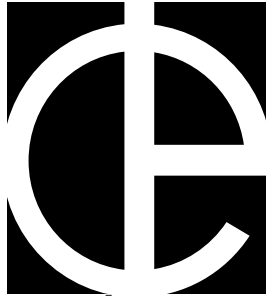


Manager avec l'intelligence émotionnelle

Pour cultiver efficacité
et bien-être au travail

[Retrouver ce titre sur Numilog.com](http://Numilog.com)

Tout le catalogue sur



InterEditions.com
Des livres qui vous veulent du bien

■ Pierre-Marie Burgat

Manager avec l'intelligence émotionnelle

Pour cultiver efficacité
et bien-être au travail

Illustration de Couverture : Fotolia.com

Dessins d'Emmanuel Certain, www.bullesdentreprises.fr

Photo p. 20: Olly@Fotolia.com

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---



© InterEditions, 2016

InterEditions est une marque de
Dunod Éditeur, 5 rue Laromiguière, 75005 Paris

ISBN : 978-2-7296-1362-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

Introduction. *Manager « autrement » avec les émotions* 1

Première partie

REDÉCOUVRIR UN TRÉSOR

1. À LA RECHERCHE DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE 7
2. DÉVELOPPER SON ÉMOTIONNEL 41

Deuxième partie

POURQUOI INTRODUIRE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DANS SON MANAGEMENT?

3. GAGNER EN ÉNERGIE EN DÉPASSANT SES FRUSTRATIONS 75
4. ADOPTER LA COMMUNICATION ÉMOTIONNELLE PACIFIANTE 91
5. GÉRER SON STRESS PAR LA RÉGULATION DES ÉMOTIONS 101
6. AFFIRMER SON LEADERSHIP PERSONNEL 127

Troisième partie

PASSER À L'ACTION

7. LES 7 CLÉS DE LA MOTIVATION, DE L'ENGAGEMENT
ET DE LA COOPÉRATION 135
8. ANALYSER LES SITUATIONS COMPLEXES, POUR RETROUVER ÉQUILIBRE
ET ÉNERGIE COLLECTIVE 167
9. PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX, DÉVELOPPER QUALITÉ
DE VIE ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL 183

Conclusion. Les émotions au travail pour ré-enchanter
nos organisations, concilier bien-être et efficacité 217

Bibliographie 223

[Retrouver ce titre sur Numilog.com](http://Numilog.com)

Introduction

Manager « autrement » avec les émotions

L'IDÉE DE CE LIVRE EST NÉE d'une longue recherche avec mes pairs, alors que je travaillais pour la conception de dispositifs de formation au management. Comment « manager autrement » ? Comment, dans notre contexte de crises, manager par le sens, avec un meilleur respect de l'homme, de ses valeurs et de son « écologie personnelle » ? Comment pouvons-nous accompagner et former les managers et leur équipe, pour les aider à mieux gérer l'incertitude, le changement permanent, l'hyper complexité... et la difficulté croissante des situations humaines, à commencer par leurs propres équilibres ?

Le travail sur soi nous apparut dès lors comme un passage obligé

Mais comment le « développement personnel », puisque c'est bien de cela qu'il s'agit, pouvait-il répondre aux besoins des managers, être utile et possible en entreprise, lieu potentiel d'épanouissement, mais aussi de stress, de souffrance et de réelle « maltraitance » ?

Le manager est devenu aujourd'hui à la fois « victime autant que responsable ». Victime, car quel que soit son niveau hiérarchique, il est le premier touché par le stress ou le burn-out, et « responsable », car porteur, souvent malgré lui, de toutes les contraintes et de la pression de son organisation. Il peut ainsi devenir rapidement un « stresseur », voire un « harceleur », « persécuteur », mais aussi « victime ».

Comment, dans l'incertitude avec cette pression permanente, « rester un manager zen », favoriser la qualité de vie au travail, dans le chaos et l'hyper complexité de la nouvelle économie ? « Manager autrement », était-ce un paradoxe, une nouvelle utopie, un slogan marketing de plus, ou une réelle vision de l'homme à laquelle chacun pouvait contribuer à son niveau ?

« Chacun est seul responsable de tous ». « Si le grain de sable refuse d'être un grain de sable, il ne peut y avoir de désert. Si la goutte d'eau refuse d'être une goutte d'eau, il ne peut pas y avoir d'océans ».

J'ai toujours été fasciné par la pensée et le destin d'Antoine de Saint-Exupéry... Je décidais donc d'offrir ma goutte d'eau et, pour qu'elle en produise d'autres, d'en faire un ou des livres. J'espère ainsi que tout se passera bien (ou mieux, pour moi et pour nous)... au pays du Capitalisme 3.0!

Comment mettre du développement personnel dans son management ?

Le cap étant donné, « manager avec les émotions » correspondait au premier chapitre du « comment » ? Comment mettre du développement personnel dans son management ?

Nos émotions colorent et orientent continuellement nos vies et notre travail. Nous savons aussi que, selon nos « humeurs émotionnelles », nous pouvons voir un jour le verre à moitié vide... et le suivant, à moitié plein ! Qui dit mutation, dit transformation et changement permanent, avec ses chocs émotionnels. Il n'y a pas de changement sans deuil, colère, peur et tristesse. Et nous savons tous aussi que, de l'autre côté de la vallée, nous pouvons retrouver du soleil, des fleurs et une nouvelle énergie... C'est aussi la joie des « cadeaux cachés » du changement dépassé.

« *Stress, frustrations, replis sur soi* »... ou « *équilibre, énergie, bien-être et coopération* » ? À nous de choisir. L'intelligence émotionnelle, n'est-ce pas se donner la liberté d'agir ?

