introversion et les sujets avaient le droit de choisir quelles questions poser. Ceux qui avaient choisi de tester l'extraversion de leur interlocuteur ont majoritairement sélectionné des questions sur des comportements extravertis tandis que ceux qui testaient l'introversion ont eu plutôt recours à des questions sur des comportements introvertis. Les réponses des sujets se sont dès lors conformées aux types de questions posées : ceux qui répondaient à des questions sur des comportements introvertis se montraient plus introvertis que les autres et vice-versa. Dans ce cas, le type de questions posées a orienté le sens des réponses.

Dans une autre expérience célèbre, Rosenham (1973)²⁸ s'est fait interner en hôpital psychiatrique avec sept autres faux patients. Une fois interné, chaque faux patient se comporte tout à fait normalement. Ces « faux » patients devaient parvenir à quitter l'hôpital par leurs propres moyens en persuadant les médecins de leur bonne santé mentale.

Bien qu'ils aient fait tout leur possible pour donner la preuve de leur santé mentale, le personnel des hôpitaux concernés ne s'aperçut pas qu'ils n'étaient pas réellement malades et l'ensemble des comportements de ces « faux » patients furent interprétés comme des symptômes confirmant leur maladie mentale.

L'expérience dura de 7 à 52 jours, selon les cas. Les seules personnes qui manifestèrent une certaine suspicion furent les vrais patients qui les côtoyaient. Tous les « faux » patients, sauf un, quittèrent l'hôpital sur un diagnostic de « schizophrénie en rémission ».

4.3.3 Quelques outils pour mieux gérer nos pensées

En partant des travaux d'Ellis et de Beck²⁹ nous vous proposons quelques outils pour travailler sur vos croyances et pensées.

- A. Remettre ses croyances en question.
- B. Chercher des exceptions aux généralisations et relativiser nos pensées irrationnelles.
- C. Changer les règles relatives à nos besoins et valeurs.
- D. Recadrer les événements de manière constructive.
- E. Revoir nos attributions de causalité.

A. REMETTRE SES CROYANCES EN QUESTION

Quand nos besoins entrent en contradiction avec les demandes de notre environnement ou avec nos croyances (messages familiaux, culturels ou sociaux), la tentation de les nier est grande : « *Je dois tout accepter si je veux être apprécié* » ou « *Il n'y a que les égoïstes qui prennent soin de leurs besoins* ».

Pourtant, *les besoins sont légitimes* et ne pas en prendre soin affecte notre bien-être.

28. ROSENHAM D.L. (1973), On Being Sane in Insane Places, *Science*, Vol. 179, 250-258.

29. Aaron T. BECK est un psychiatre américain, professeur émérite du département de psychiatrie de l'Université de Pensylvanie, il est considéré comme un des pères de la thérapie cognitive.

Une suradaptation à une situation, bien qu'elle puisse sembler efficace à court terme, risque pourtant de mener à la frustration et au mal-être à long terme.

Il nous semble plus bénéfique de prendre du recul et d'examiner ses croyances dans la durée.

Quelques questions à se poser :

- *Quelles sont mes croyances ?*
- *Me paraissent-elles adaptées, sont-elles encore utiles aujourd'hui ? À quoi se rattachent-elles ?*
- *Quels sont leurs effets sur ma vie ?*
- *D'où sont-elles issues ? Dans quel contexte ont-elles été développées et adoptées ?*

B. CHERCHER DES EXCEPTIONS AUX GÉNÉRALISATIONS

Nos pensées automatiques fonctionnent souvent sur le mode de la généralisation. Imaginer des exceptions ouvre la possibilité du changement et introduit de la souplesse dans nos structures de pensées. « *Je ne réussis jamais rien...* », « *C'est toujours à moi que cela arrive...* »

Questions qui peuvent être posées par rapport à ces généralisations :

- *N'ai-je JAMAIS rien réussi ? Qu'ai-je déjà réussi, même de minime ?*
- *N'y a-t-il pas quelqu'un d'autre à qui cela arrive ?*

C. CHANGER LES RÈGLES RELATIVES À NOS BESOINS ET VALEURS

Nos croyances définissent aussi nos attentes par rapport à la satisfaction de nos besoins et à la confirmation de nos valeurs. Dans ce cas, ces croyances peuvent être assimilées à des règles. Elles nous disent quels sont les moyens nécessaires pour concourir à notre bien-être.

Plus nos règles dépendent des autres et sont exigeantes, plus nous risquons d'être frustrés.

- *Pour me sentir bien, il faut que tout le monde m'aime.*
- *Il faut que ce que je réalise soit toujours parfait pour être quelqu'un de bien.*
- *Il faut que tout le monde respecte les règles pour que mon besoin de justice soit respecté...*

Dans ces exemples, par quelles formulations moins rigides et plus responsables pourrions-nous remplacer ces règles ?

Voici quelques propositions :

- *Pour me sentir bien, il suffit que je m'ouvre à la communication avec les autres.*
- *Je peux être quelqu'un de valable indépendamment de mes résultats, faire de mon mieux me suffit...*
- *Si je respecte moi-même les règles et que je suis juste, mon besoin est satisfait...*

D. RECADRER LES ÉVÉNEMENTS DE MANIÈRE CONSTRUCTIVE

Il ne s'agit pas ici de nier l'émotion mais d'envisager d'autres interprétations aux événements vécus. Choisissez-vous de voir le verre à moitié vide ou le verre à moitié plein ?

- *En quoi cette situation peut-elle m'intéresser ?*
- *Que peut-elle m'apprendre ?*
- *Quel est le bénéfice aujourd'hui de cette difficulté ?*

Recadrer de manière positive induira des émotions positives qui viendront contrebalancer et atténuer l'émotion désagréable. Dans ses recherches sur la résilience face au stress, Susan Folkman³⁰ a montré que la recherche d'un sens positif aux difficultés pouvait avoir des effets très bénéfiques sur la santé à long terme.

Carlo, développeur informatique, est détaché depuis trois mois auprès d'une entreprise qui sollicite ses compétences sur un programme d'archivage complexe. Alors qu'il vient de terminer la première phase de son travail, son chef de projet l'informe que le programme doit être entièrement revu suite au rachat de l'entreprise cliente par une multinationale. Carlo a vraiment l'impression « qu'on joue avec ses pieds » à le faire ainsi travailler pour rien. Il est en colère et ne se sent respecté ni par l'entreprise cliente, ni par sa propre hiérarchie qui ne l'avait pas prévenu.

Après s'être calmé, il repense à la situation et se dit que :

- *dans ce qu'il a réalisé jusqu'à présent, il a fait du bon travail (besoin d'auto-estime) ;*
 - *le rachat de l'entreprise est un événement normal de la vie des entreprises. Ces décisions dépendent des seuls décideurs : ce n'est pas sa zone de responsabilité ;*
 - *un client peut changer de projet sans pour autant dénigrer le travail de ses fournisseurs : il n'y a donc pas à imaginer de mauvaise intention à son égard ;*
 - *c'est une occasion pour lui d'apprendre de nouvelles méthodes de travail ;*
 - *il peut profiter de l'occasion pour revoir ses responsabilités et objectifs à avec son chef de projet ;*
 - *c'est une occasion d'apprendre à s'adapter au changement.*
-

E. REVOIR NOS ATTRIBUTIONS DE CAUSALITÉ

Nous cherchons continuellement à expliquer nos comportements et ceux d'autrui en établissant des relations de causalité. Ces relations de cause à effet sont appelées attributions de causalité³¹.

Les attributions peuvent être internes, externes, stables ou situationnelles. Attributions et émotions s'influencent mutuellement. Lorsque nous nous imputons la cause d'un événement, l'attribution est interne : « *Je n'ai pas été retenu pour le poste car je suis incompetent* ». En revanche, quand nous estimons l'environnement responsable de la situation, l'attribution est externe : « *La réussite du projet est due à l'augmentation de la demande des partenaires extérieurs* ».

30. Le professeur Susan FOLKMAN est directrice du « Osher Center for Integrative Medicine ». Elle est internationalement reconnue pour ses contributions théoriques et empiriques dans le domaine du stress.

31. ABRAHAMSON L., SELIGMAN Y. & TEASDALE M. (1978), Learned Helplessness in Humans : Critique and Reformulation, *Abnormal Psychology*, 87, 49-74.

Lorsque nous considérons que l'événement est dû à des causes permanentes, l'attribution est stable : « *Les hommes sont tous les mêmes, on ne peut jamais leur faire confiance* ». Enfin, on parle d'attribution situationnelle quand on considère que l'événement est dû à des causes temporaires ou aléatoires : « *J'ai réussi par un coup de chance* ».

Les optimistes attribueront plutôt leurs succès à des causes internes « *J'ai réussi le projet car j'y ai mis beaucoup d'énergie* » et stables « *Je suis quelqu'un d'ouvert au changement* », et leurs échecs sur le compte de facteurs externes « *Le contexte était difficile* » et situationnels « *Je n'ai pas bien défendu le projet car j'étais fatigué* ». Inversement, les sujets dépressifs feront plus d'attributions internes et stables pour leurs échecs que pour leurs succès.

Questions à se poser :

- ▀ *Ai-je tendance à imputer uniquement mes succès à des causes externes et situationnelles ?*
- ▀ *Ai-je tendance à faire des attributions globales et stables pour les événements difficiles ?*
- ▀ *Dans ce cas, comment puis-je faire des attributions plus spécifiques ?*
- ▀ *Est-ce réellement toujours comme cela ?*
- ▀ *Comment puis-je assumer ma part de responsabilité de manière équilibrée dans la situation ?*
- ▀ *Quelle est la vision qui m'apparaît la plus juste et la plus porteuse de changement ?*

4.3.4 « La carte n'est pas le territoire »

Comment considérer nos pensées pour ce qu'elles sont, c'est-à-dire des interprétations et des hypothèses sur la réalité, et non pas comme la réalité ?

Prendre conscience de nos croyances et de nos pensées automatiques, en faisant le lien avec nos émotions, doit nous permettre peu à peu de relativiser ces pensées et finalement de les transformer.

Questions à se poser :

- ▀ *Qu'est-ce que je vis dans cette situation ?*
- ▀ *Quelles sont mes pensées sur cette situation ?*
- ▀ *Quel est mon discours intérieur, qu'est-ce que je me dis dans cette situation ?*
- ▀ *Est-ce que je crois vraiment à cette pensée ? Dans quelle mesure ?*
- ▀ *Quel est l'effet de cette pensée sur mes émotions et comportements ?*
- ▀ *Quelle autre pensée plus utile, plus adaptée pourrais-je adopter ?*
- ▀ *Quels seraient les effets de cette nouvelle pensée ?*

5. Besoins, émotions et manipulation

La manipulation se définit comme *toute action ou processus mené en vue d'orienter la conduite de quelqu'un ou d'un groupe dans le sens que l'on désire et sans qu'il ne s'en rende compte*.

Deux acteurs sont en présence : un manipulateur et une personne ou un groupe susceptible d'être manipulé. Une relation de manipulation est donc une interaction dysfonctionnelle qui s'observe en l'absence d'attention ou lorsqu'une attention insuffisante est accordée à ses besoins chez la future victime potentielle.

Manipuler quelqu'un nécessite d'abord de voir clair dans les besoins de l'autre et dans ses motivations pour pouvoir prétendre les satisfaire.

Moins nous sommes conscients de nos besoins, moins nous pouvons en prendre soin. De ce fait, nous devenons des cibles idéales pour quelqu'un qui détectera mieux que nous nos besoins profonds et les utilisera afin de répondre aux siens. La personne appuie ses demandes et propositions sur nos zones de frustration et nous fait croire qu'elle peut les faire disparaître.

On entend parfois que les manipulateurs utilisent les points faibles de leurs victimes. Or, les besoins ne sont pas des points faibles, ils le deviennent si nous les ignorons ou n'en prenons pas soin.

La manipulation fonctionne à deux niveaux : à un niveau explicite, le plus souvent verbal, le manipulateur émet un message qui semble en cohérence avec les besoins de l'autre. Cependant, ce message est en décalage avec le comportement réel mis en œuvre. Une difficulté supplémentaire réside dans le fait que ce type de message comporte souvent plusieurs niveaux ; il est difficile de comprendre à quel niveau réagir.

Le manipulateur n'est pas toujours conscient de son comportement. Cela ne l'excuse pas, il reste bien entendu responsable de ses actes et de leurs conséquences. Sa capacité à détecter rapidement les besoins des autres résulte d'un mécanisme quasi automatique qui peut s'avérer être le seul mode de communication et d'interaction qu'il connaisse et soit capable d'utiliser dans les relations. Le manipulateur a en général expérimenté les bénéfices de son comportement plutôt que ses désagréments, il peut l'avoir assimilé par observation ou par renforcement. L'envie de nuire à l'autre n'est en général pas une source de motivation en tant que telle³². En général, le manipulateur est essentiellement intéressé par ses propres objectifs et ne se préoccupe en fait que peu de l'autre. Quand le processus est inconscient, c'est-à-dire tellement intégré, il devient encore plus redoutable.

32. Nous ne parlons bien entendu pas ici des cas extrêmes concernant les pervers ou les psychopathes.

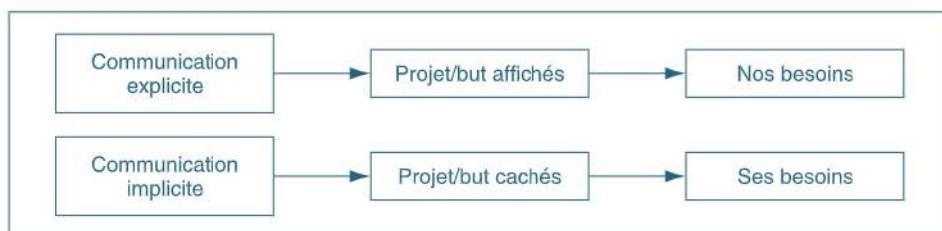


FIGURE 24 • Le processus de manipulation

Petite scène de manipulation

- Ça va ? Tu n'as pas trop de boulot ?
- Non, ça va bien ; je viens enfin de clôturer le dossier pour l'appel à projets : ça y est, tout est envoyé, je vais enfin pouvoir souffler !
- Bonne nouvelle pour toi ! Est-ce que tu peux m'aider à avancer un peu sur mon dossier financier : ce n'est pas grand-chose... Cela serait vraiment chouette de ta part car j'ai promis à Sofia de passer prendre les enfants... Et toi, tu n'as rien à faire... Tu ne vas pas refuser de m'aider...
- Vraiment, cela m'embête, c'est ma première après-midi un peu tranquille depuis quelques semaines...
- Bon, j'ai compris, tu es vraiment égoïste, en fait les difficultés des autres, cela t'est bien égal, c'est cela ta vision de l'équipe ?

Un manipulateur va formuler sa demande afin d'enfermer son interlocuteur dans une situation qu'il lui sera difficile de refuser sans passer pour le « mauvais ».

Le manipulateur utilise les normes sociales comme la bonne attitude à avoir. Il s'appuie par ailleurs sur les besoins insatisfaits qu'il détecte chez les autres, telle la reconnaissance ou l'appartenance, pour les pousser à se sentir coupables et les placer dans une situation qui favorise la manipulation.

La publicité est un processus de manipulation qui joue sur la confusion entre besoins et moyens. Par des études de marché, les besoins les plus importants d'une cible ou d'une population donnée sont identifiés. La firme tente par les messages publicitaires de nous faire croire que le produit vanté répond à ce besoin. La publicité fonctionne aussi par l'association implicite d'une émotion positive avec un produit. Un des moyens les plus utilisés est la musique, puissant inducteur d'émotions.

Encadré 9 • Comment résister à la manipulation ?

1. Identifier et prendre soin de nos besoins.
2. Ne pas prendre soin des besoins des autres à leur place et surtout en l'absence de demande claire.
3. Demander à la personne de clarifier sa demande et ne pas réagir si vous détectez la moindre ambiguïté.
4. Regarder les actes posés par la personne et ne pas vous laisser séduire par des paroles.
5. Réfléchir à la relation sur le long terme en prenant pour base le comportement habituel de la personne et non le comportement exceptionnel.
6. Dans le cadre des relations de travail, rester factuel et garder des traces écrites des demandes ou des réponses, noter et dater les échanges et réclamer une confirmation écrite ou par courriel d'une demande émise par téléphone.

6. Quelques techniques supplémentaires pour gérer ses émotions

6.1 Le journal de bord

De nombreuses études ont souligné l'effet positif de tenir un journal de bord où consigner ses expériences émotionnelles.

Écrire est un bon moyen pour identifier et exprimer ses émotions et, à partir de là, leur donner du sens et mieux les comprendre.

Selon Pennebaker, transcrire des situations stressantes est une manière simple et efficace pour maîtriser ses problèmes et se libérer de leurs effets néfastes. En plus de clarifier l'esprit, cela aide à acquérir et à retenir de nouvelles informations et facilite les processus de résolution de problèmes. Écrire à propos de son vécu émotionnel est associé à une production d'anticorps (capacité de défense immunitaire) plus élevée³³. Une étude menée à l'Université du Texas a montré que les étudiants qui écrivent régulièrement à propos des événements de leur vie tombent moins souvent malades³⁴.

Dans la troisième partie de l'ouvrage, vous trouverez une fiche pratique sur l'utilisation d'un journal de bord.

6.2 Pratiquer la respiration

La respiration est la fonction clé de l'organisme, le fonctionnement de tous les organes du corps en dépend. En particulier, notre rythme respiratoire influence notre rythme cardiaque.

33. PETRIE K. J., BOOTH R. J., PENNEBAKER J. W., DAVISON K. P. & THOMAS M. G. (1995), Disclosure of trauma and immune response to a Hepatitis B vaccination program, *Journal of Counseling and Clinical Psychology*, 63, 787-792.

34. PENNEBAKER J.W. (1997), *Opening Up : The Healing Power of Expressing Emotion*, New York, Guilford Press.

Notre manière de respirer a donc beaucoup d'influence sur nos émotions. La manière dont respire quelqu'un de détendu ou de confiant diffère radicalement de celle de quelqu'un qui vit une émotion difficile. Vivre une émotion désagréable influence notre respiration mais bien évidemment notre respiration a aussi un effet sur notre état.

Lorsque nous sommes stressés ou anxieux, nous avons tendance à adopter une respiration courte et superficielle voire à hyperventiler.

A contrario, un état de détente se caractérise par une respiration plus lente et profonde. En respirant profondément (respiration ventrale), on libère le diaphragme qui est le muscle le plus important de la fonction respiratoire.

En pratique

- Veillez à être assis ou couché de manière confortable.
- Inspirez normalement ;
- Expirez progressivement et complètement puis laissez pénétrer l'air de lui-même sans effort.
- Soyez conscient de votre respiration, sentez le mouvement de l'abdomen, du diaphragme (il peut être utile de mettre une main sur son ventre pour mieux le sentir).
- Renouvelez l'exercice plusieurs fois calmement jusqu'à ressentir une réelle détente.

Avec un peu d'entraînement, une variante consiste à compter la durée de son inspiration puis à expirer le double du temps de l'inspiration (toujours avec douceur et sans forcer.)

Pratiquer la respiration consciente régulièrement apaise, procure un sentiment de bien-être et nous aide à développer notre conscience corporelle.

6.3 Les techniques corporelles

Outre la respiration consciente, il y a de nombreuses manières de nous connecter à nos sensations pour travailler notre conscience émotionnelle.

De manière générale, toutes les activités qui permettent de mobiliser le corps en conscience comme le yoga, la danse, la méthode Feldenkrais (méthode de prise de conscience par le mouvement) peuvent avoir un effet très positif.

Tous les sports offrent cette possibilité à condition d'être moins axés sur la contrainte du corps (découlant souvent sur la culture de l'effort, de la performance et de la compétition) et de plus s'orienter vers une attitude de réappropriation consciente de ses mouvements et de ses sensations.

Une autre activité très bénéfique est le massage. De nombreuses études ont souligné ses bienfaits. Il exerce en effet une influence positive sur les défenses immunitaires, améliore la tension artérielle et a une influence bénéfique sur la qualité du sommeil³⁵.

35. JANSSEN T. (2006), *La solution intérieure*, Fayard.

6.4 La liste des activités agréables

Nos émotions sont influencées par notre attention. Une des manières de changer notre attention consiste à faire quelque chose qui nous fait plaisir. Nous vous proposons de faire une liste d'activités que vous pouvez utiliser pour vous faire plaisir et prendre soin de vous :

Ma liste des activités agréables :

- observer les nuages ;
- faire un tour à vélo ;
- prendre un bain aux huiles essentielles ;
- regarder un film comique ;
- relire mon roman ou poème favori ;
- me promener dans la nature : parc, forêt, plage, montagne...
- aller chez le coiffeur ;
- aller m'acheter un cadeau, acheter un cadeau pour un de mes amis ;
- préparer un voyage ;
- préparer et manger mon plat favori ;
- téléphoner à un(e) ami(e) ou passer un moment agréable en sa compagnie ;
- ...

CHAPITRE 7

Mieux gérer les émotions dans les relations professionnelles

« Communiquer, c'est mettre en commun ;
et mettre en commun, c'est l'acte qui nous constitue.
Si l'on estime que cet acte est impossible,
on refuse tout projet humain. »

Albert JACQUARD

SOMMAIRE

1. L'expression de soi	104
2. L'accueil et l'écoute empathique de l'autre	112
3. Négocier et gérer les conflits	116

Dans ce chapitre, nous allons apprendre à considérer les émotions dans la dynamique relationnelle. Les compétences en jeu seront l'expression de soi, l'écoute des autres et la gestion des conflits. Ces points d'apprentissage seront illustrés par des exemples et feront l'objet de résumés pratiques et synthétiques.

Au sein des organisations, les relations interpersonnelles nous semblent être un aspect primordial à prendre en considération. La dimension relationnelle est en effet au cœur de l'entreprise et impacte sur le rôle du manager, que ce soit par les relations entre les membres de l'organisation, avec la hiérarchie, avec les clients ou par l'interaction avec l'environnement.

Parmi les sept habiletés de base essentielles à l'efficacité du manager listées par Hellriegel et Slocum, cinq se rapportent aux relations interpersonnelles : gestion de la communication, de la diversité, aptitude au management interculturel, à la conduite d'équipes et à piloter le changement.

Nous allons voir comment développer des capacités de gestion des émotions dans ce contexte.

Nous avons évoqué précédemment les trois fonctions des émotions : alarme, guidage et communication. À ce dernier niveau, Damasio a été l'un des premiers à illustrer leur importance dans les relations interpersonnelles. Par les messages que les émotions convoient, elles déterminent nos manières de réagir entre nous et avec notre environnement. Elles sont un ingrédient précieux de nos interactions. Plus nous sommes capables de les ressentir, plus elles enrichissent l'analyse de notre vécu.

Bien que le lexique émotionnel soit étendu, nous diversifions peu les moyens verbaux d'exprimer nos émotions et de ce fait, nous réduisons la gamme des informations transmises. Dès lors, en les exprimant de manière juste, nous enrichissons d'autant notre environnement. Les émotions fonctionnent comme un amplificateur : elles donnent à nos relations de la profondeur, du rythme et de la créativité.

De nombreux outils ont été développés par l'analyse transactionnelle, la programmation neurolinguistique (PNL) et les techniques d'assertivité. Quantité d'ouvrages y ont été consacrés, nous ne nous étendrons pas sur ces modèles.

Nous avons choisi de nous concentrer sur ce qui se rapporte spécifiquement à la gestion des émotions à travers le développement de deux compétences essentielles : celles qui relèvent de l'expression de soi et celles qui concernent l'accueil et l'écoute des autres. Nous les appliquerons à la négociation et à la gestion des conflits.

1. L'expression de soi

Quand on a comme fonction de diriger d'autres personnes, il nous semble important d'être capable d'exprimer clairement ses propres émotions, y compris dans les situations les plus difficiles.

Xavier dirige une équipe de cinq personnes au sein d'une entreprise d'aide à domicile. Il n'est pas très expansif et pense que les émotions n'ont pas leur place dans le monde professionnel. Depuis quelques semaines, il trouve qu'une de ses employées, Élodie, n'est pas vraiment appliquée à la tâche. Il ne le lui dit rien directement mais tente de lui faire comprendre par de petites remarques qu'il en attend plus d'elle. Un jour, il la trouve en train de fumer une cigarette sur le trottoir alors qu'un client attend et il explose. Élodie ne comprend rien, elle se sent blessée et se met en arrêt maladie.

Cet exemple illustre la difficulté de mobiliser nos ressources efficacement envers nos collaborateurs quand nous sommes touchés par une situation et que nous ne l'exprimons pas clairement.

Nous vous proposons un processus en six étapes basé sur les travaux de Rogers et de Rosenberg¹. Ces principes sont applicables à de nombreuses situations professionnelles : quand nous sommes amenés à formuler une remarque, à exprimer notre mécontentement, demander un changement. En fonction du contexte, certaines étapes vous sembleront plus utiles et d'autres moins : le processus de base demande à être enrichi par la créativité et l'adaptation à l'environnement. La base de ce processus est le modèle « situation – interprétation/pensées – émotion – besoins – résultats » appliqué à la relation :

- a) Décrire objectivement le problème.
- b) Identifier et exprimer nos émotions de manière adaptée.
- c) Clarifier nos besoins.
- d) Expliciter les conséquences de la situation.
- e) Proposer des alternatives (solutions) adaptées au contexte et aux différents acteurs impliqués.
- f) Expliciter les conséquences positives des solutions.

1.1 Décrire objectivement le problème

Devant une situation qui déclenche une émotion, nous procédons constamment à des évaluations, interprétations et suppositions à propos des motivations de l'autre. Par le jeu des prophéties autoréalisantes, nous ne prêtons attention qu'aux détails qui renforcent nos perceptions et cela nous amène à les défendre et à les confirmer par des boucles qui se renforcent elles-mêmes :

- *il agit de la sorte pour me faire enrager ;*
- *c'est le signe que le service des ventes essaye de se positionner à nos dépens ;*
- *cela prouve qu'ils n'ont aucune considération pour notre travail.*

Nos suppositions et croyances ont une influence sur nos analyses, nos comportements et nos performances : elles deviennent des hypothèses qui se confirment d'elles-mêmes.

Robert Rosenthal² a demandé à des étudiants de tester les performances de rats dans des labyrinthes. Après avoir constitué totalement au hasard deux groupes de rats, il prétend que le premier groupe est particulièrement doué et que des résultats

1. CARL ROGERS (1902-1987), psychologue américain parmi les plus influents du 20^e siècle, est un des pères de la psychologie humaniste. Son Approche Centrée sur la Personne met l'accent sur la qualité de la relation entre le thérapeute et le client (écoute empathique, authenticité et non-jugement). Ses travaux ont notamment été repris par Marshall Rosenberg qui les a formalisés sous l'appellation « Communication non violente ».

2. ROSENTHAL R. (1974), *On the social psychology of the self-fulfilling prophecy: Further evidence for Pygmalion effects and their mediating mechanisms*, New York, MSS Modular Publications.

ROSENTHAL R. & JACOBSON L. (1968), *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and student intellectual development*, New York, Holt, Rinehart & Winston.

TABLEAU 10 • Les prédictions autoréalisantes

Prédiction/Croyance	Comportement	Résultat
On ne peut pas lui faire confiance, il ne prend rien en main.	Contrôle très lourd exercé sur le collaborateur.	Le collaborateur s'investit de moins en moins.
Ce nouveau collègue est vraiment harcelant avec toutes ses questions.	Réponses évasives et tentative d'éviter la présence du nouveau.	Harcèlement croissant de la part de la personne qui n'obtient pas les réponses dont elle a besoin.
Il va encore mal réagir.	Communication inadaptée.	Réponse dans le même registre.



exceptionnels sont à prévoir de la part de ces animaux. Il signale aux étudiants que les rats de l'autre groupe n'ont rien d'exceptionnel et que pour des raisons génétiques, ils pourraient avoir du mal à trouver leur chemin dans le labyrinthe. Les conclusions qui portent sur le premier groupe font état de rats beaucoup plus performants que les autres. Après analyse, il s'est avéré que les étudiants qui croyaient que leurs rats étaient plus doués leur ont manifesté de la sympathie, de la chaleur, les ont touchés et même caressés, ce qui témoigne de rapports subjectifs de la part des étudiants beaucoup plus positifs que ceux de leurs collègues.

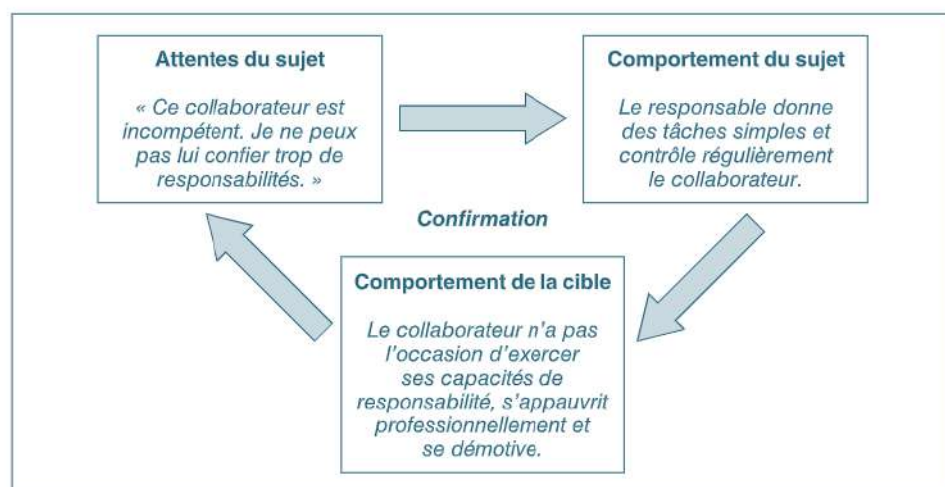


FIGURE 25 • L'effet Rosenthal

Dans le cadre de sa célèbre expérience d'Oak School, Rosenthal a soumis 650 élèves à un test censé déterminer les plus intelligents et ceux qui feraient les progrès les plus rapides. En réalité, les résultats furent tirés au hasard et transmis aux professeurs. À la fin de l'année, les élèves ont repassé le même test et la progression des élèves pointés lors du premier exercice avait augmenté de manière significative. Les rapports des enseignants à leur sujet étaient aussi plus positifs y compris au sujet de leur comportement.

Dans l'autre sens, Jamieson et ses collègues ont montré que des élèves qui s'attendent à avoir un professeur compétent ont de meilleures notes et évaluent leur enseignant comme plus efficace et davantage à leur écoute³.

Décrire les faits de manière objective nous demande de mettre de côté interprétations, jugements et suppositions (l'importance d'éviter les jugements concerne toutes les étapes de l'expression de soi).

La description caméra – décrire la situation comme si nous l'avions filmée – est un outil qui peut nous y aider. Une caméra ne filme pas quelqu'un « *qui est peu soigneux...* » (jugement) mais montrera un bureau envahi de dossiers éparés. Elle ne met pas en scène quelqu'un qui « *n'a pas de respect pour nous* » (interprétation), mais qui se présente avec 50 minutes de retard à un rendez-vous.

Une autre démarche utile est celle de l'a priori positif, qui consiste à considérer nos interlocuteurs comme n'ayant pas d'intentions négatives jusqu'à la preuve factuelle et évidente du contraire. Lorsque des faits probants nous prouvent la nécessité d'agir, nous le faisons mais sans les suppositions et interprétations qui influencent négativement notre vision de la situation et/ou de la relation. Cela ne signifie pas excuser le comportement ou ne pas y réagir mais éviter d'influencer négativement les situations pour nous donner un maximum de chance de succès. N'y a-t-il pas une différence fondamentale entre considérer son interlocuteur comme présumé coupable ou le considérer comme présumé innocent ?

