

École d'Enseignement et de Promotion sociale

de la Communauté Française

Rue Saint-Brice, 53

7500 Tournai

Enseignement Supérieur Paramédical

Cadre en soins de santé

Les compétences émotionnelles comme compétences professionnelles du cadre ?

Présenté par : FIEVET Séverine

En vue de l'obtention du diplôme de cadre en soins de santé

Année scolaire : 2011-2012

École d'Enseignement et de Promotion sociale

de la Communauté Française

Rue Saint-Brice, 53

7500 Tournai

Enseignement Supérieur Paramédical

Cadre en soins de santé

Les compétences émotionnelles comme compétences professionnelles du cadre ?

Présenté par : FIEVET Séverine

En vue de l'obtention du diplôme de cadre en soins de santé

Année scolaire : 2011-2012

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION | 2 |
| CHAPITRE 1. LES ÉMOTIONS | 4 |
| 1.1 L'historique des émotions | 4 |
| 1.2 Qu'est-ce que les <i>émotions</i> ? | 8 |
| 1.3 Les principales théories des émotions..... | 10 |
| 1.3.1 Les théories néo-darwiniennes..... | 11 |
| 1.3.2 Les théories périphériques et centrales | 12 |
| 1.3.3 Les théories cognitives..... | 12 |
| 1.3.4 Les théories socio-constructivistes..... | 13 |
| 1.4 Les fonctions des émotions | 14 |
| 1.4.1 L'émotion comme source d'information..... | 14 |
| 1.4.2 L'émotion comme facilitateur de l'action | 15 |
| 1.4.3 L'émotion comme support à la décision..... | 15 |
| 1.4.4 L'émotion comme outil indispensable à l'adaptation | 16 |
| 1.4.5 Conclusions..... | 16 |
| 1.5 Le mécanisme d'un épisode émotionnel..... | 17 |
| 1.6 Les déclencheurs des émotions | 18 |
| 1.7 L'approche neurobiologique des émotions..... | 18 |
| 1.7.1 Les substrats neuronaux | 19 |
| 1.7.2 Les substrats neuroendocriniens | 20 |
| 1.8 La typologie des émotions | 21 |
| 1.9 Conclusions..... | 22 |
| CHAPITRE 2. L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE..... | 23 |
| 2.1 Qu'est-ce que l'intelligence ?..... | 23 |
| 2.2 L'historique de la notion de compétences émotionnelles..... | 27 |
| 2.3 Conclusions..... | 28 |
| 2.4 Les différents modèles de l'intelligence émotionnelle | 28 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 2.4.1 | Le modèle des habiletés | 29 |
| 2.4.2 | Le modèle des traits | 30 |
| 2.4.3 | Les modèles mixtes | 31 |
| 2.4.4 | Conclusions | 32 |
| CHAPITRE 3. LES COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES | | 33 |
| 3.1 | Qu'est-ce qu'une compétence ? | 33 |
| 3.2 | Qu'est-ce que les compétences émotionnelles ?..... | 35 |
| 3.3 | Quels sont les niveaux de compétences émotionnelles ?..... | 36 |
| 3.4 | L'identification des émotions | 37 |
| 3.4.1 | Le premier pré-requis : l'ouverture aux émotions | 37 |
| 3.4.2 | Le deuxième pré-requis : la richesse du vocabulaire émotionnel | 38 |
| 3.4.3 | Comment identifier nos propres émotions ? | 39 |
| 3.4.4 | Vers la conscience émotionnelle | 41 |
| 3.4.5 | Comment identifier les émotions d'autrui ? | 41 |
| 3.4.6 | Conclusions | 42 |
| 3.5 | L'expression des émotions | 43 |
| 3.5.1 | Le caractère adaptatif des émotions | 43 |
| 3.5.2 | Pourquoi l'importance de l'expression des émotions sur le plan individuel ?..... | 43 |
| 3.5.3 | Pourquoi l'importance de l'expression des émotions sur le plan social ?..... | 44 |
| 3.5.4 | Quelle limite à l'expression ? | 45 |
| 3.5.5 | Comment concilier l'expression et la non-expression ? | 45 |
| 3.5.6 | Quel apprentissage de l'expression ?..... | 46 |
| 3.5.7 | L'écoute des émotions d'autrui | 46 |
| 3.5.8 | Pourquoi l'importance de l'écoute ? | 46 |
| 3.5.9 | Conclusions | 47 |
| 3.6 | La compréhension des émotions | 47 |
| 3.6.1 | Quelle est la valeur informative des besoins ?..... | 48 |
| 3.6.2 | Quelques théories des besoins..... | 48 |

| | | |
|---|---|----|
| 3.6.3 | Quelle distinction entre un besoin et un déclencheur émotionnel ?..... | 50 |
| 3.6.4 | Conclusions..... | 50 |
| 3.7 | La régulation des émotions | 50 |
| 3.7.1 | Quelles sont les émotions dysfonctionnelles ?..... | 51 |
| 3.7.2 | Quel est l'objet de la régulation émotionnelle ? | 52 |
| 3.7.3 | Quelles sont les différentes formes de régulation ? | 52 |
| 3.7.4 | Pourquoi l'importance de la régulation émotionnelle ?..... | 54 |
| 3.7.5 | Quelles sont les sources de différences entre les individus ?..... | 55 |
| 3.7.6 | Conclusions..... | 55 |
| 3.8 | L'utilisation des émotions | 56 |
| 3.8.1 | Quelle est l'influence de notre humeur sur les processus cognitifs ?..... | 56 |
| 3.8.2 | Quelle est l'influence de notre humeur sur les comportements ?..... | 59 |
| 3.8.3 | Conclusions..... | 60 |
| CHAPITRE 4. QUELQUES APPLICATIONS POUR LE CADRE | | 61 |
| 4.1 | Quelles qualités pour un management émotionnellement intelligent ? | 61 |
| 4.2 | Quelle influence pour la prise de décision ? | 63 |
| 4.2.1 | Les étapes de la prise de décision | 63 |
| 4.2.2 | La prise de décision en pratique..... | 64 |
| 4.2.3 | Conclusions..... | 66 |
| 4.3 | Quelle influence pour la motivation ?..... | 66 |
| 4.3.1 | Quels sont les modes d'intervention habituels ? | 67 |
| 4.3.2 | Conclusions..... | 70 |
| 4.4 | Quelques données sur l'intelligence émotionnelle | 71 |
| 4.5 | Conclusions..... | 71 |
| CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES..... | | 73 |
| BILIOGRAPHIE..... | | |
| ABSTRACT..... | | |

INTRODUCTION

Pour introduire notre réflexion, parlons tout d'abord des émotions et de notre constat, dans nos organisations, où elles furent bien souvent des ingrédients oubliés des recettes du management. Effectivement, les émotions furent longtemps considérées comme spontanées et indisciplinées ou encore comme des facteurs troublant le jugement, faisant commettre des actes inconsidérés ou affectant négativement les prises de décisions. Dans cette première vision, les émotions apparaissent, a priori, comme une véritable antithèse de l'organisation, perçue quant à elle, comme planifiée et ordonnée. Cependant, même si l'organisation semble tout d'abord ne pas vouloir reconnaître que les émotions soient une partie intégrante de notre vie professionnelle, la recherche en management accentue toutefois des investigations sur ce thème. D'un problème, d'une faiblesse ou d'un frein, les émotions semblent devenues de nos jours une solution, une force ou encore une richesse. Rajoutons que la vision d'un dualisme entre "raison-émotion" est actuellement tout aussi chamboulée, principalement suite aux récentes découvertes en psychologie des émotions et en neurosciences affectives.

Par ce travail, notre ambition première est de permettre à nos lecteurs de découvrir l'impact que peuvent avoir les émotions dans notre vie professionnelle. Se pose dès lors une première question en lien avec les émotions, celle de leur place et de leur utilité dans nos organisations ? Pour tenter d'y répondre, nous aborderons successivement différents champs de notre problématique, celui des émotions, de l'intelligence émotionnelle et des compétences émotionnelles. Pour compléter nos propos et orienter nos recherches vers notre quotidien de cadre en soins de santé, vient ensuite une seconde réflexion, celle de la considération des compétences émotionnelles comme compétences professionnelles. À travers notre exposé sur les compétences émotionnelles et quelques applications pour le cadre en soins de santé, nous souhaitons appuyer l'idée que la gestion des émotions au travail peut en réalité constituer un nouvel outil managérial.

Concrètement, pour permettre cette nouvelle conception des émotions dans nos organisations, tout comme pour percevoir l'apport du développement de leurs compétences pour le cadre, plusieurs étapes nous semblent néanmoins nécessaires à franchir. Dans le premier chapitre, celui des émotions, nous retracerons progressivement la perception des émotions à travers le temps pour finalement aboutir à la proposition d'une définition contemporaine la qualifiant de "phénomène

multicomponentiel adaptatif". Puis, pour mieux situer les émotions dans leurs principales approches, nous les aborderons chacune brièvement. Nous détaillerons les fonctions jouées par les émotions pour favoriser notre adaptation à l'environnement (leur but ultime), sans omettre un léger détour par le mécanisme d'un épisode émotionnel et par leurs déclencheurs. Nous finirons en lien avec l'identification des émotions (première compétence émotionnelle) par une visite de leurs principales classifications, dont la plus connue, celle d'Ekman.

Le deuxième chapitre qui traitera essentiellement de l'intelligence émotionnelle, trouve toutefois une place dans notre travail, telle une passerelle pour comprendre en quoi consiste la notion de compétences émotionnelles. Le concept d'intelligence humaine sera également abordé mais plutôt dans un processus de recherche quant à l'existence ou non de plusieurs formes d'intelligence et plus particulièrement quant à l'intégration d'une nouvelle forme, celle de l'intelligence émotionnelle.

Concernant le troisième chapitre, il sera totalement dédié au développement des compétences émotionnelles. Notons toutefois que cinq compétences dites compétences émotionnelles de base semblent former le centre autour duquel s'articulent ou duquel découlent toutes les autres : l'identification, la compréhension, l'expression, la régulation et l'utilisation émotionnelle. Rajoutons que chaque compétence possède un versant intrapersonnel (soi) et interpersonnel (autrui).

Le dernier chapitre tentera de faire le lien avec notre pratique professionnelle de cadre de soins de santé. Y seront abordées quelques applications tout comme des qualités requises pour instaurer un management émotionnellement intelligent. Nous terminerons enfin notre cheminement par quelques études pour appuyer notre idée que la gestion des émotions influence directement ou indirectement de nombreux paramètres dans nos organisations.

Notre menu dès à présent posé, nous vous proposons sans plus tarder de nous pencher sur le premier chapitre qui traite des émotions.

CHAPITRE 1. LES ÉMOTIONS

Tous les individus, que ce soit dans le monde du travail ou même dans la vie quotidienne, ont à leur disposition une large gamme de comportements différents et sont, de ce fait, constamment appelés à choisir lequel adopter en fonction de situations ou d'évènements rencontrés dans le but de s'adapter à leur environnement. De Platon, dans la Grèce antique, où elles pervertissent la raison, aux psychologues contemporains où elles sont des phénomènes complexes, la perception des émotions fluctue véritablement à travers le temps. Notons, par contre, que les émotions ont subi un réel essor suite aux recherches en neurologie et en psychologie avec notamment la découverte d'Antonio Damasio à partir de l'accident tragique de Phineas Gage.