Les émotions sont utiles : la peur nous aide à trouver la sécurité dont nous avons besoin ; la tristesse le réconfort et le soutien de nos

proches. Elles sont la clé de voûte de notre fonctionnement psychique. Leur dysfonctionnement est à l'origine du stress.

Elles sont au centre de nos équilibres affectifs individuels, mais aussi collectifs. Elles interfèrent dans de nombreuses situations relationnelles au travail. Facteurs majeurs de motivation personnelle, elles sont aussi au centre du lien social et de la plupart des célébrations. La joie ne nous conduit-elle pas au «partage» et la tristesse au «soutien mutuel», émotions toute deux nécessaires à la coopération ?

Le «couteau suisse», un outil simple et puissant pour manager avec les émotions

Ce livre propose des clés simples et puissantes pour mieux comprendre les émotions à l'œuvre en management. Il vous permettra de mieux gérer les nombreuses situations où elles interviennent, de prévenir le stress et les frustrations, pour favoriser des dynamiques plus positives et entraînantes.

Pour dépasser l'approche cartésienne négative des émotions¹, nous explorerons ainsi ensemble leur puissante fonction psychocorporelle, bien observée par la médecine et la psychologie chinoise traditionnelle.

Pour ceux qui découvrent le domaine de l'intelligence émotionnelle, je propose, dans la première partie de ce livre, une synthèse des nombreuses théories et modèles pour apporter quelques nouvelles gouttes d'eau, à l'océan de nos émotions.

Enfin, de manière plus pragmatique, je partagerai avec vous l'utilisation d'un nouvel outil de «diagnostic des émotions et des besoins» en situation de management, que j'ai moi même développé. Je l'utilise régulièrement dans les diagnostics que je conduis en entreprise, pour prévenir les risques psychosociaux² (RPS) ou

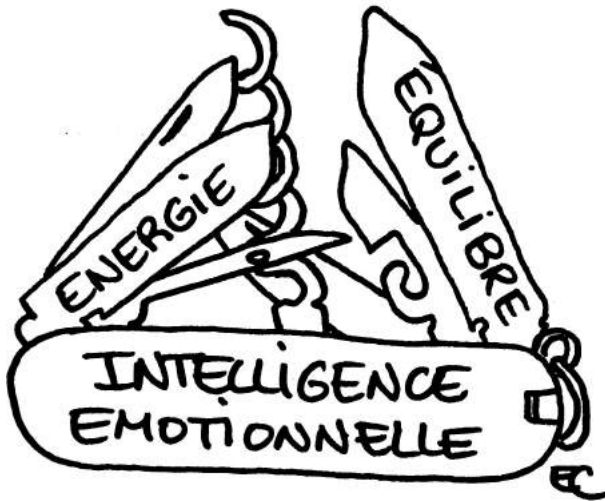
1. Voir Antonio Damasio ou comment sortir de «L'erreur de Descartes», *La raison des émotions*. Odile Jacob, 2010.

2. Par extension de la notion de stress au travail, les risques psychosociaux ou RPS sont définis comme des risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental (Collège d'expertises international et pluridisciplinaire du 11 avril 2011).

pour coacher les managers et développer leur leadership personnel. Cette nouvelle clé combine différentes théories de la psychologie : des « émotions », des « besoins » et des « dominantes cérébrales », observées par les neurosciences. Simple et pratique, cette méthode vous permettra de mieux utiliser au travail la dynamique des émotions.

J'ai formé à ce jour des centaines de managers à son utilisation. L'un d'eux qui l'a expérimentée l'a appelé : « le couteau suisse de la psychologie au travail » ! J'ai adopté depuis cette appellation amusante.

Ce « couteau suisse » aux multiples usages vous permettra, sans vous encombrer (!), de disposer en permanence d'une grille pratique pour analyser et redynamiser toute situation relationnelle ou managériale difficile, de la prévention du stress, au coaching de performance, tout en gérant votre propre énergie.



Partie

I

REDÉCOUVRIR
UN TRÉSOR



[Retrouver ce titre sur Numilog.com](http://Numilog.com)

1

À LA RECHERCHE DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

CE CHAPITRE RETRACE BRIÈVEMENT les origines de l'intelligence émotionnelle, le jugement négatif porté en Occident sur les émotions et son influence médicale, depuis le cartésianisme. J'y précise leurs caractéristiques, pour en discuter les définitions et les voies d'accès :

- qu'est-ce qu'une émotion primaire, sa fonction ?
- qu'est-ce que les sentiments ou les états d'âmes ?
- quels sont les niveaux d'intelligence émotionnelle ?

Vous pourrez ainsi évaluer vos « dominantes émotionnelles », les influences qu'elles exercent sur votre tempérament et en management, comprendre le fonctionnement de vos puissants « besoins émotionnels » pour mieux les apprivoiser.

*L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE,
(MAIS) QUELLE DÉCOUVERTE ?*

L'intelligence émotionnelle au travail est le levier clé pour répondre aux enjeux de management, de coopération et de refondation du lien social.

De nombreux auteurs ont dénoncé la dominante de l'intelligence objective « cartésienne » (financière, technique...) vis-à-vis de nos intelligences subjectives (émotionnelles, culturelles), de plus en plus indispensables au management contemporain, dans notre environnement de crise et de mutation.

L'émotion est un moteur fort de l'action. Elle nous pousse le plus souvent inconsciemment à répondre à ses fonctions, par exemple de protection pour la peur, ou de défense de son « territoire », pour la colère.

La gestion de l'émotionnel est au cœur de nombreuses pratiques managériales, que ce soit l'écoute empathique, la régulation des tensions, la résolution des conflits, la gestion du stress ou encore le leadership personnel.