Avant de vous adresser à autrui, nous vous proposons de vous poser d'abord cette question « *Quels sont exactement les faits ?* ». Si vous ne pouvez répondre que par des suppositions et des interprétations, peut-être serait-il plus judicieux de prendre un moment pour les questionner.

Vous aviez rendez-vous avec Joachim à 8 h 30 ce matin pour vous accorder sur les derniers détails de votre présentation conjointe prévue à 11 h. Le projet est important pour l'entreprise et représente pour vous un enjeu personnel. Il arrive à 9 h 45.

Description dysfonctionnelle du problème

Tu as vu l'heure qu'il est ? (moralisation)

Franchement, tu te prends pour qui ? Si tout le monde se comportait comme toi, cela ne fonctionnerait jamais ! (moralisation)

Si tu continues comme cela, il ne faudra pas t'étonner de ne plus obtenir d'aide de la part des autres. (menace)

À cause de toi, le projet va échouer ! (culpabilisation)

3. JAMIESON D., LYDON J., STEWART G. & ZANNA M. (1987), Pygmalion revisited : New evidence for student expectancy effects in the classroom, *Journal of Educational Psychology*, 79, 461-466.

Description fonctionnelle du problème

Nous avions convenu de commencer à travailler sur le projet à 8 h 30. Il est 9 h 45, cela fait plus d'une heure que je t'attends.

TABLEAU 11 • Distinction entre description fonctionnelle et dysfonctionnelle d'un problème

Description fonctionnelle	Description dysfonctionnelle
Claire et précise	Généralisatrice, peu spécifique
Description des faits	Attaques et mises en cause
Langage factuel	Jugement
Dimension observable et objective	Extrapolation sur les motivations d'autrui
Ton neutre	Sarcasme...

1.2 Exprimer nos émotions de manière adaptée : éviter le « tu qui tue »

Exprimer ses émotions de manière adaptée implique de communiquer son ressenti en fonction du contexte sans attaquer ni juger son interlocuteur.

Lorsque nous n'exprimons pas nos émotions, notre interlocuteur est privé de repères essentiels pour nous comprendre et se positionner dans la relation. Les mots et autres formes d'expression de nos émotions servent à se « dire » aux autres. Une attention à la dimension para-verbale de la communication (intonation, rythme) est importante pour ne pas donner de connotation sarcastique, cynique ou moralisateur au discours.

Vous avez confié la clôture d'un dossier à un collègue avant de partir en vacances. En revenant, vous trouvez plusieurs messages de clients furieux et vous vous rendez compte qu'il n'a rien fait. Cela vous met très en colère.

Expression dysfonctionnelle

On ne peut décidément pas te faire confiance ! (jugement)

Tu ne penses qu'à toi ! (interprétation)

Ce n'est pas la première fois avec toi. (jugement)

En tout cas, je m'en souviendrai la prochaine fois que tu me demanderas quelque chose ! (menace)

Expression fonctionnelle

Je me sens vraiment en colère (expression de l'émotion) *de voir que tu n'as pas fait ce que qui avait été convenu.* (fait objectivable)

Plutôt que de nous focaliser sur l'autre via le « tu », il nous semble plus indiqué de parler de soi et de ses sentiments via la formule « je me sens... ». Utiliser le « je » est le signe que nous assumons et prenons la responsabilité de notre ressenti. Nous vous

proposons plus précisément de formuler vos émotions sur le mode « *Je me sens* » plutôt que par « *Je sens* », afin de vous assurer d'exprimer vraiment un sentiment et pas une opinion ou un jugement. Gardons à l'esprit que le comportement de l'autre n'est pas la cause de notre émotion, juste son déclencheur.

- *Tu m'énerves.* (déresponsabilisation)
- *Je pense que tu ...* (jugement travesti)
- *Je me sens énervé.* (expression de l'émotion assumée)
- *Il me semble que tu n'as pas de respect pour les autres.* (opinion, jugement déguisé)
- *Je me sens frustré.* (expression de l'émotion assumée)

TABEAU 12 • Expression fonctionnelle ou dysfonctionnelle des émotions

Expression fonctionnelle	Expression dysfonctionnelle
Souvent consciente	Souvent inconsciente
Verbalisation claire	Signaux confus
Distingue clairement l'émotion	Mélange émotions, pensées et jugements
Intensité adaptée	Intensité inadaptée
Se rapporte à soi	Implique les autres
Informe	Accuse
Assume la responsabilité de l'émotion	Culpabilise

1.3 Clarifier nos besoins

Les besoins sont au cœur de toute relation, les exprimer clairement donne la chance à l'autre de nous comprendre et clarifie la relation. D'une part, cela permet une réponse adaptée et par ailleurs, c'est le meilleur antidote à la manipulation et aux jeux de pouvoirs. Ce qui compte est de pouvoir exprimer authentiquement notre besoin afin d'avoir un effet positif sur la relation. À ce stade, il reste important de différencier besoins (ce qui est fondamental pour nous) et solutions (ce que l'on aimerait que l'autre fasse pour y répondre). Si nous pensons aux solutions sans clarifier le besoin, nous risquons d'être mal compris. Aussi, nous risquons d'être déçu si la solution choisie par notre interlocuteur n'est pas celle à laquelle nous avons songé alors que, comme nous l'avons vu, il existe une multitude de moyens pour répondre à un besoin.

Reprenons l'exemple du dossier confié à un collègue avant les vacances et qui a été négligé. Cela vous met très en colère.

Formulation dysfonctionnelle de nos besoins

J'aimerais bien que tu sois un peu plus fiable. (jugement)

Quand on promet quelque chose, on tient sa parole. (moralisation)

Si j'avais été à ta place, ... (moralisation, comparaison)

Formulations fonctionnelles de nos besoins

Pour pouvoir partir l'esprit tranquille, il m'est vraiment important de pouvoir compter sur toi si tu t'engages à faire quelque chose. (besoin)

Nos relations et mon image auprès des clients sont d'une importance capitale. (besoin)

Pour moi, c'est important de me sentir en confiance dans mes relations de travail. (besoin)

Je voudrais que tu me parles autrement. (solutions)

Pour moi, il est vraiment important d'avoir une communication harmonieuse. (besoin)

Une communication où les besoins sont assumés peut déboucher sur des confrontations puisque la relation est clarifiée. Cependant, la confrontation saine est le meilleur moyen d'éviter que la situation ne dégénère en affrontement ou en rupture. C'est la raison pour laquelle il est important de prendre soin de ses besoins, en particulier affectifs. C'est en effet ceux-ci, quand ils ne sont pas satisfaits, qui sont à l'origine des difficultés à poser des limites et à dire non.

TABLEAU 13 • Formulation fonctionnelle ou dysfonctionnelle de nos besoins

Description fonctionnelle	Description dysfonctionnelle
Exprime clairement le besoin	Laisse à l'autre le soin de le deviner
Fait la différence entre besoin et moyens d'y répondre	Indique une solution
Se responsabilise pour ses besoins	Fait porter la responsabilité à l'extérieur

1.4 Expliciter les conséquences

L'étape suivante vise à expliquer les conséquences de la situation à notre interlocuteur afin qu'il comprenne notre émotion. Là encore, il est important de ne pas juger et de se montrer factuel et concis, voire pédagogique. Cette étape n'est pas compliquée en soi, le problème est que nous n'y pensons généralement pas.

Avant que je ne parte en vacances, nous avons convenus que tu clôtures le dossier. Je vois que rien n'a été fait et de nombreux clients sont mécontents. (description de la situation)

Je me sens vraiment en colère (expression de l'émotion) de voir que tu n'as pas fait ce dont nous avons convenus. (fait objectivable)

Pour pouvoir partir l'esprit tranquille, il m'est vraiment important de pouvoir compter sur toi si tu t'engages à faire quelque chose. (besoin)

Et quand je vois que ce qui était convenu n'a pas été fait, je n'ai pas l'impression de pouvoir compter sur toi ou Je ne ressens pas cette confiance indispensable pour de bonnes relations de travail. (conséquences)

1.5 Proposer des alternatives adaptées au contexte et aux différents acteurs impliqués

Lorsque nous sommes certains d'avoir été compris par notre interlocuteur, nous pouvons passer à l'étape de la recherche de solutions pour répondre au besoin identifié. La proposition d'alternatives de solution suit des règles assez simples :

- Être aussi clair que possible : « *Qu'ai-je précisément envie que la personne fasse afin de solutionner le problème ? Quelle est la marge de manœuvre ? Y a-t-il des alternatives ?* »
- Être positif : il est plus efficace de dire à quelqu'un ce que nous aimerions qu'il fasse plutôt que de lui dire ce que nous ne voulons pas.
- Être concret et réaliste : demander à un collaborateur « *J'aimerais que tu aies plus de respect pour tes collègues* » n'est pas concret. Nous avons tous des conceptions différentes de ce qu'est le respect. Il faut dans ce cas que nous soyons capables de décrire ce qu'est pour nous le respect : « *Quel comportement concret manifesté par ce collègue symbolise pour moi le respect ?* ».

Selon le cas, nous poserons des questions ou formulerons des propositions :

- *J'aimerais que nous réfléchissions ensemble à ce que nous pourrions faire pour rétablir une situation positive.*
- *La prochaine fois que tu es en retard, j'aimerais que tu me préviennes afin que je puisse prendre mes dispositions.*
- *Que penses-tu pouvoir mettre en œuvre pour que ce client soit à nouveau satisfait ?*

TABLEAU 14 • Solutions fonctionnelles ou dysfonctionnelles

Solution fonctionnelle	Solution dysfonctionnelle
Formulation positive	Formulation négative
Aspect spécifique et concret	Aspect général ou vague
Réalisme et adaptation au contexte	Pas de prise en compte de la réalité de l'autre
Flexibilité par rapport aux alternatives	Rigidité

1.6 Expliciter les conséquences positives des solutions

Si cela semble pertinent, nous pouvons terminer l'échange en soulignant les conséquences positives de la solution envisagée pour les parties en présence ainsi que pour l'organisation.

Si nous pouvons terminer sur une note positive, cela contribuera à entretenir la relation et la motivation de notre interlocuteur.

La prochaine fois que tu as un retard de plus de quinze minutes, j'aimerais que tu me préviennes afin que je puisse prendre mes dispositions. Cela nous permettra de continuer à travailler ensemble avec efficacité et harmonie. (solution et conséquence)

Encadré 10 • Authenticité ou spontanéité

Les outils de l'intelligence émotionnelle ont pour finalité une communication plus authentique. Or, l'on mélange souvent, à tort, authenticité et spontanéité. Une communication spontanée est prononcée dans l'instantanéité, sans recul ni analyse. On dit parfois qu'il est bon d'être soi-même mais cela se réduit hélas à une somme de conditionnements et de comportements automatiques et dysfonctionnels. Une telle démarche n'est pas forcément exempte de jugements ni synonyme de bonne communication.

Être authentique demande de sortir de ces mécanismes (déresponsabilisation, culpabilisation) pour être au plus près de nos besoins. Cela peut déboucher sur des confrontations avec soi-même et avec les autres. Pour être authentique, il est nécessaire de se responsabiliser totalement vis-à-vis de ses émotions, de ses besoins, de ses pensées et de ses comportements.

C'est à ce prix que nos relations deviendront plus justes et plus harmonieuses.

2. L'accueil et l'écoute empathique de l'autre

Nous venons de voir comment mettre en œuvre le processus d'expression de nos émotions dans la relation. Les mêmes outils sont à la base de la démarche d'écoute et d'ouverture à l'autre.

Lorsque nous sommes face à quelqu'un qui nous adresse un message négatif, plusieurs possibilités s'offrent à nous :

- nous culpabiliser : nous prenons la responsabilité des émotions et besoins de l'autre ;
- culpabiliser l'autre : nous insinuons qu'il est responsable de nos émotions et besoins. C'est un des registres sur lesquels jouent les manipulateurs ;
- contre-attaquer : cette attitude symétrique a toutes les chances de mener à l'escalade agressive puis à la rupture de la relation ;
- discuter et tenter de faire comprendre à l'autre qu'il a tort. Cette attitude risque de mener à une partie de « ping pong verbal » et à l'escalade agressive.

À la place, nous pouvons également choisir une double démarche :

- nous connecter à notre propre ressenti et l'exprimer à notre interlocuteur : nier nos propres émotions nous empêche d'être pleinement à l'écoute de l'autre. Nous mettre à l'écoute de nous-mêmes est le préalable pour établir une relation efficace. Mieux nous comprendrions nous aidera alors tout naturellement à mieux comprendre les autres sans les juger ;
- entendre avec empathie les émotions et les besoins présents dans ce que nous dit notre interlocuteur.

2.1 Nous sommes l'autre des autres

Celui en face de nous vit, tout comme nous, des émotions et il a des besoins même s'il ne les exprime pas. Dans toute relation, pour notre interlocuteur, l'autre, c'est nous !

Entendre les émotions et besoins d'autrui derrière leurs jugements implique plusieurs processus :

- se poser la question : *De quelle émotion ou de quel besoin me parle-t-il/elle quand il/elle me dit cela ?*
- reformuler l'émotion et/ou le besoin exprimé(e) en évitant de répercuter le message négatif ou le jugement ;
- laisser du temps à l'autre pour qu'il se sente compris et que l'intensité de l'émotion s'atténue.

Vous êtes vraiment une personne incompetente, il n'y a pas moyen de vous faire confiance. Je n'ai jamais rencontré une personne aussi peu fiable que vous...

Réponses :

- *Et vous, vous vous êtes déjà regardé ?* (contre-attaque, escalade)
- *Ce n'est pas gentil de me dire cela et en plus ce n'est pas vrai.* (défense)
- *Ca ne vous plaît pas, c'est cela* (sarcasme)... *Vous n'aviez qu'à le faire vous-même...* (jugement)
- *Pour vous, qu'est-ce que l'incompétence ?* (question)
- *Vous êtes mécontents de la situation ?* (écoute des sentiments, avec une question fermée...)
- *Si je comprends bien, vous êtes mécontent de la situation ? Comment auriez-vous aimé que le projet se réalise à la place ? Qu'est-ce qui, pour vous, aurait signifié que l'objectif était atteint ?* (écoute des sentiments et des besoins)

Reformuler sous forme de question donne l'espace à notre interlocuteur pour qu'il corrige sa formulation et préserve ainsi la communication. Une question fermée permet de vérifier une hypothèse. Une question ouverte incite l'autre à plus d'ouverture et peut lui permettre de s'exprimer plus facilement.

Lorsqu'un interlocuteur communique négativement ou lorsque la situation est tendue, l'écoute des sentiments et des besoins exprimés est un outil très puissant. Cependant, cela demande un entraînement et surtout un changement dans notre manière d'envisager les relations.

Si nous comprenons que les jugements et communications agressives ne sont que des expressions maladroites de besoins insatisfaits, nous pourrions entendre ces besoins plutôt que de réagir par la contre-attaque ou la défensive.

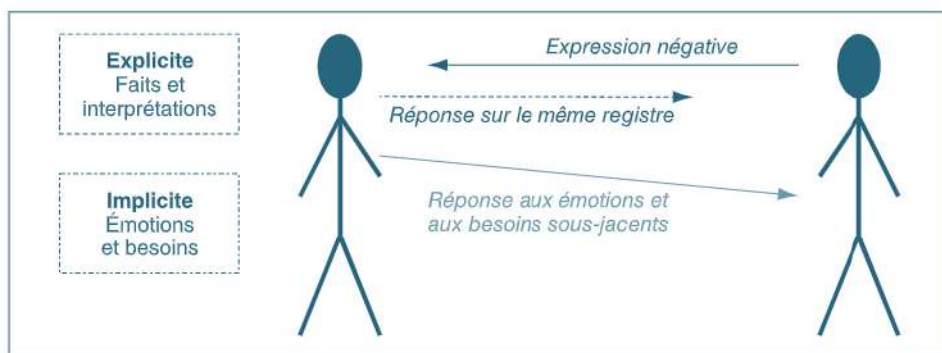


FIGURE 26 • Écouter les émotions et les besoins sous les jugements

L'empathie (du grec ancien « *em* », dans, à l'intérieur et « *pathos* », souffrance, ce qu'on éprouve) est une notion complexe désignant le mécanisme psychologique par lequel un individu comprend les émotions d'une autre personne. L'empathie se différencie de la contagion émotionnelle dans laquelle une personne éprouve le même état affectif qu'une autre sans être capable de conserver la distance.

D'après le professeur Decety, l'empathie est fondée sur notre capacité à reconnaître que l'autre est semblable à nous tout en faisant la distinction entre nous et l'autre en parallèle avec l'expérience d'un partage affectif⁴.

L'être humain – la femme en particulier – possède une disposition innée à ressentir (propriété physiologique du système nerveux) que les autres personnes sont « comme lui ». Il développe rapidement la capacité à se mettre mentalement à la place d'autrui. L'empathie implique de se décrocher de soi pour se centrer sur l'interlocuteur sans s'identifier à lui.

D'après Rogers, un des effets bénéfique de l'empathie est que toute personne que l'on écoute réellement tend à s'écouter elle-même avec plus d'attention. L'écoute empathique contribue également à un échange authentique réciproque sur les ressentis réels de chacun.

En réunion individuelle de débriefing, Johanna interroge Vincent, son nouveau collaborateur peu expérimenté, sur les raisons du retard dans les travaux de facturation. Faisant preuve d'empathie, Johanna accueille Vincent dans l'expression de sa difficulté à assumer le surplus de travail dû à l'absence d'une collègue et de ses doutes sur ses compétences étant donné son manque d'efficacité apparent. Grâce à cette écoute, Vincent se rend compte que ce qui le préoccupait ces jours-ci était qu'il doutait de ses compétences. Il réalise en y réfléchissant que cela n'avait pas de raison d'être puisqu'il avait jusqu'à présent parfaitement assumé ses fonctions. Ainsi, au-delà de la solution trouvée avec son chef de service pour avancer dans la facturation, Vincent a appris de cette expérience.

4. Jean DECETY, neurobiologiste, est professeur au Center for Mind and Learning à l'Université de Washington et directeur du laboratoire Social Cognitive Neuroscience à Seattle.

Grâce à l'écoute empathique de Johanna, il s'est rendu compte qu'en étant à l'écoute de lui-même, il pourrait mieux se connaître et estimer ses capacités professionnelles.

Écouter l'autre ne peut se faire qu'à travers des questionnements et non via des affirmations péremptoires. Nous avons besoin de l'autre pour nous guider et rectifier notre démarche si nécessaire.

Poison garanti anti-empathie : supposer que l'autre réagit comme nous et que notre mode de fonctionnement est universel et optimal.

Imaginons que la ponctualité soit pour vous une vertu capitale et la base du respect. Si votre interlocuteur arrive quelques minutes en retard, vous risquez d'interpréter et de penser qu'il vous manque de respect. Cette personne a sans doute simplement une manière de fonctionner différente de la vôtre.

Être à l'écoute des émotions et des besoins de l'autre nous permet de réellement le comprendre. Dans le sens étymologique du terme⁵, comprendre veut dire « prendre avec », ce qui veut dire l'accueillir comme il est, sans le juger.

Encadré 11 • Empathie et neurones miroirs

Les « neurones miroirs » désignent une catégorie de neurones qui présentent une activité étonnante : ils s'activent lorsqu'on met en œuvre une action mais aussi lorsqu'on regarde simplement quelqu'un d'autre la réaliser⁶. Une étude a montré par exemple qu'expérimenter soi-même le dégoût ou en être simplement témoin (par l'observation de l'expression faciale d'autrui) activait de manière identique la même structure neuronale. Cela voudrait dire que nous n'analysons pas l'action d'autrui uniquement avec notre cortex visuel mais aussi avec notre cortex moteur. Les neurones miroirs lient la perception et l'exécution de l'action.

Cette activation en miroir de l'émotion d'autrui ne semble pas agir par analogie ; l'émotion de l'autre serait expérimentée et directement comprise grâce à un mécanisme intégré de simulation. Ce mécanisme de simulation permettrait de partager avec l'autre un état du corps. Les neurones miroirs jouent un rôle dans les capacités cognitives liées à la vie sociale et notamment dans les processus empathiques. D'après Rizzolatti⁷, ces neurones sont les promoteurs du langage et leur existence explique pourquoi nous parlons aussi avec nos mains. Ils rendent compte de l'expression des émotions et sont à la base du mécanisme de notre compréhension d'autrui⁸.

5. Du latin *comprehendere*, formé de *cum* (« avec ») et de *prehendere* (« saisir »).

6. RIZZOLATTI G. et alii (1996), Premotor cortex and the recognition of motor actions Cognit, *Brain Res.*, 3, 131-141.

7. Giacomo RIZZOLATTI, professeur de physiologie humaine, dirige le département de neurosciences de l'Université de Parme.

8. RIZZOLATTI G. & SINIGAGLIA C. (2008), *Les neurones miroirs*, Paris, Odile Jacob.

3. Négocier et gérer les conflits

Sans les « brouillages émotionnels », les conflits ne seraient en fait que des désaccords. Voyons comment gérer efficacement ces situations plus complexes.

La gestion de conflits comporte deux grandes étapes : la préparation (seul, avant de rencontrer l'autre partie) et la gestion du conflit.

3.1 Se préparer

Préparer la gestion d'un conflit est primordial car cela conditionne notre état d'esprit lors de la négociation (nous avons vu l'effet de prophéties auto-réalisantes). En l'absence d'une préparation adéquate, nous risquons d'être submergés par nos émotions – surtout si l'autre est virulent – et les résultats s'en ressentiront.

Mieux comprendre les émotions, les besoins et les pensées présents chez soi comme chez l'autre nous permet de faire preuve de plus de flexibilité. Nous serons ainsi capables d'adapter notre communication en fonction du contexte au moment de la gestion du conflit.

Les quatre étapes de la préparation sont :

- clarifier sa position ;
- envisager la position de l'autre ;
- réfléchir à des solutions mutuellement acceptables ;
- connaître ses limites.

3.1.1 Clarifier sa position

Bien comprendre et clarifier nos propres enjeux augmentera significativement nos chances de réussite. Nous pourrons alors mieux nous concentrer sur la relation et sur notre objectif.

Pour développer nos capacités d'écoute de l'autre, il est essentiel de commencer par être à l'écoute de soi. D'après Rogers, ces deux aptitudes sont intrinsèquement liées. Quelques questions peuvent nous permettre d'agir en ce sens :

- A. Quelle est ma vision des faits ?
- B. Quelles sont mes émotions dans cette situation ?
- C. Quels sont mes besoins ? Qu'est-ce qui est fondamental pour moi ?
- D. Quelles sont les alternatives qui me paraissent viables ?

3.1.2 Envisager la position de l'autre

On procède ensuite au même exercice pour l'autre. Il ne s'agit pas d'extrapoler ou de prétendre deviner comment se sent l'autre mais de sortir de la logique d'affrontement qui est souvent à la base des conflits. Se mettre à la place de son interlocuteur, c'est reconnaître que chacun a ses raisons d'agir comme il le fait. Nous pouvons ne pas être

d'accord avec ses comportements, et même les trouver inacceptables. Néanmoins, il faut se dire que, dans sa vision du monde, ses raisons lui semblent cohérentes et adaptées.

Envisager les points sur lesquels il pourrait avoir raison permet également de relativiser notre point de vue. Cela nous permettra aussi d'envisager en quoi il pourrait se tromper.

- A. Quelle est sa vision des faits ? Quelle est sa logique ? En quoi pourrait-il avoir raison ?
- B. Quelles pourraient être ses émotions ?
- C. Quels pourraient être ses besoins ? Qu'est-ce qui est fondamental pour lui ?
- D. Quelles seraient les alternatives qui lui conviendraient ?

3.1.3 Réfléchir à des solutions mutuellement acceptables

Après avoir exploré le contexte émotionnel des deux parties, nous pensons qu'il est important de prendre la position d'un observateur extérieur. Les questions suivantes peuvent nous permettre d'avancer :

- A. Quels sont les faits ? Qu'est-ce qui est observable en dehors de toute supposition ou interprétation ?
- B. Quelles seraient les solutions acceptables pour chacune des deux parties ?

3.1.4 Connaître ses limites

Dans certaines situations, même avec une bonne préparation, il est possible que vous sentiez qu'un temps de recul soit encore nécessaire. Si la situation est cruciale et que vous craignez d'être submergé par l'émotion, remettre la discussion à plus tard s'avère dans certains cas la meilleure solution.

En effet, vos ressources pour gérer la relation ne seront pas mobilisables et vous risquerez d'envenimer les choses. Prendre le temps de se calmer afin d'identifier ce qui est important pour nous et ce que pourrait être notre prochaine action fonctionne généralement bien.

Soyez attentif à ne pas confondre le report d'une discussion avec de l'évitement. Nous ne vous conseillons pas d'éviter les situations difficiles ou de refuser de communiquer sur un problème. Il s'agit simplement de bien connaître ses limites pour être plus efficaces dans la gestion du conflit.

3.2 La gestion du conflit

Une fois que vous vous sentez prêt, la phase relationnelle de la gestion du conflit peut débiter. Voici les différentes étapes :

- A. Exprimer la raison de la rencontre en exprimant nos émotions et sans insister sur notre perception des faits. À ce stade, il est préférable de ne pas trop insister sur les interprétations différentes des faits que chacun peut avoir. En effet, ce sont parfois celles-ci qui déclenchent le conflit.

- B.** Nous mettre à l'écoute des émotions et des besoins de l'autre et lui montrer que nous comprenons ses besoins. C'est au cours de cette étape que nous montrons à notre interlocuteur que nous l'avons compris.
- C.** Exprimer nos propres besoins et souligner les besoins communs. Nous donnons à notre interlocuteur une chance de nous comprendre et nous soulignons d'éventuels besoins communs.
- D.** Réfléchir à des solutions qui peuvent satisfaire les besoins des deux parties. Cette étape est très importante. Dans la plupart des conflits, de nombreux besoins sont partagés par les différentes parties en conflit. Le désaccord porte en fait sur l'interprétation des faits (ce que les autres ont fait et pourquoi ils l'ont fait) et sur les solutions à apporter au conflit.
- E.** Négocier ces solutions. En se concentrant sur les besoins de chacun, nous pourrions nous rejoindre sur des besoins communs. Enfin, nous proposerons et négocierons une solution acceptable par les deux parties.

Avant de passer au chapitre suivant, voici encore quelques principes qui nous semblent intéressants afin de parvenir à une communication authentique. Nous pourrions les qualifier de règles d'hygiène émotionnelle.

- Exprimez votre émotion le plus rapidement possible lorsque vous la ressentez. Les non-dits peuvent mener à une aggravation de la situation et la rendre beaucoup plus difficile à gérer lorsque le conflit apparaîtra au grand jour ;
- Soyez clairs à propos vos besoins. Cela vous permettra de savoir ce qui est important pour vous et de poser vos limites dans la relation ;
- Dites clairement aux autres ce que vous attendez d'eux, tout en restant ouvert à la communication et à la possibilité d'une réponse négative. Dans le cas d'une réponse négative, évitez de prendre les choses personnellement et réfléchissez à une autre manière de prendre soin de vos besoins ;
- Si votre interlocuteur vous fait une demande qui n'est pas claire, aidez-le à la clarifier en lui posant des questions, afin que chacun puisse assumer sa part de responsabilité dans la relation.

Après avoir découvert les outils de gestion des émotions dans la relation, nous nous intéresserons au prochain chapitre aux émotions agréables.

CHAPITRE 8

Utiliser ses émotions à bon escient

« L'esprit est son propre monde.
Il peut faire un paradis de l'enfer
et un enfer du paradis. »

John MILTON

SOMMAIRE

1. Les émotions agréables ou positives	120
2. L'impact des émotions positives sur l'individu	122
3. Émotions positives et fonctionnement organisationnel	123
4. Comment développer les émotions positives au quotidien ?	124
5. Travailler les émotions agréables dans l'équipe	128

Dans ce chapitre, nous explorerons ensemble la fonction des émotions positives et l'importance de leurs effets dans le leadership et la gestion des équipes. Nous nous intéresserons aux effets des émotions positives sur l'individu, ainsi qu'à leurs effets sur les relations interpersonnelles. Nous découvrirons ensuite plusieurs outils et processus pour les développer et les appliquer de manière concrète au quotidien.

Vivre et favoriser les émotions positives ne signifie en aucun cas réprimer ou nier les émotions désagréables. Le faire serait extrêmement contreproductif. D'une part, nous n'aurions pas accès à l'information que transmettent ces émotions. En outre, la répression et l'évitement de ces émotions présentent des conséquences pathologiques tant du point de vue psychologique que physiologique. Reconnaître et mieux gérer ses émotions désagréables et cultiver ses émotions agréables ou positives sont les deux facettes du même processus d'amélioration de nos compétences émotionnelles.

1. Les émotions agréables ou positives

Le travail sur les émotions positives fait partie de la cinquième compétence de l'intelligence émotionnelle : utiliser nos émotions. Nous la définissons comme *l'habileté à faire de nos émotions un point fort, à les utiliser pour être plus créatifs et créer un environnement motivant*.

Nous nous sommes pour l'instant concentrés sur les émotions désagréables. Nous notons à dessein « désagréables » plutôt que « négatives » puisque nous avons vu (notamment dans la partie « comprendre son émotion ») que toutes les émotions étaient utiles de par leur message intrinsèque.

Comme nous l'avons déjà souligné, la vision évolutionniste des émotions affirme que le cerveau est structuré pour réagir en priorité sur nos besoins menacés ou insatisfaits pour survivre aux dangers. En raison de leur effet délétère sur notre fonctionnement, ces émotions désagréables sont importantes à gérer.

À côté de ces émotions désagréables, existent de nombreux autres états émotionnels agréables ou désirés qui sont souvent repris sous le vocable d'émotions positives. Leur message est que nos besoins fondamentaux sont satisfaits ou en voie de l'être.

Tout comme nous avons choisi d'appeler les premières émotions « désagréables », nous aurions pu appeler celles-ci émotions « agréables » ou émotions « aux effets positifs ». Pour faciliter la lecture et en restant conscient que toutes les émotions sont utiles, nous les qualifierons d'émotions positives.

Jusqu'il y a peu, la régulation des émotions positives a reçu beaucoup moins d'attention de la part des chercheurs. Sous l'influence notamment de Seligman¹ et de Csikszentmihalyi², de nombreuses études s'y consacrent désormais.

Les émotions positives – comme la joie ou le contentement – étaient le plus souvent uniquement envisagées comme le signe qu'un individu ne souffre pas de dépression. Ce point de vue évolue grâce à la psychologie positive, discipline qui s'emploie à mettre en évidence les nombreux effets de ces émotions.

1. Ancien président de l'APA (American Psychological Association), Martin E.P. Seligman est considéré comme l'un des auteurs clefs de la psychologie positive.

2. Mihaly CSIKSZENTMIHALYI, psychologue américain, est une des personnalités phares de la psychologie positive. Il est célèbre pour ses travaux sur le bonheur, la créativité, le bien-être et, plus particulièrement, la notion de « Flow ».

Barbara Fredrickson a proposé un modèle très intéressant sur le rôle des émotions dites positives. Sa théorie, connue sous le nom de « *broaden-and-build theory* », affirme que les émotions positives ont réellement des conséquences personnelles bénéfiques pour la personne qui les vit. Vivre des émotions positives est bien plus qu'une fin en soi. Les émotions servent de marqueurs du bien-être d'un individu, mais elles ne peuvent pas y être réduites. Les émotions positives permettent de constater le bien-être mais elles le produisent également. Plus encore, leur effet bénéfique est durable³.