Dans ce chapitre, nous visiterons progressivement l'histoire des émotions à partir des visions de Platon et Aristote, puis Descartes, Darwin, Freud, James et Cannon ou encore Schachter, pour aboutir finalement à celles des psychologues actuels. Nous découvrirons ensuite quelques définitions de ce terme, leurs principales théories tout comme leurs diverses fonctions pour permettre l'adaptation de l'individu à l'environnement. Néanmoins, pour compléter notre développement et comprendre le processus de nos émotions, nous estimons utile de nous pencher brièvement sur le mécanisme d'un épisode émotionnel, leurs déclencheurs ainsi que les principales structures neuronales et neuroendocriniennes impliquées. Nous terminerons enfin par une approche comparative de la typologie des émotions à travers divers auteurs et classifications.

1.1 L'histoire des émotions

La perception des émotions à travers le temps débute dans la Grèce antique où les illustres philosophes Platon et Aristote mènent déjà à l'époque une réflexion sur ce sujet. Platon, en 427 av. J.-C., est probablement le premier penseur dont les écrits témoignent d'une analyse des processus émotionnels. La vision de Platon au sujet de l'émotion est fort négative puisque selon ce philosophe, elle ne fait que pervertir la raison et l'empêche même de se développer de manière fructueuse. Cette vision est d'ailleurs proche d'une conception naïve de l'émotion encore présente de nos jours. En revanche, la perspective d'Aristote, en 384 av. J.-C., est beaucoup plus optimiste. Pour lui, l'homme ne subit pas ses états émotionnels comme des manifestations biologiques face auxquelles il se sent

impuissant mais au contraire, il construit un univers émotionnel à partir de ses cadres de référence ou croyances et de ses références personnelles ou attitudes.

Notons ensuite que René Descartes¹ publie en 1649 un ouvrage *Les passions de l'âme*. Il ne se doute pas à l'époque que son œuvre marquera quatre siècles plus tard l'apologie du dualisme entre le corps et l'esprit. Descartes affirme que les émotions se déroulent dans la partie pensante de notre être, à savoir notre âme (perceptions de notre âme) et que les sensations corporelles se limitent à des états motivationnels (perceptions de notre corps). Ainsi, l'âme et le corps constituent deux entités séparées qui, en vue de l'émergence des émotions, n'entretiennent que peu de relations. Il propose dans cet ouvrage, une première catégorisation des émotions fondamentales nommées *passions primitives* qui sont relativement proches des conceptions actuelles à savoir : l'admiration, l'amour, la haine, le désir, la joie et la tristesse. Les autres émotions sont alors une combinaison de quelques-unes des six émotions fondamentales. De plus, il ajoute que l'intensité et les effets des émotions sont déterminés par la façon dont nous pensons aux événements qui les ont causés, ce qui prouve ainsi également sa préoccupation pour la dimension cognitive. Il reconnaît ensuite que les émotions possèdent des fonctions essentielles : un pouvoir informatif en nous renseignant sur les éléments de notre existence auxquels nous accordons de l'importance et un second, celui de fixer les souvenirs en mémoire. Pour cet auteur, les émotions possèdent également la propriété de pouvoir être régulée mais avec la nuance que tous les processus de régulation ne permettent pas toutefois de contrôler totalement l'apparition des états émotionnels. Cependant, pour conclure avec Descartes, nous constatons que sa conception se situe dans la continuité de Platon lorsqu'il considère l'émotion avant tout comme une cause de perturbation du jugement rationnel. Enfin, même si Descartes offre de nombreuses pistes intéressantes par rapport aux conceptions contemporaines, nous pouvons néanmoins lui reprocher la suprématie de l'esprit sur le corps.

Enchaînons avec Charles Darwin², qui contrairement à Descartes propose une approche fondée sur l'observation systématique des comportements humains. À l'époque, vers 1838, il marque déjà un intérêt pour les émotions bien avant la publication en 1859 de *l'origine des espèces*. En 1872, il publie *The expression of the emotions in men and animals*, ouvrage d'ailleurs considéré comme fondateur du courant évolutionniste en psychologie des émotions. Darwin observe alors minutieusement les expressions émotionnelles animales et humaines (de l'enfant à l'adulte) par le biais de sources documentaires variées qui vont du normal au pathologique, que sont des clichés

¹ Philosophe, mathématicien et physicien français, théoricien du dualisme du corps et de l'esprit.

² Naturaliste anglais, fondateur de la théorie des espèces humaines.

photographiques ou encore des observations de patients psychiatriques. L'idée que cet auteur défend dans son livre est que les émotions émergent indépendamment de leur utilité pour la survie humaine, et de plus, elles seraient plutôt des traces d'habitudes anciennes. Mais le développement parallèle de sa théorie de l'évolution incite à penser que certaines émotions se seraient maintenues à travers le temps car elles représentent un avantage adaptatif pour la survie humaine. Pour Darwin donc, les émotions nous renvoient à notre passé en nous rappelant à la fois notre propre passé tout comme celui de l'espèce humaine. Enfin, tout comme Platon ou Descartes, l'émotion chez Darwin est considérée comme un élément perturbateur qui empêche l'esprit rationnel de fonctionner.

Visions brièvement Sigmund Freud³ qui ne propose pas de théorie de l'émotion en tant que telle mais il se concentre plutôt sur les conséquences de certaines situations porteuses d'une signification émotionnelle intense. La contribution fondamentale de Freud en 1936 est d'avoir montré que les émotions sont des processus complexes qui ne s'offrent pas toujours à une analyse et à une compréhension immédiate. De même, elles ne sont pas toujours observables. Avant de conclure avec Freud, mentionnons également l'influence des travaux de sa fille Anna à propos des mécanismes de défense, inconscients, sur les théories contemporaines de l'émotion.

C'est ensuite en 1887 que s'opposent deux courants, James et Cannon. À l'opposé de Descartes, le psychologue et philosophe William James attribue aux sensations corporelles un rôle primordial dans l'émergence de l'émotion. Ainsi, d'une part, James avance que les réactions corporelles surviennent avant que le cerveau n'en prenne conscience ou en d'autres termes avant qu'apparaisse le sentiment subjectif et ne laisse naître ainsi l'émotion. Selon cette théorie de 1887, l'émotion est déterminée par l'activation physiologique. Ainsi, les émotions seraient donc une réponse à un changement dans le corps et donc directement liée aux réponses corporelles. En quelque sorte, il considère que les sensations corporelles sont donc directement liées au ressenti subjectif de l'émotion. De plus, il précise également que les émotions donnent une coloration particulière à nos expériences. L'idée de cette coloration est en réalité à la base d'un principe fondamental en psychologie des émotions, celui qui admet que celles-ci peuvent être catégorisées en expériences agréables ou désagréables.

Cependant, cette théorie est remise en cause par le physiologiste Walter Cannon qui prétend que l'émotion est d'abord un phénomène cognitif. Dans cette théorie de 1929, l'individu ressent l'émotion au niveau du cerveau avant les effets physiologiques et somatiques. L'hypothalamus est

³ Neurologue, fondateur de la psychanalyse.

ainsi considéré comme l'activateur de l'émotion produite par le cerveau. Peu après, au début des années 1960, le psychologue Stanley Schachter propose alors une théorie alternative, celle des deux facteurs de l'émotion. Selon lui, les émotions sont composées de deux ingrédients en interaction : les signaux corporels et la cognition. Enfin, pour conclure, c'est à James que revient le mérite d'avoir produit la première théorie psychologique de l'émotion. Et en finalité, les approches de James et de Cannon constituent la charnière entre la partie historique et contemporaine des recherches sur l'émotion.

De nos jours, les psychologues contemporains définissent les émotions comme des phénomènes complexes qui correspondent à "des systèmes distincts et interdépendants qui incluent tout autant des réponses psychophysiologiques, comportementales, expressives, cognitives qu'expérientielles". Elles possèdent donc de multiples facettes ou composantes qui peuvent également être scindées en plusieurs aspects différents. Ainsi, précisons qu'une partie de la recherche en psychologie sur les émotions porte principalement sur ces composantes, alors considérées comme des indicateurs du processus émotionnel que le chercheur peut mesurer. En comparaison à Darwin, les psychologues actuels considèrent aussi les émotions comme adaptatives, des moyens d'action rapide et de planification pour l'action. Elles auraient donc une utilité pour l'individu ! Comprendre leurs fonctions reposent alors sur l'analyse de leurs causes et les conséquences spécifiques sur l'environnement de l'individu. Même si les divers théoriciens en psychologie organisent leurs recherches différemment, celles-ci se rejoignent vers un triple objectif :

- comprendre quelles sont les causes principales d'émotions spécifiques et leurs comportements particuliers. Nous observerons d'ailleurs dans la suite de notre exposé que la cause de l'émotion résulte d'une menace ou de l'insatisfaction de nos besoins et les tendances à l'action qui en découlent.
- comprendre comment les émotions peuvent influencer les processus cognitifs. Nous développerons cette notion d'influence dans le chapitre dédié aux compétences émotionnelles, plus précisément dans l'utilisation des émotions.
- comprendre quelles sont leurs fonctions. Nous visiterons leurs principales fonctions dans ce premier chapitre.

Nous venons donc de parcourir les aspects historiques des émotions ; mais que signifie plus exactement ce terme ? Bien que flou et difficilement définissable, nous allons tenter d'y répondre à partir de son étymologie, de la définition donnée par notre dictionnaire et quelques auteurs. De

même, souvent confondu avec d'autres termes, nous profiterons pour distinguer les émotions, du sentiment, de l'humeur, des affects et du tempérament.

1.2 Qu'est-ce que les *émotions* ?

Définir ce qu'est une *émotion* n'est pas vraiment aisé car il en existe une multitude de définitions. De prime abord, ce mot nous fait penser à la joie, la peur... Ou nous essayons de le différencier d'un *sentiment*, d'une *humeur*, d'une *passion*⁴ mais sans pouvoir en fournir une réelle définition.

Dans la suite de notre développement, nous vous proposerons tout d'abord d'explorer quelques définitions découvertes dans la littérature pour finalement en parcourir les principales théories.

Premièrement, l'étymologie de ce mot nous permet de déterminer son préfixe latin *ex* qui signifie "sortir" et son radical *movere*, "mouvement". Ainsi, une émotion serait "un mouvement vers l'extérieur" ou "met en mouvement". Pour Charles Darwin, elle est aussi "une faculté d'adaptation et de survie de l'organisme vivant". Si nous croisons ces deux premières définitions, l'émotion nous pousse donc à agir pour faciliter notre adaptation à l'environnement et augmente ainsi nos chances de survie. Les mots clés de ces premières approches sont donc *pousse à agir* et *adaptation*.