L'intelligence émotionnelle est apparue dans les théories de management, il y a une vingtaine d'années, grâce aux travaux de vulgarisation de Daniel Goleman¹, ou encore de Claude Steiner (« l'ABC des émotions »/ analyse transactionnelle), le courant de la Communication NonViolente (CNV²), très médiatisé en France par l'avocat et écrivain Thomas d'Asembourg³, ou plus récemment – avec la montée du stress – par le mouvement de la « pleine conscience ».⁴

Ce qui est très surprenant, c'est que l'intelligence émotionnelle a été souvent présentée comme une « découverte fantastique » qui devait autant nous apporter un nouvel épanouissement que révolutionner notre mode de management ! Mais de quelle découverte s'agit-il ? Pas de celle de l'émotion bien sûr (!), puisqu'elle gouverne

1. *L'intelligence émotionnelle au travail*, Pearson Edition.

2. École fondé par Marshal Rosenberg.

3. Thomas d'Asembourg, *Cessez d'être gentil, soyez vrai ! Être avec les autres en restant soi-même*. Éditions de l'Homme, 2001.

4. Lancé par Jon Kabat-Zinn (*Mindfulness Based Stress Reduction*), plus connu en France par les best-sellers de Christophe André : *Les états d'âmes, apprentissage de la sérénité*; *La méditation et la pleine conscience*, etc.

nos fonctionnements depuis des millénaires, mais bien de son utilité... et, *in fine*, de son efficacité managériale.

L'émergence et le succès rapide de ce concept ne nous montrent-ils pas un changement psychosocial «d'état de conscience»? N'est-ce pas aussi un des signes de notre sortie progressive du dictat du cartésianisme? Nous savons à quel point ce raisonnement analytique ne permettait pas d'appréhender la «complexité» et la dimension «systémique». Dans ses résonances judéo-chrétiennes, le cartésianisme oppose en effet le corps et l'esprit, ou encore, l'émotion et la raison. Or, non seulement l'étude de l'émotion nous montre qu'elle est par essence psychocorporelle, mais qu'elle interagit sans cesse avec la raison, guidant ou troublant nos décisions, y compris dans les organisations.

Des matrices d'aide à la décision sans émotions ?

En début de carrière, j'ai travaillé dans le recrutement. J'étais payé pour sélectionner des candidats, et *in fine*, pour aider les décideurs à faire leur choix. Pour objectiver ces choix, nous leur propositions des «matrices d'aide à la décision». Les critères étaient cooptés, puis hiérarchisés, pondérés (par exemple, entre la formation initiale, l'expérience ou l'adéquation du profil psychologique), puis nous attribuions des scores à chaque candidat. La décision devenait quasi mathématique! Mais une fois sur deux, «le cœur avait une autre raison que la raison ignorait»¹ et c'était l'autre candidat qui était retenu!

Nous avons longtemps considéré que l'émotion – et l'affectif en général – étaient un obstacle à l'intelligence et, pour certains chrétiens, le siège du mal! Or nous sommes bien des êtres entiers, sensibles et raisonnés. L'émotion intelligente peut nous servir ou nous guider. C'est vrai aussi dans la sphère professionnelle. Il s'agit simplement, maintenant, non pas de rejeter cette vision qui demeure fondée, mais de passer du «ou» au «et», pour retrouver une certaine complétude et une intelligence de l'homme beaucoup plus performante!

1. Blaise Pascal.

« Émotion », qui vient du latin « *motio* », mouvoir, nous renvoie à l'action et au mouvement. L'émotion en effet influence fortement et guide nos actions. Ce sont aussi notre « coloration émotionnelle » et nos « capacités émotionnelles » qui vont dicter une partie importante de nos comportements managériaux et notre leadership. C'est donc un enjeu majeur de développement personnel et professionnel du management dans les organisations. La croyance que l'émotion serait néfaste, voire interdite au travail ou en management, est encore très présente en entreprise. Je dois souvent lutter moi-même contre ces croyances lorsque j'anime des formations sur ce thème.

Notre cartésianisme culturel oblitère toujours gravement notre vision de l'homme et donc aussi du management. Certains auteurs vont jusqu'à dire que ce paradigme est devenu littéralement « dangereux ». Oui, je pense aussi que l'aveuglement de la pensée rationnelle est réellement devenu très nocif pour l'homme, s'il n'est pas équilibré par l'intelligence subjective. Conduire les hommes avec des outils inadaptés, c'est simplement « aller dans le mur ». C'est aussi produire de la souffrance au travail. Les chiffres dramatiques des risques psychosociaux en attestent s'il en était besoin, comme la croissance du taux de désengagement.

Nous avons donc aujourd'hui un besoin urgent d'ouvrir notre regard et d'acquérir de « nouvelles clés », pour mieux manager dans ce monde en mutation. L'intelligence émotionnelle nous en offre une belle palette...

LA CLÉ DU CŒUR ET DE L'INTELLIGENCE SUBJECTIVE

Au plan personnel, l'intelligence émotionnelle est aussi une sorte de porte d'entrée dans notre vie psychique. Là encore, elle pourra être appréhendée sous un angle rationnel, comme un simple indicateur de nos fonctionnements psychocorporels et sociaux, ou encore comme un outil de communication, par l'empathie, facteur clé du lien interpersonnel. Nous pourrions aussi l'investiguer sous

un angle plus « affectif » et subtil, celui de la présence à soi, à l'autre, au monde et au niveau de conscience.

L'intelligence émotionnelle est appelée aussi, métaphoriquement, « l'intelligence du cœur ». Le cœur, c'est aussi nos valeurs. C'est le champ de l'éthique au travail, levier clé de la nouvelle gouvernance.