Le message des émotions positives

La joie nous motive à jouer, à repousser nos limites et à développer notre créativité.

L'intérêt nous pousse à explorer, à faire de nouvelles expériences.

Le contentement nous permet de savourer les circonstances actuelles de notre vie et à intégrer ces données dans une nouvelle vision du monde.

La fierté nous donne envie de partager nos expériences positives avec les autres, renforce notre confiance en nous et nous permet d'envisager d'autres réussites futures.

L'amour nous donne l'occasion de jouer, d'explorer et de savourer des expériences avec ceux envers qui nous éprouvons ce sentiment.

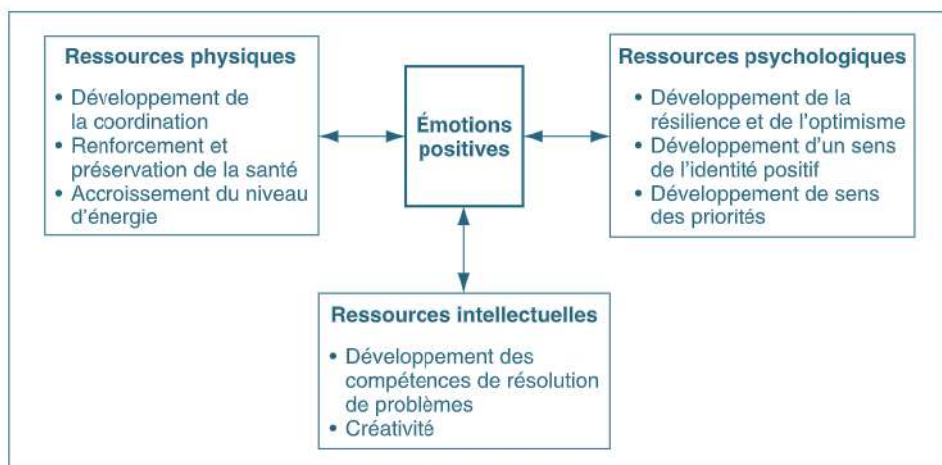


FIGURE 27 • Effet des émotions positives

(D'après Fredrickson, 2003)

3. FREDRICKSON B.L. (2003), The value of positive emotion, *American Scientist*, 91, 330-335.

2. L'impact des émotions positives sur l'individu

2.1 Les émotions positives améliorent la performance

Les émotions positives influencent favorablement la façon dont les personnes répondent aux autres et à leur environnement. Alors que les émotions désagréables réduisent le champ d'action des individus et les centrent sur certaines options spécifiques (par exemple fuir pour la peur), celles-ci semblent avoir un effet « d'élargissement » des pensées, visions et comportements des individus. Pour tester cette hypothèse, Fredrickson a montré à plusieurs sujets des courts-métrages induisant différents états émotionnels et les a soumis à un test cognitif. Les personnes qui avaient été exposées au préalable à une émotion positive adoptèrent une stratégie plus efficace et créative.

Les émotions positives augmentent aussi l'ouverture à la variété. Lorsqu'un individu vit des émotions positives, il a plus de flexibilité comportementale, ce qui lui permet d'avoir accès à plus de ressources intellectuelles et psychologiques. Lorsque nous sommes dans un état d'esprit positif, nous sommes plus enclins à la curiosité, l'exploration, l'apprentissage et la créativité.

Dans un groupe de recherches, Isen et ses collègues ont montré l'effet des émotions positives sur le diagnostic des médecins. Les médecins de bonne humeur (induite en leur offrant un paquet de bonbons !) posent un diagnostic plus rapide, intègrent mieux les informations et sont moins susceptibles de poser un diagnostic prématuré⁴.

2.2 Les émotions positives aident à construire des ressources

Les émotions positives aident à construire des ressources et augmentent nos capacités à affronter des événements difficiles. Elles semblent atténuer l'effet négatif induit par certaines émotions et pourraient favoriser la résilience. Fredrickson a mesuré le rythme cardiaque et la pression sanguine de sujets soumis à un stress avant d'être exposés à des films induisant des états émotionnels agréables, neutres ou désagréables. Les paramètres physiologiques étaient les meilleurs chez ceux qui avaient été amenés à ressentir des émotions positives et ils récupéraient plus vite que les autres.

Il semblerait aussi que les émotions positives soient un facteur positif sur l'espérance de vie. Une étude longitudinale a montré que les sujets qui avaient éprouvé le plus grand nombre d'émotions positives au début de leur âge adulte avaient vécu jusqu'à dix ans de plus que ceux qui avaient déclaré en éprouver moins⁵.

Par leur effet sur notre système attentionnel ainsi que par les ressources qu'elles nous permettent de mobiliser, les émotions positives paraissent avoir une influence très favorable tant sur le bien-être que sur la performance de l'individu.

4. ISEN A. M. (1987), Positive affect, cognitive processes and social behavior, *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 203-253.

5. DANNER D. D., SNOWDON D. A. & FRIESEN, W. V. (2001), Positive emotions in early life and longevity : Findings from the nun study, *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 804-813.

3. Émotions positives et fonctionnement organisationnel

Les bénéfices positifs de telles émotions ne s'arrêtent pas à l'individu. Ils contribuent aussi à un fonctionnement organisationnel optimal. Le vécu émotionnel positif des individus peut se transmettre aux autres membres de l'organisation, aux partenaires et aux clients, créant par là des bénéfices organisationnels importants.

Un acte positif a un impact sur l'individu qui le pose mais également sur celui qui en est le destinataire. Cela augmente dès lors la probabilité que celui-ci à son tour se conduise positivement, et crée une chaîne qui augmentera l'impact organisationnel du geste premier⁶.

Tout comme nos états émotionnels influencent nos interlocuteurs au quotidien, les émotions du leader influencent les émotions de son groupe. Bono et Illies se sont intéressés aux effets de l'expression d'émotions positives du leader sur l'humeur de son équipe. Ils ont montré que les leaders charismatiques exprimaient plus d'émotions positives avec effet direct sur l'humeur de leur équipe même en cas de brèves interactions. Ces deux facteurs (émotions et humeur de l'équipe) se sont aussi avérées être liées à la perception de l'efficacité du manager par ses subordonnés⁷. L'étude de Georges⁸ suggère que l'état positif du manager influence la tonalité émotionnelle du groupe et qu'il peut prédire la performance de l'ensemble de l'équipe.

Quand le chef d'équipe induit un climat émotionnel positif dans son équipe, il facilite aussi indirectement l'acquisition de ressources et les effets bénéfiques individuels des émotions agréables, c'est ce que l'on appelle la contagion émotionnelle.

Les émotions positives ont aussi un effet sur les processus de résolution de problème et de négociation.

Isen et son équipe ont mis en évidence que lors d'une négociation, les personnes de bonne humeur sont plus susceptibles de trouver une solution intégrative à un problème de négociation complexe⁹.

Cultiver nos émotions positives nous semble donc utile à différents égards :

- en tant manager, la gestion de mes émotions agréables me permet de développer mon potentiel ;
- mes émotions ont aussi un effet sur les membres de mon équipe et sur l'organisation entière.

6. FREDRICKSON B.L. (2000), Why positive emotions matter in organizations : Lessons from the broaden-and-build theory, *The Psychologist-Manager Journal*, 4, 131-142.

7. BONO J.E. & CHARISMA R.I. (2006), Positive emotions and mood contagion, *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, Issue 4, 317-334.

8. GEORGE J. M. (1995), Leader positive mood and group performance : The case of customer service, *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 778-794.

9. ISEN A., *op. cit.*

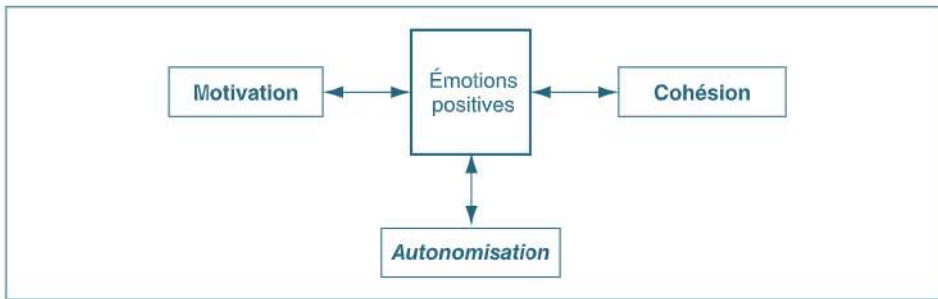


FIGURE 28 • Influence des émotions positives sur l'organisation

4. Comment développer les émotions positives au quotidien ?

Nous allons voir tout d'abord comment développer ces émotions en nous-mêmes avant d'aborder la dimension de l'équipe.

Nous pouvons induire et utiliser la force des émotions positives de multiples manières. Les différents paramètres en jeu sont identiques à ceux mentionnés dans le cas d'un épisode émotionnel désagréable.

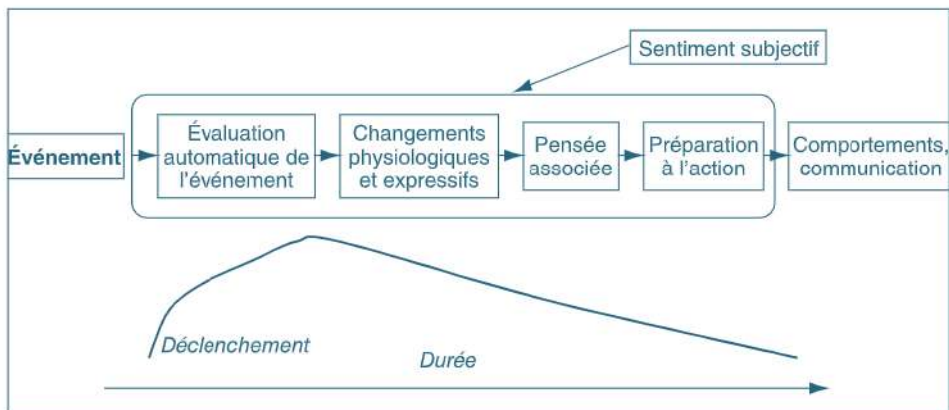


FIGURE 29 • Les différentes dimensions de l'émotion

Nous pouvons donc porter notre attention et agir sur :

- nos pensées et croyances et la manière dont nous orientons notre attention ;
- nos besoins, motivations et objectifs (renseignés par les tendances à l'action) ;
- notre corps ;
- notre communication pour influencer positivement le groupe.

4.1 Induire des émotions positives en orientant notre attention

4.1.1 Le journal d'un succès

Rédiger un journal de notre vécu émotionnel procure de nombreux effets positifs.

Seligman et ses collègues¹⁰ ont observé que l'on pouvait améliorer son bien-être par un simple exercice de réflexion sur nos moments les plus positifs en retranscrivant régulièrement des moments considérés comme « heureux ». Cet exercice augmente le bien-être des individus car il leur permet de consolider leurs points forts, de réfléchir à leurs qualités et les mobiliser plus facilement.

En pratique

Pensez à un moment où vous vous sentiez vraiment très bien/ productif/ heureux.

Que faisiez-vous ? Avec qui étiez-vous ? Quel était votre état émotionnel, quelles étaient vos sensations physiques ? À quoi pensiez-vous ?

Revenez à ce moment en le retranscrivant en détail.

Si vous n'aimez pas écrire, vous pouvez également vous enregistrer. Pour la semaine qui vient, revenez une fois par jour à cet événement et réfléchissez aux qualités identifiées et aux émotions positives vécues.

4.1.2 Le journal altruiste

Otake et ses collègues ont montré le lien entre le fait de poser des gestes de gentillesse exprimés et le sentiment de bonheur. En repensant tous les jours à leurs gestes de gentillesse pendant une semaine, les sujets vivent plus de gratitude et se disent plus heureux¹¹.

L'étude a aussi montré que les sujets heureux ont tendance à exprimer davantage leur gentillesse et qu'ils deviennent encore plus heureux et vivent plus de gratitude par ce simple exercice. Ces résultats suggèrent qu'une spirale positive peut être créée par des moyens relativement simples.

Les personnes qui vivent plus de gratitude rapportent aussi un bien-être subjectif plus important, ont une plus grande propension à vivre des états positifs et, a contrario, sont moins susceptibles de vivre des affects désagréables (comme la dépression ou le ressentiment)¹².

10. SELIGMAN M. et alii (2005), Positive Psychology Progress : empirical validation of interventions, *American Psychologist*, 60 (5), 410-421.

11. OTAKE K., SHIMAI S., TANAKA-MATSUMI J., OTSUI K., FREDRICKSON B. L. (2006), Happy people become happier through kindness : a counting kindnesses intervention, *Happiness Study*, (3), 361-375.

12. WATKINS P.C. (2004), Gratitude and subjective well-being, in EMMONS R.A. & MC CULLOUGH M.E. (Eds), *The psychology of gratitude*, New-York, Oxford University Press, 167-192.

Les personnes qui vivent des émotions agréables semblent avoir plus de relations positives aux autres¹³. Elles ont aussi moins tendance à expérimenter des schémas de pensée passifs et négatifs¹⁴.

En pratique

Pendant une semaine, tenez un journal dans lequel vous notez tous les jours les gestes de gentillesse que vous avez eu pendant la journée même s'ils vous paraissent petits ou insignifiants de prime abord.

4.2 Trouver un antidote aux états négatifs

Certaines émotions positives sont comparées à des antidotes aux affects négatifs les plus courants. Dans ce contexte, vivre des émotions positives a un effet protecteur.

Une des émotions dont les effets positifs ont été particulièrement étudiés est la gratitude. Selon Emmons et ses collègues, la gratitude améliore le climat organisationnel en faisant baisser le niveau d'émotions désagréables vécues par les employés. La gratitude semble aussi faire augmenter la fréquence des gestes altruistes¹⁵.

De plus, ils ont montré que la gratitude est une composante clé de l'épanouissement personnel, de la satisfaction et de la performance au travail. Ils ont ainsi découvert que les sujets qui tenaient un journal de gratitude rapportaient des niveaux d'enthousiasme, d'optimisme et d'altruisme supérieurs¹⁶. En plus des bénéfices psychologiques et interpersonnels, la gratitude semble aussi avoir un effet bénéfique sur la santé.

En pratique

Pendant une semaine, avant de vous endormir, pensez à trois choses pour lesquelles vous avez de la gratitude.

4.3 Travailler ses objectifs et ses priorités

Revoir et clarifier régulièrement nos objectifs permet de s'assurer que notre énergie reste orientée dans la bonne direction et ne se disperse pas inutilement. Cela nous permet d'être plus en cohérence avec notre source de motivation profonde. À un niveau très pratique, clarifier et organiser nos tâches journalières évite qu'une partie de nos ressources soit continuellement encombrée par nos préoccupations.

Le simple fait d'écrire une liste des tâches à réaliser peut déjà libérer notre esprit et nous redonner un plus grand sens de maîtrise des événements.

13. LYUBOMIRSKY S., TUCKER K.L. & KASRI F. (2001), Responses to hedonic conflicting social comparisons : Comparing happy and unhappy people, *European Journal of Social Psychology*, 31, 511-535.

14. SEIDLITZ L. & DIENER N. (1993), Memory for positive versus negative life events : Theories for the differences between happy and unhappy persons, *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 654-664.

15. McCULLOUGH M., EMMONS R. & TSANG J. (2002), The Grateful Disposition : A Conceptual and Empirical Topography, *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 112-127.

16. EMMONS R. & McCULLOUGH M. (2004), *The Psychology of Gratitude*, New York, Oxford University Press.

La réorganisation de nos priorités peut aussi améliorer notre bien-être car nos objectifs sont ainsi alignés avec nos besoins et valeurs.

4.4 Vivre aujourd'hui ce qui compte vraiment pour nous : exercice pratique

Première partie : identifier l'état recherché

1. Quelles sont les choses que je voudrais réaliser, obtenir, en termes de possessions ou de réalisations ?
2. À quels besoins répondent ces objectifs, ces résultats, ces réalisations ? À quelles valeurs ?
3. À quelles émotions ces besoins sont-ils liés ? Comment ai-je envie de me sentir ? Quelle est l'expérience que je valorise ?

Deuxième partie : induire et cultiver cet état

1. J'imagine que j'ai réalisé mes objectifs : qu'est-ce que je vois ? Qu'est-ce que j'entends ? Qu'est-ce que je ressens ? ... À ce moment-là ?
2. Comment puis-je vivre cette émotion (même de manière brève et moins intense) dès maintenant ? Comment puis-je la vivre régulièrement ?

Tom souhaite être promu dans son organisation. Cela répondrait à son besoin de reconnaissance et de sécurité. Avec un revenu plus important, il a l'impression qu'il pourrait mieux faire face aux imprévus de la vie. Si ces besoins étaient satisfaits, il aurait un sentiment de fierté et d'aisance.

Tom se projette dans le futur « comme si » il avait atteint cet objectif. Il se met dès maintenant dans l'état émotionnel correspondant à cette situation (imaginée). Ce faisant, il crée des références affectives et cognitives qui favoriseront cet état dans le futur et développeront son estime de soi.

4.5 Les techniques de relaxation et de visualisation

Le travail sur le corps (et plus particulièrement la relaxation) est aussi un moyen d'induire et de cultiver des émotions positives. Les pratiques sont très variées mais leur point commun est de produire des émotions de contentement très bénéfiques¹⁷. Une grande partie des techniques de relaxation sont inspirées du training autogène de Schultz qui enseigne comment maîtriser ses réactions physiologiques par une forme d'autosuggestion. D'autres s'inspirent de la technique de Jacobson qui est davantage centrée sur la perception et le contrôle des tensions musculaires par des exercices de contraction-décontraction de toutes les régions du corps.

Grâce à la relaxation, la respiration s'approfondit et se régularise, les sensations et émotions agréables s'installent. Après une séance de relaxation, le sujet se sent

17. FREDRICKSON B. L., *op. cit.*

généralement reposé, régénéré et débarrassé des soucis du quotidien. La relaxation peut être une expérience difficile voire irritante si l'on est très tendu, que l'on n'a pas d'expérience ou en fonction du professeur. La pratique s'acquiert cependant rapidement. Les exercices de visualisation ou d'imagerie mentale (se représenter sur une plage, au soleil, en douce compagnie, se concentrer sur les couleurs, les sons, les sensations...) ont des résultats très positifs.

5. Travailler les émotions agréables dans l'équipe

5.1 Expression et partage des émotions agréables envers son équipe

Dans une expérience sur les effets de l'expression d'émotions agréables sur le groupe, Barsade¹⁸ a montré qu'un groupe « contaminé » par les émotions agréables démontrait plus de coopération, d'honnêteté et un niveau de performance généralement supérieur aux autres.

L'expression de fierté partagée, de reconnaissance et de gratitude est particulièrement importante dans le management d'une équipe. L'expression de ces émotions crée des équipes plus soudées, plus motivées et plus résilientes face à l'adversité.

L'expression régulière et honnête de signes de reconnaissance et d'appréciation envers ses collaborateurs est d'une importance capitale pour un manager, mais elle est souvent négligée. Il semble qu'un manager développera une ambiance positive au travail en exprimant des signes de reconnaissance tels que *prendre du temps pour parler à ses collaborateurs, les reconnaître et valoriser les personnes et leurs actions, les féliciter, les remercier, les traiter avec respect ou admiration, les soutenir dans les moments difficiles, les coacher, ...* La littérature sur la reconnaissance et le feed-back positif en lien avec la motivation est très éclairante à ce sujet.

5.2 Recadrage

Il est aussi possible d'induire des émotions agréables dans une équipe en donnant un sens positif aux situations difficiles. Il ne s'agit pas de nier les difficultés ou les émotions désagréables mais de changer son regard sur les événements en soulignant leur aspect bénéfique dans l'adversité. Un des besoins fondamentaux de l'être humain est de connaître le sens de son action, c'est donc un levier important pour induire des émotions agréables.

5.3 Partage et solidarité

S'intéresser à la responsabilité sociale de l'organisation ou travailler ensemble pour supporter un projet social sont aussi d'excellents moyens d'améliorer la cohésion du groupe mais aussi de répondre ensemble à la question du sens.

18. BARSADE S. (1998), *The ripple effect : Emotional contagion in groups* (Working paper), New Haven, Yale University School of Management.

Indirectement, cette activité contribuera au climat émotionnel positif de l'équipe. Le fait de s'impliquer ensemble dans des préoccupations sociales et environnementales (au-delà de la fonction économique ou professionnelle), est une manière pour l'entreprise et le manager de valoriser les personnes et les valeurs auxquelles nous sommes attachés en tant que citoyens.

5.4 Philosophie de résolution de problèmes

L'approche de la psychologie positive est applicable aux démarches de changement et de résolution de problème dans les équipes et les organisations.

Bien qu'il paraisse indispensable de parler des challenges et des difficultés auxquelles toute équipe fait face, centrer uniquement son approche sur les points difficiles induit des émotions désagréables et freine notre créativité.

Certaines approches sont même inopérantes : prétendre qu'il n'y a pas de problème jusqu'à ce qu'il devienne incontournable ; souligner et dramatiser toutes les difficultés ; chercher un bouc émissaire pour ne pas se responsabiliser.

Ces dynamiques focalisent notre attention sur les dysfonctionnements et induisent souvent une ambiance de méfiance.

Fredrickson et Losada ont observé le contraste entre relations positives¹⁹ et celles qui le sont moins. Ils ont défini « un ratio de positivité » de 2,9, ce qui veut dire que près de 3 interactions positives (pensées, émotions, expressions) seraient nécessaires pour compenser l'effet d'une interaction négative²⁰.

Positivité ne signifie pas hypocrisie ou angélisme béat. Tout comme les émotions désagréables bien gérées ont leur place dans l'entreprise, le degré de positivité des émotions agréables exprimées doit être approprié et authentique. L'importance de ces émotions est à mettre en relation avec leur honnêteté.

Développée dans les années 80 par Cooperrider et ses collègues de la Case Western Reserve University²¹, l'approche de l'investigation appréciative applique ces principes en termes de processus de développement organisationnel. Leur postulat est qu'il y a toujours quelque chose qui fonctionne au sein d'une organisation et que c'est ce point qui doit être utilisé pour le changement. Cette approche vise à mobiliser l'intelligence collective de l'organisation en capitalisant sur les réussites pour atteindre un nouveau niveau d'excellence, tant sur le plan de leur réussite économique que sur celui de leur contribution humaine et sociale. Elle est basée sur des questions qui permettent de renforcer les capacités d'un système à appréhender, anticiper et améliorer son potentiel.

19. LOSADA M. & HEAPHY E. (2004), The role of positivity and connectivity in the performance of business teams : A nonlinear dynamics model, *American Behavioral Scientist*, 47 (6), 740-765.

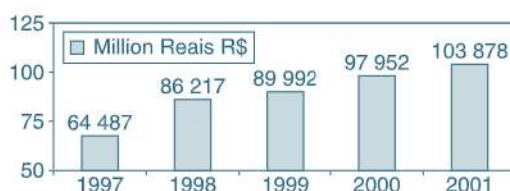
20. FREDRICKSON B. L. & LOSADA M., *op. cit.*

21. COOPERRIDER D.L., SORENSEN P.F. et alii (2000), *Appreciative Inquiry ; rethinking human organisations towards a positive theory of change*, Stipes Publishing.

Encadré 12 • L'étude de cas de l'entreprise brésilienne Nutrimental²²

Dans une situation économique très difficile, l'entreprise brésilienne agroalimentaire Nutrimental a décidé d'appliquer l'investigation appréciative pour gagner en confiance et en compétitivité.

Un projet de 2 ans auquel a participé **l'ensemble des 700 employés** a été lancé en 1997, avec comme résultat une baisse de l'absentéisme et une hausse importante du revenu. Ce projet a commencé par identifier les forces et bonnes pratiques de l'organisation afin de renforcer le positif à tous les niveaux.



Dans cet esprit positif, Nutrimental est une entreprise qui continue maintenant à travailler sur la responsabilité sociale et qui intègre par exemple un programme de participation aux bénéfices pour les employés.

L'implémentation de l'investigation appréciative chez Nutrimental montre qu'une approche participative et positive peut avoir un impact réel et durable sur la rentabilité.

Les quatre étapes principales sont :

- la phase de découverte : *Qu'est-ce qui fonctionne déjà bien ?*
- le rêve : *Qu'est-ce qui pourrait encore fonctionner mieux ? Vers où voulons-nous aller ?*
- la co-construction : *Comment mettre cela en place ?*
- le devenir : *Comment allons-nous soutenir ces changements ?*

Voici quelques questions qui peuvent être intéressantes à se poser en plus.

- *Qu'est-ce qui fonctionne bien ?*
- *De quoi êtes-vous fier ?*
- *Qu'est-ce qui vous amène de la satisfaction ?*
- *Qu'avez-vous appris dans les derniers mois ?*
- *En portant un regard rétrospectif sur votre carrière dans cette organisation, pensez à un moment où vous vous sentiez efficace et engagé. Comment vous sentiez-vous et qu'est-ce qui rendait cette situation possible ?*
- *Qu'est-ce que vous appréciez le plus à votre sujet, au sujet de votre travail, au sujet de l'organisation ?*
- *Quels seraient vos trois vœux concrets pour le futur de l'organisation ?*
- *Comment pouvons-nous utiliser l'information des questions ci-dessus pour faire avancer notre organisation ?*

Nous allons maintenant voir comment le travail sur les émotions désagréables et positives peut se retrouver dans la même approche.

22. COOPERRIDER, D., SRIVASTVA, S. (2000), *Appreciative Inquiry in Organizational Life. Appreciative Inquiry : Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change.*

CHAPITRE 9

La pleine conscience : une synthèse

« Tu dois vivre dans le présent,
te lancer au-devant de chaque vague,
trouver ton éternité à chaque instant. »

Henry David THOREAU

SOMMAIRE

1. La mindfulness	132
2. Développer notre conscience	133
3. Exercices : être attentif aux expériences ordinaires de la vie	134

Dans le chapitre précédent, nous avons vu l'importance de travailler les émotions positives parallèlement au travail sur les émotions désagréables. Nous verrons dans ce chapitre comment concilier une même approche pour ces deux facettes.

1. La mindfulness

Dans la gestion de nos états émotionnels, nous avons appris que développer notre conscience émotionnelle en nous concentrant davantage sur nos sensations et nos besoins était un bon moyen de sortir des automatismes et d'éviter ruminations et réactions inopportunes.

La pleine conscience (ou mindfulness) fait référence à cette qualité, à ce processus d'attention consciente de notre expérience, avec ses sensations, pensées, émotions.

John Kabat-Zinn, professeur de médecine et précurseur des techniques de mindfulness appliquées à la gestion du stress, définit la pleine conscience comme le fait de « *porter son attention d'une manière particulière, délibérément, au moment présent et sans jugement de valeur* »¹. Cette régulation intentionnelle de l'attention se caractérise par une attitude d'acceptation et de non-jugement. Les perceptions, cognitions, sensations physiques et émotions sont observées attentivement mais sans être étiquetées ou évaluées comme étant bonnes ou mauvaises, importantes ou futiles, justes ou fausses.

La pleine conscience nous permet de lier les différents thèmes de notre ouvrage puisqu'elle s'applique tant aux états désagréables qu'aux états émotionnels agréables. Elle nous amène simplement à plus de conscience du moment vécu.

Encadré 13 • La pleine conscience

La pleine conscience est un courant commun à de nombreuses pratiques méditatives religieuses et non religieuses.

Méditer signifie en premier lieu cultiver, se familiariser. La pleine conscience enseigne comment cultiver notre conscience et notre attention tout en se familiarisant avec nos mécanismes et nos conditionnements. À terme, cela nous permet de nous libérer de certains de nos conditionnements. Sous l'impulsion de Kabat-Zinn, ses principes et techniques ont été intégrés dans un cadre thérapeutique scientifique qui a donné naissance à des programmes² appliqués à la dépression et à la gestion du stress (*Mindfulness Based Cognitive Therapy – MBCT*³, *Mindfulness Based Stress Reduction – MBSR*).

Testées empiriquement, les techniques de pleine conscience ont donné des résultats concrets, notamment pour les douleurs chroniques, le stress, l'anxiété ou les rechutes dépressives⁴. De nombreuses études montrent les interactions entre l'attention et la régulation des émotions ainsi que les effets bénéfiques de la pleine conscience. La pratique régulière de la méditation semble affecter positivement les capacités de guérison et améliorer la santé mentale par des changements profonds et durables et un effet positif sur l'activité du cerveau.

1. KABAT-ZINN J. (2003), Mindfulness-based interventions in context : Past, present and future, *Clinical Psychology : Science and Practice*, 10-2, 144-156.

2. En Belgique, ces programmes sont notamment dispensés dans les hôpitaux universitaires et au sein d'associations. Plus d'infos sur www.pleineconscience.be.

3. SEGAL Z. V., WILLIAMS J. M. G. & TEASDALE J. D. (2002), *Mindfulness-based Cognitive Therapy for Depression : A New Approach to Preventing Relapses*, New York, Guilford Press.

4. BAER R. (2003), Mindfulness training as a clinical intervention : A conceptual and empirical review, *Clinical Psychology : Science and Practice*, 10-2, 125-143.

2. Développer sa conscience

Les automatismes dans nos apprentissages ont un effet positif : ils nous offrent la possibilité de partager nos ressources entre différentes activités (lorsque nous conduisons, nous ne réfléchissons pas pour changer de vitesse ; lorsque nous écrivons un courrier, nous ne regarderons pas chaque touche du clavier).

Au-delà des avantages en termes de planification et d'efficacité, ce fonctionnement limite cependant notre appréciation et notre efficacité dans les expériences actuelles et favorise l'apparition de stress. En étant déjà « ailleurs », nous manquons des aspects de la vie, agréables ou pas, que nous pourrions exploiter et limitons nos capacités d'action.

Combien de fois avons-nous déjeuné en famille, la tête plongée dans notre première réunion de la journée ? Et assisté à des discussions en préparant mentalement le rendez-vous suivant ?

Quand le contexte change sans que nous changions nos habitudes, nos réactions risquent de ne plus être appropriées voire inadéquates.

Après avoir déposé les enfants à l'école, Cynthia continue chaque jour sa route vers le magasin. Ce matin, elle a rendez-vous avec un fournisseur mais un peu préoccupée, la tête ailleurs, elle emprunte automatiquement sa route habituelle et ne se rend compte de son erreur qu'après quelques minutes.

Les trajets en voiture en sont un exemple simple mais les cas psychologiques et émotionnels plus subtils et plus difficiles à conscientiser sont légion.

2.1. Agir plutôt que réagir

Entraîner notre attention et retrouver notre capacité à revenir « ici et maintenant » est un moyen de mieux contrôler notre attention et de nous prémunir des pensées intrusives. Il n'y a pas que les pensées négatives qui perturbent notre fonctionnement ; le fait de continuellement anticiper et préparer des événements agréables futurs nous prive de la même façon de jouir pleinement du moment présent. Combien de personnes n'ont pas préparé leur mariage, leurs vacances ou une fête du personnel en anticipant tellement les bénéfices futurs qu'ils en oublient de vivre leur présent.

Observer sans jugement ne signifie en effet pas l'inaction ou le refus du changement. Désactiver ses automatismes et développer son esprit permet d'agir en conscience au lieu de réagir.