Pour le petit Larousse, l'émotion est "un trouble subit, une *agitation passagère* causée par un *sentiment* vif de peur, de surprise, de joie, de colère,..." Dans cette définition, un nouveau terme, celui de *sentiment*, notre dictionnaire nous le renseigne comme "un état affectif complexe et durable lié à certaines émotions ou représentations". Avant d'apporter quelques précisions sur les termes tels le sentiment, l'humeur, le tempérament, retenons de cette nouvelle définition les termes *agitation* et *passagère*.

Le *sentiment* se distingue de l'émotion par sa cause plus complexe, sa durée plus longue et son intensité plus basse. Le sentiment est plutôt considéré comme la dimension subjective et cognitive de l'émotion. Selon Damasio, les émotions deviennent des sentiments lorsque l'individu établit une relation de cause à effet entre les réactions de son corps et les raisons de ces transformations. En quelques mots, l'émotion est caractérisée par une durée brève et une modification de l'état corporel tandis que le sentiment est plutôt les images mentales liées à une émotion ; sa représentation passe

⁴ Sentiment excessif, apparenté aux états de dépendances affectives.

donc par la pensée⁵ comme une forme de rationalisation, pensée dont le Petit Larousse définit comme "une activité psychique rationnelle, par concepts visant la connaissance".

L'*humeur* est plutôt un état affectif prolongé dont le stimulus n'est plus présent, pas nécessairement connu ou alors conscient. Ainsi, il n'est pas forcément évident de l'associer à un déclencheur ou à une réaction corporelle. Cependant, l'humeur et l'émotion sont réciproquement liées. L'humeur est considérée comme un état émotionnel qui influence notre façon de réagir face aux situations rencontrées mais qui présente aussi un lien direct avec la satisfaction de nos besoins et de notre plaisir.

Les *affects* sont les *éprouvés affectifs*, les faces subjectives.

Le *tempérament* est une disposition biologique de l'individu qui le conduit à éprouver certains états émotionnels et à les exprimer de façon plus ou moins intense.

D'autres comme Davidson⁶ et Ekman⁷ définissent les émotions par "des réactions aiguës et non prolongées, provoquées par un stimulus spécifique connu et caractérisées par un tableau cohérent de réponses cognitives et physiologiques". De nouveau, nous observons la présence des caractères *d'haute intensité*, *de courte durée* mais aussi la notion de *stimulus* et de *réponses*.

De même, souvent, lorsque nous parlons d'*émotions*, nous pensons au *ressenti*, en d'autres mots à la conscience⁸ subjective et immatérielle que nous avons du phénomène. Pourtant l'émotion est bien plus qu'un phénomène impalpable, il se compose de multiples facettes dont certaines sont tout à fait objectivables. Nous pouvons citer parmi ces facettes : l'activité neuronale, l'activation neurologique, les pensées qui traversent l'esprit, les sensations corporelles, l'expression faciale, la modification de la posture,... C'est ainsi que le chercheur Klaus Scherer catégorise ces manifestations de l'émotion en cinq grandes dimensions :

- La première dimension renvoie aux *pensées* suscitées par la situation ;

⁵ Le petit Larousse, 2009.

⁶ Docteur en psychologie, professeur de psychologie et de psychiatrie, reconnu pour ses recherches sur les substrats neuronaux de l'émotion et les troubles émotionnels.

⁷ Professeur en psychologie, expert dans la recherche en psychologie et la communication non verbale, en particulier sur l'expression des émotions et l'activité physiologique au niveau facial.

⁸ Perception immédiate des événements et de sa propre activité psychique (Dictionnaire des termes de médecine, 1989)

- La seconde renvoie aux *modifications biologiques* avec en cascade, les modifications neuronales, physiologiques et les manifestations neuro-végétatives ;
- La troisième concerne les *tendances à l'action* car chaque émotion induit une impulsion. En réalité, le passage à l'action ou non est fonction de sa faisabilité, de contraintes sociales ou personnelles ;
- La quatrième réfère aux *modifications expressives et comportementales*. En effet, si l'individu ne cherche pas à dissimuler l'émotion ressentie face à autrui, celle-ci s'accompagne alors de modifications au niveau de l'expression faciale, de la posture et de la voix ;
- Et enfin, la cinquième renvoie à *l'expérience subjective*, au ressenti.

Aujourd'hui, pour conclure et en comparaison avec les diverses définitions abordées, les théoriciens qualifient l'émotion de "phénomène multicomponentiel (plusieurs composantes) adaptatif caractérisé : par des *réactions expressives* comme le sourire, la posture, l'intonation de la voix, par des *réactions physiologiques* comme la fréquence cardiaque, le flux sanguin, par les *tendances à l'action* et les *réactions comportementales* comme l'attaque, la fuite, l'évitement, par les *évaluations cognitives* comme par la pensée d'avoir été jugé injustement par une autre personne et par *l'expérience subjective* c'est-à-dire ce que nous pensons ou disons ressentir"⁹.

Après avoir tenté de retracer l'historique de cette notion pour situer son évolution dans le temps et visité quelques définitions pour en retirer sa signification, continuons notre cheminement sur la route des émotions et parcourons-en ses principales théories. Découvrons dans le point suivant chaque théorie par leurs représentants et les approches spécifiques.

1.3 Les principales théories des émotions

Parmi les théories de l'émotion, nous en notons quatre principales, à savoir : les théories néo-darwiniennes, périphériques et centrales, cognitives et celles socio-constructivistes. Explorons-les successivement et chronologiquement au regard de leur période d'apparition. Commençons de suite par les théories néo-darwiniennes, déjà quelque peu abordées dans l'historique des émotions au début de ce chapitre.

⁹ Revue électronique de psychologie sociale, 2009, revue n°4.

1.3.1 Les théories néo-darwiniennes

Retenons de cette théorie qu'elle est une approche évolutionniste des expressions émotionnelles en terme de continuité entre les diverses espèces animales. Son principal représentant est Charles Darwin dont la démarche est fondée sur la question de la sélection des expressions émotionnelles au cours de l'évolution et de leurs fonctions adaptatives. Pour rappel, nous avons déjà abordé cette théorie dans l'historique de l'émotion.

Darwin donne aux émotions une qualité primitive adaptative qui est liée tant à notre passé personnel qu'au passé de notre espèce en terme d'évolution. Il est également le premier à réaliser une classification des émotions déterminée par une prédominance d'expressions faciales spécifiques mais aussi corporelles.

Nous devons donc à Darwin une taxonomie des diverses émotions de base dites fondamentales à partir de nos expressions faciales et corporelles. Ces émotions fondamentales ont la particularité d'être universelles, innées et sont le fondement des autres émotions dites secondaires. Rajoutons que contrairement aux émotions de base, les émotions secondaires se développent tout au long de notre vie, par interactions avec notre environnement.

Depuis d'autres chercheurs, à partir des années soixante, tentent de démontrer l'universalité, pour l'individu, de certaines expressions émotionnelles perçues comme fondamentales. Rajoutons que selon les auteurs visités, le nombre de ces émotions fondamentales peut varier et monter jusqu'à huit même dix. Certains chercheurs dont Ekman en 1982 ont ainsi développé la théorie des émotions fondamentales mais seules cinq émotions de base sont communes aux divers auteurs, à savoir : tristesse, colère, joie, dégoût et peur. Notons qu'elles sont toutes reliées à des comportements adaptatifs que nous proposons de découvrir dans un point ultérieur ayant trait aux fonctions de l'émotion.

Pour résumer nos propos, dans les théories évolutionnistes, les émotions sont surtout communiquées à partir d'expressions faciales universelles et ont une fonction adaptative. Dans cette première approche, l'émotion est considérée comme une réponse automatique et immédiate de l'organisme à un stimulus, qui associe simultanément une dimension d'éprouvé psychique nommé le ressenti, expressive et comportementale comme le froncement de sourcils, et enfin corporelle comme les palpitations cardiaques.

1.3.2 Les théories périphériques et centrales

Ces deux théories périphériques et centrales considèrent communément le rôle de l'activation dans le déclenchement du processus émotionnel. Comme nous avons déjà abordé ces deux théories dans l'historique de l'émotion, nous ne les exposerons ici que brièvement.

Pour résumer les propos tenus précédemment, dans les théories périphériques de James en 1884 et Lange en 1885, les changements périphériques suivent directement la perception du stimulus. L'émotion est alors la perception des réponses physiologiques.

Par contre, la théorie centrale de Cannon en 1927 identifie le thalamus comme le centre de coordination de réactions émotionnelles.

Notons que ces théories mettent en évidence le fait que toute émotion est incontestablement accompagnée de manifestations physiologiques. Il n'est donc pas nécessaire d'évaluer au préalable l'importance des stimuli pour que la réaction soit déclenchée.

1.3.3 Les théories cognitives

L'origine des théories de l'évaluation cognitive se situe au début des années soixante avec les travaux de Magda Arnold en 1960 et Richard Lazarus en 1966. Ces deux chercheurs sont les premiers à utiliser le concept d'*appraisal*¹⁰ pour établir des distinctions qualitatives entre les émotions. Ces distinctions permettent ainsi d'offrir des explications sur le fait qu'un même évènement peut entraîner l'émergence de différentes émotions chez différents individus ou parfois chez un même individu à différents moments.

Dans ces théories, les émotions que nous ressentons sont déterminées par la signification personnelle que nous attribuons aux situations rencontrées. En d'autres termes selon Grandjean et Scherer, les émotions sont déclenchées et différenciées sur base de l'*évaluation subjective* directe, immédiate et intuitive, consciente ou inconsciente, d'un certain nombre de critères ou dimensions de la situation qui serait pertinente pour l'individu.

Depuis les années 1980, de nombreux travaux de recherche tentent de spécifier l'ensemble de ces dimensions d'*appraisal* et les liens qu'elles entretiennent avec l'expérience d'émotions particulières.

¹⁰ Ce concept englobe les interprétations et représentations cognitives de la signification de l'évènement pour l'individu.

Actuellement, bien que l'identité et le nombre de dimensions postulées soient différents d'un modèle à l'autre, il existe cependant un certain consensus sur quatre d'entre elles : la détection de la pertinence, l'évaluation de l'implication, le potentiel de maîtrise et l'évaluation de la signification normative. Sans rentrer dans les détails, pour Scherer, les deux premières sont évaluées automatiquement et inconsciemment, et déterminent le niveau d'attention prêté à l'évènement. Pour les autres dimensions, un traitement cognitif plus complexe est nécessaire et implique ainsi un raisonnement conceptuel.

Selon cette approche, la signification émotionnelle des situations dépend des buts et des capacités de réaction comme de compensation, de chaque individu, dans chaque situation. De cette dépendance, chacune de nos évaluations peut être biaisée par nos croyances et notre culture.

1.3.4 Les théories socio-constructivistes

Les théories socio-constructivistes sont radicalement opposées aux conceptions défendues par les théories Darwinienne et Jamesiennes, surtout sur le principe que l'émotion est avant tout un phénomène biologiquement déterminé. En effet, ces théories, d'après Gergen en 1985, considèrent que la plupart des comportements, attitudes, états de l'être humain sont des constructions purement sociales et culturelles. Selon cette approche, les émotions sont des connaissances acquises par le biais de la socialisation¹¹ et renforcées à travers les rôles joués par les individus dans la société.