Enfin, l'émotionnel représente une voie d'accès privilégiée à la capacité de compassion. Aucun manager leader humaniste ne peut aujourd'hui s'en passer. C'est vrai par exemple pour conduire et redonner confiance à une équipe sous stress, soutenir une personne plus en difficulté ou prévenir les excès parfois dramatiques de la souffrance au travail. La compassion n'est-elle pas, dans la tradition taoïste, la porte d'entrée dans la sagesse ?

Clé essentielle du développement personnel, l'intelligence émotionnelle est bien le levier majeur pour la transformation de l'homme au travail et dans son management.

UNE INTELLIGENCE « INTÉRIEURE » DU RESENTIR

La première révolution de ce concept est d'attribuer une « intelligence » à ce que l'on estimait dans le cartésianisme être avant tout un frein à la pensée !

Cette croyance est cependant légitime, prouvée aujourd'hui par les neurosciences qui montrent que nos niveaux de fonctionnement cérébraux inférieurs – pulsions, instincts, émotions – peuvent venir effectivement court-circuiter les fonctionnements néocorticaux de la pensée. Nous connaissons tous la puissance de nos instincts, comme celui de survie par exemple, qui nous font agir instantanément. Ne dit-on pas aussi, « agir sous l'emprise de l'émotion » ? L'émotion prend souvent le dessus sur la raison, comme par exemple sous l'effet d'une colère, nous nous emportons parfois avec des paroles que nous regrettons une fois revenus à la « raison » !

À un premier niveau, l'intelligence émotionnelle peut donc être associée à une capacité de maîtrise de nos émotions, pour orienter

positivement cette énergie et en faire une force plus qu'un obstacle. Mais paradoxalement, pour les maîtriser, faut-il déjà « en avoir », des émotions, ne pas les bloquer, pouvoir y accéder, savoir « ressentir ». Pas si simple, donc, pour les personnalités rationnelles comme moi, qui ont pris l'habitude de bloquer l'accès à leurs émotions !

D'après la plupart des indicateurs de personnalité, environ une personne sur deux aurait un mode de fonctionnement « cortical dominant », versus « limbique », niveau cérébral le plus impliqué dans la gestion des émotions. Mais, n'en déplaise aux corticaux, l'intelligence émotionnelle ne se développe pas « par » la raison. Certains managers me demandent ainsi des références d'ouvrages pour développer leur intelligence émotionnelle... Bien qu'il existe de très nombreux livres que j'apprécie sur le sujet, je leur précise : *« au risque de vous décevoir, la théorie à connaître en émotionnel pour développer son intelligence émotionnelle peut tenir sur un "ticket de métro" et donc s'apprendre très rapidement. En revanche, développer son intelligence émotionnelle peut être le travail d'une vie ! ».*

S'il est utile en effet d'en comprendre les principaux mécanismes, ce que nous allons voir dans ce chapitre, la connaissance théorique ne suffit pas à développer l'intelligence émotionnelle. Elle nous permet néanmoins de mieux comprendre nos fonctionnements affectifs et c'est une étape bien utile. L'intelligence émotionnelle ne signifie pas uniquement dominer, maîtriser, comprendre l'émotion. Elle nécessite aussi de **pouvoir « ressentir »**.

Je dis souvent en atelier, après avoir demandé aux participants *« comment vous sentez vous ce matin ? »*, que cette perception de notre intériorité est la porte d'entrée dans la véritable intelligence émotionnelle, celle passant par le ressenti. Qu'est-ce que je capte ou pas en moi d'informations émotionnelles ? Suis-je agacé ? Suis-je un peu triste, inquiet, ou plutôt joyeux, ou les trois à la fois ? Et quels sont mes besoins liés à ces ressentis ? La présence à soi est la porte d'entrée vers la présence à l'autre. C'est la voie de la « troisième écoute »¹. Elle commence par « l'empathie », niveau d'écoute que l'on sait fondamental en management.

1. D'après Vincent Lenhardt.

Devenir intelligent émotionnellement, c'est donc acquérir une connaissance « intérieure » de soi, qui dépasse l'apprentissage cognitif ou le « savoir ». C'est aussi et avant tout une intelligence du « ressentir ».

QUELQUES DÉFINITIONS DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

L'intelligence émotionnelle est tout cela à la fois : « maîtriser », sans « dénier » ni « bloquer » et en commençant par l'essentiel : « ressentir » ses émotions. Il s'agira ensuite d'« identifier » ces émotions, de les « différencier », de les « comprendre » et enfin, d'apprendre à « agir » pour soi et pour les autres, avec cette intelligence-là.

L'intelligence émotionnelle est, pour moi, « une capacité globale à capter, identifier et gérer nos fonctionnements affectifs pour soi et dans la relation ».

Les définitions de l'émotion que donnent les dictionnaires français comme le *Robert* restent marquées par notre paradigme cartésien :

- « *Réaction affective, en général intense, se manifestant par divers troubles, surtout d'ordre neurovégétatif.* »
- « *États affectifs intenses, caractérisés 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'événement.* »

Ces définitions, très occidentales, donnent une vision négative et « pathologique » de l'émotion. Pour d'autres cultures, celle de la médecine et de la psychologie chinoise¹ par exemple, si les émotions peuvent devenir « pathologiques », elles représentent avant tout une énergie positive et des fonctions absolument vitales.

Pour Ilios Kotsou, chercheur à l'université de Louvain, spécialiste de l'intelligence émotionnelle dans la sphère professionnelle : « *Il semblerait que le terme d'intelligence émotionnelle ait été employé pour la*

1. D'après l'enseignement de Jocelyne Lemarchand, <http://www.jlemarchand.fr>.

première fois en 1966 par Leuner, mais sans avoir été précisément défini. »... « Les recherches sur l'intelligence émotionnelle se sont développées (grâce aux travaux de Hunter & Hunter) suite aux limites des tests d'intelligence cognitive, pour prédire les résultats dans le domaine professionnel ».