3. Exercices : être attentif aux expériences ordinaires de la vie

3.1 Tâches routinières et pleine conscience

Choisissez une tâche ou activité que vous effectuez régulièrement : allumer votre ordinateur, vous servir un café, allumer le moteur de votre voiture, retirer de l'argent à un distributeur automatique. Pendant une semaine, effectuez cette activité en étant pleinement conscient de ce que vous faites et des sensations qui accompagnent cette action.

3.2 Pleine conscience et alimentation

Combien de fois avalons-nous des aliments de manière automatique, sans conscience de ce que nous mangeons et sans avoir réellement faim ?

Pendant quelques jours, consacrez un repas par jour à être totalement attentif à tout ce que vous mangez et buvez. Déposez vos couverts sur l'assiette entre chaque bouchée, même quelques instants, et prenez le temps de savourer avant d'avaler.

Comparez votre satisfaction, votre niveau de satiété, vos sensations, vos souvenirs entre un repas pris lors d'une réunion et une expérience de pleine conscience.

3.3 Développer la pleine conscience à partir du corps

Notre corps est un moyen qui est toujours à notre disposition. Étant donné que nos émotions provoquent des changements physiologiques importants en nous, il est un support privilégié pour développer notre conscience, et améliorer notre gestion des émotions.

En pratique

Installez-vous confortablement, de préférence couché, dans un endroit calme et agréable.

Fermez les yeux. Prenez un moment pour entrer en contact avec votre respiration puis identifiez vos sensations corporelles. En commençant par exemple par l'extrémité de votre pied droit, portez votre attention successivement sur chacune des parties de votre corps. Dès que votre esprit s'échappe, ramenez-le vers la partie de votre corps où vous étiez arrivé et continuez le screening. Observez vos sensations qui se transforment.

3.4 Prendre conscience de nos pensées

Une des techniques les plus efficaces pour entraîner notre attention consiste à prendre conscience de nos pensées. Observer ses pensées nous permet de reconnaître que nous ne sommes pas nos pensées. Si nous pouvons peu à peu nous désidentifier de nos pensées, elles perdent une partie de leur pouvoir sur nous. Cela peut sembler ardu

car nous avons parfois l'impression que nos pensées prennent le dessus et nous contrôlent. Nous pouvons nous aider en utilisant la respiration comme point d'ancrage pour nous aider à revenir au présent.

En pratique

Dès qu'une pensée apparaît, observons cette pensée sans jugement et prenons conscience de notre respiration. Chaque fois que nous prenons conscience qu'une pensée nous a emporté ailleurs, revenons au présent et à notre respiration.

3.5 Regarder l'émotion

Lorsque nous vivons une émotion, nous avons tendance à regarder le monde **à travers** cette émotion ; elle colore nos perceptions et notre expérience. Si nous sommes tristes, le monde nous semble en désolation ; si nous sommes en colère, le monde nous paraît plus injuste.

Regarder l'émotion elle-même, comme un objet nouveau, nous offre la possibilité de quitter ce schéma et de porter attention à ce qui se passe en nous sans jugement. Dans de nombreux cas, regarder son émotion avec bienveillance diminue rapidement son intensité⁵.

3.6 Être présent à tous nos sens

La pleine conscience nous ouvre à la nouveauté et à la potentialité de chaque moment. À cet égard, nous pouvons aussi développer notre conscience en nous reliant à nos cinq sens dans toutes les circonstances. C'est une expérience intéressante et étonnante.

En pratique

Assis à votre bureau, concentrez-vous sur votre respiration, sur les tensions qui naissent dans le haut de votre dos ou au niveau de votre poignet, sur les odeurs alentour, les couleurs de la pièce, l'éclairage, l'ambiance sonore, sur votre humeur, vos pensées...

En vous rendant à un rendez-vous à pied, exercez-vous à ralentir puis à accélérer la cadence, sentez le poids de vos jambes à chaque pas, changez votre valise de côté et mettez votre équilibre à l'épreuve, fermez les yeux quelques instants et écoutez les bruits de la ville...

5. RICARD M., *op. cit.*

CHAPITRE 10

Est-il possible d'améliorer son intelligence émotionnelle à l'âge adulte ?

« Un voyage de mille lieues commence toujours par le premier pas. »
Proverbe asiatique

SOMMAIRE

1. Âge et compétences émotionnelles	138
2. Effets de la formation aux compétences émotionnelles	138
3. Conditions de l'amélioration des compétences émotionnelles	140

L'importance des compétences émotionnelles et l'impact qu'elles ont sur toutes les dimensions de nos vies, tant professionnelles que personnelles, nous amènent tout naturellement à la question de leur amélioration. Les compétences émotionnelles sont en lien tant avec notre santé physique et mentale qu'avec la qualité de nos relations personnelles et professionnelles, l'ambiance dans les équipes de travail, ainsi qu'avec le leadership et l'efficacité au travail. Nous avons vu au chapitre 6 que notre cerveau était plastique et que l'apprentissage était possible à n'importe quel âge. Cela étant, quels sont les éléments scientifiques qui montrent que l'amélioration des compétences est possible à l'âge adulte ?

1. Âge et compétences émotionnelles

Première bonne nouvelle, la recherche nous montre qu'en moyenne, plus nous avançons en âge, mieux nous gérons nos émotions. Différentes raisons peuvent expliquer ce phénomène : il semble qu'avec l'âge nous interprétons plus positivement les événements de notre vie et que nous nous rappelons aussi davantage des souvenirs positifs que des souvenirs négatifs. L'âge nous amène aussi à réévaluer nos priorités et à nous centrer davantage sur nos besoins et valeurs essentiels, ce qui est lié à une meilleure régulation de nos émotions (voir chapitre 6).

2. Effets de la formation aux compétences émotionnelles

Faut-il cependant attendre l'effet des années pour voir nos compétences émotionnelles augmenter ? Notre équipe de recherche à la faculté de psychologie de Louvain-la-Neuve teste depuis plusieurs années l'amélioration des compétences émotionnelles chez des adultes, suite à une formation. Une première étude réalisée en collaboration avec l'Université de Liège¹ a comparé des jeunes adultes ayant reçu une formation aux compétences émotionnelles à un groupe témoin. Les résultats ont montré une amélioration significative des compétences émotionnelles pour le groupe qui avait suivi la formation juste après l'intervention ainsi que six mois plus tard. Après ce laps de temps, leur score de neuroticisme (trait de personnalité caractérisé par une tendance à l'expérience des émotions négatives) avait baissé, alors que leur score d'agréabilité (liée au désir de coopération et d'harmonie sociale) avait augmenté. Ces résultats montrent que des aspects de la personnalité qui sont souvent considérés comme stables tout au long d'une vie peuvent en fait évoluer suite à un entraînement.

Une deuxième étude (également réalisée sur de jeunes adultes) a évalué l'effet de la formation aux compétences émotionnelles sur la santé mentale, le bonheur, la satisfaction dans la vie, et le fonctionnement relationnel et social. La formation a conduit à des bénéfices pour tous ces paramètres, et elle a aussi eu un effet sur l'employabilité des participants. Pour mesurer l'employabilité, il était demandé aux participants avant et après la formation d'expliquer comment ils résoudraient un problème quotidien (une mésentente avec un colocataire) et un problème au travail (un conflit entre deux membres de leur équipe). La réponse était enregistrée à l'aide d'une caméra vidéo. Ces vidéos ont ensuite été regardées par 18 juges, tous professionnels des ressources humaines. Il était demandé à ces juges dans quelle mesure ils engageraient la personne ou, s'ils pensaient ne pas l'engager, dans quelle mesure ils la garderaient dans leur réserve de recrutement. Les participants qui avaient suivi la formation étaient beaucoup plus susceptibles d'être retenus que ceux qui ne l'avaient pas suivie.

1. NELIS D., KOTSOU I., QUOIDBACH J., HANSENNE M., WEYTENS F., DUPUIS P., & MIKOLAJCZAK M. (2011). Increasing emotional competence improves psychological and physical well-being, social relationships, and employability. *Emotion*, 2, 354-366.

Dans une autre étude réalisée par notre équipe sur des adultes², nous avons observé une amélioration des compétences émotionnelles des participants qui s'est maintenue pendant un an. Ces résultats ont été mesurés par des questionnaires remplis par les participants et ont été confirmés par des mesures hétéro-rapportées (on demande l'avis du conjoint ou d'un ami proche) ainsi que par le test MSCEIT³ dont nous avons parlé au chapitre 2.

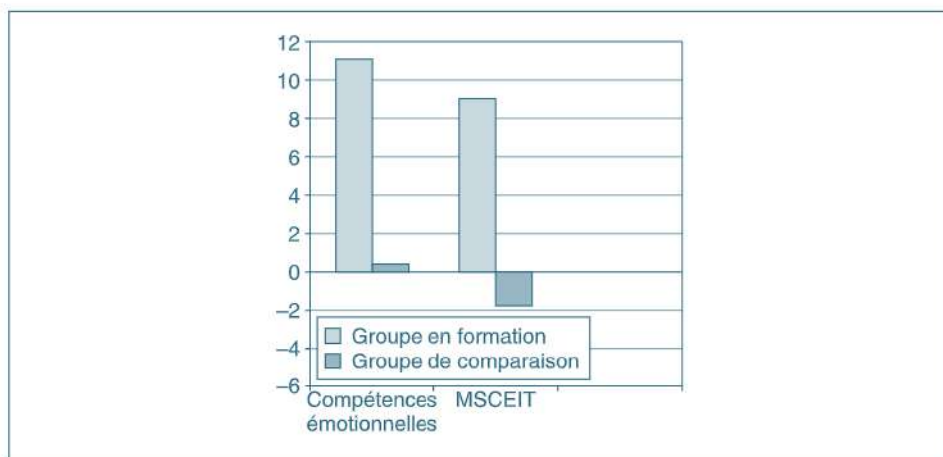


FIGURE 30 • Comparaisons des améliorations du niveau de compétences émotionnelles (en %) entre le groupe qui a suivi l'intervention et le groupe de comparaison

La formation aux compétences émotionnelles a aussi eu un effet très important sur la santé. On a observé une baisse importante du stress perçu (-25 %), du stress biologique (mesuré par le taux de « l'hormone du stress », le cortisol) et des plaintes somatiques (le fait de ressentir des douleurs ou des symptômes physiques comme des bourdonnements, raideurs, etc.). Nous avons également observé une augmentation importante de la satisfaction dans la vie et de la qualité des relations. Pour une plus grande objectivité, la qualité des relations a été évaluée tant par les participants que par leurs conjoints ou amis. Nous avons également observé une augmentation de l'auto-efficacité et de la satisfaction au travail⁴.

2. KOTSOU I., NELIS D., GRÉGOIRE J., & MIKOLAJCZAK M. (2011). Emotional plasticity : Conditions and effects of improving emotional competence in adulthood. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 827.

3. Données non publiées.

4. Données non publiées.

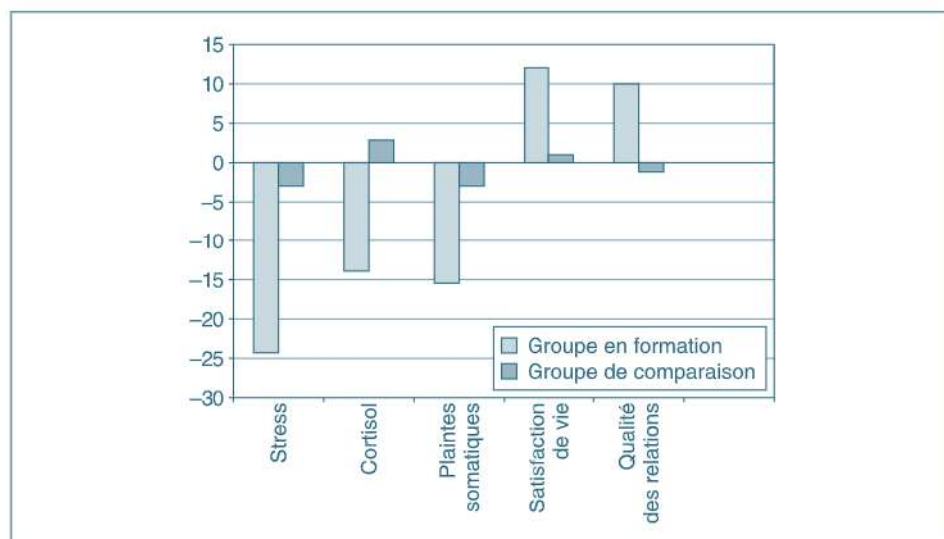


FIGURE 31 • Comparaisons des améliorations des scores (en %) entre le groupe qui a suivi l'intervention et le groupe de comparaison

3. Conditions de l'amélioration des compétences émotionnelles

Cette dernière étude a aussi montré que l'amélioration des compétences émotionnelles ne dépend *a priori* ni de l'âge, ni du sexe, ni même des compétences cognitives⁵.

Il est important de noter que même si ces formations sont assez courtes (deux jours et demi à trois jours dans les deux premiers protocoles, six sessions de 2 h 30 étalées sur plusieurs semaines dans les recherches en cours), la pratique et le suivi sont des facteurs essentiels. Nous ne pensons pas que ces transformations impressionnantes viennent de ces quelques heures d'intervention, mais de la pratique journalière des outils reçus par les participants. L'intervention n'a pour fonction que de partager les outils, d'expliquer comment ils fonctionnent et de donner un cadre pour les mettre en pratique. L'intervention doit aussi être adaptée à son public, tant en terme de pédagogie que d'exemples et d'exercices. Une formation ne sera pas identique si elle s'adresse à des étudiants en deuxième année d'université ou à des personnes ayant une longue expérience professionnelle.

En conclusion, ces études démontrent qu'il est possible d'améliorer ses compétences émotionnelles par le biais d'une formation. Ces résultats remettent en question l'idée reçue selon laquelle l'être humain ne peut pas, à l'âge adulte, changer en profon-

5. Tout ceci reste bien entendu à confirmer en répliquant ces recherches sur des populations plus larges et hétérogènes.

leur. Ils prouvent que nous ne sommes pas prisonniers de la manière dont nous fonctionnons au quotidien et que nous pouvons évoluer à tout âge. Ces résultats illustrent aussi que les bénéfices individuels de l'intelligence émotionnelle (bonheur, santé) vont de pair avec les bénéfices relationnels (qualité des relations) et même organisationnels (employabilité, auto-efficacité au travail).

CHAPITRE 11

Bâtir une organisation émotionnellement intelligente

« Devenez le changement
que vous souhaitez voir dans le monde. »

Mahatma GANDHI

SOMMAIRE

1. La culture d'entreprise	144
2. Le mode de management	145
3. La formation	146

Nous avons vu tout au long de cet ouvrage l'importance des compétences émotionnelles pour l'individu, comme pour l'équipe et l'organisation. Dans les chapitres précédents, nous avons exploré ces compétences, depuis leur définition jusqu'aux outils pour les développer.

Nous allons maintenant brièvement aborder la dimension organisationnelle en nous intéressant aux conditions qui peuvent nous aider à rendre une organisation émotionnellement plus intelligente.

Il n'y a évidemment pas de baguette magique. Nous offrirons dans ce chapitre quelques points d'attention qui nous semblent intéressants. Nous traiterons successivement de la culture d'entreprise, du mode de management et de la formation.

1. La culture d'entreprise

Lorsque l'on parle de culture d'entreprise, on peut penser aux règles de fonctionnement et aux valeurs affichées par une organisation. C'est évidemment un aspect important mais ce n'est pas le seul. La culture émotionnelle d'une entreprise n'est, pour sa part, pas l'élément le plus visible d'une organisation. Elle n'est pas affichée, elle est même souvent implicite. Les personnes qui contribuent à installer ou maintenir une certaine culture organisationnelle (par exemple basée sur la compétition à outrance et la peur) peuvent ne pas en être conscientes. Elle a pourtant une importance fondamentale. Comme l'ont démontré de nombreuses études, la culture organisationnelle influence la satisfaction des collaborateurs, l'absentéisme, l'engagement ou la créativité¹.

Nous pouvons réfléchir à la culture d'une entreprise en nous référant à différents systèmes motivationnels qui ont accompagné l'être humain dans son évolution.

La culture de la peur. Elle est basée sur le système motivationnel de la menace qui fonctionne sur la peur et l'agressivité. On peut imaginer qu'il a été utile dans l'évolution de l'être humain dans des contextes violents où il était important de fuir les dangers (renseignés par la peur) et de se défendre de dangereux prédateurs. Une culture basée sur la peur peut sembler intéressante à court terme. On la retrouve dans les environnements hyper compétitifs où les employés d'une même entreprise sont mis en compétition entre eux, où la comparaison est omniprésente, tout comme la peur. Peur de faire des erreurs, d'être mal vu, de ne pas être à la hauteur ou d'être licencié. Une culture de la peur amène les collaborateurs à travailler pour leur propre avantage et à peu se soutenir ou s'aider les uns les autres. Si une erreur est commise, on cherche à la cacher et/ou à trouver un responsable. Ce type de culture ne favorise ni l'épanouissement des collaborateurs, ni la créativité à long terme.

La culture de la joie. Par contraste, deux autres systèmes motivationnels sont basés sur des affects positifs. Le premier est basé sur l'accomplissement et la récompense. Il peut être associé à la dopamine et à la stimulation positive. Je le lierais à une culture de la joie. Une culture de la joie valorise l'humour, la prise de distance et la créativité en entreprise. Cela peut se traduire par des espaces de travail et de repos originaux – en termes de couleur, de disposition et de design (poufs, coussins, hamacs) –, ou par un accent mis sur la célébration et la reconnaissance des contributions de chacun. L'entreprise peut aussi proposer des activités « fun » à ses employés ou leur accorder du temps (sur leur temps de travail) pour développer des projets créatifs, qui serviront (ou pas) l'organisation.

La culture de l'affiliation. Le deuxième système motivationnel positif est basé sur l'affiliation et l'altruisme. Il est en lien avec la coopération, l'entraide, les liens avec les autres et est notamment lié à l'ocytocine. Il est naturellement activé par des stimuli comme des marques verbales ou non verbales (comme le ton ou les expressions faciales) de support, de soutien ou d'affection. Dans une organisation, il se traduit par un climat de coopération, d'entraide, de soutien et de partage, réel antidote au sentiment de menace.

1. WOLFF, S. B., DRUSKAT, V. U., KOMAN, E. S., & MESSER, T. E. (2006). The link between group emotional competence and group effectiveness. *Linking emotional intelligence and performance at work : Current research evidence with individuals and groups*, 223-242.

Développer une culture davantage basée sur la joie et l'affiliation que sur la menace ne consiste pas à éviter ou négliger les problèmes, mais plutôt à développer un environnement ouvert, flexible, coopératif et généreux où les erreurs sont vues comme des points d'apprentissage et où le bien collectif a la primauté sur les intérêts individuels. Par conséquent, c'est aussi un environnement potentiellement plus motivant et dynamique, qui invite à davantage de créativité.

Il est évident que la manière d'exercer le pouvoir, la structure et les modes de gouvernance et de décision des organisations ont aussi toute leur importance. Dans une organisation émotionnellement intelligente, le pouvoir n'est pas exercé sur les individus mais *avec eux*. Ces organisations valorisent davantage l'intelligence collective et l'auto-gouvernance que la hiérarchie. Elles s'emploient à créer un cadre où les collaborateurs peuvent se sentir authentiques et libres tout en étant au service de la collectivité. Je vous renvoie pour ces questions à l'excellent ouvrage de Frédéric Laloux qui décrit et illustre ce nouveau paradigme organisationnel : *Reinventing organizations. Vers des communautés de travail inspirées* (Éditions Diateino, 2015).

Nous allons maintenant brièvement explorer deux éléments qui peuvent soutenir une culture d'entreprise émotionnellement intelligente : le mode de management et la formation.

2. Le mode de management

Nous allons simplement souligner quelques qualités qui nous semblent requises pour un **management émotionnellement intelligent**.

- L'authenticité

Un manager qui développe sa conscience émotionnelle et vit davantage en cohérence et en harmonie avec son vécu et ses valeurs aura un impact du même ordre sur son équipe et sur l'organisation.

- Une culture d'acceptation des émotions

Une culture d'acceptation des émotions dans l'organisation créera un espace plus favorable à la gestion efficace des émotions. Cette manière d'agir n'empêche pas de poser des limites claires aux comportements qui découlent mais diffèrent des émotions.

- Une attention aux expressions positives

Un manager qui souhaite développer le climat émotionnel positif de son équipe fera attention à valoriser l'induction et l'expression d'émotions positives sous toutes leurs formes.

- L'expression de signes de reconnaissance

Dans la lignée du point précédent, le manager émotionnellement intelligent sera attentif à exprimer sa reconnaissance de manière honnête, adaptée et régulière à ses collègues. En effet, la plupart des managers relèvent plus facilement les échecs que les réussites de leurs subordonnés.

- Le partage et l'ouverture
Les normes d'une équipe émotionnellement intelligente combinent des responsabilités et des objectifs très clairement définis avec une culture de l'écoute, de l'ouverture et du partage afin de permettre aux membres de l'équipe de se positionner plus facilement tout en préservant leur potentiel créatif.
- La gestion des conflits
Une intervention plus rapide dans la gestion des conflits interpersonnels permet d'éviter les non-dits et la dégradation de situations non réglées sans pour autant se substituer à la responsabilité de son équipe.
- La prise de décision
Le manager plus conscient de son ressenti prendra des décisions plus justes et responsables et de manière plus efficiente.
- La résolution des problèmes
Considérer les difficultés comme des occasions d'apprentissage individuel et collectif permet de se centrer d'abord sur le potentiel d'amélioration qui réside dans les individus et les situations. Cette approche permet d'apprendre des expériences passées tout en maintenant une culture d'évolution permanente basée sur les expériences positives.

3. La formation

Les émotions sont contagieuses ; l'émotion vécue par le manager ou le chef d'équipe a un impact sur ses collègues, sur le personnel et donc sur l'ensemble de l'organisation.

La formation du personnel de l'entreprise à la gestion des émotions nous semble être un axe principal de la démarche.

La plupart des formations se limitent à travailler sur la résolution de problèmes précis au niveau des employés ou des cadres intermédiaires.

Nous conseillons une approche différente, qui commence par le sommet de la hiérarchie, en partant si possible de la direction générale en raison de l'impact de ses comportements et émotions sur le climat organisationnel général. Nous pensons que le changement peut venir de tous les niveaux d'une organisation mais que c'est la direction qui a le plus d'impact sur les paramètres organisationnels. Il nous semble dès lors cohérent dans la mise en place d'un projet de changement que la direction s'investisse réellement.

Nous allons parcourir ensemble quelques éléments qui permettent de caractériser un programme efficace de formation des compétences émotionnelles².

2. CHERNISS C., GOLEMAN D., EMMERLING R., COWAN K. & ADLER M. (1998), Bringing Emotional Intelligence to the Workplace : A Technical Report Issued by the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Graduate School of Applied and Professional Psychology (GSAPP), Rutgers University.

3.1 La spécificité de l'apprentissage émotionnel : connaissance, habiletés, (pré)dispositions³

L'apprentissage des compétences émotionnelles se distingue de l'apprentissage des compétences cognitives. Apprises très tôt dans l'enfance, les compétences émotionnelles deviennent partie prenante du répertoire comportemental de l'individu dans ses relations avec l'environnement.

Au fur et à mesure que les individus acquièrent un répertoire de pensées, d'émotions et d'actions, les connections neuronales qui sous-tendent ces schémas sont renforcées. A contrario, les schémas et connections les moins utilisées s'atténuent. Avec le temps, cela augmente la probabilité d'apparition future des schémas, comportements et émotions ainsi renforcés et affaiblit la probabilité d'autres. Une fois qu'elles sont conditionnées, nos habitudes deviennent des comportements automatiques et spontanés dont nous ne sommes plus conscients.

Pour obtenir un changement, il ne suffit donc pas d'une nouvelle information ajoutée aux anciennes mais il est nécessaire de flexibiliser et d'élargir les répertoires, voire même de remplacer les anciens schémas, habitudes et conditionnement par de nouveaux.

Nous pouvons acquérir relativement facilement des connaissances au sujet des émotions mais les mettre en pratique sur le terrain demande beaucoup d'attention.

Ce n'est pas parce que vous aurez lu cet ouvrage sur le développement de l'intelligence émotionnelle que vous deviendrez automatiquement plus à l'écoute de vos collègues. En revanche, la mise en pratique même à petite échelle d'un seul des principes énoncés est à même de générer de réels changements.

Audrey est comptable et excelle dans ses fonctions. Elle travaille seule dans un bureau isolé. À la suite de la réorganisation de sa division, elle se retrouve à un poste d'encadrement. Peu à l'aise dans les contacts et totalement absorbée par ses tâches, elle néglige l'aspect relationnel et la supervision. Elle achète de nombreux ouvrages sur la gestion d'équipe et le management. Lors de l'évaluation, son supérieur l'inscrit à une conférence sur la gestion émotionnelle. Cependant, ce n'est pas parce qu'Audrey saura ce qu'elle doit changer que cela la rendra capable de mettre de nouveaux processus en place aussi facilement qu'elle pourrait changer de logiciel ou de fournisseur. Ces nouvelles habiletés dépendent de compétences émotionnelles qui ne peuvent s'acquérir par un simple apprentissage cognitif : elles requièrent un apprentissage cognitif et émotionnel.

C'est par la mise en pratique en formation et dans la vie de tous les jours que ces nouvelles compétences peuvent s'ancrer en nous et passer du niveau de la connaissance à celui d'habiletés : « J'ai la connaissance, et en plus, je suis capable d'appliquer. »

Au fil du temps, les changements se consolident et deviennent des habitudes et des automatismes. À partir de ce moment-là, l'individu passe du niveau des habiletés à celui de dispositions ; les nouvelles compétences font partie de son répertoire de fonctionnement et deviennent disponibles pour une mobilisation concrète. Il s'agit

3. La conceptualisation des compétences émotionnelles fait partie d'une des recherches menées par notre équipe à l'Université Catholique de Louvain.

donc pour l'apprenant de déconstruire et de reconstruire des habitudes. Ce processus, long et parfois difficile, implique de la pratique et du suivi. Il serait illusoire de penser qu'une formation suffise à produire un effet durable.

3.2 Quatre niveaux de compétences et d'apprentissage

Dilts⁴ a identifié quatre niveaux d'apprentissage et les a distingués en fonction de leur degré de compétence et de conscience.

1. L'incompétence inconsciente : un collaborateur, dont les relations avec ses collègues sont souvent tendues, ne se rend pas compte qu'il est incompétent émotionnellement. À ce niveau, l'enjeu du management est d'identifier le niveau de difficulté de communication et de lui faire prendre conscience du besoin en formation émotionnelle.
2. L'incompétence consciente : le collaborateur a conscience et accepte ses lacunes (incompétences). Il veille à y remédier par une formation. L'enjeu pour le management est d'identifier la (ou les) formation(s) utile(s) ou nécessaire(s) et de permettre de les suivre.
3. La compétence consciente : après avoir suivi une formation, le collaborateur a acquis certaines compétences qu'il veille à utiliser. Difficile au début, l'exercice de ces compétences devient plus facile avec le temps. Le rôle du management est alors de mettre en situation et d'appliquer ces acquis (mise en situation, coaching, ...), d'assurer leur suivi et de les évaluer.
4. La compétence inconsciente : avec la pratique et les mises en situations, ces compétences sont intégrées et font partie du répertoire « spontané » de comportements du collaborateur. Ces capacités émotionnelles sont devenues des acquis inconscients, nécessitant peu d'effort pour être mobilisés. À ce niveau, l'encadrement est assuré de l'intégration des compétences.

		Axe Conscience	
		Inconscient	Conscient
Axe Compétence	Incompétent	1. Je ne sais pas que je ne sais pas	2. Je sais que je ne sais pas
	Compétent	4. Je ne sais plus que je sais	3. Je sais que je sais

FIGURE 32 • Le cycle de l'apprentissage

4. DILTS R. & DELOZIER J. (2000), *Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding*, NLP University Press Scotts Valley.

3.3 Pour un apprentissage des compétences émotionnelles optimal

On distingue quatre phases dans un processus de formation :

- la **préparation** ;
- la **formation** en tant que telle ;
- le **transfert** et la **consolidation** des compétences ;
- enfin, l'**évaluation** qui achève le processus.

3.3.1 La préparation

Préparer une formation suppose d'évaluer les compétences et les besoins des individus et de l'organisation et de prendre en compte les motivations de chacun (incompétences inconscientes et conscientes).

Les facteurs motivationnels rendent l'apprentissage des compétences émotionnelles plus complexe et difficile qu'un apprentissage purement cognitif.

Les compétences émotionnelles impliquent des schémas de pensée et d'action qui sont souvent centraux pour l'identité de l'individu. Leur apprentissage est dès lors plus délicat et une formation sur les compétences émotionnelles peut échouer si les participants ne sont pas demandeurs d'une remise en question ou d'un changement. Ainsi, rendre le besoin conscient au collaborateur dans le respect de sa personne représente un enjeu de taille pour l'encadrement. La manière de communiquer et de présenter une formation a toute son importance.

Le manque d'information sur la formation et ses enjeux et bénéfices concrets est un des facteurs qui expliquent le manque d'enthousiasme et de motivation des participants.

Une bonne préparation vérifie aussi la cohérence du programme que l'on propose avec les valeurs et possibilités d'évolution des apprenants et s'assure l'implication de toute la hiérarchie de l'organisation.

3.3.2 La formation

Un programme de formation efficace pour l'apprentissage de compétences émotionnelles doit répondre à plusieurs critères.

- Correspondre spécifiquement aux compétences émotionnelles : depuis que l'intelligence émotionnelle est devenue un concept « à la mode », de nombreuses formations existantes ont été relookées en formation sur l'intelligence émotionnelle. S'il est basé sur des compétences spécifiques et organisé selon un modèle clair, un tel programme assurera un vrai travail sur les compétences et un meilleur transfert des compétences. Ce modèle donne un point de référence au participant pour qu'il s'y réfère par la suite ;
- Proposer aux participants d'expérimenter leurs apprentissages. Les études de cas, jeux de rôles, démonstrations à travers une pédagogie participative variée

et stimulante permettront un meilleur apprentissage. Les vécus en formation constitueront autant d'expériences de référence. Le feed-back des formateurs est aussi très important : les habitudes et conditionnements émotionnels sont souvent inconscients et un regard extérieur est dès lors très utile. Comme nous l'avons déjà montré, les émotions positives ont un effet important sur les ressources des participants. La relation avec les formateurs sera donc d'une grande importance. Une ambiance de formation chaleureuse et dynamique, la présence judicieuse de l'humour sont aussi des facteurs d'intégration importants ;

- S'inscrire dans la durée et donner des occasions aux participants de pratiquer. Il est important d'encourager les participants à mettre en pratique les nouveaux comportements régulièrement. Le suivi d'une formation est une des conditions de sa réussite car la seule pratique en formation ne suffit pas. Le formateur transmet des connaissances et des outils que seule la répétition permettra d'intégrer réellement. Dans le cadre du suivi, un support par du coaching ou la création de groupes d'échange et de support entre les participants apporte une grande valeur ajoutée.

3.3.3 Le transfert et la consolidation

Encourager et consolider le changement peut se faire en renforçant les nouveaux comportements sur le terrain à l'aide de signes de reconnaissance des changements accomplis. Des sessions de suivi périodique sont aussi une manière efficace de consolider ces acquis.

L'implication cohérente du « sommet » de la hiérarchie dans ces changements ainsi que le développement d'une culture organisationnelle ouverte à l'apprentissage, sont deux autres éléments majeurs d'un transfert et d'une consolidation efficaces.