Pour leurs représentants comme James Averill en 1980, les émotions sont des sortes de *scripts* applicables, régis par les normes socio-culturelles de référence et qui apparaissent transitoirement selon les exigences des situations. Et donc, dans une situation donnée, c'est l'interprétation des liens de celle-ci avec le système de valeurs et les référents culturels qui fait émerger l'émotion et les comportements qui en découlent.

Contrairement aux études sur les similitudes et les émotions fondamentales comme le fait Ekman, les socio-constructivistes défendent la nécessité d'étudier les différences au niveau du contenu des scripts émotionnels entre les cultures. De plus, ils reprochent aux théoriciens des émotions de base de s'attarder excessivement sur les ressemblances entre les cultures au détriment des différences. En effet, certaines émotions sont présentes dans certaines cultures et sont absentes dans d'autres.

¹¹ processus par lequel les individus acquièrent la connaissance des valeurs, des compétences et la sensibilité sociales qui les rendent capables d'être intégrés et de s'adapter à une société donnée.

Pour conclure, cette conception est proche de l'approche cognitive qui situe l'interprétation au cœur du déclenchement cognitif. Néanmoins, l'approche socio-constructiviste privilégie l'étude des représentations sociales des émotions pour en retirer le sens et les fonctions qu'elles remplissent pour la société.

Comme annoncé précédemment, découvrons les principales fonctions des émotions et tentons de démontrer dans la suite de notre exposé que les émotions sont nécessaires à notre survie et à notre adaptation à l'environnement.

1.4 Les fonctions des émotions

Dans cette section, nous vous proposons d'observer les fonctions que jouent les émotions pour favoriser notre adaptation à l'environnement : leur but ultime. Nous y découvrirons que l'émotion est une source d'information, qu'elle est un facilitateur de l'action, qu'elle constitue un support à la décision et enfin qu'elle est un outil indispensable à l'adaptation. Notons que les fonctions visitées ici peuvent être transposées dans notre environnement de travail et donc également favoriser notre adaptation comme cadre dans notre organisation.

1.4.1 L'émotion comme source d'information

Tout d'abord, une première fonction de l'émotion et de sa nature est d'informer l'individu sur la réalisation de ses objectifs et sur la satisfaction de ses besoins. Ainsi donc, l'émotion apparaît dans les situations pertinentes pour l'individu. Cependant, nous expliquerons la notion de situations pertinentes dans les déclencheurs de l'émotion. Mais retenons que l'émotion est toujours porteuse d'un message ; une émotion négative informe d'un obstacle à la réalisation d'un objectif et une émotion positive informe qu'il est atteint.

De même, précisons que la valence de l'émotion, positive ou négative, dépend de la satisfaction ou non d'un besoin, et que son intensité nous renseigne sur l'importance du besoin et son degré de satisfaction. En d'autres mots, les émotions négatives ou dites désagréables comme la peur, la colère ou la tristesse, nous informent que nos besoins ne sont pas satisfaits. Les émotions positives ou dites agréables comme la joie, nous signalent que nos besoins sont satisfaits.

Rajoutons qu'au même titre de nous informer sur notre rapport au monde, découvrons que l'émotion sert aussi à faciliter l'action.

1.4.2 L'émotion comme facilitateur de l'action

Dans notre exposé sur "qu'est-ce que les émotions ?", nous avons noté qu'une des composantes de l'émotion était la "tendance à l'action". Selon Frijda, le propre de l'émotion est de faciliter certains comportements tout en en inhibant d'autres. Mais pourquoi cette tendance à l'action ? Comme vu déjà, l'ultime fonction de l'émotion est de faciliter l'adaptation de l'individu à son environnement. Dans ce but, l'émotion constitue un guide de comportement afin d'agir adéquatement.

Plutchik, quant à lui, répertorie les tendances à l'action, associées à sept émotions de base :

- pour la peur, une fonction de protection,
- pour la colère, une fonction de destruction,
- pour la tristesse, une fonction de réinsertion/réflexion,
- pour le dégoût, une fonction de rejet,
- pour la surprise, une fonction d'orientation,
- pour la joie, une fonction d'exploration,
- pour l'amour/tendresse, une fonction d'affiliation/reproduction.

Bien évidemment, ces tendances à l'action sont à considérer comme une tendance générale pour une émotion particulière mais celle-ci peut fluctuer bien entendu en fonction du contexte. Explorons dès à présent une nouvelle découverte de leur fonction, l'émotion comme support à la décision.

1.4.3 L'émotion comme support à la décision

La découverte de cette fonction de l'émotion comme prise de décision découle à l'origine de l'accident tragique de Phineas Gage. Son histoire fait suite à des travaux de construction sur des voies ferrées où cet homme reçut une barre de fer sous la joue gauche et de ressortir ensuite par le sommet de son crâne. Après plusieurs mois de traitement, Gage se rétablit physiquement et semble s'en sortir parfaitement sauf qu'il n'est plus le même : il se ruine, perd sa famille, ses amis, son travail,... Il est incapable de gérer son argent, de maintenir des relations sociales de qualité et de conserver un emploi stable.

C'est ensuite à partir d'études sur Gage et des patients cérébro-lésés analogues que le neurobiologiste Antonio Damasio écrivit en 1994 *L'Erreur de Descartes*, un ouvrage d'ailleurs devenu célèbre. Dans ses études, il observe que même si les fonctions cognitives de ces patients

sont relativement préservées, ils deviennent comme Gage incapables de s'adapter au monde qui les entoure et de prendre une quelconque décision avantageuse. La raison de ce problème de décision réside en réalité au niveau de l'absence d'activation physiologique. En effet, les individus cérébro-lésés ne disposent plus de ces informations provenant de l'activation physiologique dans le circuit émotionnel et donc ce manque ne permet plus d'orienter le comportement ainsi que la prise de décision.

Il nous reste, toutefois, à expliquer une dernière fonction de l'émotion découverte à partir de la psychologie évolutionnaire, celle d'outil indispensable à l'adaptation.

1.4.4 L'émotion comme outil indispensable à l'adaptation

Sur base de la théorie de l'évolution de Darwin en 1959, la psychologie évolutionnaire considère les émotions comme l'héritage d'une sélection naturelle. Dans cette perspective, Leda Cosmides et John Tooby, deux chercheurs américains, modélisent l'esprit comme une sorte de *boîte* bondée de programmes spécifiques, dont chacun d'entre eux est né et conçu pour traiter un problème adaptatif particulier.

Cependant, l'existence de ces programmes peuvent créer un problème adaptatif dans certaines circonstances comme lorsque plusieurs d'entre eux sont activés simultanément et délivrent des ordres contradictoires. Néanmoins, afin d'éviter ce type de problème adaptatif, l'existence de programmes d'ordre supérieur est indispensable pour coordonner les sous-programmes en fonction de l'environnement. Selon Cosmides et Tooby, les émotions jouent ce rôle de coordination des programmes d'ordre inférieur et orchestrent alors les différents systèmes (cognitif, physiologique,...) pour que notre organisme puisse répondre le plus adéquatement possible lors de confrontation à ces situations problématiques.

1.4.5 Conclusions

À travers les quatre principales fonctions que couvrent les émotions, nous observons qu'elles constituent une source d'information précieuse, qu'elles facilitent l'action en apportant un guide de comportement, qu'elles assistent la prise de décision, et qu'elles nous permettent d'agir le plus adéquatement possible dans toute une panoplie de situations. Précisons encore que le but ultime des émotions est de favoriser l'adaptation de l'individu à son environnement. Et face à une situation

problématique, un individu est confronté à la mise en place de programmes coordonnés par les émotions, pour mieux y répondre.

Bien évidemment, chaque fonction découverte précédemment nous paraît transférable dans un environnement professionnel. Et donc, dans ce même ordre d'idée, les émotions dans le contexte de travail, fournissent au cadre de véritables informations, facilitent l'action pour qu'il agit le plus adéquatement possible dans les situations rencontrées et l'assistent pour qu'il prenne des décisions adéquates.

Pour retracer notre quête de compréhension des émotions, nous avons donc abordé successivement son historique, ses définitions, ses principales théories et fonctions mais il nous semble néanmoins essentiel de comprendre aussi leur dynamique à travers le mécanisme d'un épisode émotionnel.

1.5 Le mécanisme d'un épisode émotionnel

Dans la section sur l'approche de l'émotion, nous avons conclu que les théoriciens actuels la définissent comme un phénomène adaptatif multidimensionnel. De par ce phénomène, un épisode émotionnel est ainsi composé de différentes dimensions. Au départ d'un événement, tentons d'expliquer successivement les étapes d'un épisode émotionnel au travers des dimensions qui la composent.

Suite à un événement, la première dimension entrant en jeu lors du déclenchement émotionnel relève de l'*évaluation émotionnelle*. Dans le point suivant, nous vous expliquerons également, quels sont les déclencheurs de l'émotion. Puis, la seconde dimension intervenant, concerne un certain nombre de *modifications biologiques, expressives, faciales et comportementales*. Rajoutons que les modifications expressives, faciales et comportementales sont universelles au sujet des émotions de base, point que nous développerons ultérieurement, dans la typologie. Ensuite, vient la *tendance à l'action* activée par l'émotion. Par cette réaction, l'organisme réagit immédiatement à ce qui paraît être une menace et prépare une réponse adéquate. Et enfin, la quatrième dimension appartient au *domaine cognitif*. Tant dans la phase de l'évaluation que dans la gestion de l'émotion, des pensées y sont donc associées pour aboutir à la cinquième dimension, le sentiment subjectif.

Le mécanisme d'un épisode émotionnel ainsi succinctement posé, nous le compléterons progressivement tout au long de notre travail pour en améliorer la compréhension. Commençons par aborder dans le prochain point les situations qui déclenchent l'émotion.

1.6 Les déclencheurs des émotions

En somme, les émotions apparaissent dans deux grandes classes de situations, à savoir : celles qui ont trait à l'atteinte des objectifs de l'individu et celles qui ont trait à ses croyances fondamentales¹².

Dans la première grande classe, il s'agit d'un ensemble de situations pertinentes en regard des objectifs ou besoins de l'individu. Dans cette perspective, les émotions négatives apparaissent dans les situations qui menacent l'atteinte des buts ou la satisfaction des besoins. Tandis que pour les émotions positives, il semblerait que la plupart d'entre elles apparaissent dans des situations où l'individu réalise ses objectifs ou satisfait ses besoins. En d'autres termes, peu importe l'objectif et la situation, c'est leur signification pour l'individu qui provoque l'émotion.

Dans la seconde classe, selon Janoff-Bulman, nous notons les situations déclenchant des émotions qui ont trait aux croyances fondamentales. Ces croyances sont des croyances de base qui aident l'individu à fonctionner et à donner à la réalité du sens, de la cohérence. Elles sont au nombre de trois :

- le monde environnant est globalement bien veillant et juste ;
- personnellement, nous sommes globalement meilleur que la moyenne des individus de notre groupe d'appartenance ;
- toute situation qui constitue un démenti à l'une de ces croyances provoquera une émotion.

Il nous reste maintenant un autre aspect à découvrir pour parfaire notre compréhension du fonctionnement des émotions : son approche neurobiologique.