Ce sont aux les chercheurs Peter Salovey et John Mayer que reviendrait la paternité de sa première définition, dans un article publié en 1990 : l'intelligence émotionnelle est *« une forme d'intelligence qui suppose l'habilité 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. »*.

La définition de Daniel Goleman est plus récente (1995). Comme il est le premier auteur à avoir écrit sur l'intelligence émotionnelle au travail, sa définition est la plus répandue dans le monde des organisations : *« L'intelligence émotionnelle est une méta-capacité à dialoguer avec ses émotions et celles des autres, pour renforcer la qualité la puissance de ses relations »*. C'est cette « méta-capacité » qui nous permet de prendre du recul, d'observer nos émotions et donc d'agir plus en conscience, autrement dit de reprendre le pilotage de ces « puissants automatismes inconscients ». Avec l'intelligence émotionnelle, nous devenons capables de mieux gérer l'ensemble de nos fonctionnements affectifs, au bénéfice de nous-même, comme d'autrui.

« CAPACITÉS » OU « COMPÉTENCES » ÉMOTIONNELLES ?

Pour la plupart des grands auteurs, l'intelligence émotionnelle se décline soit en « capacités », soit en « habiletés ». D'autres parlent de « compétences émotionnelles », ce que je considère comme un abus de langage, à vocation marketing.

L'intelligence émotionnelle est en effet tout sauf une somme de compétences et de techniques ! Par ailleurs, le modèle classique de la compétence en entreprise renvoie à un processus d'apprentissage avant tout cognitif, qui peut s'exprimer en termes de « savoir », « savoir-faire » et « savoir-être ».

Mais apprendre un « savoir-être » peut se faire totalement indépendamment du développement de sa maturité émotionnelle et inversement. Par

exemple, si une personne bloque ses ressentis de tristesse (se durcit) à cause d'un deuil non dépassé, ou encore, montre des comportements défensifs¹ face à tel ou tel ressenti, il n'y a rien à « apprendre » pour elle, pour retrouver une meilleure fluidité avec ses émotions. Nous sommes là davantage dans l'utilisation de techniques psychothérapeutiques, basées sur l'expression d'émotions, parfois très anciennes.

Parler de « compétences émotionnelles » est donc pour moi, au mieux une métaphore, mais le plus souvent, une méconnaissance, malheureusement très courante, dans la littérature grand public du développement personnel et du bien-être.

LES MODÈLES DE L'ÉMOTIONNEL

Il existe de très nombreux modèles de l'intelligence émotionnelle. Les plus connus sont ceux de Mayer et Salovey, de Reuven Baron, de Claude Steiner. Retenons à nouveau celui de Daniel Goldman, qui est le plus connu en entreprise. Il propose quatre grandes capacités :

- la conscience de soi : faculté à comprendre nos émotions, à reconnaître leur influence, à les utiliser pour guider nos décisions... ;
- La maîtrise de soi et de ses émotions, pour s'adapter aux situations ;
- la conscience sociale pour détecter et comprendre les émotions d'autrui et pour réagir à celles-ci ;
- la gestion des relations pour influencer les autres, par le lien émotionnel, tout en favorisant leur développement.

Cette dernière est une capacité clé en leadership.

J'ai pu moi-même concevoir et animer de nombreux ateliers sur l'intelligence émotionnelle en management. À partir de cette expérience et aussi de mes lectures, j'ai développé une approche que j'estime mieux adaptée à son utilisation en management.

À partir de la synthèse des modèles existants et de l'échelle de Claude Steiner, j'ai distingué des « capacités émotionnelles

1. Il s'agit de ce que les psychanalystes appellent une « défense du Moi ».

génériques» qui qualifient des niveaux d'intelligence émotionnelle progressifs au travail et en management.

J'ai intégré à cette échelle la notion clé de « besoins émotionnels ». Nous verrons dans la partie II que ces besoins sont des indicateurs fondamentaux, pour mieux manager les situations émotionnelles au travail. Cette grille comporte 3 domaines de capacités (vis-à-vis de soi, des autres et pour l'action managériale), eux-mêmes déclinés en trois niveaux.

Trois niveaux de capacités émotionnelles

1. Vis-à-vis de soi (conscience, compréhension et maîtrise de ses émotions), être capable de :

- *Contacter*: de ressentir, d'éprouver une ou des émotions (versus le déni).
- *Comprendre*: de les différencier, de les distinguer...
- *Maîtriser*: de comprendre et d'analyser le vécu émotionnel intérieur (identifier la(es) sources, causes et besoins générés par les émotions...

2. Dans la relation, être capable de :

- *Partager*: d'exprimer et de parler de ses propres émotions et d'écouter celles des autres (sans dériver dans le mental), et/ou de créer du lien émotionnel authentique, autour de ressentis partagés.
- *Co-sentir*: de faciliter consciemment la mise en mots d'émotions fortes, de réguler le trop d'émotions, par une écoute silencieuse.
- *Satisfaire* (ses besoins émotionnels) : à partir d'une écoute empathique, d'analyser avec recul les effets émotionnels sur soi et chez l'autre, pour aider la personne à prendre conscience de ses « besoins émotionnels ».

3. Dans l'action et le management, être capable de :

- *Conscientiser*: d'orienter et d'adapter son action, soit pour suivre son émotion et le besoin associé, soit de s'en détache, ou de gérer la frustration d'un besoin émotionnel (exemple. je gère mon inquiétude permanente face à mon emploi, l'atteinte de mes objectifs, etc.).
- *Manager le subjectif*: d'analyser une situation humaine complexe au plan affectif ou subjectif, croisant des émotions et des besoins différents selon les acteurs (typique des situations de changement).
- *Conduire en leader*: de faire évoluer positivement une situation dégradée ou conflictuelle au sein d'une communauté de travail (typique aussi de situations de risques psychosociaux prolongés).