3.3.4 L'évaluation

L'évaluation du changement tout au long du projet permet de réaliser les adaptations nécessaires. En dehors des mesures auto-rapportées par les participants ou d'outils validés de mesure des compétences émotionnelles, des critères comme l'absentéisme, le taux de turn-over ou des évaluations 360°⁵ peuvent aussi être utilisés.

Très importante, cette dernière phase n'est pas évidente et la mesure du ROI (retour sur investissement) des formations comportementales est toujours en débat et reste un frein à leur développement.

Dans la première partie de cet ouvrage, nous avons exploré ensemble le champ des compétences émotionnelles, depuis la définition des émotions jusqu'aux considérations sur la mise en œuvre de ces compétences dans l'organisation. Dans la seconde partie, nous allons développer quelques applications de l'intelligence émotionnelle.

5. Dans une évaluation à 360°, le sujet s'évalue lui-même et est également évalué par son supérieur, ses pairs, ses N-1 voire parfois certains de ses clients ou fournisseurs sur les mêmes questions.

Partie 2

Différentes applications de l'intelligence émotionnelle

SOMMAIRE

1. Quelques études sur l'intelligence émotionnelle	152
2. Intelligence émotionnelle et motivation	156
3. Intelligence émotionnelle et communication non verbale	161
4. Gestion émotionnelle du changement	166
5. Intelligence émotionnelle et prise de décision	169
6. Vers de nouvelles organisations émotionnellement intelligentes	172

Dans cette deuxième partie, nous allons découvrir ensemble plusieurs applications pratiques de l'intelligence émotionnelle.

Après une brève revue de quelques études concernant l'impact de l'intelligence émotionnelle sur le management, nous nous intéresserons aux entretiens de motivation, à la communication non verbale, à la gestion du changement et à la prise de décision. Chaque thème sera traité de manière synthétique et pratique.

« La théorie, c'est quand on sait tout et que rien ne fonctionne.
La pratique, c'est quand tout fonctionne et que personne ne sait pourquoi.

Ici, nous avons réuni théorie et pratique :
rien ne fonctionne... et personne ne sait pourquoi ! »

Albert EINSTEIN

1. Quelques études sur l'intelligence émotionnelle

En introduction à cette deuxième partie, nous vous proposons quelques données qui illustrent l'importance de la gestion des émotions.

Nous postulons que les émotions et la manière dont nous les gérons ont une influence directe ou indirecte sur de nombreux paramètres en jeu dans la vie des organisations. Nous pensons par exemple à la qualité des relations interpersonnelles, à la satisfaction au travail, à l'absentéisme, au niveau de stress, au mode de leadership, à la performance et à l'engagement des équipes.

Voici quelques études qui témoignent de ces liens étroits.

1.1 Performance

En termes de performance, plus spécifiquement commerciale, une recherche du groupe Hay montre une différence d'environ 50 % du volume des ventes entre vendeurs différenciés par leur niveau d'intelligence émotionnelle¹.

En 2008, Ozcelik & ses collègues ont établi une relation entre des pratiques de leadership qui facilitent un climat émotionnel positif (PEC) et des bénéfices organisationnels².

Dans une étude sur les relations entre les compétences émotionnelles des responsables et la performance des équipes dans le monde de l'aviation, Koman³ a conclu

1. HAY/McBEER Research and Innovation Group (1999), in GOLEMAN, *op. cit.*

2. OZCELIK H., LANGTON N., & ALDRICH H. (2008), Doing well and doing good : The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance, *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 186-203.

3. KOMAN E. S. & WOLFF S. B. (2008), Emotional intelligence competencies in the team and team leader : A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance, *Journal of Management Development*, 27(1), 55-75.

que l'intelligence émotionnelle des leaders est significativement liée à la présence de règles de fonctionnement du groupe émotionnellement intelligentes, règles qui ont un impact direct sur la performance de l'équipe.

Lopes a déterminé une relation entre l'intelligence émotionnelle et le salaire et le rang occupé. Il a également montré que les sujets ayant une intelligence émotionnelle plus élevée sont évalués plus positivement par leurs pairs et/ou par leurs supérieurs dans le domaine de la gestion du stress et des relations interpersonnelles⁴.

Dans une étude récente sur la performance des équipes d'infirmières, Quoidbach a montré que la performance des équipes (mesurée par la satisfaction au travail, l'évaluation du chef d'équipe, le taux de turnover et la qualité des soins) était positivement corrélée à la régulation émotionnelle. Il a aussi montré que les équipes dont l'intelligence émotionnelle était globalement élevée manifestaient une plus grande cohésion de groupe.

1.2 Satisfaction au travail

Plusieurs études ont montré une relation positive entre la satisfaction au travail et l'intelligence émotionnelle des employés⁵ ou plus précisément, la satisfaction au travail et la régulation émotionnelle⁶.

1.3 Leadership

L'intelligence émotionnelle est également associée aux qualités de leadership : citons les travaux de Singh⁷ auprès de 340 informaticiens qui ont montré une relation positive et significative entre l'intelligence émotionnelle et le leadership organisationnel.

Selon d'autres chercheurs, l'intelligence émotionnelle est aussi positivement associée à la performance managériale évaluée par les subordonnés, le leadership transformationnel (étude de 2006 sur 130 cadres du secteur de la construction)⁸ ou l'efficacité du leader (évaluée par une mesure de performance 360°).

Une étude a notamment montré que les managers émotionnellement intelligents faisaient preuve de davantage de compétences, avaient des équipes plus efficaces et des collaborateurs moins stressés. Un manager émotionnellement intelligent fait preuve de plus de flexibilité : il peut être ouvert à ses sentiments ET les mettre de côté un moment si nécessaire⁹.

4. LOPES P. N., GREWAL D., KADIS J., GALL M., & SALOVEY P. (2006), Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work, *Psychothema*, 18, 132-138.

5. SY T., TRAM S. & O'HARA L. (2006), Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance, *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473.

6. CÔTÉ & MORGAN (2002), A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit, *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 947-962.

7. SINGH S. K. (2007), Emotional intelligence and organizational leadership : A gender study in Indian context, *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 1 (1/2), 48-63.

8. BUTLER C. J. & CHINOWSKY P. S. (2006), Emotional intelligence and leadership behavior in construction executives, *Journal of Management in Engineering*, 22(3), 119-125.

9. MIKOLAJCZAK, M., BALON, N., RUOSI, M., & KOTSOU, I. (2012). Sensitive but not sentimental : Emotionally intelligent people can put their emotions aside when necessary. *Personality and Individual Differences*, 52(4), 537-540.

Enfin, une recherche récente menée dans 15 pays par l'équipe de Hanges auprès de 40 organisations a montré que l'intelligence émotionnelle des leaders prédisait mieux la performance des équipes que l'intelligence cognitive générale¹⁰.

1.4 Recrutement et sélection

La stabilité du personnel au sein d'une organisation est l'un de ses défis majeurs. Le taux de turn-over n'est pas seulement un indicateur de dysfonctionnement dans une entreprise, il a aussi des coûts directs et indirects extrêmement importants. Sa mesure devient un élément majeur de la politique de gestion des ressources humaines.

Cette variable semble influencée par l'intelligence émotionnelle : une organisation du domaine alimentaire a diminué le taux de turn-over des cadres supérieurs de 50 % à 6 % après un changement du système de sélection. Cette amélioration a été constatée suite au passage d'un système de sélection classique (basé sur des tests de logique et de QI) à un système de sélection basé sur les compétences émotionnelles. Par la suite, ces cadres se sont aussi distingués en termes de bonus salariaux et de performances comparées aux objectifs¹¹.

Des recherches ont également mis en évidence que le taux de démission des vendeurs engagés sur la base de leurs compétences émotionnelles avait diminué de 50 % dès la première année¹².

1.5 Gestion du stress

Le stress est devenu l'un des problèmes majeurs des travailleurs dans les organisations. Une enquête réalisée en mars 2008 révélait qu'un pourcentage élevé de personnes souffrait de stress au travail¹³.

Il apparaît que les problèmes de régulation émotionnelle sont la première cause d'absentéisme pour raison médicale et non plus essentiellement des problèmes d'origine somatique, comme auparavant¹⁴.

Mikolajczak a démontré dans plusieurs études le lien entre l'intelligence émotionnelle et la résistance au stress¹⁵. Dans une étude sur le stress réalisée auprès de 124 infirmières, elle a mis en évidence que les participantes à l'intelligence émotionnelle élevée présentaient des niveaux de burn-out et de plaintes somatiques plus bas que la moyenne¹⁶.

10. HANGES P. J. et alii (2008), *CEO Leadership, Emotional Intelligence, and General Intelligence: A Cross-Cultural Exploration*, 2008 EMONT VI July 17-19, INSEAD, Fontainebleau.

11. McCLELLAND (1999), in CHERNIS C., *op. cit.*

12. HAY/MCBEER Research and Innovation Group (1997), in GOLEMAN, *op. cit.*

13. White paper ZebraZone de mars 2008 (Securex Research Center) enquête réalisée sur base d'un échantillon représentatif de 1 500 salariés belges.

14. VAN DER KLINK, BLONK, SCHENE & VAN DIJK (2001), in PHILLIPOT (2007).

15. MIKOLAJCZAK M., LUMINET O., MENIL C. (2006), Predicting resistance to stress : Incremental validity of emotional intelligence over and above alexithymia and optimism, *Psychothema*, 18 (Special issue on Emotional Intelligence), 79-88.

16. MIKOLAJCZAK M., MENIL C. & LUMINET O. (2007), Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress : Exploration of emotional labour processes, *Journal of Research in Personality*, 41, 1107-1117.

1.6 Santé et qualité des relations sociales

La qualité des relations sociales et la santé sont des paramètres qui n'influencent pas toujours la performance à court terme mais qui sont décisifs à long terme. D'après Gross & John, les stratégies de régulation émotionnelle ont des implications sur la santé, le bien-être et les relations sociales. Un déficit de régulation émotionnelle peut avoir des conséquences destructrices, tant pour la santé mentale que physique¹⁷. Plus de la moitié des troubles de l'axe 1 du DSM¹⁸ ainsi que l'ensemble des troubles de l'axe II impliqueraient une forme de « dérégulation » émotionnelle¹⁹.

Une régulation dysfonctionnelle entraîne moins de bien-être et de satisfaction existentielle et un plus grand risque de dépression²⁰. Ce type de dysfonctionnement semble aussi en rapport direct avec un certain nombre de pathologies, comme l'asthme²¹ et certaines maladies cardiovasculaires²². Une étude récente publiée dans la revue *Émotion* a montré que les compétences émotionnelles permettaient de prédire la santé de manière significative, au-delà des prédicteurs habituels que sont par exemple le sexe, l'âge ou les comportements de santé²³.

Une régulation dysfonctionnelle semble aussi avoir un impact significatif sur les prises de risque répétées chez les adolescents²⁴ ainsi que sur un support social²⁵ pauvre et une probabilité faible d'être apprécié par ses pairs²⁶. A contrario, l'intelligence émotionnelle a une influence positive nette sur la qualité des interactions sociales²⁶.

Les outils proposés ci-dessous n'ont pas pour but de remplacer ceux qui sont utilisés dans votre organisation et la démarche ne se veut pas normative.

Ils visent à vous donner des repères pour mieux comprendre et donc mieux intervenir dans les situations où l'émotion est présente.

17. BRUCHON-SCHWEITZER (2002), *op. cit.*

18. Le DSM (*Diagnostic and Statistical Manual*) est un outil de classification qui représente le résultat actuel des efforts poursuivis depuis une trentaine d'années aux États-Unis pour définir de plus en plus précisément les troubles mentaux. Il a été publié par l'Association américaine de psychiatrie en 1994. Il s'agit ici de la 4^e version du DSM.

19. GROSS J. J. & LEVENSON R. W. (1997), Hiding feelings : The acute effects of inhibiting negative and positive emotion, *Journal of Abnormal Psychology*, 106(1), 95-103.

20. GROSS J. J. (2002), Emotion regulation : Affective, cognitive and social consequences, *Psychophysiology*, 39, 281-291.

21. FLORIN I., FREUDENBERG G. & HOLLANDER J. (1985), Facial expression of emotional and physiologic reactions in children with bronchial asthma, *Psychosomatic Medicine*, 47, 383-392.

22. GREER S. & WATSON M. (1985), Towards a psychobiological model of cancer : psychological considerations, *Soc Sci Med*, 20(8), 773-777.

23. MIKOLAJCZAK, M., AVALOSSE, H., VANCORENLAND, S., VERNIEST, R., CALLENS, M., VAN BROECK, N., ... & MIEROP, A. (2015). A nationally representative study of emotional competence and health. *Emotion*, 15(5), 653.

24. BREJARD V., BONNET A. & PEDINIELLI J.-L. (2005), Développement cognitivo-émotionnel, régulation des émotions et comportements à risques : une étude exploratoire chez l'adolescent, *Neuropsychiatrie de l'enfance et de l'adolescence*, vol. 53, n° 8, 395-400.

25. Le support social peut être défini comme un réseau composé de la famille, des amis, des voisins ou autres membres de la communauté et qui sont disponibles à apporter un soutien qu'il soit psychologique, physique ou financier.

26. GROSS J. J. (2002), Emotion regulation : Affective, cognitive, and social consequences, *Psychophysiology*, 39, 281-291.

2. Intelligence émotionnelle et motivation

Lors d'un entretien avec un collaborateur démotivé, l'objectif est d'aborder tous les points qui sont liés directement ou indirectement au travail en partant du point de vue et du vécu du collaborateur. Le but n'est pas de corriger un comportement mais de permettre au collaborateur d'envisager un chemin pour résoudre sa difficulté et retrouver sa motivation.

Une personne qui vit mal une émotion peut se présenter sous un jour très réactif ou au contraire très fermé, ce qui est un paramètre potentiel de complication de la communication. Tant que votre interlocuteur est dans la phase réfractaire, le dialogue est difficile et les arguments n'ont pas d'autre impact que de renforcer son état. Tout ce que vous direz sera susceptible d'« être retenu contre vous ».

Dès lors, comment intervenir ? À quoi se référer pour agir de manière plus efficiente ?

Le modèle des styles d'intervention développé par Elias Porter, un collaborateur de Carl Rogers, nous semble très intéressant²⁷. Il distingue six modes d'intervention et présente leurs effets sur la relation. Les cinq premiers modes d'intervention n'offrent pas réellement de prise en compte du vécu émotionnel de la personne. En revanche, une personne qui se sent réellement écoutée et comprise sera en mesure de mieux se comprendre elle-même et sera plus encline à cheminer vers des solutions.

Ce modèle retient notre attention parce qu'il permet d'identifier nos modes d'intervention habituels – qui sont souvent automatiques – et élargit notre spectre d'actions.

2.1 Le mode d'intervention orienté vers les solutions

Face à quelqu'un qui vit des émotions fortes, une des attitudes les plus courantes est de lui proposer directement des solutions. Cela est particulièrement vrai dans le monde des organisations où l'on recherche directement l'opérationnel. Il est évident que proposer une solution au bon moment et la communiquer de manière adéquate est une approche très pertinente. Mais le risque d'une intervention proposant immédiatement une solution est que la personne ne se sente pas comprise car les solutions relèvent du registre rationnel alors que la personne se trouve dans le registre émotionnel. Une orientation trop précoce vers la recherche de solutions risque d'empêcher la personne en difficulté d'exposer son vécu et sa vision des choses de manière extensive, ce qui est capital pour une compréhension suffisante de sa situation²⁸. Le précipiter vers une solution peut être vécu comme un déni de son ressenti et de ses difficultés ; il pourrait alors la rejeter même si la solution est opérationnelle.

Au cours d'un entretien de motivation, Micheline expose à son responsable la difficulté qu'elle traverse en ce moment avec deux collaborateurs. Avant qu'elle n'ait eu le temps de terminer, Diego lui dit : « Tu as bien fait de m'en parler. Il y a quelques années, j'ai eu exactement le même cas » et enchaîne en lui disant comment il aurait agi « à sa place ».

27. PORTER E.H. et alii. (1987), Behaviorally Speaking, Training and Development Journal, V41, n° 11.

28. Nous excluons bien évidemment de ce cas les situations d'urgence ou celles où l'on vous demande explicitement une solution.

Sauf dans les cas où il y a une sincère relation de confiance et de partage, une telle intervention n'a pas de réel effet positif. Micheline ne se sent pas vraiment comprise car sa situation n'est pas celle de Diego et l'intervention de ce dernier semble réduire une expérience unique à ses yeux à quelque chose de commun. De plus, Diego lui donne l'impression qu'elle n'a tout simplement pas assez réfléchi à son problème en lui proposant sa solution de manière si évidente.

Il nous semble que le mode orienté vers les solutions a sa place dans un entretien de motivation mais qu'il apparaît en général trop tôt. Lorsque la personne s'est sentie comprise dans ses ressentis, qu'elle est sortie de la « phase réfractaire », la proposition/suggestion de solutions donnera une direction concrète à la suite de l'entretien.

2.2 Le mode d'intervention orienté vers le jugement, l'évaluation

Une deuxième attitude courante est d'évaluer la personne qui nous expose son problème en portant un jugement au mieux sur le problème, au pire sur la personne. En fonction du contexte et de l'humeur de la personne, ces jugements de valeurs ont un impact très fort sur la relation :

- la personne se sent jugée, contre-attaque et répond par de l'agressivité, ce qui bien souvent envenime la relation ;
- la personne se met en retrait et l'intervention n'aura aucun effet sur elle.

Il est interpellant de s'interroger sur le nombre de jugements qui émaillent nos communications interpersonnelles, tant dans les situations de management que dans notre vie quotidienne.

Dans le management, la moralisation constitue d'ailleurs l'une des formes les plus subtiles et les plus communes de jugement. Un tel discours sous-entend qu'il y a une manière « correcte » d'agir différente de celle qui est observée. Or, jugement et moralisation ont rarement comme effet de permettre à la personne de se sentir comprise dans son ressenti et renforcent plutôt les émotions négatives.

Une écoute sans jugement se distingue par l'absence de commentaire personnel (approbation ou désapprobation) et de connotation morale.

2.3 Le mode d'intervention orienté vers l'investigation

L'investigation consiste à se transformer en enquêteur qui analyse les faits au lieu de se centrer sur le vécu de son interlocuteur. Procéder à un interrogatoire poussé présente le désavantage de mettre une forte pression sur la personne interrogée et risque de noyer le véritable enjeu sous trop de détails.

En outre, le questionnement reflète souvent une curiosité personnelle plutôt qu'une attention centrée sur les ressentis de l'autre.

Dimitri décide d'expliquer à sa collègue Murielle sa déception (tristesse) de ne pas avoir été promu par sa hiérarchie. Cette dernière l'interroge uniquement sur les faits : « Quand as-tu reçu la nouvelle ? Combien de temps a duré l'entretien ? Qui était présent ? Quels

arguments ont-ils avancés ?... ». Elle ajoute aussi des questions orientées : « Tu n'aimes pas travailler ici ? » et des choix illusoires : « Est-ce que tu as un problème avec moi ou plutôt un problème avec toute l'organisation ? ». Dimitri ne se sent pas réellement écouté et se sent pris au dépourvu devant une telle avalanche de questions.

L'interrogation est une phase importante de l'entretien mais la réflexion sur le choix et la pertinence de chaque question doit guider le processus. La démarche vise à obtenir uniquement des éléments nécessaires à la compréhension et être en rapport avec le vécu et la vision du monde de notre interlocuteur.

Quelques questions bien orientées et posées dans le respect et l'écoute de l'autre ouvrent un dialogue constructif. Un questionnement à outrance peut avoir l'effet inverse.

2.4 Le mode d'intervention orienté vers la consolation

Les interventions sur le mode de la consolation trouvent leur origine dans notre malaise face aux émotions de l'autre et notre volonté de nous identifier à son ressenti. Consoler l'autre est une tentative pour faire disparaître ses émotions.

Lors d'un entretien de motivation convoqué à sa demande, Michelle éclate en pleurs devant son manager et lui explique la présentation désastreuse réalisée il y a quelques jours chez une firme importante et la fin de la collaboration sur le dossier. Elle explique qu'elle a reçu l'information par voie détournée et a été blessée par les propos rapportés. Gabriel se sent très touché et lui dit : « Oui, c'est vraiment horrible ce qu'il t'a fait. Moi aussi je me sentirais comme toi. C'est monstrueux... ». Il tente ensuite de la rassurer et lui dit : « Ce n'est rien, tout va se résoudre, je suis sûr qu'ils vont changer d'avis... ».

Ce type d'intervention part d'une bonne intention mais ne nous semble pas réellement efficace. D'une part, la consolation peut donner à l'interlocuteur l'impression qu'on minimise sa souffrance. Consoler peut aussi irriter des interlocuteurs qui n'apprécient pas d'être maternés lorsqu'ils vivent une difficulté. Enfin, cela peut pousser la personne à se sentir victime, ce qui risque de la priver de ses possibilités de prise de conscience et de meilleure compréhension de la situation.

2.5 Le mode d'intervention orienté vers l'interprétation

L'intervenant procède dans certains cas à l'interprétation du ressenti de son interlocuteur et relie les propos en fonction de sa grille de lecture personnelle. « À mon avis, tu agis comme cela car tu as un problème avec l'autorité... ». Il essaie alors de donner une signification aux comportements ou aux émotions de l'autre.

Par ce mode de communication, l'intervenant projette sur son interlocuteur ses propres interprétations du problème. À partir d'une hypothèse qui lui est propre, il utilise tous les indices qui lui permettent de prouver qu'il a raison et il risque d'influencer son interlocuteur.

Pour aider une personne en difficulté à exposer et à comprendre ce qu'elle vit, il convient d'éviter de s'engager dans de longues analyses. Celles-ci ont toutes les

chances d'égarer les deux interlocuteurs sur des interprétations de contenu. C'est plutôt le ressenti, la relation de la personne avec ses émotions, qui doit rester au centre de l'échange. En outre, la plupart des interprétations contiennent une part de jugement, dont nous venons de voir les effets négatifs sur la relation.

2.6 Le mode d'intervention orienté vers la compréhension : rejoindre et accompagner pour guider

La compréhension des émotions nécessite de comprendre le **vécu** émotionnel de l'interlocuteur et de lui faire ressentir.

La première étape de cette compréhension est de se rendre compte de nos tendances à juger, à moraliser, à amener ses propres solutions, à consoler. Quand nous en avons pris conscience, nous pouvons nous pencher sur le vécu de l'autre sans nous y projeter.

Dans un contexte de management, trouver des solutions est très important. Cependant, si on veut guider l'autre ou lui permettre de se guider lui-même vers des solutions, il nous semble capital de le rejoindre d'abord là où il est. Dans un premier temps, cette rencontre permet de l'accompagner dans l'expression de ses ressentis. Une fois que l'émotion s'est atténuée et qu'une écoute empathique a conduit à une meilleure compréhension, le cheminement vers les solutions est facilité.

Les différentes étapes par lesquelles passe une personne qui est écoutée de manière empathique (d'après Rogers)

1. La personne se définit de façon négative.
2. Elle perçoit que son interlocuteur ne la juge pas et elle peut commencer à s'accepter.
3. La personne se comprend mieux elle-même.
4. Elle entame une dynamique de changement

Rejoindre son interlocuteur, c'est...

- **poser des questions ouvertes** sur le vécu émotionnel :
Comment t'es-tu senti à ce moment-là ?
Qu'est-ce que cela t'a fait ?
Qu'est-ce que cela a changé pour toi dans la situation ?
- **lui offrir un reflet de ses propos**, ce qui consiste à mettre en évidence dans son discours les aspects qui relèvent du registre des émotions et des sentiments.
- **utiliser le silence**. Prendre le temps de s'accorder des pauses silencieuses (par exemple après une question ouverte sur les sentiments) a pour effet de créer un espace dans lequel l'autre peut entrer en contact avec ses ressentis et parvenir à les exprimer. En observant des entretiens, nous avons constaté que l'intervenant brisait fréquemment le silence juste au moment où son interlocuteur allait exprimer quelque chose d'important peut-être. Utiliser le silence avec pertinence n'est pas chose facile : un silence peut sembler une éternité même s'il ne dure que quelques secondes.

- **focaliser et repréciser.** Il est en effet parfois utile d'insister sur un mot ou une expression qui semble contenir une information importante sur le vécu de l'interlocuteur.

Cela a été très difficile... en sortant de l'entretien je me suis senti vraiment déçu...

Tu me dis que tu t'es senti déçu, c'est ça... ?

On peut ainsi souligner le dernier mot s'il semble pertinent « *déçu ? ...* », pour encourager l'interlocuteur à développer et préciser sa pensée.

- **reformuler** les propos nous permet de vérifier que l'on a bien compris, de lui témoigner notre écoute et l'engager à aller plus loin.

La forme interrogative permet à l'autre de refuser la formulation ou de la corriger. Les risques d'incompréhension et de fermeture sont ainsi réduits.

Une reformulation basique peut fonctionner mais peut aussi irriter :

Il n'y a plus rien qui va, je suis vraiment nul, je vais faire échouer le projet...

Tu me dis que tu te sens nul et que tu vas faire échouer le projet, c'est cela ?

À la place, nous vous proposons de reformuler le ressenti exprimé par les propos sans tomber dans des propos trop généraux.

Apparemment les choses sont difficiles pour toi en ce moment... ?

- **reformuler positivement** consiste à faire ressortir la dimension positive de messages qui semblent négatifs. D'apparence simple, sa mise en pratique est difficile en raison de nos tendances à accentuer la dimension négative et à prendre les choses personnellement. Les bienfaits de la mise en valeur de cette dimension positive ont déjà été évoqués.

Luc, un de vos collaborateurs, vous dit lors d'un entretien :

« De toute façon, dans cette organisation, il n'y a pas de place pour l'écoute, on ne fait que critiquer et dire ce qui ne va pas... ».

Vous avez la possibilité de reformuler ses mots, le malaise qu'ils expriment, mais il est également possible de reformuler la dimension positive sous-jacente :

Si je te comprends bien, l'écoute est quelque chose d'important pour toi ? Tu trouves qu'il est important d'être attentif aux choses qui fonctionnent ...

Il faut cependant rester attentif car on ne rejoint pas son interlocuteur en ...

- **lui donnant raison.** Pour rejoindre et accompagner dans son expression une personne en difficulté, il est indispensable de sortir de la logique binaire raison/tort ou pour/contre. Montrer sa compréhension à son interlocuteur ne veut pas dire lui donner raison ou tort, ni cautionner, admettre ou accepter. « *Vous avez raison, ici on n'écoute pas !* » n'est pas une reformulation et n'aura pas ses effets positifs.
- **se défendant.** Même dans une situation où l'intervenant est impliqué personnellement, se mettre sur la défensive et se justifier risquent de créer ou renforcer une incompréhension.
- **argumentant et en contre-attaquant.** Ces réactions induisent un rapport de force et risquent de conduire à une escalade.

Toutes ces attitudes polarisent et renforcent les différences entre les parties.

Encadré 14 • Rejoindre pour guider

Certains arts martiaux et plus spécialement l'aïkido sont basés sur le principe de non-résistance ou « rejoindre pour guider ». Plus nous opposons une force à celui qui nous fait face, plus nous suscitons une force antagoniste. Le pratiquant effectue un déplacement à partir de son centre de gravité, en se synchronisant à l'autre pour créer une dynamique à laquelle l'opposant participe, et ne crée donc pas de résistance.

C'est une belle métaphore de notre rôle et de notre responsabilité dans l'interaction. Même face à une agression, nous avons le choix de désamorcer ou de contre-attaquer.

3. Intelligence émotionnelle et communication non verbale

« Ce que vous êtes parle si fort
que je n'entends pas ce que vous dites. »

Ralph Waldo EMERSON

Dans cet ouvrage, nous avons principalement abordé la communication sous l'angle verbal. En réalité, tous ces principes s'appliquent également à la communication non verbale. Le jugement ou l'empathie se traduisent par des mots mais aussi par une attitude corporelle, un regard, un ton. Quelques indices suffisent à colorer positivement ou négativement une communication.

3.1 Communication et construction de la vision de monde

Lorsque nous communiquons, nous utilisons des mots mais aussi notre corps (gestes, voix, sens). La distance entre les personnes et l'environnement dans lequel elles interagissent, influencent aussi la communication et en font intégralement partie. Celle-ci est un « tout » social et anthropologique. Comme le souligne Ray Birdwhistell : « *Un individu ne communique pas ; il prend part à une communication ou il en devient un élément. Il peut bouger, faire du bruit... mais il ne communique pas. Il peut entendre, sentir, goûter et toucher, mais il ne communique pas. En d'autres termes, il n'est pas auteur de la communication, il y participe*²⁹ ».

Deux grands types de communication sont en général opposés : le mode analogique et le mode digital.

Le mode digital concerne les mots, il transmet l'information sur le contenu de l'échange. Dans une discussion, les mots utilisés constituent la dimension verbale de l'échange. C'est la dimension explicite et consciente de la communication.

Le second mode de communication est le mode analogique, il transmet l'information sur la dimension relationnelle de l'échange, sur les émotions, le contexte. Ce

29. Ray BIRDWHISTELL, cité par WATZLAWICK et alii (1972), *Une logique de la communication*, Paris, Seuil.

mode concerne toute la dimension non verbale de la communication, il recouvre l'ensemble des mouvements corporels (gestes, postures, mimiques) et les caractéristiques du discours (inflexions de la voix, rythme, succession, intonation des mots, débit) qui définissent le contexte émotionnel de la relation en cours. Cette dimension, en partie implicite et inconsciente, a été désignée par Ray Birdwhistell³⁰ sous le terme de « kinésique ».

Quelques éléments à observer :

TABLEAU 15 • La dimension non verbale

Posture	Posture générale Position et mouvements de la tête et des membres
Respiration	Localisation Rythme, amplitude, profondeur
Tonus musculaire	Visage, mains, cou
Voix	Volume, ton, rythme
Mouvements rythmiques légers	Mains, doigts, pieds Tics nerveux
Lignes du visage et couleur de la peau	Rougeur, pâleur du visage et des mains Commissure des lèvres, encadrement des yeux, pincement du nez...

En outre, la théorie de la proxémique de Hall³¹ explique que la distance physique entre interlocuteurs influence aussi la communication. Dans son livre *La dimension cachée*, il décrit l'espace subjectif qui entoure chaque personne et la distance physique que respectent les individus entre eux selon les cultures. Ainsi, dans les pays latins, la distance maintenue entre deux interlocuteurs est relativement faible. En Afrique, elle est souvent si réduite que le contact physique est fréquent. À l'inverse, dans les pays nordiques où les contacts physiques sont plus rares, les distances physiques entre des personnes qui communiquent entre elles sont généralement beaucoup plus importantes.

Lorsque ces distances ne sont pas respectées, y compris dans l'architecture et l'organisation des lieux de travail et de vie, cela peut créer un stress important chez les individus. Une intrusion dans « sa bulle personnelle », génère automatiquement une émotion (qui peut être de la gêne, voire de la colère).

Hall a décrit 8 modes classés en quatre types de distances qui sont autant d'espaces déclencheurs d'émotions. Il y a une graduation de ces modes en fonction du niveau d'intimité.

30. BIRDWHISTELL R. (1970), *Kinesics and context : essays on body motion communication*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press.