1.7 L'approche neurobiologique des émotions

Dans cette partie, nous présenterons les principales structures neuronales et neuroendocriniennes qui sont impliquées dans le processus émotionnel. Le but de cette démarche n'est évidemment pas de donner un cours de neuro-anatomie mais d'en fournir un aperçu neurobiologique afin de mieux comprendre comment le cerveau génère et module nos émotions par le biais des substrats neuronaux mais aussi quels sont les systèmes responsables des manifestations physiologiques. Nous

¹² Mikolajczak M., Quoidbach J., Kotsou I., Nélis D., *Les compétences émotionnelles*, Paris, Éditions Dunod, 2009, p.17

aborderons donc cette section en deux temps, le premier par l'approche des substrats neuronaux et le second, par celle des substrats neuroendocriniens.

1.7.1 Les substrats neuronaux

En somme, le circuit émotionnel de l'être humain implique des connexions uni- ou bidirectionnelles entre un ensemble de structures. Ici, nous proposons une version simplifiée des trois principales structures de ce circuit : l'amygdale, le cortex préfrontal et le noyau accumbens. Pratiquement, nous explorerons chaque substrat par sa situation, ses fonctions et terminerons ensuite par quelques mots d'explication.

L'*amygdale* appartient à un ensemble de structures situées sous le cortex et elle est souvent considérée comme le siège de l'émotion. Cette considération est à vrai dire partiellement correcte dans le sens où effectivement l'amygdale s'active lorsque nous éprouvons une émotion mais d'autres structures peuvent s'activer en parallèle. Le rôle de cette structure est d'attribuer une valeur de récompense ou à l'inverse de punition aux stimuli en provenance de nos cinq sens. Ainsi, notre amygdale s'active à chaque fois que nous sommes confrontés à un stimulus potentiellement pertinent. Rajoutons qu'une lésion de l'amygdale conduit à une incapacité à éprouver certaines émotions comme la peur par exemple. Du coup, un individu privé de cette structure est capable d'identifier le danger mais est incapable de ressentir la peur qui lui est associée. Dans ce cas, l'incapacité à ressentir est problématique puisque les réponses comportementales, cognitives et physiologiques nécessaires à la survie ne sont pas déclenchées.

Précisons également que selon Ledoux en 1998, l'activation de l'amygdale peut se réaliser sous deux circuits : le premier « voie courte » et le second « voie longue ». Dans la voie courte dont le circuit est rapide mais imprécis, le thalamus sensoriel active directement l'amygdale en réponse à un stimulus provenant d'un des cinq sens. Et au contraire, dans la voie longue, plus lente mais plus précise, l'information est plutôt envoyée du thalamus vers le cortex sensoriel qui décidera d'activer l'amygdale ou non. Après avoir présenté la zone responsable de l'activation émotionnelle, visitons celle responsable de sa modulation, le cortex préfrontal.

Le *cortex préfrontal* est, comme son nom peut l'indiquer, situé derrière le front et constitue le centre de contrôle de l'individu. Selon Fuster, cette zone est responsable de nombreuses fonctions cognitives supérieures comme la mémoire de travail, le traitement linguistique, la pensée abstraite, l'apprentissage de règles, l'attention sélective et la sélection des réponses motrices adéquates. Le

cortex préfrontal est distingué comme la zone responsable de la modulation émotionnelle. De même, cette structure permet d'analyser une situation-problème, d'établir un plan d'action et de le mémoriser, d'initier les étapes nécessaires à la réalisation d'objectif, ou au contraire d'inhiber les actions ou informations portant entraves à son atteinte et de contrôler si le but est atteint. C'est donc dans le cortex préfrontal que tout se planifie et se contrôle. Mais qu'en est-il du noyau accumbens ?

Tout comme l'amygdale, le rôle du *nucleus accumbens* est de signaler à l'individu la présence de stimuli pertinents dans l'environnement. Cette structure, contrairement à l'amygdale qui s'active préférentiellement aux stimuli négatifs, signale plutôt la présence de stimuli positifs, source de bien-être. Entre parenthèses, les chercheurs nomment d'ailleurs ce nucleus *le centre du plaisir*.

Nous venons ainsi de tenter de comprendre comment le cerveau module et génère les émotions via nos substrats neuronaux. Retenons que l'amygdale et le nucleus sont responsables de la génération émotionnelle et le cortex préfrontal de sa régulation. Précisons cependant que la nuance dans l'activation entre l'amygdale et le nucleus accumbens réside au niveau des stimuli avec une préférence aux négatifs pour l'amygdale et aux positifs pour l'autre structure. Intéressons-nous maintenant aux systèmes responsables des manifestations physiologiques de l'émotion.

1.7.2 Les substrats neuroendocriniens

Continuons notre explication à partir de l'amygdale, qui dès lors activée, envoie à son tour des signaux d'activation à deux systèmes : le système sympathique et l'axe hypothalamo-hypophyso-surrénalien. À vrai dire, ces substrats sont responsables des diverses manifestations émotionnelles, plus précisément, physiologiques pour le système sympathique et autres pour l'axe cité ci-dessus.

Sans rentrer dans le détail, l'activation du *système sympathique* est responsable des sensations corporelles telles par exemple l'accélération du rythme cardiaque, la sueur, la chair de poule,... Et l'axe hypothalamo-hypophyso-surrénalien est responsable de l'apport énergétique à l'organisme et de sa distribution pour répondre telle par la fuite ou l'attaque face à une émotion. Notons que cet axe ne s'active pas pour toutes les émotions mais plus particulièrement en cas de stress, de peur et d'anxiété.

Le circuit émotionnel ainsi parcouru, nous vous proposerons dans la section suivante de visiter les principales classifications des émotions à travers leurs auteurs et particularités avant de conclure avec ce premier chapitre.

1.8 La typologie des émotions

Comme nous le constaterons dans le chapitre sur l'intelligence émotionnelle, un des pré-requis nécessaire à la première compétence de l'identification des émotions est de disposer d'un vocabulaire émotionnel suffisamment riche et varié. Dans cette optique, nous vous proposons de visiter les principaux auteurs ayant cherché à représenter et à nommer les diverses émotions des individus. Nous avons d'ailleurs déjà observé une démarche de classification lors de notre exposé sur l'historique des émotions et sur « qu'est-ce que les émotions ? » avec Platon, Descartes ou Darwin.

Plus récemment, quelques chercheurs comme Izard en 1977, Plutchik en 1980, Tomkins en 1980 ou encore Ekman en 1992 se sont également appliqués à essayer de dresser une liste des émotions *primaires* ou encore nommées *émotions de base*. Nous ne détaillerons pas ici les émotions primaires de chaque théorie mais en relèverons leurs distinctions ou similitudes.

Tout d'abord, pour chaque scientifique, il existe une variabilité dans le nombre d'émotions primaires que compte chaque théorie. Par exemple, Izard en identifie dix contre six pour Ekman ou encore huit pour Plutchik. Remarquons que ces émotions de base sont en réalité peu nombreuses. Ensuite, les émotions telles la colère, la peur, la joie et la surprise paraissent être présentes dans plusieurs théories. De même, la tristesse et le dégoût y sont souvent cités. D'autres, comme le mépris ou la honte par exemple, sont plutôt spécifiques à certains auteurs. Pourtant, comme découvert antérieurement dans les théories néo-darwiniennes, seules cinq émotions de base sont communes aux divers auteurs : la tristesse, la colère, la joie, le dégoût et la peur.

Cependant, la classification d'Ekman est la plus couramment employée. Celle-ci compte une émotion supplémentaire, la surprise, pour comptabiliser un total de six émotions primaires. Pour ce chercheur, ces émotions fondamentales sont présentes dans toutes les cultures et sont universellement identifiables par des expressions faciales caractéristiques. Mais, ce modèle ne fait cependant pas l'unanimité dans la communauté scientifique : rappelez-vous les théories socio-constructivistes qui remettent en cause cette conception d'émotions fondamentales par celle d'une construction sociale.

Rajoutons que toujours dans une vision évolutionniste, Plutchik propose un modèle qui considère les émotions de base comme la matière première pour la fabrication de toutes les autres émotions dites *secondaires* ou *complexes*. Selon lui, les émotions primaires se combinent pour construire des

émotions plus complexes qui n'ont, quant à elles, pas de schéma expressif spécifique, ne sont pas universellement définies, s'enrichissent au gré des apprentissages et des expériences de l'individu. À travers ces derniers propos, nous pouvons entrevoir qu'elles sont aussi liées à la culture contrairement aux émotions de base.

1.9 Conclusions

Dans ce chapitre traitant exclusivement des émotions, nous avons établi l'historique de cette notion à travers le temps pour aboutir à la proposition de plusieurs définitions. Retenons cependant, qu'elle est un "phénomène componentiel adaptatif" caractérisé par : des réactions expressives, des réactions physiologiques, des tendances à l'action et des réactions comportementales, des évaluations cognitives et une expérience subjective. Les principales fonctions des émotions pour favoriser l'adaptation de l'individu à l'environnement sont d'être une source d'information, de faciliter l'action, de constituer un support à la décision et d'être un outil indispensable à l'adaptation. Les émotions apparaissent dans deux grandes classes de situations, à savoir : celles qui ont trait à l'atteinte des objectifs de l'individu et celles qui ont trait à ses croyances fondamentales. Il existe une "voie courte" et une "voie longue" dans le circuit d'activation de l'émotion. Les émotions de base constituent la matière première pour la fabrication de toutes les autres émotions dites secondaires ou complexes. Et enfin, entamons le deuxième chapitre : celui de l'intelligence émotionnelle !

CHAPITRE 2. L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Pour comprendre en quoi consistent les compétences émotionnelles, nous avons entrepris dans le premier chapitre, un développement sur les émotions. Dans ce présent chapitre, nous vous invitons à découvrir le concept de l'intelligence humaine pour l'affiner ensuite à celui de l'intelligence émotionnelle. Concrètement, nous tenterons dans la première partie de déterminer s'il existe une ou plusieurs formes d'intelligence. Et en réponse à ce questionnement, nous visiterons le champ de l'intelligence émotionnelle à partir des principaux modèles avec leurs auteurs, leurs compétences émotionnelles et leurs outils de mesure.

Avant de rentrer dans le détail, commençons tout d'abord par découvrir la signification du mot "intelligence" via son étymologie. Il vient du latin *intelligere* qui se traduit par "comprendre". Rajoutons que notre dictionnaire, le petit Larousse, définit l'intelligence comme "la faculté de comprendre, de saisir par la pensée" ou aussi comme "l'ensemble des fonctions mentales ayant pour objet la connaissance conceptuelle et rationnelle". Notons dans cette définition, la référence au rationnel mais aucune trace de l'émotionnel. Hormis de nous éclairer partiellement sur sa signification, ces premières approches ne nous permettent toutefois pas de répondre à l'existence ou non de plusieurs formes d'intelligence.