1. Carl Rogers, *Le Développement de la personne*, InterEditions, 2005 et *Les Groupes de rencontre. Animation et conduite de groupes*, InterEditions, 2006.

ET SI J'AI UNE FAIBLE INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE, QUE SE PASSE-T-IL EN MOI ?

Sans ses « capacités » émotionnelles, une personne est souvent en situation soit de « déni émotionnel » (dans ce cas, elle ne ressent aucune émotion en bloquant sa perception), soit « d'inconscience émotionnelle » (dans ce cas, elle peut ressentir les émotions, sans pour autant en prendre conscience et donc pouvoir les intégrer à son action).

Au plan personnel, l'émotion non consciente (donc non gérée), va opérer de manière automatique, en suivant ses fonctions. C'est ni bien, ni mal. C'est seulement en cas d'excès que « l'émotion automatique » peut devenir inopportune, voire « pathologique », comme dans l'hyper-stress. Elle peut ainsi influencer négativement la pensée (idées noires, d'agression...) et/ou le corporel (somatisation) et/ou l'action (comportement agressif non maîtrisé, inhibition par peur...). Nous retrouvons là le côté pathologique de l'émotion, non pas lié à l'émotionnel en lui-même (comme dans le dictionnaire), mais bien à sa « non-intelligence », ou à son excès.

Au plan collectif, l'émotionnel mal géré peut conduire à des dysfonctionnements de groupe, tels l'inhibition (par excès de peurs), la passivité, les tensions, l'agressivité ou l'abattement...

Nous reviendrons par la suite sur ces notions clés d'émotionnel « normal » ou « inadapté », que ce soit individuellement ou au sein d'un collectif de travail.

QUELLES SONT LES ÉMOTIONS ?

L'émotion est un fonctionnement humain universel, reconnu par tous les courants scientifiques. En revanche, l'expression émotionnelle et son acceptation sociale sont, pour leur part, culturelles. Nous savons, depuis Montesquieu, que la propension à montrer ses émotions est effectivement très différente selon les climats. Les managers expatriés apprennent-ils ainsi, selon les régions

du monde, à décoder l'expression ou non des sentiments. Les Chinois par exemple ne montrent pas leurs sentiments, car ils ne veulent pas imposer leurs opinions. Ce que nous interprétons souvent comme de l'hypocrisie n'est en fait qu'une forme de respect de l'interlocuteur que l'on ne veut pas gêner avec ses propres problèmes. Par ailleurs, ils ne se servent pas de leurs mains pour exprimer des sentiments. La gesticulation implique la colère, la perte de contrôle de soi, or les Chinois ont pour principe de se dominer en toutes circonstances. Ils sont très choqués par notre façon de gesticuler pour montrer notre colère ou notre impatience.

Les types et le nombre d'émotions varient légèrement selon les sources et courants scientifiques de la psychologie occidentale, à la médecine chinoise, en passant par les neurosciences.

Les premiers travaux reconnus scientifiquement sont ceux de Paul Ekman, anthropologue et psychologue de l'Université de San Francisco. Ils distinguent trois catégories d'émotions : les « émotions primaires », les « émotions secondaires », les « émotions dites sociales ». Beaucoup d'auteurs contemporains acceptent a minima de distinguer les émotions primaires des autres ressentis. D'autres, comme le courant de la CNV de Marshal Rosenberg ne parlent que de « sentiments », pour qualifier les émotions en général.

Je trouve de mon côté, **qu'il est très important de bien les distinguer des sentiments**, car nous verrons que leur influence sur le management et aussi sur le leadership est absolument fondamentale.

Les émotions primaires sont communes à toutes les cultures, mais aussi à tous les mammifères. C'est par l'émotion que se crée l'attachement réciproque avec « nos amies les bêtes ». Elles sont le vecteur clé de la communication avec les animaux domestiques, mais aussi avec les chevaux et tous les animaux avec lesquels nous sommes en relation. Les émotions primaires sont des mécanismes innés très puissants, proches de nos grands instincts. Ce sont des fonctionnements automatiques localisés dans le cerveau au niveau de l'amygdale (complexe amygdalien), par opposition aux émotions

secondaires (ou cognitives) dont le siège est situé au niveau du cortex préfrontal.

La plupart des auteurs aujourd'hui reconnaissent 6 émotions primaires : la joie, la tristesse, la colère, la peur, la surprise et le dégoût.

Elles ont été joliment mises en scène en 2015, dans le film d'animation «Vice-Versa», des studios Disney¹.

La psychologie chinoise traditionnelle identifie une autre émotion de base : le «souci». C'est pour elle, l'ancrage dans la réalité. Pour la médecine chinoise, être soucieux est une qualité de réalisme bien différent de la peur, liée à un danger précis. C'est la «juste préoccupation» qui permet la prévision et l'anticipation. Cette émotion parle moins aux Occidentaux qui l'utilisent peu dans leurs typologies.

Les émotions primaires sont dites «biologiques», en ce sens que ce sont des mécanismes d'adaptation automatiques, générant une gamme complexe d'effets psychocorporels. De fait, elles sont **innées**, par opposition aux émotions secondaires ou «sentiments», influencés par le développement de notre personnalité, de notre culture, ou de notre éducation.

Pour David Myers², professeur américain de psychologie, chez l'homme, l'émotion inclut nécessairement «un comportement physiologique, des comportements expressifs et une conscience». Dans son fonctionnement normal, elle va donc toujours enclencher une série de manifestations physiques observables.