31. HALL E.T. (1971), *La dimension cachée*, Paris, Le Seuil.

TABLEAU 16 • La distance en communication

1. La distance intime	
Mode proche : distance du contact physique entre deux personnes : toucher, lutte, réconfort et protection physique, ressenti de la chaleur corporelle de l'autre, etc.	Mode éloigné : de 15 à 40 centimètres de la personne. C'est la distance de la confiance : on peut parler à voix basse avec quelqu'un sans risquer d'être entendu par d'autres.
2. La distance personnelle	
Mode proche : de 45 à 75 centimètres de la personne (<i>longueur du bras, en moyenne</i>). Distance de dialogue : les interlocuteurs peuvent se toucher (<i>en tendant le bras</i>), c'est la distance la plus influencée par la culture de chacun.	Mode éloigné : de 75 à 125 centimètres : limite de l'emprise physique sur autrui, distance du dialogue professionnel.
3. La distance sociale	
Mode proche : de 1,20 mètre à 2,10 mètres. Distance habituelle entre collègues directs de travail. Distance respectée dans les réunions informelles et lors de négociations interpersonnelles.	Mode éloigné : de 2,10 mètres à 3,60 mètres. Distance des relations professionnelles plus formelles. Par exemple, la distance entre la chaise du visiteur et celle des directeurs, séparés par le bureau.
4. La distance publique	
Mode proche : de 3,60 mètres à 7,5 mètres : à cette distance, il est possible à une personne de fuir si elle se sent menacée.	Mode éloigné : au-delà de 7,5 mètres. Cette distance ne permet pas de contact direct entre interlocuteurs. À cette distance, la seule communication non verbale perçue distinctement est celle des gestes et des postures.

Ces données n'ont pas de valeur universelle et sont à adapter selon les différentes cultures. Le rapport à l'intimité, par exemple, est vécu de manière différente selon que l'on soit issu d'une culture africaine, européenne ou asiatique.

Tout comportement relève de la communication. Watzlawick aimait à dire qu'« *on ne peut pas ne pas communiquer* »³². Un individu replié sur lui-même et muet communique par sa posture, son refus de communiquer.

Le mode analogique, non verbal, nous renseigne sur « la densité émotionnelle » de ce qui est nommé et donc sur la nature de la relation à l'intérieur de l'échange.

La dimension non verbale est essentielle puisque c'est elle qui transmet l'information la plus pertinente sur la relation, celle qui doit nous permettre de mieux comprendre et d'aider à réguler la relation.

32. Paul WATZLAWICK, (1921-2007) est un théoricien dans la théorie de la communication et un membre fondateur du courant nommé « l'École de Palo-Alto ».

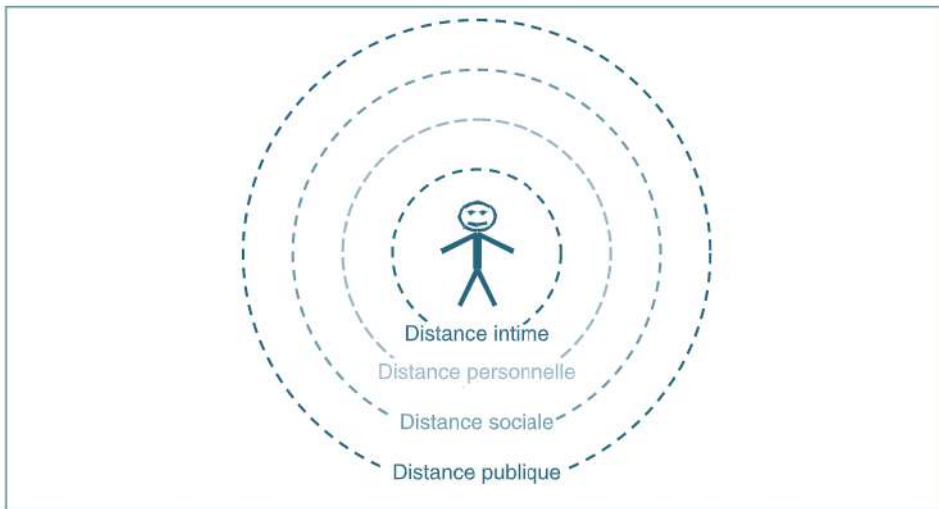


FIGURE 33 • Les distances dans la relation

Nous vous proposons de passer maintenant en revue les usages pratiques qui peuvent être faits de cette connaissance de la communication non verbale et les principaux écueils à éviter.

3.2 Du mauvais usage de la communication non verbale

Bien que Birdwhistell ait toujours défendu une vision non réductionniste de la communication, ce qui l'a d'ailleurs poussé à abandonner la recherche d'un répertoire universel de la dimension non verbale, de nombreux auteurs sont tombés dans ce piège. Les librairies recèlent d'ouvrages sur la kinésique sans garantie de scientificité ni d'efficacité. Ces interprétations réductrices comportent plusieurs risques. Si l'on conclut qu'une personne est fermée simplement parce qu'elle croise les bras, il est évident que nous manquons d'informations et nous faussons nos perceptions. Nous risquons de ne prêter attention qu'aux indices qui confirment l'hypothèse et de favoriser une issue plutôt qu'une autre.

L'observation de la dimension non verbale est un outil qui s'avère excellent pour initier un questionnement pertinent, mais s'en servir de manière sauvage ne mène à rien. À l'entraînement et selon votre degré d'intimité avec la personne, vous deviendrez capable d'observer plus finement les expressions non verbales et de déceler des changements, même très légers, dans son état émotionnel.

3.3 L'effet caméléon

L'effet caméléon se rapporte à l'imitation inconsciente des postures, manières, expressions faciales et comportements des partenaires d'une interaction.

Issu de la psychologie de l'influence, l'effet caméléon avance que l'on répond plus favorablement aux sollicitations d'une personne qui semble avoir quelque chose

en commun avec nous. Nous percevons cette personne plus favorablement et acceptons plus facilement ses requêtes.

Il semble que le simple fait de percevoir le comportement d'autrui augmente déjà la probabilité d'imiter inconsciemment ce comportement³³. Certaines expériences ont montré que l'imitation de la posture et des mouvements corporels chez l'autre facilitait la fluidité des interactions et augmentait le lien entre interlocuteurs. Il a également été observé que les individus empathiques présentaient un effet caméléon plus développé que la moyenne³⁴.

Une recherche de Van Baaren a pris l'exemple de garçons de café et a démontré qu'un serveur qui adoptait le comportement de ses clients pouvait doubler ses pourboires³⁵.

Il a été observé que dans certaines interactions, le comportement des interlocuteurs change non intentionnellement de manière à ressembler à celui de l'autre par une réaction de synchronisation. En se basant sur ce constat, le fait que notre interlocuteur s'accorde ou se synchronise à notre attitude ou s'en désolidarise peut être utilisé comme un indice sur l'état de la relation. Cependant, nous vous proposons de toujours vérifier ces présupposés dans chaque contexte et avec chaque interlocuteur plutôt que de tirer d'emblée des conclusions définitives.

3.4 Congruence entre les aspects verbaux et non verbaux

Au cours d'un échange, le nombre de signaux ayant un impact sur les acteurs de cette interaction est bien trop élevé pour qu'ils puissent tous être contrôlés. Tenter de contrôler les aspects non verbaux de la communication peut même avoir un impact négatif et rendre la communication « non congruente ». Une communication congruente est une communication dont le message est clair et dont les dimensions verbales et non verbales véhiculent le même message. La non-congruence est un des indices d'une relation peu fluide.

Pour nous, le langage non verbal est un outil pour mieux comprendre les autres mais pas pour se changer et devenir moins authentique.

Si nous ne sommes pas en accord avec nous-mêmes, toute la communication en sera affectée.

Dans une situation de stress ou dans une relation difficile, il est préférable d'essayer de prendre conscience de notre langage non verbal au lieu d'essayer de le modifier pour le rendre plus conforme au message verbal que l'on tente de transmettre. Ne pas contraindre notre corps permet à notre communication de rester congruente et laisse une chance à l'interlocuteur de comprendre que son attitude ou son discours ne nous convient pas. Ce chemin de l'authenticité n'est pas le plus simple mais c'est celui qui nous semble le plus enclin à développer une conscience émotionnelle à long terme.

33. BARGH J.A., CHEN M. & BURROWS L. (1996), Automaticity of social behavior : Direct effects of trait construct and stereotype priming on action, *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 230-244.

34. CHARTRAND T.L., BARGH J.A. (1999), The chameleon effect : the perception-behavior link and social interaction, *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 893-910.

35. VAN BAAREN R. B., HOLLAND R. W., STEENAERT B. & VAN KNIPPENBERG A. (2003), Mimicry for money : Behavioral consequences of imitation, *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, 393-398.

Encadré 15 • Passer de la dimension du contenu à celle de la relation

Lorsque la relation est bonne entre deux interlocuteurs, le contenu du message occupe l'essentiel de l'attention.

En revanche, dans une relation conflictuelle, le contenu du message devient secondaire car quel qu'il soit, il est coloré par la dimension relationnelle. Cela confirme l'aspect éminemment émotionnel d'un conflit.

Un manager veillera à évaluer prioritairement l'état de la relation dans une interaction.

4. Gestion émotionnelle du changement

« Ce que la chenille appelle la fin du monde,
le reste du monde l'appelle papillon. »

Richard BACH

Dans notre vie professionnelle, nous sommes confrontés à des situations de rupture ou de changement profond qui remettent en question notre position dans l'entreprise ou nos conditions de travail.

Lorsque les conséquences de ce changement sont importantes, entreprendre une réflexion sur le plan personnel nous semble utile pour s'adapter à sa nouvelle situation. Ce travail individuel, très chargé sur le plan émotionnel, s'applique aussi bien à des situations professionnelles que personnelles.

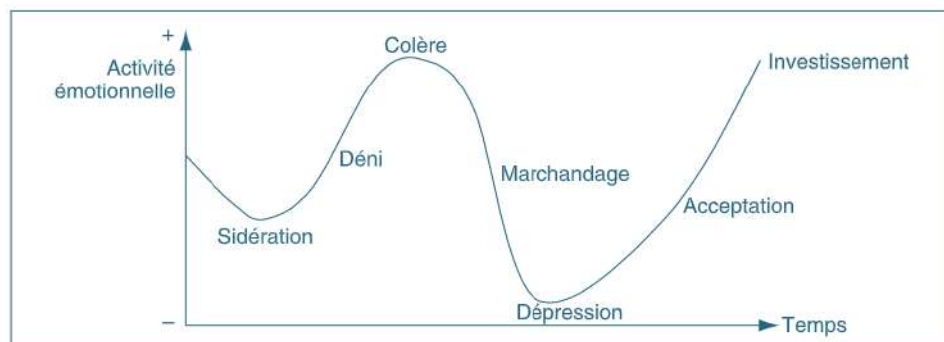


FIGURE 34 • Les phases du changement

Le tableau suivant est inspiré des travaux de Kubler Ross³⁶. Il présente les différentes étapes du processus d'adaptation au changement et suggère une démarche d'accompagnement adaptée.

36. KÜBLER-ROSS E. (1975), *Les derniers instants de la vie*, Paris, Labor et Fides.

TABLEAU 17 • Les étapes des changements

	Étapes / Comportements	Vécu émotionnel	Réactions	Accompagnement
1	<i>Sidération</i> La personne ne perçoit pas les signes ou ne comprend pas le message et poursuit comme si rien n'avait changé	Tentative de « neutralisation émotionnelle »	<i>Je ne comprends pas...</i>	Être proche et attentif aux personnes. Être disponible aux personnes et à leurs réactions.
2	<i>Déni</i> La personne essaie de nier la réalité ou la gravité de la situation. Elle devient inquiète, se perd dans ses pensées ou se met en retrait de la vie sociale	Anxiété	<i>Ce n'est pas grave ! Ce n'est pas vrai ! Ce n'est pas possible ! Ça ne me concerne pas.</i>	Donner clairement toutes les explications (contexte, faits, déroulement, raisons, acteurs, dates, chiffres...) nécessaires à la compréhension du changement. Indiquer simplement les conséquences et ce que l'on attend de la personne par rapport à la situation. Se montrer à l'écoute des réactions et prêt au dialogue.
3	<i>Colère</i> La personne refuse la situation et exprime des comportements agressifs, de contestation et d'accusation. Cette étape est traversée de remises en cause des autres et de soi	L'émotion émerge fortement et est tournée vers soi ou vers les autres : colère, culpabilité	<i>Pourquoi ça tombe sur moi ? C'est injuste, c'est toujours les mêmes qui paient ! (victimisation) C'est la faute de ... (recherche de coupable) Si on avait / n'avait pas fait ... (explication/ justification)</i>	Établir et maintenir une relation personnalisée de qualité. Reconnaître les personnes et valoriser leur expression. Susciter l'expression des besoins qui s'expriment derrière la colère et les reformuler de manière constructive. Accepter d'écouter l'expression de l'émotion (sans réagir négativement aux éventuelles provocations). Signaler les limites des comportements acceptables.

	Étapes / Comportements	Vécu émotionnel	Réactions	Accompagnement
4	<i>Négociation</i> La personne cherche à négocier (marchander) des aménagements ou des contreparties (parfois avec manipulation ou chantage)	Alternance entre diverses émotions de colère, peur et tristesse	<i>Si j'accepte... qu'est-ce que j'ai « en compensation » ? D'accord pour ... (le changement) mais à condition de ...</i>	Écoute active de la personne et reformulation pour clarifier. Cadrer toute négociation de manière réaliste (ramener au possible).
5	<i>Dépression</i> La personne « abandonne », désinvestit la situation et se replie sur elle-même : solitude, abandon, perte de sens, grande fatigue	Dépression de l'humeur avec tristesse, détresse, mélancolie et sentiment de douleur intérieure	<i>À quoi bon... Ça n'a aucune importance. Je ne sais plus...</i>	Attitude empathique : écouter, être disponible et soutenir la personne. Accompagner la personne dans la réalisation de petites actions concrètes. Soutenir dans les moments de lassitude, sans d'emblée proposer des solutions.
6	<i>Acceptation</i> La personne réalise avec lucidité que le changement a (eu) lieu et commence à l'intégrer et à penser, agir et ressentir en conséquence	Apaisement (avec des moments nostalgiques)	<i>C'est la vie... Et maintenant, que faire ?</i>	Soutenir, remercier et soutenir l'engagement. Communiquer et informer la personne sur les faits, objectifs, procédures et sur ses interrogations.
7	<i>(Ré)investissement</i> La personne se réorganise, s'adapte et participe activement au changement	Joie, plaisir, intérêt	<i>J'envisage un nouveau projet... On pourrait faire ...</i>	Soutenir, reconnaître et valoriser la personne et ses résultats. Susciter les idées, projets, intérêts de la personne pour le changement en les cadrant de manière réaliste.

5. Intelligence émotionnelle et prise de décision

Les recherches de Damasio mettent clairement en évidence le rôle des émotions dans les prises de décisions quotidiennes ainsi que les interactions entre émotion et cognition. Elles montrent que sans l'apport des compétences émotionnelles, l'intelligence – même « supérieure » d'un point de vue purement cognitif – ne suffit pas pour fonctionner globalement de manière satisfaisante.

« L'erreur fondamentale » de Descartes dont parle Damasio est d'avoir imaginé une séparation complète entre un corps fait de matière et un esprit dont rien de matériel n'est perceptible. Le paradoxe fondamental réside en fait en ce que la capacité à exprimer et à ressentir des émotions est indispensable à la mise en œuvre de comportements dits « rationnels ».

Damasio illustre l'importance des émotions dans la prise de décision par son hypothèse des « marqueurs somatiques ». Selon lui, la conséquence de nos décisions s'imprime par des sensations dans le corps. Cette relation décision/sensation serait mémorisée et les sensations y associées pourraient être réactivées ultérieurement afin de permettre à l'individu de prendre en considération le passé et d'en tirer parti pour la prise de décisions futures. Ce signal permettrait de rejeter immédiatement une action donnée et de choisir plus efficacement parmi un plus petit nombre d'alternatives.

Suivant en cela Damasio, nous pensons que la conscience somatique peut en effet accroître la précision et l'efficacité du processus de décision et développer les autres compétences émotionnelles.

À la suite de Damasio, Berthoz souligne que « si différentes parties du cerveau sont impliquées dans des processus de décision hiérarchisés et modulaires, l'action finale de décision exige que soient coordonnées de façon globale toutes ces décisions prises de façon locale³⁷. »

Décider articule trois types de processus distincts :

1. Le raisonnement rationnel basé sur l'analyse des faits disponibles (faits, causes, conséquences, pour/contre, critères...).
2. La prise en compte des conséquences des expériences et actions passées pour interpréter la réalité vécue. L'expérience passée influence le processus de décision par un effet de *marquage*. L'émotion évalue toute situation rencontrée selon son caractère désirable ou non, en lui donnant une connotation émotionnelle positive (attraction, aller vers) ou négative (rejet, fuite de). Cette association permet au cerveau de catégoriser les stimuli (situation, comportements...). Les émotions aident le cerveau à connoter et catégoriser les expériences. Le stimulus « marqué » dans notre cerveau sera, par la suite, automatiquement réactivé émotionnellement lorsque la personne sera confrontée au même type de stimulus/situation.
3. La projection : la prédiction des actions futures par la simulation (action dans le cerveau de simulation/imagination) avant de l'exécuter et d'en anticiper les conséquences :

37. BERTHOZ A. (2003) *La Décision*, Paris, Odile Jacob.

Berthoz³⁸ souligne que « *l'émotion est préparation à agir et pas seulement réaction (anticipation du futur et pas seulement évaluation du passé)* ».

L'émotion active dans notre cerveau une fonction de simulation (dans le sens de reproduire « artificiellement » un modèle à tester, de faire comme si c'était la réalité) qui permet de tirer des informations et une motivation par anticipation.

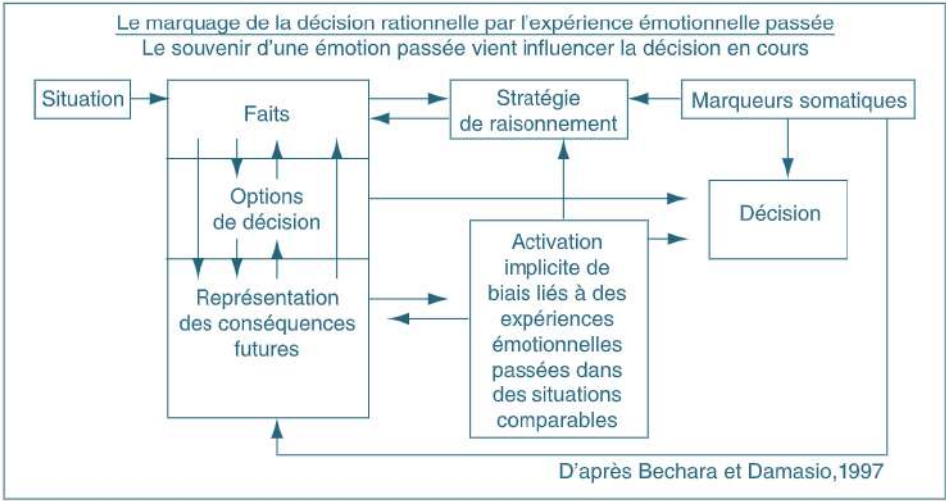


FIGURE 35 • La prise de décision

En pratique

TABLEAU 18 • Les étapes de la prise de décision

1) Analyse des faits	<ul style="list-style-type: none"> – De quoi s'agit-il : faits, acteurs, actions, ... ? – Comment expliquer cette situation : analyse des causes et des mécanismes à l'œuvre ?
2) Prise en compte des conséquences des expériences et actions passées pour interpréter la réalité vécue	<ul style="list-style-type: none"> – Quel écho émotionnel s'active en moi face à ce type de situation ? – De quel type de marquage émotionnel est teintée cette expérience ? – En quoi cette mémoire émotionnelle m'aide ou m'empêche de faire un choix ?
3) Prédiction des actions futures par la simulation	<ul style="list-style-type: none"> – En quoi le fait de penser à cette option suscite en moi une réaction émotionnelle ? – Quel effet de simulation/imagination (en termes de préparation à l'action) est activé en moi par cette réaction émotionnelle ?

38. BERTHOZ A., *op. cit.*

Décider, c'est choisir consciemment parmi diverses possibilités dans le but de résoudre une situation perçue comme insatisfaisante. Ce choix suppose un traitement d'informations selon un objectif, des critères de choix et une volonté de réalisation.

Une prise de décision comporte des étapes et l'émotion intervient à chaque stade :

1. Identifier dans l'organisation une situation considérée comme insatisfaisante et problématique.
2. Engager (ou pas) sa volonté (énergie, temps, ses ressources, ...) pour agir dans une direction de changement.
3. Repérer parmi les informations celles qui seront considérées comme pertinentes pour comprendre et utiles pour résoudre le problème (en termes de causes, explications, ...).
4. Utiliser son imagination pour identifier des options de solutions.
5. Évaluer émotionnellement chaque option pour choisir celle qui sera mise en application.

TABLEAU 19 • La prise de décision en pratique

	Étape	Utilisation de la raison	Utilisation de l'émotion (marqueur somatique et simulation de l'action)
1	Identifier une situation insatisfaisante	Identifier le problème	<ul style="list-style-type: none"> – Quelle émotion vous renseigne qu'il y a un problème ? – Qu'est-ce qui vous pose problème ou insatisfaction dans cette situation ?
2	Identifier la motivation à agir	Identifier qui doit régler le problème (responsabilité, fonction, ...)	<ul style="list-style-type: none"> – À quelle émotion reliez-vous votre motivation (ou démotivation) à agir, à changer ? – Quel besoin n'est pas satisfait par la situation actuelle ? – Quel est votre degré de motivation ?
3	Choisir les informations pertinentes	Récolte d'informations utiles et pertinentes pour comprendre et résoudre la situation	<ul style="list-style-type: none"> – Parmi les diverses informations et explications, lesquelles ressentez-vous comme utiles ? Lesquelles font sens pour vous ?
4	Imaginer des options	Élaborer des options qui répondent au problème	<ul style="list-style-type: none"> – Simulez (imagination) la réalisation de chaque option
5	Évaluer les options à mettre en œuvre	Utiliser des critères pour coter chaque option avec ses risques et avantages	<ul style="list-style-type: none"> – À partir de critères (marqueurs émotionnels), évaluez émotionnellement l'effet que chaque option suscite en vous (positif ou négatif)

Dans cette deuxième partie de l'ouvrage, après une revue de quelques recherches, nous avons vu comment l'intelligence émotionnelle pouvait être à appliquée au management.

Pour clôturer, vous trouverez ci-après quelques fiches-mémoire pratiques qui résument ou complètent les différents thèmes abordés.

6. Vers de nouvelles organisations émotionnellement intelligentes

Notre monde est confronté à des enjeux sans précédent, qui aujourd'hui semblent menacer sa survie même. Ces enjeux sont de nature environnementale : les dégâts que nous avons causés aux écosystèmes se traduisent par de graves problèmes d'ordre climatique, de biodiversité ou de pollution aggravée dont nous subissons déjà les effets. Ils sont aussi sociaux, en lien avec les inégalités parfois extrêmes qui résultent en ce que toute une partie de l'humanité se retrouve à (sur)vivre dans des conditions parfois totalement inacceptables.

En ce qui concerne le monde économique, le paradigme de la compétition à outrance et de la croissance infinie montre plus que jamais ses limites.

Les modèles managériaux qui découlent de ce paradigme semblent à bout de souffle, et nombreux sont celles et ceux qui rêvent d'un changement radical dans notre manière de concevoir et de vivre le monde des entreprises.

Et bien heureusement, le changement a déjà commencé : il existe à présent des entreprises qui se détachent des modèles d'organisation habituels, qui fonctionnent sur un paradigme d'intelligence collective et sont davantage porteuses de sens, d'authenticité et de solidarité.

Ces entreprises ont par exemple décidé de donner à leurs employés une autonomie complète sur de nombreux aspects de leur travail. Aussi, elles basent leurs relations sur une politique de confiance plutôt que de pression ou de surveillance concernant les prises de décision et favorisent une attitude de collaboration plutôt que de compétition parmi les employés. Il s'agit d'entreprises qui renversent le modèle pyramidal habituel. Leur manière de prendre en compte les émotions est très intéressante nous allons voir dans quelle mesure une attention particulière accordée aux émotions sur le lieu de travail peut mener à plus d'authenticité et de respect au sein de l'entreprise, mais aussi, à plus large échelle, dans le monde.

6.1 Les entreprises évolutives

Mises en avant par Frédéric Laloux, les entreprises évolutives se basent sur trois piliers : l'autogouvernance, l'affirmation de soi et une raison d'être... évolutive.

6.1.1 L'autogouvernance

C'est un modèle de gouvernance qui postule des relations d'égal à égal. La notion de hiérarchie n'existe plus, il n'y a plus un chef pour asseoir les décisions au nom de son entreprise. Il existe toutefois des coachs qui sont des ressources pour mettre l'équipe en réflexion afin qu'elle trouve elle-même ses propres solutions. Ceux-ci n'ont par contre

aucun pouvoir décisionnel sur leurs équipes et n'ont pas de responsabilité quant à l'atteinte des objectifs ou leur productivité. L'avantage d'un tel modèle de gouvernance est que l'entreprise ne possède ni organigramme ni intitulés de poste, ce qui permet à chacun de créer le sien au lieu de se contraindre à entrer dans une case toute faite.

Relativement peu de réunions sont organisées. En moyenne, une par mois, à ordre du jour libre et une par semaine pour assurer une cohérence et une vision d'ensemble des priorités.

Afin de coordonner les différentes équipes entre elles, une solution proposée par ces entreprises (au lieu de passer par un supérieur « coordinateur ») est de rassembler une personne par équipe. Celles-ci analysent rapidement les charges de travail des équipes respectives et les réorganisent en fonction (changement d'équipe temporaire sur base volontaire).

Un élément indispensable à ce type de gouvernance est la confiance, en opposition au contrôle. « Donner la confiance engendre la responsabilité de celui qui la reçoit », nous dit Frédéric Laloux.

6.1.2 L'affirmation de soi

Ce type d'entreprise accueille ses employés dans leur entièreté. Comme nous l'avons relevé dans la section ci-dessus, le fait que chaque employé crée son propre poste et ne soit pas contraint à rentrer dans une case prédéfinie permet à l'individu d'exploiter au mieux ses potentialités et ses qualités. Comme chaque poste peut prendre la forme unique et particulière de celui ou celle qui s'y trouve, cela offre à l'ensemble de l'équipe une diversité et des capacités de rebondissement qui sont des atouts indéniables dans la réalisation des projets.

Ces entreprises amènent leurs employés à se connecter à leurs besoins, à leurs émotions et à leurs valeurs, comme nous le verrons plus en détail par la suite.

En effet, nos émotions trahissent le fait que la situation vient de toucher quelque chose d'important pour nous. Elles révèlent alors nos valeurs ; c'est pourquoi laisser place et prendre en compte nos émotions a tout son sens.

Étant donné que le pouvoir décisionnel est redistribué parmi l'ensemble des employés, ceux-ci sont amenés à se poser les questions suivantes :

« Est-ce que cette décision me semble juste/cohérente ? » « Suis-je fidèle à moi-même ? » « Est-ce que je fais du bien au monde ? »

Une fois ces questions évoquées, les décisions prises sont généralement libérées de l'égo et prennent en considération les impacts plus larges que personnels de la décision effective.

6.1.3 Une raison d'être évolutive

Le fonctionnement de ces entreprises incite à être conscient de la direction vers laquelle sont menées les actions. Ces entreprises partagent avec leurs collaborateurs leur vision et leurs finalités. De manière générale, l'accent est mis sur la perfor-

mance collective et non individuelle, d'où l'importance de partager la même vision des finalités et des missions.

6.2 Mais concrètement... Comment ça marche ?

6.2.1 La prise de décision

La prise de décision se base sur la sollicitation d'avis. On ne se contraint pas à l'obligation d'obtenir un consensus pour toutes les décisions à prendre, mais toutes les personnes concernées par une décision doivent être consultées.

Afin de pouvoir prendre les meilleures décisions possibles, les équipes doivent être au courant d'un maximum d'informations, ce qui nécessite une grande transparence. Si les choses vont mal, les équipes doivent aussi le savoir, notamment au niveau des données financières.

6.2.2 La gestion des conflits

Généralement, la gestion des conflits se passe de manière très simple, autour d'une table. La personne demandeuse formule sa requête, et si les deux parties ne parviennent pas à s'entendre dans la résolution du conflit, elles font appel à une médiation par un collègue digne de confiance. Dans le cas où les tensions persistent malgré l'aide de la médiation du collègue, il est possible de faire appel à un « jury » de collègues proches du sujet de conflit.

La compréhension de nos émotions est une ressource très utile au déroulement des réunions et à la gestion des conflits. Par exemple, être capable de mettre l'accent sur notre besoin insatisfait sous-jacent, avec une absence de jugement quant aux comportements de l'autre, facilite des relations authentiques au service d'une meilleure santé relationnelle de l'équipe. Vous pouvez pour cela vous référer au chapitre 7 de cet ouvrage.

6.2.3 Un environnement de travail protecteur et bienveillant

Pour permettre à tous les individus de se sentir libres d'exprimer leurs besoins, leurs émotions et défendre leurs valeurs, il est nécessaire de travailler à l'émergence d'un environnement de travail qui le permette.

Ainsi, une étape cruciale sera d'identifier et de prendre conscience des façons de parler, des mots, des attitudes qui peuvent subtilement briser le sentiment de sécurité.

Resources for human development (RHD), une association à but non lucratif, réfléchit depuis 40 ans aux conditions nécessaires pour créer un environnement protecteur qui invite à être pleinement soi-même. Voici quelques postulats qu'ils ont mis en évidence sur lesquels toute entreprise visant cet objectif devrait s'accorder :

- Chaque individu est d'égale valeur.
- Chaque individu est *a priori* fondamentalement bon.

- Il n'existe pas une seule solution à chaque problème.
- Chaque employé doit être capable de prendre de la distance sur son besoin d'exprimer sa vérité pour être capable d'entendre celle de l'autre.
- Chaque employé doit pouvoir faire la distinction entre ses pensées et ses actes.

6.2.4 Être pleinement soi

Dans ces nouvelles entreprises, l'on peut décider d'être totalement soi-même et de ne pas assumer un rôle attendu par nos collègues ou notre patron. À ce sujet, Laloux (2015) parle de « masque professionnel » pour illustrer le rôle que certains employés endossent dès qu'ils nouent leur cravate. Ces rôles sont sous-tendus du côté de l'employé par une peur du ridicule, de déplaire, et du côté de la direction par la peur d'un manque de contrôle sur les humeurs, les émotions, et par conséquent sur le rendement du personnel...

Or, dans un modèle autogouverné, il ne faut plus se battre pour avoir un poste, une prime, et par conséquent, les employés peuvent être pleinement créatifs et déployer leur plein potentiel.

Ces entreprises qui laissent une place à chaque individualité pour s'épanouir disposent également de pratiques permettant des « retours à soi ».

Par exemple, avant chaque réunion, un délégué sonne des clochettes et tout le monde observe une minute de recentrage. Ensuite, il est envisageable de faire un tour de table où chacun peut partager sa « météo intérieure ». Le fait de mettre des mots sur les émotions présentes avant une réunion permet de s'ancrer dans le moment présent et de diriger son attention vers celui-ci.

Une autre utilisation des clochettes peut permettre de recentrer la discussion si celle-ci dérive par des prises de pouvoir et des jeux d'égos. Ainsi, une fois que les cymbales retentissent, chacun se demande s'il s'est réellement mis au service du projet dans ses précédentes interventions.

Les entreprises offrent également des sessions de méditation à heures régulières durant la semaine, auxquelles chacun est libre de participer.