2.1 Qu'est-ce que l'intelligence ?

La première question que nous nous posons face à cette notion d'intelligence en lien avec notre découverte de l'intelligence émotionnelle est : *l'intelligence est-elle unitaire, unique, générale dans le sens où elle s'applique à tous les domaines ? Ou existe-t-il plusieurs formes d'intelligence, indépendantes, qui ne s'appliquent chacune qu'à un domaine limité ?* Plus d'un siècle après la naissance de ce concept, le débat autour de la définition et de la mesure de l'intelligence semble toujours d'actualité. Cependant, malgré l'existence de nombreux modèles, la plupart des chercheurs s'accordent sur : *l'intelligence est une capacité d'adaptation*. Et donc se dégage un consensus des différentes théories où l'intelligence consiste à la capacité d'un organisme à s'automodifier pour adopter son comportement aux contraintes de son environnement. Rajoutons que selon Lautrey, cette adaptation implique une plasticité observée au niveau des représentations, des processus

mentaux, des comportements ou des connexions neuronales. De même, toujours selon cet auteur, il existe un consensus pour considérer cette plasticité comme un attribut central de l'intelligence.

Dans cette section, pour tenter de répondre à notre questionnement, nous parcourons les définitions successives de l'intelligence par ordre d'apparition depuis le psychologue Spearman jusqu'aux psychologues d'aujourd'hui.

Le premier à identifier un facteur général d'intelligence général ou nommé "facteur G" est, en 1904, le psychologue anglais Charles Spearman. Ce facteur G traduit le fait que plus un individu obtient un score élevé dans une épreuve d'intelligence, plus il est susceptible de reproduire un résultat similaire dans les autres épreuves. Spearman parle alors de corrélations entre les épreuves et tend à considérer l'intelligence comme une caractéristique générale de la conduite qui se manifeste dans des domaines très divers. Il est un modèle unitaire de l'intelligence.

À l'inverse, trente ans plus tard, en 1935, le psychométricien Louis Thurstone, met en cause la validité du facteur G de Spearman et isole par contre, cinq facteurs spécifiques ou nommés "aptitudes mentales primaires" : le facteur numérique, verbal, spatial, la fluidité verbale, le raisonnement. Cependant, les facteurs identifiés par Thurstone ne se situent pas dans une perspective hiérarchique mais d'indépendance. Il est un modèle multifactoriel de l'intelligence.

Finalement, en 1993, le psychologue américain John Bissell Carroll publie un ouvrage sur *les capacités cognitives humaines : une enquête du facteur - analyses* et propose, suite à ses travaux, un modèle hiérarchique de l'intelligence qui combine les deux approches, unitaire et multifactorielle. Le modèle de Carroll conçoit alors l'intelligence comme une pyramide à trois niveaux. À la base se situent des facteurs spécifiques, comme les capacités de raisonnement, la mémoire visuelle, la fluidité des idées, l'aisance numérique, le vocabulaire,... Notons que chaque facteur spécifique est lié à une forme d'intelligence du niveau supérieur. Le deuxième niveau regroupe huit grandes formes d'intelligence : l'intelligence fluide¹³, l'intelligence cristallisée¹⁴, la mémoire et l'apprentissage, la représentation visuo-spatiale, la représentation auditive, la récupération en mémoire à long terme, la vitesse de traitement et la vitesse cognitive générale. Et au sommet se situe le facteur général de réussite.

¹³ Ou logico-mathématique, regroupe les capacités de raisonnement et de logique.

¹⁴ Ou verbale, regroupe les connaissances ou capacités acquises.

De nos jours, certains auteurs tels Gardner et Sternberg vont plus loin dans la distinction des formes d'intelligence et les considèrent comme indépendantes. Dans la suite de notre exposé, expliquons chacune de ces deux théories dans le but d'éventuellement aboutir sur la notion d'intelligence émotionnelle.

- La théorie des intelligences multiples de Gardner

Dans sa théorie de 2004, Gardner défend l'idée selon laquelle les intelligences sont multiples et indépendantes les unes des autres. De même, il conteste l'existence d'un facteur G et pour lui, les méthodes factorielles visitées ci-dessus, ne permettent pas de cibler les capacités individuelles. En effet, ces théories factorielles sont des théories centrées sur des liaisons entre les domaines à partir des scores d'un large groupe d'individus. Par contre, Gardner privilégie une approche qualitative à partir de l'observation d'enfants dans différents domaines et contextes au détriment d'une approche psychométrique classique. C'est ensuite après des années d'observations qu'il identifie sept formes d'intelligence, indépendantes les unes des autres : l'intelligence linguistique, spatiale, kinesthésique, musicale, logico-mathématique, interpersonnelle et intrapersonnelle. Pour Gardner, ses arguments pour appuyer l'idée de plusieurs formes d'intelligence reposent sur l'existence des génies qui excellent spécifiquement dans un seul domaine et sur les nombreuses contributions de la neuropsychologie qui rendent possible l'isolement de certaines formes d'intelligence en cas de lésions de certaines zones cérébrales.

Cependant, l'originalité du modèle qui nous guide plus particulièrement vers l'intelligence émotionnelle repose notamment sur la présence de deux formes d'intelligence peu observées jusqu'à présent : l'intelligence intrapersonnelle et interpersonnelle. Selon Gardner, l'intelligence intrapersonnelle est la capacité d'un individu à identifier ses émotions, à faire preuve d'introspection et à développer une certaine connaissance de soi en terme de fonctionnement psychologique. Cette intelligence est en quelque sorte une capacité de métacognition ou en d'autres mots : l'aptitude d'un individu à réfléchir à ses pensées, à ses émotions et à pouvoir agir sur celles-ci. Pour l'intelligence interpersonnelle, elle est une forme sociale de l'intelligence qui permet à un individu de comprendre autrui ou d'agir efficacement sur l'autre pour obtenir une adhésion.

Néanmoins, cette théorie ne peut être vérifiée empiriquement et l'hypothèse d'indépendance reste à démontrer.

- La théorie triarchique de l'intelligence de Sternberg

Sternberg, quant à lui, consacre une grande partie de ses travaux aux théories de l'intelligence mais aussi à l'évaluation de celles-ci. Il met alors au point des protocoles pour évaluer ces différentes formes d'intelligence. C'est en 2003, avec des analyses factorielles de ces protocoles qu'il extrait alors trois facteurs correspondant aux trois aspects de son modèle et qu'il nomme "modèle triarchique". De là, pour cet auteur, l'intelligence se distingue selon trois grands aspects indépendants les uns des autres : un aspect interne, externe et expérientiel. Expliquons chacun de ces aspects pour en clarifier la compréhension et en extraire les formes d'intelligence.

L'aspect interne ou composantiel concerne le fonctionnement des différentes composantes du traitement de l'information impliquée dans la résolution d'une tâche. Les individus qui présentent une efficacité marquée dans cet aspect présentent une forme d'intelligence dite "analytique".

L'aspect externe ou contextuel est relatif à l'application des composantes de l'aspect interne dans un environnement donné. Ce deuxième aspect souligne toute l'importance de l'effet du contexte sur le concept d'intelligence. Au regard de l'aspect contextuel, une conduite intelligente dépendra donc de la culture. Concluons que les individus performants dans cette forme d'intelligence dite "pratique" présentent des capacités d'adaptation élevées.

Pour terminer, l'aspect expérientiel se rapporte à la façon dont les individus associent l'expérience acquise, aussi appelée les connaissances et le traitement de la nouveauté. Notons, de même qu'avec l'aspect externe, il existe un lien avec l'aspect interne. Selon l'auteur, plus vite sont intégrés les traitements relatifs aux connaissances (composantes du traitement), plus vite seront libérées les ressources pour traiter une nouvelle tâche. En d'autres mots, la probabilité de trouver une solution originale à un problème dépend fortement de l'efficacité des composantes du traitement. Pour conclure, les individus qui présentent des aptitudes hautement performantes dans ce troisième aspect présentent une forme d'intelligence dite "créative".

Retenons de ce modèle qu'il est le premier modèle qui parle d'indépendance des intelligences en passant par des méthodes empiriques qualitatives. Néanmoins, l'omniprésence de l'aspect interne dans les deux autres aspects ne permet pas de démontrer une indépendance entre les trois formes.

Concluons que ces deux approches, contrairement aux théories factorielles, offrent la possibilité d'élargir l'étendue des domaines dans lesquels l'intelligence humaine peut s'exprimer. Concrètement, notons qu'après Gardner, le champ s'ouvre à de nouvelles formes d'intelligence comme celle de

l'intelligence émotionnelle que nous développerons dans la suite de notre exposé. Toutefois, reste ouverte la question de savoir qu'intègre ou non l'intelligence ?

2.2 L'historique de la notion de compétences émotionnelles

En réalité, la notion de *compétences émotionnelles* est apparue pour la première fois dans les années vingt. Cependant, la recherche dans ce domaine s'est seulement développée dans les années nonante, suite à la naissance du concept d'*intelligence émotionnelle*. Initialement, ce terme est alors considéré comme contradictoire par le fait que l'intelligence est traditionnellement associée à la raison, à des processus évolués et de haut niveau, tandis que les émotions sont plutôt associées à la passion, l'irrationalité et considérées comme des processus plutôt primaires. De nos jours, ce concept renvoie à l'idée que la capacité à identifier, à comprendre, à gérer et à utiliser nos émotions ainsi que celles d'autrui est tout aussi essentielle pour la réussite que les capacités intellectuelles.

Historiquement comme précurseurs du concept d'intelligence émotionnelle, nous pouvons citer, dès 1920, Thorndike¹⁵, qui envisage l'intelligence générale comme un concept multidimensionnel constitué par trois dimensions¹⁶ avec une composante sociale. Il définit cette composante sociale comme "la capacité à comprendre les autres et d'agir avec sagesse dans les relations humaines".

Par la suite, en 1940, apparaît le doute avec Wechsler¹⁷ qui considère que la dimension cognitive n'explique pas toutes les capacités d'adaptation de l'être humain à son environnement.

Toutefois, il semble que la première utilisation du terme intelligence émotionnelle provienne du psychiatre et psychanalyste allemand Leuner, en 1966, dans le domaine de la psychiatrie.

C'est ensuite Gardner¹⁸, en 1983, qui sous l'influence de ses travaux sur les intelligences multiples, parle d'intelligence personnelle à deux versants : l'intelligence intrapersonnelle et interpersonnelle. Ce dernier définit l'intelligence intrapersonnelle comme "une connaissance introspective de soi : le sentiment d'être vivant, l'expérience de ses émotions, la capacité à les différencier puis à les nommer, à en tirer les ressources pour comprendre et orienter son comportement". Pour cet auteur,

¹⁵ Psychologue américain, connu pour ses travaux sur le comportement et l'apprentissage.

¹⁶ Les autres sont les dimensions : abstraite et mécanique.

¹⁷ Psychologue américain, connu pour ses tests de l'intelligence (WAIS, WISC,...).

¹⁸ Psychologue américain du développement, connu pour sa théorie sur les intelligences multiples.

l'intelligence interpersonnelle est "la capacité à repérer ce qui distingue les individus et en particulier les différences de l'humeur, de tempérament, de motivation et d'intention".