1. «Vice-versa» ou «Sens dessus dessous» au Québec (*Inside Out*). La jeune Riley qui a dû quitter sa ville natale essaie de s'habituer à cette nouvelle vie, guidée par 5 émotions : la Joie, la Peur, la Colère, le Dégoût et la Tristesse (la surprise n'est pas mise en scène dans ce film).

2. D. Myers, *Theories of Emotion. Psychology*, 7th edition, New York, Worth Publishers, 2004.

Paul Ekman s'en inspire pour définir cinq critères de reconnaissance d'une émotion dite « primaire » :

1. **L'expression faciale universelle.** La peur, par exemple, active systématiquement les mêmes muscles du visage.
2. **La réponse physiologique normale :** cardiaque, respiratoire, température du corps... La colère produit par exemple une respiration haute, dite « claviculaire », plus forte sur l'expir (essayez !). La peur, qui doit nous permettre de fuir, génère un afflux de sang dans les jambes. Si nous ne pouvons pas fuir (par exemple, avec le trac, lors d'une présentation en public), alors nos jambes vont se mettre à trembler, puis nous serons inhibés, paralysés...
3. **Le déclenchement automatique** rapide, lié à leur fonction adaptative.
4. **L'universalité de la source** ou des stimuli. Par exemple pour la peur, la perception d'un danger (réel, physique ou mental).
5. **Le développement indépendant des émotions durant l'enfance.** Concrètement, nous pouvons avoir, à l'âge adulte, une ou des « dominantes émotionnelles ». Ce qui va se traduire par un « tempérament » spécifique (joyeux, inquiet, sombre...). C'est l'émotion qui vient colorer le « type psychologique ». Par exemple, deux personnes ayant le même type vont se distinguer par leur dominante émotionnelle, l'un plus joyeux, un autre plus colérique, revendicatif, un autre encore plus en retrait...



L'expression faciale des émotions primaires

Des émotions primaires à la gamme des sentiments

Les émotions primaires sont toujours instantanées et de courte durée. Elles peuvent se prolonger ou donner naissance à des « émotions secondaires », que nous pouvons appeler aussi des « sentiments ». La confusion entre les deux est très fréquente, y compris chez certains spécialistes, ce qui illustre aussi leur proximité. Par exemple, je me mets en colère, car j'estime sur le coup avoir été bafoué. La colère (émotion primaire) passe et je continue à ressentir un « sentiment » d'injustice qui, lui, va se prolonger. Plus tard, mon cocktail émotionnel résiduel pourra être qualifié « d'état d'âme ».

Si l'**émotion primaire** produit des effets identiques chez l'homme, un **sentiment** pourra être ressenti de manière très variée, selon les individus et leur culture.

Un sentiment de jalousie, par exemple si un homme estime être trompé par sa femme, provoquera une gamme de sentiments et de réactions très différentes selon la culture du pays, le langage, l'éducation et l'affectif individuel, du « drame passionnel meurtrier, aux verres de vin pour oublier ! Notre personnalité associée à notre culture « distillent », pour ainsi dire, des nuances quasi infinies de sentiments.

Les sentiments sont donc plus variés et subtils que les émotions primaires, car ils sont influencés par notre système de représentation. Pour Robert Zuili¹, les sentiments sont une sorte de « langage de nos émotions ». Ils sont en quelque sorte, le « costume de l'émotion », ils l'extériorisent, la montrent. Et il y a des quantités de façon de s'habiller !

Les autres domaines artistiques sont aussi le théâtre et l'expression de nos cocktails d'émotions et de nos sentiments. En peinture, les sentiments pourraient ainsi être comparés à un mélange de couleurs primaires. Il existe des centaines de nuances possibles, selon la dose de peur, de colère, de tristesse ou de joie !

1. Robert Zuili, psychologue, auteur de *Découvrez votre émotion dominante*. Inter-Editions. 2008.

2. Jean-Philippe Faure, *L'empathie, le pouvoir de l'accueil : Au cœur de la Communication Non Violente*, Jouvence, 2003.

Le nombre de sentiments recensés dans notre culture serait proche de 400, et bien davantage, si l'on intégrait toutes les nuances culturelles selon les langues et le pays d'origine¹.

Les sentiments sont tous liés à une source affective primaire. Jean-Philippe Faure², spécialiste de la CNV, a ainsi listé plus de 1 000 expressions linguistiques de sentiments. J'ai conservé celles concernant les quatre émotions primaires dominantes en management (joie, tristesse, colère et peur).

Exemple de gammes de sentiments, pour les quatre émotions primaires dominantes³

Émotions primaires	Émotions secondaires ou la gamme des sentiments
Joie	Du frémissement... à l'exaltation : suis-je plutôt ? <i>Animé; ardent; bienheureux; béat; d'humeur riieuse; déridé; diverti; égayé; emballé; émerveillé; émoustillé; en extase; en liesse; enchanté; énergétisé; enflammé; enivré; enjoué; enthousiaste; euphorique; exultant; fou de joie; frémissant; frétilant; gai; grisé; guilleret; hilare; joyeux; jubilant; pétillant; pétulant; plein de vie; radieux; ravi; ravigoté; rayonnant; réjoui; submergé de joie; surexcité; titillé; transporté; vibrant... ?</i>
Tristesse	De la nostalgie... à la dépression : suis-je plutôt ? <i>Abattu; accablé; affligé; attristé; avoir de la peine; avoir du vague à l'âme; avoir le bourdon, le cafard; avoir le cœur brisé, gros, lourd, serré; avoir quelque chose sur le cœur; broyer du noir; cafardeux; chagriné; chaviré; consterné; contristé; chagrin; d'humeur noire; déchiré; découragé; déçu; défait; démoralisé; dépité; déprimé; désabusé; désespéré; désenchanté; désillusionné; désolé; ébranlé; embêté; en avoir gros sur le cœur; en désarroi; ennuyé; éploré; éteint; lugubre; maussade; mélancolique; morne; morose; neurasthénique; nostalgique; peiné; plombé; prostré; résigné; sans élan; sans entrain; sombre; terrassé; tourmenté; tracassé; traumatisé; triste... ?</i>

1. Jean-Philippe Faure, *L'empathie, le pouvoir de l'accueil : Au cœur de la Communication Non Violente*, Jouvence, 2003.