Enfin, des moments d'introspection en grand groupe sont organisés autour de thèmes généraux qui concernent l'ensemble des employés, ce qui renforce le sentiment d'appartenance à son entreprise et au groupe de ses collègues. Ces moments de présence se cultivent notamment par la pratique de la *mindfulness* dont nous avons parlé au chapitre 9.

6.3 Impacts en dehors de l'entreprise

Lorsque l'on se concentre sur nous-mêmes, nos besoins, nos émotions, nous nous reconnectons avec qui nous sommes, ce qui importe vraiment pour nous, quels sont les combats que nous sommes prêts à mener. Cela nous permet de prendre du recul et de nous concevoir comme individu particulier faisant partie d'un tout plus large.

Comment dès lors ne pas être sensible à la cause environnementale de laquelle notre avenir dépend tellement ?

Lorsque l'individu est en possession de lui-même et de ses aspirations, qu'il est libre de mener à bien sa barque, il est disposé à créer son propre avenir, mais aussi celui de tous. Ainsi, ces nouvelles entreprises ne sont pas simplement des entreprises où le personnel est libre et heureux, mais des entreprises où le personnel est lucide et intègre sur l'impact que peuvent avoir ses choix tant au travail que dans sa vie privée.

La séparation que l'individu pouvait percevoir entre lui-même, ses choix de consommation, ses aspirations, ses valeurs et le changement global ainsi que l'épuisement des ressources se réduit alors crucialement.

Cette conception plus holistique de l'homme en entreprise l'amène finalement à faire de même autour de lui. Il n'est plus l'employé qui obéit et attend la fin de la semaine, mais l'employé qui agit pour la société plus solidaire et responsable de demain.

Partie 3

Fiches pratiques

SOMMAIRE

Fiche 1	Les émotions	178
Fiche 2	Identifier ses émotions	179
Fiche 3	La grille de nos émotions	180
Fiche 4	Identifier les émotions des autres	181
Fiche 5	Les besoins	182
Fiche 6	Identifier nos besoins	183
Fiche 7	Mieux gérer ses émotions	184
Fiche 8	Gérer les conflits	185
Fiche 9	Le journal de bord	186
Fiche 10	L'intelligence émotionnelle appliquée aux e-mails	187

Dans cette dernière partie se trouvent quelques fiches pratiques qui viennent résumer ou compléter différents thèmes de l'ouvrage.

« Vis comme si tu devais mourir demain.
Apprends comme si tu devais vivre toujours. »

Mahatma GANDHI

Fiche 1 : Les émotions

Enrichir notre vocabulaire émotionnel.

Liste de quelques émotions et/ou sentiments regroupés selon les six émotions de base.

Joie	Joie (suite)	Colère	Tristesse	Dégoût	Surprise	Peur
agréable	heureux	agacé	abattu	amer	alerte	affolé
allègre	hilaré	contrarié	accablé	dégoûté	abasourdi	alarmé
amusé	jouette	crispé	affecté	désabusé	atterré	angoissé
béat	joueur	de mauvaise	affligé	désenchanté	baba	anxieux
bien disposé	jovial	humeur	anéanti	désillusionné	confondu	apeuré
charmé	joyeux	courroucé	atterré	écœuré	confus	choqué
captivé	radieux	enragé	attristé	horripilé	consterné	craintif
comblé	ravi	écœuré	bouleversé	incommodé	déconcerté	déconcerté
confiant	réjoui	en colère	cafardeux	ulcéré	désorienté	dérouté
content	regonflé	énervé	chagriné		ébahi	désemparé
de bonne	remonté	enragé	consterné		ébaudi	désorienté
humeur	revigoré	exaspéré	déchiré		ébouriffé	déstabilisé
décontracté	riant	excédé	défait		embarrassé	effaré
délivré	rieur	fâché	déprimé		émerveillé	effarouché
détendu	satisfait	frustré	désabusé		épaté	épouvanté
ébloui	serein	furieux	désenchanté		époustouflé	glacé de peur
égayé	stimulé	haineux	désespéré		estomaqué	horrifié
émerveillé	stupéfait	irrité	désolé		étonné	inquiet
émoussillé	surexcité	mécontent	ému		étourdi	intimidé
ému	touché	nerveux	éploré		frappé	mal à l'aise
en extase	vibrant	remonté	lugubre		interdit	mal assuré
enjoué	vivant		malheureux		interloqué	paniqué
en harmonie	vivifié		maussade		médusé	sur le qui-vive
enchanté			mélancolique		pantois	terrifié
encouragé			morose		penaud	transi
enjoué			navré		quinaud	tremblant
enthousiaste			nostalgique		renversé	
épanoui			peiné		saisi	
euphorique			sombre		sidéré	
exalté			soucieux		sot	
excité			taciturne		soufflé	
folâtre					stupéfait	
fou					stupéfié	
gai					stupide	
gaillard					suffoqué	
guilleret					surpris	

Fiche 2 : Identifier ses émotions

- Porter attention aux signaux qu'émet notre corps.
- Enrichir son vocabulaire émotionnel : lectures, dictionnaires, films...
- Sortir de la connotation binaire « *je me sens bien / je ne me sens pas bien* » et s'efforcer de nommer ses émotions avec le plus de précision possible.
- Cherchez à distinguer :
 - la situation
 - vos interprétations
 - vos sensations
 - votre émotion
 - quelle est l'intensité de l'émotion ?
 - la qualité de l'émotion ?
 - quelles sont les pensées associées ?
- Représentez votre émotion par un dessin.

Fiche 4 : Identifier les émotions des autres

Face à l'émotion, nous avons tendance à adopter automatiquement un certain type de communication :

- Juger/ Faire la morale : *Tu devrais quand même savoir...*
- Interpréter : *Tu dis cela parce que...*
- Consoler/ S'identifier : *Ca va aller / Moi aussi je...*
- Investiguer les faits : *Qui, quand, comment, où... ?*
- Proposer des solutions : *Tu pourrais..., je te conseille...*

À chaud, ces interventions sont souvent inefficaces voire contre-productives. Il s'agit d'abord de se centrer sur le vécu afin de faire retomber l'émotion, de *rejoindre pour guider de manière à* :

- Être centré sur l'autre
- Observer sans jugement
- Poser des questions ouvertes sur les sentiments
- Reformuler le vécu
- Réfléter les sentiments
- Utiliser le silence

Voici quelques réactions qu'il est bon d'éviter dans les situations émotionnelles :

- Les jugements
- La défense ou les justifications
- Les attaques
- L'idée selon laquelle c'est l'autre qui doit changer
- Les communications indirectes

Fiche 5 : Les besoins

Liste de quelques besoins (inspirée de Maslow et Max-Neef)

Survie	Protection, intégrité	Affection, compréhension	Affection, compréhension (suite)	Autonomie, liberté	Créativité, expression de soi	Dépassement de soi, transcendance
Abri	Assurance	Acceptation	Équité	Affirmation de soi	Accomplissement	Abondance
Air	Authenticité	Accueil	Feedback	Autonomie	Action	Amour
Eau	But	de la différence	Fiabilité	Calme	Amélioration	Beauté, sens esthétique
Environnement sain	Direction	Accord	Fidélité	Choix	Apprendre	Bonté
Espace	Équilibre	Adaptation	Flexibilité	Connaissance de soi	Aventure	Célébration
Exercice	Honnêteté	Affection	Générosité	Prise de décision	Créativité, art	Communions
Mouvement	Justice	Aide	Gratuité	Dynamisme	Croissance	Contribution
Nourriture	Permanence	Ajustement	Humanité	Espace pour soi	Développement	Danse
Affection	Protection	Amabilité	Humilité	Indépendance	Diversité	Deuil
Attention	Respect de soi	Amitié	Impartialité	Liberté	Émotion	Don de soi
Chaleur	Sécurité	Amour	Indulgence	Maîtrise	Estime de soi	Enthousiasme
Confort	Sens de sa place	Appartenance	Interdépendance	Projets	Évolution	Espoir
Contact physique	Stabilité	Appréciation	Intimité	Solitude	Expérience	Éthique
Détente	Structure	Assiduité	Loyauté	Sens de sa valeur	Guérison	Excellence
Douceur		Assistance	Mutualité	Tranquillité	Imagination	Finalité
Protection		Attention	Neutralité	Vitalité	Innovation	Harmonie
Présence		Chaleur humaine	Objectivité	Valeurs	Intuition,	Humour
Relaxation		Changement	Ouverture		Perception	Inspiration
Repos		Communication	Pardon		Lucidité	Jeu
Sensibilité		Partage	Partage		Nouveauté	Joie
Soins		Permanence	Permanence		Originalité	Lâcher prise
Tendresse		Compagnie	Présence		Participation	Naissance
Toucher		Compréhension	Proximité		Recherche de sens	Paix
Temps		Concertation	Réciprocité		Réalisation	Religiosité
		Confiance	Réconciliation		Recul	Rire
		Confidentialité	Réconfort		Réussite	Sacré
		Connexion	Reconnaissance		Rêves	Sagesse
		Considération	Réponse		Savoir être	Sens
		Contact	Respect		Sentiment	Sérénité
		Continuité	Sécurité		Spontanéité	Silence
		Coopération	Sincérité		Transformation	Spiritualité
		Coopération	Solidarité		Valeurs	Unité
		Délicatesse	Souplesse			Religiosité
		Distance	Soutien			
		Échange	Tolérance			
		Écoute	Transparence			
		Efficacité				
		Égalité				
		Empathie				
		Engagement				
		Entente				

Fiche 6 : Identifier nos besoins

Identifier nos besoins n'est pas facile. À la question de savoir quels sont nos besoins, nous nous retrouvons souvent sans réponse alors qu'il nous est en revanche facile de dire ce que nous ne voulons pas. Nous allons donc utiliser cette caractéristique.

1. Faites la liste de ce que vous ne voulez pas/ plus.
2. Classez selon les différents aspects de votre vie : professionnelle, sociale, familiale, santé, couple, etc.
3. Traduisez-les en aspirations positives. *Si je ne veux plus de ceci, qu'est-ce que je veux ?*
Si je ne veux plus travailler avec telle personne, qu'est-ce que je veux en réalité ?
4. Éventuellement les confronter à la liste des besoins : *si j'obtiens ceci, qu'est-ce que cela m'apportera ? À quel besoin est-ce lié ? Peut-être que je désire plus de communication, un plus grand sens de liberté ou plus de créativité...*
5. Choisissez dans votre liste le besoin qui vous paraît le plus important en ce moment.
6. Imaginez-vous ayant déjà comblé ce besoin. *Quelle est l'émotion que vous ressentirez ? Mettez-vous déjà dans cet état.*
7. Réfléchissez de manière créative au plus grand nombre de moyens possibles pour le satisfaire.
8. Évaluez les moyens en fonction de trois critères : *sont-ils accessibles ? Sont-ils (au moins en partie) sous votre contrôle ? Sont-ils en accord avec les principes du développement durable ?*
9. Choisissez un moyen et réfléchissez à une action, même minime, que vous pourriez réaliser tout de suite afin de mettre en place ce moyen.

Fiche 7 : Mieux gérer ses émotions

TABLEAU 20 • Les 8 étapes de l'hygiène émotionnelle

1 ^{re} partie : reconnaître et accueillir l'émotion	
1. Identifier et nommer les émotions	L'identification requiert une sensibilité accrue aux signaux qu'émet notre corps sur notre vécu : « <i>Qu'est-ce que je ressens ? Où l'émotion se manifeste-t-elle dans mon corps ? ...</i> » Essayer de mettre en mots nos émotions est un moyen de mieux les observer et de leur donner du sens.
2. Accueillir les émotions	Reconnaître et accueillir l'émotion. La reconnaître en lui accordant un espace, lui donner son attention. L'accueillir, c'est la regarder sans condamnation ni jugement. Ce sont les comportements provoqués par l'émotion qui sont négatifs ou positifs, pas l'émotion elle-même.
2 ^e partie : prendre soin de nos besoins	
3. Identifier nos besoins	Quel est le message de mon émotion ? Quelle est son intention ? De quels besoins ou valeurs ces émotions me parlent-elles ? Qu'est-ce qui est vraiment important pour moi ?
4. Différencier	Faire la distinction entre besoins et moyens. En dehors de la situation actuelle, existe-t-il d'autres moyens pour prendre soins du besoin identifié ? Comment puis-je être moins activable à l'avenir ?
5. Agir	Poser un comportement concret pour prendre soin de mon besoin. Appliquer une solution et tester son efficacité.
3 ^e partie : gérer nos pensées	
6. Questionner nos croyances	Vérifier si nos croyances sont adaptées ou limitantes. D'où sont-elles issues ? Me paraissent-elles adaptées ? Sont-elles encore utiles aujourd'hui ? À quoi se rattachent-elles ?
7. Changer les règles dysfonctionnelles	Que faut-il qu'il arrive pour que nos besoins soient satisfaits ? Nos règles nous font-elles dépendre des autres ou de nous-mêmes ? Quel est le résultat des règles que j'ai adoptées ?
8. Recadrer les difficultés de manière positive	Qu'est-ce que cette situation a d'intéressant ? Que peut-elle m'apprendre ? Quel est le bénéfice aujourd'hui de cette difficulté ?

Fiche 8 : Gérer les conflits

1. La préparation

- Clarifier sa position.
- Envisager la position de l'autre.
- Réfléchir à des solutions mutuellement acceptables.

	Chez moi	Chez l'autre	Nous
Réfléchir à la perception des faits	×	×	
Identifier les émotions	×	×	
Identifier les besoins	×	×	Réfléchir aux besoins communs
Réfléchir à des solutions	×	×	Réfléchir aux solutions communes

2. L'entretien

Moi	L'autre	Nous
1. Exprimer la raison de la rencontre, en exprimant nos émotions, sans insister sur notre vision des faits		
	2. Nous mettre à l'écoute des émotions et des besoins de l'autre (sans nous défendre, nous justifier ou contre-attaquer)	
3. Lui montrer que nous comprenons ses besoins		
4. Exprimer nos propres besoins et souligner les points communs		
		5. Réfléchir à des solutions qui peuvent satisfaire les besoins des deux parties
		6. Négocier ces solutions

Fiche 9 : Le journal de bord

1. Utilité

Nous aider à mieux nous connaître.

Mieux comprendre les messages de nos émotions tant positives que négatives et donc prendre soin de nos besoins de manière plus efficace.

Mieux comprendre les dynamiques personnelles et relationnelles que nous répétons souvent, afin de pouvoir les conscientiser.

Distinguer, dans le flot des événements, ceux qui sont plus « porteurs de sens » et qui ont un impact sur nous.

2. Mode d'emploi

Tout simplement faire le point.

Que se passe-t-il en moi maintenant ? Qu'est-ce qui est important pour moi maintenant ?

2.1 Clarifier notre vécu

Exprimer par écrit notre vécu aide à le clarifier. Cela permet d'identifier, de discriminer dans nos expériences de vie, les événements qui nous ont marqués.

L'écriture rend plus concret et précis ce que nous ressentons et nous permet, à la relecture par exemple, de prendre du recul. Même lorsque nous pensons ne pas savoir, nous pouvons prendre un support et écrire sans réfléchir. L'écriture prendra alors forme sans qu'on s'en rende compte, « comme si » notre main ne nous appartenait pas vraiment.

Une autre variante serait d'écrire en adressant nos notes à quelqu'un en qui nous aurions entièrement confiance.

2.2 Prendre conscience de nos réussites et de nos apprentissages

De la même façon qu'un parent peut ne pas remarquer les changements quotidiens même minimes lorsque son enfant grandit, nous avons rarement une image claire de notre parcours et de nos apprentissages. Écrire sur nos objectifs, nos difficultés et nos succès nous permet, avec le recul, de mesurer l'ampleur du chemin accompli (voire pour certains, d'y rechercher une certaine cohérence).

2.3 Préparer un entretien

Lorsque nous voulons parler à quelqu'un mais que la charge affective risque d'être trop forte, écrire avant la rencontre est d'une grande utilité. Cela nous permet de mieux nous comprendre et de clarifier ce que nous voulons exprimer. De cette façon, lorsque nous

serons face à la personne, nous pourrons communiquer de manière plus juste et sereine... et si nous perdons un peu nos moyens, nous avons les notes pour nous aider.

2.4 Souligner ce qui est important

Un journal peut aussi nous servir à noter une idée, une citation, une phrase qui nous touche particulièrement, mais il n'y a pas de règles précises pour un journal de bord. Chacun peut l'utiliser à la manière qui lui convient le mieux. Certaines personnes aiment y dessiner, d'autre y faire des collages ou des montages...

En coaching, c'est un outil important d'observation qui permet le recueil d'informations privilégiées.

Fiche 10 : L'intelligence émotionnelle appliquée aux e-mails

La communication écrite est la source et le support de bien des malentendus.

Voici quelques règles de gestion des e-mails émotionnellement intelligentes :

- veillez à distinguer les faits des jugements. Vous ne savez pas dans quel état est la personne qui va le recevoir et elle ne vous voit pas. Il lui manque tous les éléments du contexte et de la communication non verbale pour situer votre message. Le risque d'interprétation est très élevé;
- n'envoyez pas d'e-mail sous le coup de la colère ou lorsque vous êtes choqué. Vous risquez d'envoyer un message émotionnellement chargé et de créer ou de perpétuer un conflit;
- les écrits restent, la personne qui aura reçu votre mail pourra l'envoyer à d'autres ou continuer à s'énerver des jours ou des mois après en vous relisant et en renforçant ainsi ses interprétations négatives;
- si vous êtes énervé ou triste, écrivez votre e-mail mais ne l'envoyez pas. Attendez un moment (une nuit si possible). En le relisant, vous pourrez mieux évaluer l'impact de votre message et réfléchir à ce que vous vouliez réellement exprimer.

Conclusion

« On ne connaît que les choses que l'on apprivoise, dit le renard.
Les hommes n'ont plus le temps de rien connaître. »

Antoine de SAINT EXUPÉRY

Apprivoiser ses émotions et prendre le temps de se connaître : quelle meilleure synthèse des défis de l'intelligence émotionnelle ?

Souvent, nous craignons ce que nous ne connaissons pas. Apprivoiser nos émotions est une source de nombreux bénéfices personnels et relationnels, en privé et au travail. Avec le temps, nous entendrons les messages de toutes nos émotions et serons capables de les utiliser efficacement.

À l'écoute de nos émotions, nous nous ouvrons à l'authenticité et à la conscience. Ces qualités nous rendront au fur et à mesure plus responsables de nos vies en évitant les principaux pièges émotionnels et en développant une vision consciente de notre vie.

En effet, développer son intelligence émotionnelle ne mène pas à l'individualisme ou au nombrilisme. La conscience nous semble être le mot qui résume le mieux ce chemin.

Renforcés dans notre conscience corporelle, relationnelle et émotionnelle, nous serons capables de disposer d'une meilleure conscience interpersonnelle englobant le vécu de nos interlocuteurs. De là, notre conscience deviendra plus large et prendra également en compte le monde qui nous entoure. En veillant à faire naître en chacun une conscience bienveillante de son fonctionnement et de sa place parmi les autres, l'intelligence émotionnelle se met alors au service d'un management éthique et socialement responsable.

Par cet ouvrage, nous espérons vous avoir transmis de nouvelles connaissances sur les émotions et leur importance dans nos vies.

Lao Tseu disait que *là où se trouvent nos pieds, commence le voyage* ; le vôtre débute ici, entre connaissance et conscience. Qu'à chaque pas, vous puissiez goûter le bonheur de cheminer.

Le chemin continue...

Ci-dessous, vous trouverez quelques ouvrages à parcourir, consulter ou dévorer selon vos envies d'en savoir plus.

Partie 1

Chapitre 1

L'erreur de Descartes, Antonio DAMASIO, Odile Jacob, 1995.

Spinoza avait raison, Antonio DAMASIO, Odile Jacob, 2003.

Management des organisations, Don HELLRIEGEL et alii, De Boeck, 2006.

La cinquième discipline, Peter SENGE, First, 1992.

Chapitre 2

Les intelligences multiples, Howard GARDNER, Retz, 2004.

L'examen clinique de l'intelligence de l'adulte, Jacques GRÉGOIRE, Mardaga, 2004.

L'intelligence émotionnelle, Daniel GOLEMAN, Robert Laffont, 1997.

Emotional intelligence : Key readings on the Mayer and Salovey model, SALOVEY & coll., Dude Press, 2004.

L'intelligence émotionnelle, Ilios KOTSOU, BERNET-DANILO, 2007.

Chapitre 3

Biologie des émotions, Catherine BELZUNG, De Boeck, 2007.

Émotion et psychothérapie, Pierre PHILIPPOT, Mardaga, 2007.

Emotion revealed, Paul EKMAN, New Ed., 2004.

La force des émotions, François LELORD et Christophe ANDRÉ, Odile Jacob, 2001.

Chapitre 4

Neurosciences, Dale PURVES, De Boeck, 2005.

Chapitre 5

Psychologie des émotions. Confrontation et évitement, Olivier LUMINET, De Boeck, 2002.

Le partage social des émotions, Bernard RIMÉ, Presses Universitaires de France, 2005.

L'accomplissement de soi, Abraham MASLOW, Eyrolles, 2004.

Vers une psychologie de l'être, Abraham MASLOW, Fayard, 1989.

Les compétences émotionnelles, Moira MIKOLAJCZAK et alii, Dunod, 2009.

Chapitre 6

Plaidoyer pour le bonheur, Matthieu RICCARD, Nil Éditions, 2003.

La solution intérieure, Thierry JANSSEN, Fayard, 2006.

Petit cahier d'exercices d'intelligence émotionnelle, Ilios KOTSOU, Jouvence, 2011.

Chapitre 7

L'invention de la réalité, Paul WATZLAWICK, Seuil, 1988 (et plus particulièrement « Être sain dans un environnement malade », le chapitre de David ROSENHAM).

Pygmalion à l'école, Robert ROSENTHAL, Casterman, 1971.

Les mots sont des fenêtres, Marshall B. ROSENBERG, La Découverte, 2004.

Chapitre 8

La Force de l'optimisme, Martin SELIGMAN, InterEditions, 2008.

Vivre : la psychologie du bonheur, Mihaly CSIKSZENTMIHALYI, Robert Laffont, 2004.

Psychologie positive : le bonheur dans tous ses états, Ilios KOTSOU et Caroline LESIRE, Jouvence, 2011.

Le défi positif, Thierry JANSSEN, Les liens qui libèrent, 2011.

Introduction à la psychologie positive, Jacques LECOMTE, Dunod, 2009.

Chapitre 9

La plénitude de l'instant : Vivre en pleine conscience, Thich NHAT HANH, Marabout, 2007.

Où tu vas, tu es : Apprendre à méditer pour se libérer du stress et des tensions profondes, Jon KABAT-ZINN, J'ai Lu, 2005.

Pleine conscience et acceptation : les thérapies de la troisième vague, Ilios KOTSOU et Alexandre HEEREN, De Boeck, 2011.

Au cœur de la tourmente, la pleine conscience, Jon KABAT-ZINN, De Boeck, 2009.

Méditer jour après jour, Christophe ANDRÉ, L'Iconoclaste, 2011.

Chapitre 10

Les étonnants pouvoirs de transformation des cerveaux guéris grâce à la neuroplasticité, Norman DOIDGE, Pocket, 2010.

Chapitre 11

The Emotionally Intelligent Manager, Peter SALOVEY, Jossey-Bass, 2004.

Partie 2

Le développement de la personne, Carl ROGERS, Dunod, 1968.

La dimension cachée, Edward T. HALL, Seuil, 1971.

La nouvelle communication, Yves WINKIN, Seuil, 1981, et plus particulièrement le chapitre « Un exercice de kinésique et de linguistique : la scène de la cigarette » de Birdwhistell.

Les derniers instants de la vie, Elisabeth KÜBLER-ROSS, Labor et Fides 1975.

La Décision, Alain BERTHOZ, Odile Jacob, 2003.

Mais aussi :

Le voyage d'Hector ou la recherche du bonheur, François LELORD, Odile Jacob, 2002.

Hector et les secrets de l'amour, François LELORD, Odile Jacob, 2005.

Va au bout de tes rêves, Antoine FILISSIADIS, Le Souffle d'Or, 2007.

César l'éclaireur, Bernard MONTAUD, Dervy, 1990.

Plus d'informations sur : www.ilioskotsou.com

Bibliographie

Monographies

- ARGYRIS C. & SCHÖN D. (2002), *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, Bruxelles, De Boeck.
- BAR-ON R. & PARKER J.D.A. (2000), *Handbook of emotional intelligence : Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace*, San Francisco, Jossey-Bass.
- BERTHOZ A. (2003), *La Décision*, Paris, Odile Jacob.
- BIRDWHISTELL R. (1970), *Kinesics and context : essays on body motion communication*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press.
- CANDLAND et alii (2004), *Emotion*, Authors Choice Press.
- CLAYTON P. Alderfer (1972), *Existence, Relatedness, and Growth ; Human Needs in Organizational Settings*, Free Press.
- COOPERRIDER D.L., SORENSEN P.F. et alii (2000), *Appreciative Inquiry ; rethinking human organisations towards a positive theory of change*, Stipes Publishing.
- COSMIDES L. & TOOBY J. (2000), *Evolutionary Psychology and the Emotions. Handbook of Emotions*, 2nd Edition, New-York, Guilford.
- DAMASIO A. (1995), *L'erreur de Descartes : La raison des émotions*, Paris, Odile Jacob.
- DARWIN C (1872), *The expression of the emotions in man and animals*, London, John Murray Albemarle street.
- DESCARTES (1948), Les passions de l'âme, in *Œuvres philosophiques et morales*, Paris, Bibliothèque des lettres.
- DILTS R. & DELOZIER J. (2000), *Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding*, NLP University Press Scotts Valley.
- EKMAN P. & FRIESEN W.V. (1978), *The facial action coding system*, Palo Alto, Consulting Psychologist Press.
- ELLIS A. (1980), *Comprendre la névrose et aider les névrosés*, Paris, Scriptomédia.
- EMMONS R. & MCCULLOUGH M. (2004), *The Psychology of Gratitude*, New York, Oxford University Press.
- FRANKL V.E. (1988), *Découvrir un sens à sa vie avec la logothérapie*, Québec, Éditions de l'Homme.
- GALL F.-J. (1807), *Crâniologie, ou découvertes nouvelles concernant le cerveau, le crâne et les organes*, Paris.
- GOLEMAN D.P. (1995), *Emotional Intelligence : Why It Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement*, New York, Bantam Books.
- HALL E.T., *La dimension cachée*, Paris, Le Seuil, 1971.
- HANSENNE M. (2007), *Psychologie de la personnalité*, Bruxelles, De Boeck Université.

- HARMER B. & HENDERSON V. (1939), *The Principles and Practice of Nursing*, Toronto, J.F. Hartz.
- HELLRIEGEL D. & SLOCUM J. W. (2006), *Management des organisations*, Bruxelles, De Boeck.
- JAMES W. (1890), *The Principle of Psychology*, New York, Holt.
- JANSSEN T. (2006), *La Solution Intérieure*, Paris, Fayard.
- KÜBLER-ROSS E. (1975), *Les derniers instants de la vie*, Paris, Labor et Fides.
- LALOUX F. (2015), *Reinventing organizations*. Paris : Diateino
- LAZARUS R.S. (1991), *Emotion and Adaptation*, New York, Oxford University Press.
- LEDoux J. (1998), *The emotional brain*, Londres, Weidenfeld & Nicolson.
- LUMINET O. (2002), *Psychologie des émotions. Confrontation et évitement*, Bruxelles, De Boeck Université.
- LUTZ C.A. et ABU-LUGHOD L. (1990), *Language and politics of emotion*, Cambridge University Press.
- MEHRABIAN A. (1981), *Silent messages : Implicit communication of emotions and attitudes*, Wadsworth, Belmont.
- MENGER C. (1871), *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre*, Wien, Wilhelm Braumüller.
- MURRAY C.J.L. & LOPEZ A.D. (1996), *The Global Burden of Disease : a comprehensive assessment of mortality and disability from diseases, injuries, and risk factors in 1990 and projected to 2020*, Cambridge, Harvard University Press.
- RICARD M. (2003), *Plaidoyer pour le bonheur*, Paris, Nil Éditions.
- SEGAL Z.V., WILLIAMS J.M.G. & TEASDALE J.D. (2002), *Mindfulness-based Cognitive Therapy for Depression : A New Approach to Preventing Relapses*, New York, Guilford Press.
- SENGE P. (1991), *La cinquième discipline*, Paris, First.
- SIMON HERBERT A. (1997), *Models of bounded rationality, vol. 3 : Empirically grounded economic reason*, Cambridge, MA : The MIT Press.
- PENNEBAKER J.W. (1997), *Opening Up : The Healing Power of Expressing Emotion*, New York, Guilford Press.
- PHILIPPOT P. (2007), *Émotion et psychothérapie*, Wavre, Mardaga.
- PLUTCHIK R. (1980), *Emotions : A Psychoevolutionary synthesis*, New York : Harper & Row.
- PURVES D. et alii (2003), *Neurosciences*, Bruxelles, De Boeck Université.
- RIZZOLATI G. & SINIGAGLIA C. (2008), *Les neurones miroirs*, Paris, Odile Jacob.
- ROSENTHAL R. & JACOBSON L. (1968), *Pygmalion in the classroom : Teacher expectation and student intellectual development*, New York, Holt, Rinehart & Winston.
- ROSENTHAL R. (1974), *On the social psychology of the self-fulfilling prophecy : Further evidence for Pygmalion effects and their mediating mechanisms*, New York, MSS Modular Publications.
- WALRAS L. (1936), *Études d'économie sociale*, 2^e édition, Paris, R. Pichon & R. Durand-Auzias.
- WATZLAWICK et alii (1972), *Une logique de la communication*, Paris, Le Seuil.
- WECHSLER D. (1939), *The measurement of adult intelligence*, Baltimore, Williams & Wilkins.

Contributions à un ouvrage collectif

- BAR-ON R. (2000), Emotional and social intelligence : Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i), in BAR-ON R. and PARKER J.D.A. (Eds), *Handbook of emotional intelligence : Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace*, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 363-88.
- BOYATZIS R.E., GOLEMAN D. & RHEE K.S. (2000), Clustering competence in emotional intelligence : Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI), in BAR-ON R. & PARKER J.D. (Eds), *Handbook of emotional intelligence*, San Francisco, Jossey-Bass.

- EKMAN P. & DAVIDSON R. J. (1994), Afterword : Are there basic emotions ?, in EKMAN P. & DAVIDSON R.J. (Eds), *The Nature of Emotion : Fundamental Questions* (pp. 46-47). New York, Oxford University Press.
- MAYER J.D., SALOVEY P. & CARUSO D. (2000), Models of emotional intelligence, in STERNBERG R., *Handbook of intelligence* (pp. 396-420), Cambridge, Cambridge University Press.
- MCCLELLAND D.C. (1958), Methods of Measuring Human Motivation, in ATKINSON J.W. (Ed.), *Motives in Fantasy, Action and Society*, Princeton, N.J., D. Van Nostrand.
- PENNEBAKER J.W. (1989), Confession, inhibition and disease, in BERKOWITZ L. (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 22, pp. 211-244), New York, Academic Press.
- PETRIDES K.V., FURNHAM A. & MAVROVELI S. (2007), Trait emotional intelligence : Moving forward in the field of EI, in MATTHEWS G., ZEIDNER M. & ROBERTS R. (Ed.), *Emotional intelligence : Knowns and unknowns* (Series in Affective Science), Oxford, Oxford University Press.
- RIGGIO R.E. (1992), Social interaction skills and nonverbal behaviour, in Feldman R.S. (Ed.), *Applications of nonverbal behavioral theories and research* (pp. 3-30), Hillsdale, Erlbaum.
- ROSENTHAL R. (1977), The PONS Test : Measuring sensitivity to nonverbal cues, in MC REYNOLDS P. (Ed.), *Advances in psychological assessment*, San Francisco, Jossey-Bass.
- SCHERER K.R. (1984 b), On the nature and function of emotion : A component process approach, in SCHERER K.R. & EKMAN P. (Eds), *Approaches to emotion*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, 293-317.
- TOOBY J. & COSMIDES L. (2000), Evolutionary Psychology and the Emotions, in LEWIS M. & HAVILAND-JONES J.M. (Eds), *Handbook of Emotions*, 2nd Edition, New-York, Guilford.
- WATKINS P.C. (2004), Gratitude and subjective well-being, in EMMONS R.A. & MC CULLOUGH M.E. (Eds), *The psychology of gratitude*, New York, Oxford University Press, 167-192.