Cependant, la paternité de ce concept revient aux psychologues Peter Salovey et John Mayer qui, en 1990, suggèrent l'idée d'une intelligence émotionnelle, la formalise par des recherches scientifiques et proposent même un instrument de mesure. Ces auteurs la définissent alors comme "la capacité à raisonner au sujet des émotions et à les utiliser afin d'enrichir la pensée" et y incluent "la capacité à identifier les émotions, à les générer adéquatement pour faciliter la pensée, à les comprendre et à les gérer de manière à promouvoir la croissance émotionnelle et intellectuelle".

Pourtant, le concept d'intelligence émotionnelle ne connaît qu'un réel succès en 1995 suite à la publication du livre *"L'intelligence émotionnelle: Accepter ses émotions pour développer une intelligence nouvelle"* de Daniel Goleman¹⁹. Par cet ouvrage qui figure d'ailleurs parmi les plus grands best-sellers, cet auteur popularise ce concept.

Depuis, nous vivons un véritable engouement pour cette forme d'intelligence, de même que le développement du "marché des émotions" (livres, tests, coaching, conférences,...).

2.3 Conclusions

Pour conclure cet historique, la vigilance nous semble donc de mise afin de ne pas tomber dans la tendance opposée à considérer l'intelligence émotionnelle comme plus importante que l'intelligence cognitive face à la prédiction de la réussite et de l'adaptation de l'individu. L'idée des recherches actuelles tentent de démontrer que toutes deux participent ensemble au succès.

Avant d'envisager une définition consensuelle des compétences émotionnelles, nous vous proposons de découvrir brièvement quelques modèles d'intelligence émotionnelle à travers leur définition, leurs auteurs, leurs compétences et leur outil de mesure.

2.4 Les différents modèles de l'intelligence émotionnelle

Nous distinguons actuellement deux conceptions distinctes de l'intelligence émotionnelle ainsi qu'une version mixte. Un premier groupe d'auteurs comme Salovey et Mayer la considère comme

¹⁹ Psychologue et journaliste scientifique pour le New York Times rendu célèbre par la publication sur l'intelligence émotionnelle

une habileté, une forme d'intelligence qui se mesure par le biais de tests de performance. D'autres comme Petrides et Furnham la considèrent comme un ensemble de dispositions affectives qui se mesurent au travers de questionnaires.

Dans la littérature, nous relevons ainsi des recherches menées sur l'intelligence-émotionnelle-habilité ou "I.E. habilité" à l'image du Q.I. (Quotient Intellectuel) et sur l'intelligence-émotionnelle-trait ou "I.E. trait" à l'image de la personnalité. Celles sur l'habilité s'intéressent à la performance maximale "*can do*" tandis que les secondes s'intéressent davantage à la performance typique "*will do*". Pour les modèles mixtes comme celui de Bar-On et Goleman, ils sont construits sur base de combinaison d'habilités mentales et de traits de la personnalité.

Dans la suite de notre exposé, nous distinguerons ces trois modèles : celui des habilités, celui qui envisage l'intelligence émotionnelle comme un ensemble de traits de la personnalité et les modèles mixtes. Commençons par visiter la première conceptualisation établie par Peter Salovey et John Mayer : le modèle des habilités.

2.4.1 Le modèle des habilités

Comme vu précédemment, la première conceptualisation de l'intelligence émotionnelle revient à Peter Salovey et John Mayer. Ils la définissent tout d'abord comme une forme d'*habileté mentale*, une forme d'intelligence parmi d'autres pour ensuite, en 1997, transformer le concept en un construit de quatre compétences : la perception, l'assimilation, la compréhension et la gestion émotionnelle. Chaque compétence est ainsi définie comme "une habileté à" ou en d'autres mots une "capacité à". Pour ce modèle, elle est donc "une habileté à percevoir, comprendre, gérer et utiliser les émotions pour faciliter la pensée". En d'autres termes, il existe une interaction entre les compétences émotionnelles et la pensée voire, elles en sont un facilitateur.

En ce qui concerne ce modèle, le test de performance le plus connu est le M.S.C.E.I.T. "*Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test*". Sa méthode de mesure est un test de rendement qui utilise des tâches précises pour évaluer la capacité de chaque compétence de l'intelligence émotionnelle. Les points forts de ce test de performance, avec de bonnes réponses, sont une forte pertinence au niveau conceptuel, une mesure de performances maximales avec l'impossibilité de tricher. Par contre, ces tests ont des propriétés psychométriques faibles et peu de relation avec la personnalité.

Ainsi, le modèle de Salovey et Mayer a en réalité ouvert le champ à de nombreuses autres recherches dans le domaine des émotions. Comme basé sur des habiletés, il est assez opérationnel puisqu'il informe sur les compétences à développer mais en revanche, il est plus complexe à mettre en œuvre qu'un questionnaire. Maintenant, attardons-nous sur le second modèle : le modèle des traits.

2.4.2 Le modèle des traits

À la différence du modèle des habiletés de Mayer et Salovey, celui de Petrides et Furnham considère l'intelligence émotionnelle comme une *caractéristique de la personnalité*. Ces auteurs l'envisagent à travers différentes *dispositions* pour prêter attention, traiter et utiliser une information affective de nature soit intra- ou interpersonnelle.

Leur outil de mesure est un questionnaire, plus spécifiquement le T.E.I.que "*Trait Emotional Intelligence Questionnaire*", qui comprend quinze sous-échelles organisées selon quatre facteurs : le premier, le bien-être subdivisé en régulation émotionnelle, optimisme et estime de soi ; le second, le contrôle de soi en régulation émotionnelle, maîtrise de l'impulsivité et gestion du stress ; le troisième, l'émotionnalité en perception et expression émotionnelle, empathie et compétences émotionnelles ; ensuite pour le quatrième, la sociabilité en compétences sociales, régulation des émotions d'autrui et assertivité. Reste alors deux sous-échelles pour en comptabiliser quinze qui n'appartiennent pas par contre à un facteur en particulier, l'adaptabilité et la motivation intrinsèque mais qui interviennent dans le calcul du score total.

L'intérêt de cet instrument de mesure est de fournir une information complémentaire à celle obtenue via les tests de quotient intellectuel et les tests classiques de personnalité comme le test "*the big five*". Le T.E.I.que est actuellement l'outil le plus fiable et le plus valide pour évaluer l'intelligence émotionnelle car il possède d'excellentes propriétés psychométriques et présente une forte relation avec la personnalité. Par contre la pertinence au niveau conceptuel est faible, les performances mesurées sont des comportements typiques dits habituels et la possibilité de tricher est bien présente.

Il nous reste maintenant à découvrir le dernier modèle, celui qui combine les deux modèles vus précédemment, celui de Salovey et Mayer avec celui de Pétrides et Furnham.

2.4.3 Les modèles mixtes

Les modèles mixtes sont en réalité basés sur une combinaison des deux principaux modèles : les modèles des habiletés avec celui des traits. Dans ce troisième modèle, nous vous proposons d'explorer deux approches, celle de Bar-On et de Goleman.

Le modèle de Bar-On définit l'intelligence émotionnelle comme "un ensemble de compétences et d'habiletés émotionnelles et sociales qui influence notre aptitude à faire face avec succès aux exigences et aux pressions de notre environnement". Cet auteur propose un modèle dans le contexte de la théorie de la personnalité qui met l'accent sur l'interdépendance entre les aspects de capacité de l'intelligence émotionnelle et les traits de la personnalité avec leur application au bien-être personnel. Dans ce modèle, il distingue cinq composantes : intrapersonnel, interpersonnel, adaptabilité, gestion du stress et humeur générale. De même, chaque composante se subdivise en sous-composantes: amour-propre, conscience de ses émotions, affirmation de soi, indépendance, auto-actualisation, empathie, responsabilité sociale, relation interpersonnelle, épreuve de la réalité, souplesse, résolution de problèmes, tolérance au stress, contrôle des impulsions, optimisme et bonheur.

De plus, Bar-On a mis au point une des premières mesures de l'intelligence émotionnelle à utiliser l'expression du "quotient émotionnel" ou "Q.E." Ainsi, nous lui devons la création du test E.Q.i ou inventaire du Q.E. qui est une auto-évaluation visant à évaluer le quotient émotionnel global d'un individu à partir des cinq composantes citées ci-dessus. Ce test couvre donc plus le domaine de l'intelligence-émotionnelle-trait, en donne une estimation et il a une bonne validité prédictive pour par exemple la satisfaction au travail. Et enfin, selon cet auteur, l'intelligence émotionnelle se développe avec le temps et la possibilité de l'améliorer existe par la formation, des programmes et la thérapie.

La conception de Bar-On n'est pas en contradiction avec le modèle de Goleman mais elle se veut plus scientifique.

Pour le modèle de Goleman, cet auteur par la publication de son best-seller a fortement contribué à la diffusion de ce concept auprès du grand public. Il définit l'intelligence émotionnelle par la composition de cinq aptitudes : la conscience de soi, la maîtrise de soi, l'auto-motivation, la perception, la compréhension des émotions d'autrui et la gestion des relations. Le modèle de Goleman est axé sur le rendement. Ainsi, il intègre les capacités et la personnalité de l'individu avec

leur répercussion sur le rendement en milieu de travail. Cet auteur prétend que les individus aux compétences émotionnelles bien développées ont de meilleures chances que les autres à mener une vie heureuse et satisfaisante tant au niveau professionnel que relationnel et indépendamment de leur quotient intellectuel. Tout comme Bar-On, il estime que ces compétences ne sont pas des talents innés mais des capacités apprises qui peuvent faire l'objet d'un apprentissage.

Plusieurs outils de mesures existent à partir du modèle de Goleman comme l'inventaire des compétences émotionnelles ou "E.C.I.", l'évaluation de l'intelligence émotionnelle ou "E.I.A." et le questionnaire du profil de travail (version de l'intelligence émotionnelle). Le E.C.I. est un instrument de mesure à plusieurs évaluateurs qui permet d'obtenir des cotes telles l'intéressé, le gestionnaire, les subordonnés et pairs pour une série d'indicateurs comportementaux de l'intelligence émotionnelle. L'E.I.A., quant à elle, est un moyen de produire une mesure rapide (sept minutes) sur l'existence des composantes de l'intelligence émotionnelle selon Goleman. Il en existe trois versions : auto-évaluation, évaluateurs multiples et équipe. Et enfin, le questionnaire du profil de travail ou "W.P.Q.e.i." est une auto-évaluation qui mesure les aptitudes émotionnelles toujours selon Goleman, jugées les plus importantes pour l'efficacité du rendement au travail.

Cependant le modèle peut être considéré comme intéressant et aisé à comprendre mais son insuffisance au point de vue empirique ne lui permet pas d'être envisagé dans une optique scientifique.

2.4.4 Conclusions

Pour conclure avec les modèles de l'intelligence émotionnelle, nous constatons des similitudes théoriques entre les diverses conceptions. Globalement, tous les modèles visent à comprendre et à mesurer les éléments qui entrent en jeu dans la reconnaissance et la maîtrise de nos propres émotions tout comme celles des autres. Aussi, tous se rejoignent dans leur reconnaissance de l'existence de certaines composantes clés de l'intelligence émotionnelle et il en existe même un certain consensus. Ainsi, dans les trois modèles, la *conscience* ou perception des émotions et leur *maîtrise* constituent des caractéristiques essentielles pour déterminer le *niveau d'intelligence émotionnelle d'un individu*. De même, nous constatons des similitudes dans les différents outils de mesure. Après le parcours des principaux modèles de l'intelligence émotionnelle et la découverte des différentes définitions que chacun nous offre, attardons-nous à étayer davantage la notion de *compétences émotionnelles*.