2. Jean-Philippe Faure. http://www.voie-de-l-ecoute.com/01_ACCUEIL.html.

3. «Le dégoût» ou «la surprise» sont moins présents et d'un moindre intérêt au travail ou en management.

Colère	De l'agacement à la rage et la furie... suis-je plutôt ? <i>À bout; à cran; agacé; avoir un coup de sang; blessé; choqué; coléreux; colérique; contrarié; courroucé; d'humeur acariâtre, bourru, hostile, massacrante, noire, querelleuse, réprobatrice, revêche, ronchon; décharger sa bile; dédaigneux; échauffé; emporté; en avoir assez, marre; par dessus la tête, plein le dos, ras le bol, sa claque; en colère; en pétard; en rogne; énérvé; envieux; à bout de nerf; exaspéré; excédé; fâché; furieux; fou furieux; froissé; garder rancune; grincheux; grognon; haineux; hargneux; hérissé; hors de ses gonds; hors de soi; impatient; indigné; irascible; irrité; jaloux; mal disposé; mécontent; méfiant; morose; offusqué; outré; piqué au vif; plein d'animosité, d'aversion, de fiel, de rancœur, rancune, de ressentiment; de véhémence; porter sur les nerfs; prendre la mouche, ombrage; en rage; refroidi remonté; révolté; échauffé; scandalisé; avoir les boules; soupçonneux; susceptible; suspicieux; taper sur les nerfs; titillé; tourmenté; tracassé; ulcéré; vexé, enragé; ivre de rage... ?</i>
Peur	De l'inquiétude... à la terreur et l'effroi, suis-je plutôt ? <i>Affolé; alarmé; angoissé; anxieux; apeuré; aux abois; avoir des sueurs froides, la hantise, la pétoche, la trouille; avoir les foies, les grelots, les jetons; bloqué; circonspect; coincé; craintif; effarouché; effrayé; en alerte; en détresse; fébrile; froussard; inquiet; intimidé; inhibé; mal à l'aise, assuré; méfiant; plein d'appréhension; le trac; préoccupé; prudent; réservé; réticent; se faire de la bile; se faire un sang d'encre, se ronger les moelles, les sangs; soucieux; soupçonneux; sur la défensive, la réserve, le qui-vive, ses gardes; suspicieux; timoré; transi; tremblant; vulnérable; épouventé; glacé de peur; horrifié; paniqué; plein d'effroi; terrifié; terrorisé...</i>

Des sentiments aux « états d'âmes »

Dans les couleurs pastel de l'émotionnel, plus subtils, plus flous aussi et parfois plus discrets que nos sentiments, nous ressentons aussi des « états d'âme »¹. Ce sont, pour le médecin de l'âme, Christophe André, des « états de conscience de nos sentiments ». Ils peuvent refléter les traces d'un passé parfois lointain. Nos états d'âmes dépendent à la fois de notre mémoire émotionnelle et de ce que nous vivons ici et maintenant. C'est un peu la météo locale de nos états affectifs, entre le grand beau temps, le temps lourd ou la tempête !

Quels sont mes ressentis en ce moment, positifs ou négatifs, dans quelle énergie et couleur émotionnelle suis-je maintenant ? Je rumine sans arrêt, un peu dans le remord, ou je m'émerveille à chaque pas. Notre solde affectif du moment se traduit en deux composantes : l'état d'âme et le niveau d'énergie.

1. C. André, *Les états d'âme ? Un apprentissage de la sérénité*. Odile Jacob, 2009.

Les états d'âme sont plus durables et moins intenses que l'émotion, tout en influençant subtilement nos choix. Ils colorent toute notre vie sans distinction, ni raison apparente. On dit des états d'âme, contrairement à l'émotion et aux sentiments, qu'ils peuvent être parfaitement autoproduits et souvent sans source ni cible réellement identifiée. Les états d'âme sont « des agitateurs internes » qui peuvent me conduire tant au spleen (« avoir le vague à l'âme » ou « broyer du noir »), à l'anxiété (« se noyer dans un verre d'eau »), qu'à l'euphorie passagère (« pleurer de joie ») ou qu'à un sentiment de vérité (comme « un moment de lumière »...).

L'état d'âme est aussi lié à notre relation à notre système de valeurs. Un sentiment de culpabilité peut nous habiter, plus ou moins fortement, lié à la perception de nos écarts « moraux ». « Au-delà du bien et du mal », notre éloignement ou, à l'inverse, notre cohérence vis-à-vis de toutes nos croyances identitaires, provoqueront soit un malaise lié aux dilemmes internes, soit un état agréable lié à un bon alignement :

- « Si je fais ça, je ne suis plus celui que je crois être, je ne suis pas fidèle à moi-même » ;
- « Suis-je tel que je devrais-être » (comme me l'indiquent mes valeurs morales) ?
- « Suis-je fidèle à mes croyances identitaires » (mon mythe personnel, mon scénario, mes drivers...) ?
- Ou, « suis-je bien tel que je souhaiterais être » (vis-à-vis de mon « idéal du moi ») ?