Articles scientifiques

- ABRAHAMSON L., SELIGMAN Y. & TEASDALE M. (1978), Learned Helplessness in Humans : Critique and Reformulation, *Abnormal Psychology* 87, 49-74.
- ANDERSON S.W., BECHARA A., DAMASIO H., TRANEL D. & DAMASIO A. (1999), Impairment of social and moral behavior related to early damage in human prefrontal cortex, *Nature neurosciences* 2, 1032-1036.
- BAER R. (2003), Mindfulness training as a clinical intervention : A conceptual and empirical review, *Clinical Psychology : Science and Practice*, 10-2, 125-143.
- BARGH J.A., CHEN M. & BURROWS L. (1996), Automaticity of social behavior : Direct effects of trait construct and stereotype priming on action, *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 230-244.
- BARLOW D.H., ALLEN L.B. & CHOATE M.L. (2004), Toward a unified treatment for emotional disorders, *Behavior Therapy*, 35, 205-230.
- BERGERON N., Université de Montréal, FORUM, édition du 12 janvier 2004 / Volume 38, n° 16.
- BONO J.E. & CHARISMA R.I. (2006), Positive emotions and mood contagion, *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, Issue 4, 317-334.
- BREJARD V., BONNET A. & PEDINIELLI J.-L. (2005), Développement cognitivo-émotionnel, régulation des émotions et comportements à risques : une étude exploratoire chez l'adolescent, *Neuro-psychiatrie de l'enfance et de l'adolescence*, vol. 53, n° 8, 395-400.
- BUTLER C.J. & CHINOWSKY P.S. (2006), Emotional intelligence and leadership behavior in construction executives, *Journal of Management in Engineering*, 22(3), 119-125.
- CHARTRAND T.L., BARGH J.A. (1999), The chameleon effect : the perception-behavior link and social interaction, *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 893-910.

- CHERNISS C., GOLEMAN D., EMMERLING R., COWAN K. & ADLER M. (1998), Bringing Emotional Intelligence to the Workplace : A Technical Report Issued by the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, *Graduate School of Applied and Professional Psychology (GSAPP) Rutgers University*.
- CHURCH A.H. & WACLAWSKI J. (1999), The impact of leadership style on global management practices, *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1416-1443.
- CORDOVA J.V., GEE C.B. & WARREN L.Z. (2005), Emotional Skillfulness in marriage : intimacy as a mediator of the relationship between emotional skillfulness and marital satisfaction, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 24, 218-36.
- CÔTÉ & MORGAN (2002), A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit, *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 947-962.
- DANNER D.D., SNOWDON D.A. & FRIESEN, W.V. (2001), Positive emotions in early life and longevity : Findings from the nun study, *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 804-813.
- DAVIDSON R.J., IRWIN W., The functional neuroanatomy of emotion and affective style, in *Cognitive Science*, 3, 1999, 11-21.
- DAVIDSON R.J., KABAT-ZINN J., SCHUMACHER J. *et alii* (2003), Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation, *Psychosomatic Medicine* 65, 564-570.
- EKMAN P., FRIESEN W.V. & TOMKINS S.S. (1971), Facial Affect Scoring Technique : A field study, *Semiotica*, 3(1), 37-58.
- EKMAN P., DAVIDSON R.J. & FRIESEN W.V. (1990), The Duchenne smile : emotional expression and brain physiology, in *Journal of personality and social psychology*, 58 (2), 342-353.
- EKMAN P. (1992a), An argument for basic emotions, *Cognition and Emotion*, 6, 169-200.
- EKMAN P. & DAVIDSON R. J. (1993), Voluntary Smiling Changes Regional Brain Activity, *Psychological Science*, 4 (5), 342-345.
- EKMAN P. (2003), Darwin, Deception, and Facial Expression, *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1000, 205-221.
- ELBERT T., PANTEV C., WIENBRUCH C., ROCKSTROH B. & TAUB E. (1995), Increased cortical representation of the fingers of the left hand in string players, *Science*, 270, 305-307.
- FLORIN I., FREUDENBERG G. & HOLLANDER J. (1985), Facial expression of emotional and physiologic reactions in children with bronchial asthma, *Psychosomatic Medicine*, 47, 383-392.
- FREDRICKSON B.L. (2000), Why positive emotions matter in organizations : Lessons from the broaden-and-build theory, *The Psychologist-Manager Journal*, 4, 131-142.
- FREDERIKSON B.L. (2003), The value of positive emotion, *American Scientist*, 91, 330-335.
- GEORGE J.M. (1995), Leader positive mood and group performance : The case of customer service, *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 778-794.
- GOTTMAN J.M. & PORTERFIELD A.L. (1981), Communicative competence in the nonverbal behavior of married couples, *Journal of Marriage and the Family*, 43, 817-824.
- GREER S. & WATSON M. (1985), Towards a psychobiological model of cancer : psychological considerations, *Soc Sci Med*, 20(8), 773-777.
- GROSS J.J. & LEVENSON R.W. (1997), Hiding feelings : The acute effects of inhibiting negative and positive emotion, *Journal of Abnormal Psychology*, 106(1), 95-103.
- GROSS J.J. (2002), Emotion regulation : Affective, cognitive, and social consequences, *Psychophysiology*, 39, 281-291.
- HUNTER J.E. & HUNTER R.F. (1984), Validity and utility of alternative predictors of job performance, *Psychological Bulletin*, 96(1), 72-98.

- ISEN A.M. (1987), Positive affect, cognitive processes and social behavior, *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 203-253.
- JACKSON D.C., MUELLER C.J., DOLSKI I.V. *et alii* (2003), Now you feel it, now you don't : frontal brain electrical asymmetry and individual differences in emotion regulation, *Psychological Science*, 14, 612-617.
- JAMIESON D., LYDON J., STEWART G. & ZANNA M. (1987), Pygmalion revisited : New evidence for student expectancy effects in the classroom, *Journal of Educational Psychology*, 79, 461-466.
- KABAT-ZINN J. (2003), Mindfulness-based interventions in context : Past, present and future, *Clinical Psychology : Science and Practice*, 10-2, 144-156.
- KALIN N.H., LARSON C., SHELTON S.E., DAVIDSON R.J. (1998), Asymmetric frontal brain activity, cortisol, and behavior associated with fearful temperament in rhesus monkeys, *Behavioral Neuroscience*, 112, 286-292.
- KOMAN E.S. & WOLFF S.B. (2008), Emotional intelligence competencies in the team and team leader : A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance, *Journal of Management Development*, 27(1), 55-75.
- KOTSOU I., NELIS D., GRÉGOIRE J., & MIKOLAJCZAK M. (2011). Emotional plasticity : Conditions and effects of improving emotional competence in adulthood. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 827.
- LAMBERT P. (2006), Neurosciences. Un inlassable travail de construction, *Revue ATHENA*, n° 217.
- LANE R.D. & SCHWARTZ G.E. (1987), Levels of emotional awareness : A cognitive-developmental theory and its application to psychopathology, *American Journal of Psychiatry*, 144, 133-143.
- LANE R.D., QUINLAN D., SCHWARTZ G., WALKER P. & ZEITLIN S. (1990), The levels of emotional awareness scale : A cognitive-developmental measure of emotion, *Journal of Personality Assessment*, 55, 124-134.
- LAZAR S.W. *et alii* (2005), Meditation experience is associated with increased cortical thickness, *Neuro-Report*, 16, 1893-1897.
- LEDoux J. (1998), *The emotional brain, fear, and the amygdala*, *Cell Mol Neurobiol*, 23(4-5) :727-38.
- LEWIS D.A. & LIEBERMAN J.A. (2000), Catching up on schizophrenia : natural history and neurobiology, *Neuron* 28, 325-343.
- LOPES P.N., BRACKETT M.A., NEZLEK J., SCHULTZ A., SELLIN I. & SALOVEY P. (2004), Emotional intelligence and social interaction, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1018-1034.
- LOPES P.N., GREWAL D., KADIS J., GALL M., & SALOVEY P. (2006), Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work, *Psychothema*, 18, 132-138.
- LOSADA M. & HEAPHY E. (2004), The role of positivity and connectivity in the performance of business teams : A nonlinear dynamics model, *American Behavioral Scientist*, 47 (6), 740-765.
- LOTSTRA F. (2002), Le cerveau émotionnel ou la neuroanatomie des émotions, in *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, 29, 73-249.
- LYUBOMIRSKY S., TUCKER K.L. & KASRI F. (2001), Responses to hedonic conflicting social comparisons : Comparing happy and unhappy people, *European Journal of Social Psychology*, 31, 511-535.
- MAGUIRE E. A. *et alii* (2000), Navigation-related structural change in the hippocampi of taxi drivers, *PNAS*, 97, 4398-4403.
- MAX-NEEF *et alii* (1986), Desarrollo a Escala Humana — una opción para el futuro, *Development Dialogue*, número especial (CEPAUR y Fundación Dag Hammarskjöld).

- MAX-NEEF M., ELIZALDE A., HOPENHAYN M. *et alii* (1989), Human Scale Development : An Option for the Future, *Development Dialogue : A Journal of International Development Cooperation*, 1, 7-80.
- MAYER J.D., SALOVEY P., CARUSO D.R. & SITARENIOS G. (2003), Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0, *Emotion*, 3, 97-105.
- MCCULLOUGH M., EMMONS R. & TSANG J. (2002), The Grateful Disposition : A Conceptual and Empirical Topography *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 112-127.
- MIKOLAJCZAK M., LUMINET O., MENIL C. (2006), Predicting resistance to stress : Incremental validity of emotional intelligence over and above alexithymia and optimism, *Psychothema*, 18 (Special issue on Emotional Intelligence), 79-88.
- MIKOLAJCZAK M., MENIL C. & LUMINET O. (2007), Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress : Exploration of emotional labour processes, *Journal of Research in Personality*, 41, 1107-1117.
- MIKOLAJCZAK M., LUMINET O., LEROY C. & ROY E. (2007), Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire, *Journal of Personality Assessment*, 88, 338-353.
- MORRIS J.S., FRITH C.D., PERRETT D.I., ROWLAND D., YOUNG A.W., CALDER A.J. & DOLAN R.J. (1996), A differential neural response in the human amygdala to fearful and happy facial expressions, *Nature*, 383, 812-815.
- NELIS D., KOTSOU I., QUIDBACH J., HANSENNE M., WEYENS F., DUPUIS P., & MIKOLAJCZAK M. (2011). Increasing emotional competence improves psychological and physical well-being, social relationships, and employability. *Emotion*, 2, 354-366.
- OTAKE K., SHIMAI S., TANAKA-MATSUMI J., OTSUI K., FREDRICKSON B. L. (2006), Happy people become happier through kindness : a counting kindnesses intervention, *Happiness Study*, (3), 361-375.
- OZCELIK H., LANGTON N. & ALDRICH H. (2008), Doing well and doing good : The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance, *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 186-203.
- PETRIE K.J., BOOTH R.J., PENNEBAKER J.W., DAVISON K.P. & THOMAS M.G. (1995), Disclosure of trauma and immune response to a Hepatitis B vaccination program, *Journal of Counseling and Clinical Psychology*, 63, 787-792.
- PORTER, ELIAS H. *et alii* (1987), Behaviorally Speaking, *Training and Development Journal*, 41, pp. 28-33.
- RIMÉ B., PHILIPPOT P., BOCA S., & MESQUITA B. (1992), Long-lasting cognitive and social consequences of emotion : Social sharing and rumination, in STROEBE W. & HEWSTONE M. (Eds), *European review of social psychology* 3, Chichester, John Wiley & Sons Ltd. (225-258).
- ROSENHAM D.L. (1973), On Being Sane in Insane Places, *Science*, Vol. 179, 250-258.
- RYAN R.M. & DECI E.L. (2000), Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being, *American Psychologist*, 55, 68-78.
- SALOVEY P. & MAYER J.D. (1990), Emotional intelligence, *Imagination, cognition and Personality*, 9, 185-211.
- SEIDLITZ L. & DIENER N. (1993), Memory for positive versus negative life events : Theories for the differences between happy and unhappy persons, *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 654-664.
- SELIGMAN M. *et alii* (2005), Positive Psychology Progress : empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60 (5), 410-421.

- SHIN L.M., MC NALLY R.J., KOSSLYN S.M. *et alii* (1997), A position emission tomographic study of symptom provocation, in *PTSS. Ann. N. Y. Acad. Sci.*, 821, 521-523.
- SHIN L.M., MC NALLY R.J., KOSSLYN S.M., THOMPSON W.L., RAUCH S.L., ALPERT N.M., METZGER L.J., LASKO N.B., ORR S.P. & PITMAN R.K. (1997), A position emission tomographic study of symptom provocation, in *PTSS. Ann. N. Y. Acad. Sci.*, 821, 521-523.
- SINGH S.K. (2007), Emotional intelligence and organisational leadership : A gender study in Indian context, *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 1 (1/2), 48-63.
- SNAREY J.R. & VAILLANT G.E. (1985), How lower- and working-class youth become middle-class adults : The association between ego defense mechanisms and upward social mobility, *Child Development*.
- SNYDER M., & SWANN W.B. Jr. (1978a), Behavioral confirmation in social interaction : From social perception to social reality, *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 148-162.
- SNYDER M., & SWANN W.B. Jr. (1978b), Hypothesis testing processes in social interaction, *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1202-1212.
- SY T., CÔTÉ S. & SAAVEDRA R. (2005), The contagious leader : Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone and group processes, *Journal of Applied Psychology*, 90, 295-305.
- SY T., TRAM S. & O'HARA L. (2006), Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance, *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473.
- RIZZOLATTI G. *et alii* (1996), Premotor cortex and the recognition of motor actions Cognit, *Brain Res.*, 3, 131-141.
- TAYLOR G.J., PARKER J.D.A. & BAGBY R.M. (1999), Emotional intelligence and the emotional brain : Points of convergence and implications for psychoanalysis, *Journal of the American Academy of Psychoanalysis*, 27(3), 339-354.
- THOMAS K.M., DREVETS W.C., DAHL R.E., RYAN N.D., BIRMAHER B., ECCARD C.H., AXELSON D., WHALEN P.J. & CASEY B.J. (2001), Amygdala response to fearful faces in anxious and depressed children, *Anch Gen Psychiatry*, 58 : 1057-1063.
- TIMMERMAN G.M., ACTON G.J. (2001), The relationship between basic need satisfaction and emotional eating, *Issues Meant Health Nurs.*, 22(7), (691-701).
- University of California (2007, June 22), Putting Feelings Into Words Produces Therapeutic Effects In The Brain, *Science Daily*.
- VAN BAAREN R. B., HOLLAND R. W., STEENAERT B. & VAN KNIPPENBERG A. (2003), Mimicry for money : Behavioral consequences of imitation, *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, 393-398.

Working papers

- BARSADE S. (1998), *The ripple effect : Emotional contagion in groups*, New Haven, Yale University School of Management.
- CHERNIS C. (2000), *Emotional Intelligence : What it is and Why it Matters*, Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA, April 15, 2000.
- FEIST G.J. & BARRON F. (1996), *Emotional intelligence and academic intelligence in career and life success*, Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Society, San Francisco, CA.
- HANGES P.J. *et alii* (2008), CEO Leadership, *Emotional Intelligence, and General Intelligence : A Cross-Cultural Exploration*, 2008 EMONET VI July 17-19, INSEAD, Fontainebleau.

Travaux de recherche

PETRIDES & FURNHAM (2003), in Mikolajczak M. (2006), *The moderating effect of emotional intelligence on the psychological and neuroendocrine responses to stress*, Thèse de doctorat non publiée, UCL, Belgique.

Articles de presse

SIMONNET D. (2004, 7 juin), « Oui, il y a une biologie des sentiments », *L'Express*.

WADE D. (2005, 2 oct.), « So what do you have to do to find happiness ? », *The Sunday Times Magazine*.

Webographie

DAVIDSON R., *Mind-Brain-Body Interaction and Meditation in* <http://mayo.dayport.com/>.

Liste des figures, tableaux et encadrés

Liste des figures

Figure 1	• Reconstitution de la lésion de Phineas Gage.....	15
Figure 2	• Influence de l'humeur sur les émotions.....	30
Figure 3	• Les dimensions d'une émotion.....	32
Figure 4	• Robert Plutchik « La roue des émotions ».....	36
Figure 5	• Les relations entre fonctions et structures cérébrales.....	38
Figure 6	• L'amygdale	39
Figure 7	• Les différentes dimensions de la mémoire.....	42
Figure 8	• La mémoire à long terme.....	43
Figure 9	• Amygdale et hippocampe.....	44
Figure 10	• Mémoire des émotions	45
Figure 11	• Les 2 routes de l'émotion	46
Figure 12	• Le conditionnement émotionnel	47
Figure 13	• Notre modèle des compétences émotionnelles.....	52
Figure 14	• Déclenchement d'un sourire par stimulation électrique des muscles dans les expériences de Duchenne de Boulogne.....	56

Figure 15 • L'interaction émotion/environnement	64
Figure 16 • Le modèle de Maslow	65
Figure 17 • Déclencheur, émotion et besoin	70
Figure 18 • La phase réfractaire	73
Figure 19 • Les différences individuelles	75
Figure 20 • Schéma d'un neurone.....	76
Figure 21 • Les effets de l'évitement émotionnel	81
Figure 22 • La dynamique déclencheur-émotions-besoins.....	85
Figure 23 • Différents moyens possibles pour répondre au même besoin	86
Figure 24 • Le processus de manipulation	98
Figure 25 • L'effet Rosenthal	106
Figure 26 • Écouter les émotions et les besoins sous les jugements.....	114
Figure 27 • Effet des émotions positives	121
Figure 28 • Les différentes dimensions de l'émotion.....	124
Figure 29 • Influence des émotions positives sur l'organisation	124
Figure 30 • Comparaisons des améliorations du niveau de compétences émotionnelles (en %) entre le groupe qui a suivi l'intervention et le groupe de comparaison.....	139
Figure 31 • Comparaisons des améliorations des scores (en %) entre le groupe qui a suivi l'intervention et le groupe de comparaison.....	140
Figure 32 • Le cycle de l'apprentissage	148
Figure 33 • Les distances dans la relation	164
Figure 34 • Les phases du changement	166
Figure 35 • La prise de décision.....	170

Liste des tableaux

Tableau 1 • Différents outils de mesure.....	24
Tableau 2 • Comparaison TEIQue/MSCEIT	25
Tableau 3 • La dynamique des émotions de base.....	33
Tableau 4 • Quelques émotions sociales.....	35
Tableau 5 • Émotions, du normal au pathologique	48
Tableau 6 • Les quatre compétences émotionnelles de base	53
Tableau 7 • La matrice des besoins de Max-Neef.....	68
Tableau 8 • Émotions et besoins.....	69

Tableau 9 • Le cercle vicieux des croyances négatives	91
Tableau 10 • Les prédictions autoréalisantes	106
Tableau 11 • Distinction entre description fonctionnelle et dysfonctionnelle d'un problème	108
Tableau 12 • Expression fonctionnelle ou dysfonctionnelle des émotions	109
Tableau 13 • Formulation fonctionnelle ou dysfonctionnelle de nos besoins	110
Tableau 14 • Solutions fonctionnelles ou dysfonctionnelles.....	111
Tableau 15 • La dimension non verbale	162
Tableau 16 • La distance en communication	163
Tableau 17 • Les étapes des changements.....	167
Tableau 18 • Les étapes de la prise de décision	170
Tableau 19 • La prise de décision en pratique	171
Tableau 20 • Les 8 étapes de l'hygiène émotionnelle	184

Liste des encadrés

Encadré 1 • Comment identifier une émotion de base ?	34
Encadré 2 • Besoins et théories de la motivation	66
Encadré 3 • Faire la différence entre le besoin à satisfaire et le déclencheur de l'émotion	70
Encadré 4 • Développer son acuité sensorielle.....	80
Encadré 5 • Ne tirez pas sur le messager !.....	80
Encadré 6 • Différencier l'émotion du comportement : l'exemple du comportement émotionnel des enfants	82
Encadré 7 • Distinguer besoins et moyens.....	87
Encadré 8 • Besoins et dépendance.....	90
Encadré 9 • Comment résister à la manipulation ?	99
Encadré 10 • Authenticité ou spontanéité	112
Encadré 11 • Empathie et neurones miroirs.....	115
Encadré 12 • L'étude de cas de l'entreprise brésilienne Nutrimental.....	130
Encadré 13 • La pleine conscience.....	132
Encadré 14 • Rejoindre pour guider.....	161
Encadré 15 • Passer de la dimension du contenu à celle de la relation.....	166

Table des matières

Remerciements	5
Préface	7
Avant-propos	9

PARTIE 1

Une vision panoramique de l'intelligence émotionnelle

CHAPITRE 1

Pourquoi l'intelligence émotionnelle ?	13
1. Ouvrir la porte à un acteur inattendu	14
2. Une approche systémique	16
3. Une première définition	18

CHAPITRE 2

De l'intelligence à l'intelligence émotionnelle	19
1. Qu'est-ce que l'intelligence ?	20
2. La genèse de l'intelligence émotionnelle	20
3. Les différents modèles de l'intelligence émotionnelle	22
3.1 Les modèles de l'intelligence émotionnelle en tant qu'habileté	22
3.2 Les modèles mixtes de l'intelligence émotionnelle	22
3.2.1 Le modèle de Bar-On	23
3.2.2 Le modèle de Goleman	23
3.2.3 Le modèle de Petrides et Furnham	23
3.3 Le modèle des compétences émotionnelles	24
3.4 Les outils de mesure	24

CHAPITRE 3

Qu'est-ce qu'une émotion ?	27
1. La perception des émotions à travers le temps	28
2. Grammaire émotionnelle	29

3. La dynamique des émotions.....	31
3.1 L'émotion comme mécanisme d'adaptation	31
3.2 Entre action et réaction	32
3.3 Émotions sans frontières.....	33
3.4 Les émotions secondaires, sociales, complexes.....	35
4. Neuro-anatomie des émotions	37
4.1 Les trois cerveaux.....	37
4.2 Cerveau émotionnel, cerveau rationnel	37
4.3 L'amygdale	38
4.4 Le cortex préfrontal.....	39

CHAPITRE 4

L'apprentissage des émotions.....	41
1. Apprentissage et mémoire.....	42
2. Neurobiologie de la mémoire	44
2.1 La puissance de la mémoire émotionnelle	44
2.2 Les deux voies de l'émotion	45
2.3 La voie courte	46
2.4 La voie longue.....	46
2.5 Le conditionnement émotionnel.....	47
3. Les pathologies liées aux émotions.....	48
3.1 L'anxiété pathologique	48
3.2 La mémoire traumatique.....	49
3.3 L'apathie et l'inhibition émotionnelles	49
3.4 Les émotions « de seconde main »	50
3.5 Les émotions « parasites ».....	50

CHAPITRE 5

Les compétences de l'intelligence émotionnelle	51
1. L'identification des émotions.....	53
1.1 Les expressions faciales.....	55
1.2 Comment identifier les émotions d'autrui ?	57
1.3 Comment identifier nos émotions ?.....	57
1.4 Le modèle de la conscience émotionnelle de Richard Lane.....	58
1.5 Quelques questions à se poser afin de mieux identifier ses émotions.....	58
2. L'expression des émotions.....	59
2.1 L'importance de pouvoir exprimer ses émotions	59
2.2 L'apprentissage de l'expression des émotions	61
2.3 Le partage social des émotions	61
2.4 Les pièges du retrait social	62
2.5 En résumé : quelques questions pour mieux exprimer ses émotions	62

3. La compréhension des émotions.....	62
3.1 Le cœur d'un système de régulation à triple fonction.....	63
3.2 Les théories des besoins humains.....	64
3.3 Critique du modèle de Maslow	66
3.4 « L'échelle du développement humain » de Max-Neef.....	67
3.5 En résumé.....	69
3.6 Quelques questions sur ma manière de fonctionner par rapport à mes besoins.....	69

CHAPITRE 6

Apprendre à réguler ses propres émotions	71
1. La phase réfractaire	72
2. Les différences individuelles	74
3. Est-il possible de changer ?.....	75
4. N'oubliez pas votre brosse à dents ! (Principes d'hygiène émotionnelle).....	78
4.1 Reconnaître et accueillir nos émotions.....	78
4.1.1 Pensée, émotion et comportement.....	81
4.2 Reconnaître ses besoins.....	84
4.2.1 Prendre soin de nos besoins.....	85
4.2.2 Répondre de manière efficace et écologique à nos besoins.....	88
4.3 Gérer nos pensées, interprétations et croyances.....	90
4.3.1 Les croyances.....	90
4.3.2 Les prédictions autoréalisantes.....	92
4.3.3 Quelques outils pour mieux gérer nos pensées.....	93
4.3.4 « La carte n'est pas le territoire »	96
5. Besoins, émotions et manipulation.....	97
6. Quelques techniques supplémentaires pour gérer ses émotions.....	99
6.1 Le journal de bord.....	99
6.2 Pratiquer la respiration	99
6.3 Les techniques corporelles.....	100
6.4 La liste des activités agréables.....	101

CHAPITRE 7

Mieux gérer les émotions dans les relations professionnelles	103
1. L'expression de soi.....	104
1.1 Décrire objectivement le problème.....	105
1.2 Exprimer nos émotions de manière adaptée : éviter le « tu qui tue »	108
1.3 Clarifier nos besoins	109
1.4 Expliciter les conséquences	110

1.5	Proposer des alternatives adaptées au contexte et aux différents acteurs impliqués.....	111
1.6	Expliciter les conséquences positives des solutions.....	111
2.	L'accueil et l'écoute empathique de l'autre.....	112
2.1	Nous sommes l'autre des autres.....	113
3.	Négocier et gérer les conflits.....	116
3.1	Se préparer.....	116
3.1.1	Clarifier sa position.....	116
3.1.2	Envisager la position de l'autre.....	116
3.1.3	Réfléchir à des solutions mutuellement acceptables.....	117
3.1.4	Connaître ses limites.....	117
3.2	La gestion du conflit.....	117

CHAPITRE 8

	Utiliser ses émotions à bon escient.....	119
1.	Les émotions agréables ou positives.....	120
2.	L'impact des émotions positives sur l'individu.....	122
2.1	Les émotions positives améliorent la performance.....	122
2.2	Les émotions positives aident à construire des ressources.....	122
3.	Émotions positives et fonctionnement organisationnel.....	123
4.	Comment développer les émotions positives au quotidien ?.....	124
4.1	Induire des émotions positives en orientant notre attention.....	125
4.1.1	Le journal d'un succès.....	125
4.1.2	Le journal altruiste.....	125
4.2	Trouver un antidote aux états négatifs.....	126
4.3	Travailler ses objectifs et ses priorités.....	126
4.4	Vivre aujourd'hui ce qui compte vraiment pour nous : exercice pratique.....	127
4.5	Les techniques de relaxation et de visualisation.....	127
5.	Travailler les émotions agréables dans l'équipe.....	128
5.1	Expression et partage des émotions agréables envers son équipe.....	128
5.2	Recadrage.....	128
5.3	Partage et solidarité.....	128
5.4	Philosophie de résolution de problèmes.....	129

CHAPITRE 9

	La pleine conscience : une synthèse.....	131
1.	La mindfulness.....	132
2.	Développer sa conscience.....	133
2.1.	Agir plutôt que réagir.....	133
3.	Exercices : être attentif aux expériences ordinaires de la vie.....	134
3.1	Tâches routinières et pleine conscience.....	134
3.2	Pleine conscience et alimentation.....	134
3.3	Développer la pleine conscience à partir du corps.....	134

3.4 Prendre conscience de nos pensées	134
3.5 Regarder l'émotion	135
3.6 Être présent à tous nos sens.....	135

CHAPITRE 10

Est-il possible d'améliorer son intelligence émotionnelle à l'âge adulte ?	137
1. Âge et compétences émotionnelles.....	138
2. Effets de la formation aux compétences émotionnelles.....	138
3. Conditions de l'amélioration des compétences émotionnelles.....	140

CHAPITRE 11

Bâtir une organisation émotionnellement intelligente	143
1. La culture d'entreprise	144
2. Le mode de management	145
3. La formation	146
3.1 La spécificité de l'apprentissage émotionnel : connaissance, habiletés, (pré)dispositions	147
3.2 Quatre niveaux de compétences et d'apprentissage.....	148
3.3 Pour un apprentissage des compétences émotionnelles optimal.....	149
1.3.1 La préparation	149
1.3.2 La formation	149
1.3.3 Le transfert et la consolidation	150
1.3.4 L'évaluation	150

PARTIE 2

Différentes applications de l'intelligence émotionnelle

1. Quelques études sur l'intelligence émotionnelle.....	152
1.1 Performance.....	152
1.2 Satisfaction au travail.....	153
1.3 Leadership.....	153
1.4 Recrutement et sélection.....	154
1.5 Gestion du stress	154
1.6 Santé et qualité des relations sociales	155
2. Intelligence émotionnelle et motivation.....	156
2.1 Le mode d'intervention orienté vers les solutions.....	156
2.2 Le mode d'intervention orienté vers le jugement, l'évaluation.....	157
2.3 Le mode d'intervention orienté vers l'investigation.....	157
2.4 Le mode d'intervention orienté vers la consolation.....	158

2.5	Le mode d'intervention orienté vers l'interprétation	158
2.6	Le mode d'intervention orienté vers la compréhension : rejoindre et accompagner pour guider	159
3.	Intelligence émotionnelle et communication non verbale.....	161
3.1	Communication et construction de la vision de monde	161
3.2	Du mauvais usage de la communication non verbale.....	164
3.3	L'effet caméléon.....	164
3.4	Congruence entre les aspects verbaux et non verbaux.....	165
4.	Gestion émotionnelle du changement.....	166
5.	Intelligence émotionnelle et prise de décision.....	169
6.	Vers de nouvelles organisations émotionnellement intelligentes	172
6.1	Les entreprises évolutives	172
6.2	Mais concrètement... Comment ça marche ?.....	174
6.3	Impacts en dehors de l'entreprise	175

PARTIE 3

Fiches pratiques

Fiche 1 : Les émotions	178
Fiche 2 : Identifier ses émotions	179
Fiche 3 : La grille de nos émotions	180
Fiche 4 : Identifier les émotions des autres	181
Fiche 5 : Les besoins	182
Fiche 6 : Identifier nos besoins	183
Fiche 7 : Mieux gérer ses émotions	184
Fiche 8 : Gérer les conflits	185
Fiche 9 : Le journal de bord	186
Fiche 10 : L'intelligence émotionnelle appliquée aux e-mails	187
Conclusion	189
Le chemin continue... ..	191
Bibliographie.....	193
Liste des figures, tableaux et encadrés.....	200