CHAPITRE 3. LES COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES

Dans la première partie de ce troisième chapitre, pour bien comprendre "qu'est-ce qu'une compétence" et pour introduire la notion de compétences émotionnelles, nous vous proposerons d'en étudier plusieurs définitions. Nous commencerons donc par visiter l'étymologie du concept de compétences, la définition que nous fournit le dictionnaire pour enfin aborder une définition proposée par Guy Le Boterf et Jean-Guy Millet. Dans un deuxième temps, nous identifierons les compétences émotionnelles de base ainsi que leurs niveaux de distinction. Et enfin, nous tenterons d'étayer chacune de ces compétences émotionnelles de base qui constituent l'intelligence émotionnelle.

3.1 Qu'est-ce qu'une compétence ?

Tout d'abord, que signifie l'étymologie de ce mot ? "Compétence" vient du latin *competentia* qui signifie "juste rapport".

Notre dictionnaire, le petit Larousse définit la compétence comme "une capacité reconnue en telle ou telle matière et qui donne le droit d'en juger". Notons que dans cette définition, nous interprétons la notion de jugement comme ayant la signification d'une évaluation.

Ensuite, nos recherches dans la littérature nous mènent à une définition de la compétence proposée par Guy le Boterf²⁰ et Jean-Guy Millet²¹. Selon ces auteurs, la compétence est "une pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et aptitudes professionnelles permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné". Dans la suite de nos propos, décomposons cette définition pour en améliorer la compréhension et tenter de la rapprocher aux compétences émotionnelles.

²⁰ Docteur en lettres et sciences humaines, docteur en sociologie, expert et conseiller en entreprise sur la mise en place ou l'amélioration de dispositifs de gestion des compétences et professionnalisation.

²¹ Consultant, expert en management et développement des ressources humaines.

Dans cette approche proposée par Le Boterf et Millet, la compétence est donc indissociable de l'action, dépend de la situation et du contexte dans lesquels elle s'exprime. Tout comme la compétence est une combinaison de savoirs et d'aptitudes professionnelles. Mais que sont les savoirs et les aptitudes²² professionnelles ?

- Les savoirs

Le *savoir* défini par Millet est un ensemble de connaissances, d'idées, de notions, d'abstractions, acquises par l'école, par la faculté et par l'expérience, ce qui est appris intellectuellement des autres, intégré, intériorisé dans des domaines variés tel le domaine professionnel.

Les *savoirs* définis par Le Boterf sont organisés en trois familles de connaissances : les savoirs *théoriques*, *procéduraux* et les savoirs *sur l'environnement professionnel*.

Les *savoirs théoriques* regroupent les concepts, les savoirs disciplinaires, les théories dont l'existence est indépendante des contextes de travail. Ces savoirs servent à comprendre un phénomène, une situation, un problème ou un procédé.

Les *savoirs procéduraux* décrivent des procédures, des méthodes et des modes opératoires. Ces savoirs répondent à "comment faut-il faire ou s'y prendre ?".

Les *savoirs sur l'environnement professionnel* sur le contexte interne ou externe de l'activité professionnelle.

- Les aptitudes professionnelles

Les aptitudes professionnelles, plus pertinentes pour la suite de notre développement, recouvrent l'ensemble des ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre un résultat attendu. Notons que dans son dictionnaire²³ des aptitudes professionnelles, Lecoœur²⁴ en répertorie trois catégories : les aptitudes cognitives, physiques ou psychomotrices et affectives. En lien avec les compétences émotionnelles observées précédemment dans les différents modèles de l'intelligence émotionnelle, les aptitudes affectives nous intéressent plus particulièrement dans notre développement. Sélectionnons dans ce dictionnaire comme exemple d'aptitudes affectives en lien avec les compétences émotionnelles : l'intuition relationnelle, la communication, la relation interpersonnelle, la maîtrise et le contrôle de soi, la capacité d'écoute.

²² entendu par "la capacité à"

²³ http://www.mundetis-competences.com/ressources_fiches/1215805163_11dictionnaireaptitudes.pdf

²⁴ Sociologue, consultante et responsable des ressources humaines en entreprise.

Toujours selon le dictionnaire de Lecoecur, définissons en quelques mots chacune de ces aptitudes citées ci-dessus pour mieux percevoir le lien avec les compétences émotionnelles que nous étayerons dans les points suivants.

L'*intuition relationnelle* est l'aptitude à comprendre et interpréter les préoccupations des autres, leurs soucis de motivation, leurs sentiments tout comme reconnaître leurs qualités et leurs défauts.

La *communication* est l'aptitude à se présenter, à maîtriser son expression verbale et non-verbale.

Les *relations interpersonnelles* est l'aptitude à percevoir l'état émotionnel d'autrui, remarquer et comprendre un comportement non verbal, décrire sa perception des besoins et des objectifs d'autrui.

La *maîtrise et le contrôle de soi* est l'aptitude à maîtriser ses émotions comme par exemple face à l'opposition ou à l'hostilité des autres ou dans des conditions de stress.

La *capacité d'écoute* est l'aptitude à s'oublier pour entendre et comprendre l'autre, être ouvert aux préoccupations d'autrui pour comprendre son positionnement, son argumentation,...

La notion de compétence maintenant définie, affinons nos explications vers les compétences émotionnelles découvertes dans le chapitre sur l'intelligence émotionnelle.

3.2 Qu'est-ce que les compétences émotionnelles ?

Bien qu'au cours de cette dernière décennie, le secteur de l'intelligence émotionnelle se soit sans cesse complexifié, jusqu'à présent il n'existe aucun consensus scientifique quant à la proposition d'une définition précise de ce concept. Néanmoins, les auteurs s'accordent pour dire que l'intelligence émotionnelle fournit un cadre scientifique à l'idée, communément admise, que les individus diffèrent dans la manière dont ils prêtent attention, traitent et utilisent l'information affective de nature intrapersonnelle et interpersonnelle. Ainsi, un relatif consensus se dégage malgré tout autour de la conception que les compétences émotionnelles réfèrent aux différences dans la manière dont les individus identifient, expriment, comprennent, régulent et utilisent leurs émotions et celles d'autrui.

Cinq compétences dites compétences émotionnelles de base semblent toutefois former le cœur autour duquel s'articulent ou duquel découlent toutes les autres : l'identification, la compréhension, l'expression, la régulation et l'utilisation émotionnelle. De même, chaque compétence possède un versant intrapersonnel (soi) et interpersonnel (autrui). Par conséquence, les individus ayant des

compétences émotionnelles élevées : sont capables d'identifier leurs émotions et celles d'autrui, comprennent les causes et conséquences de leurs émotions ainsi que celles d'autrui, sont capables d'exprimer leurs émotions et de le faire de manière socialement acceptable, et permettent même aux autres d'exprimer leurs émotions, sont capables de gérer leur stress et leurs émotions ainsi que celles d'autrui (lorsqu'elles sont inadaptées au contexte) et enfin, utilisent leurs émotions et celles des autres pour accroître leur efficacité (au niveau de la réflexion, des décisions, des actions).

3.3 Quels sont les niveaux de compétences émotionnelles ?

D'après Mikolajczak²⁵ les compétences émotionnelles de base se distinguent sur trois niveaux : connaissances, habiletés et dispositions.

Le premier niveau, celui des connaissances renvoie aux connaissances implicites et explicites de l'individu à propos de chacune des cinq compétences de base.

Le second, le niveau des habiletés correspond à la capacité de l'individu à appliquer ses connaissances en situation émotionnelle.

Le troisième, le niveau des dispositions ou traits réfère à la propension de l'individu à se comporter de telle ou telle manière dans les situations émotionnelles en général.

Concrètement, ces trois niveaux interagissent entre eux mais ne sont que modérément corrélés. En d'autres termes, les connaissances ne se traduisent pas toujours en habiletés qui, à leur tour ne sont pas toujours utilisées au quotidien. Enfin, distinguer ces trois niveaux n'est pas que théorique mais il permet deux grandes implications pratiques : le diagnostic et la formation. Le diagnostic a pour objectif de déterminer par une mesure distincte des niveaux si l'origine du problème réside dans un déficit au niveau des connaissances, des habiletés ou dans une difficulté à utiliser ses connaissances et habiletés au quotidien. En ce qui concerne la seconde implication pratique, tout processus de formation pour être efficace devra obligatoirement impliquer un suivi à plus long terme des participants et non se cantonner à quelques jours utiles à fournir des connaissances et à enseigner de nouvelles habiletés.

²⁵ Mikolajczak M., Quoidbach J., Kotsou I., Nélis D., *Les compétences émotionnelles*, Paris, Éditions Dunod, 2009, p.8

Dans les points suivants, nous vous proposons d'expliquer plus largement chacune des compétences de base tout en abordant le versant intrapersonnel mais également l'autre, interpersonnel. Ainsi, la première compétence que nous visiterons est l'identification des émotions.

3.4 L'identification des émotions

Des cinq compétences émotionnelles de base, la première constitue l'identification des émotions. Cette compétence est à vrai dire fondamentale. En effet, elle constitue le pilier sur lequel se développent les autres compétences, de même les plus complexes, telles la régulation ou l'utilisation des émotions que nous aborderons dans des points ultérieurs. Rappelons également, comme constaté dans notre premier chapitre que l'émotion est un outil indispensable pour l'adaptation de l'individu à son environnement. Cependant, pour permettre cette adaptation à l'environnement, la première étape essentielle réside avant tout dans l'identification de nos propres émotions même si pourtant cette compétence constitue "l'habileté à percevoir et à identifier tant ses propres émotions que celles des autres". Afin de tenter d'expliquer au mieux l'identification des émotions, présentons dès à présent les différents processus qui y participent. Commençons d'abord par quelques pré-requis comme l'ouverture aux émotions et la richesse du vocabulaire émotionnel pour ensuite découvrir comment les cognitions, les tendances à l'action et les réponses physiologiques peuvent être utilisées comme indicateur de notre état émotionnel.

3.4.1 Le premier pré-requis : l'ouverture aux émotions

Généralement, les individus semblent plus ouverts à certaines émotions comme la joie et au contraire tentent de nier l'existence ou d'éliminer plus systématiquement la colère, la tristesse et la peur. Mais que les émotions soient considérées comme positives ou négatives, elles nous renseignent néanmoins sur nous, notre environnement mais aussi sur les rapports que nous entretenons avec lui. Partant de ce constat, l'émotion présente ainsi une réelle source d'information. Toutefois, si nous essayons de supprimer l'émotion, nous éliminerons par la même occasion le message qu'elle véhicule sans rien changer véritablement à la situation. Déduisons-en qu'ignorer, refouler ou éviter une émotion nous empêche d'agir adéquatement. De même, une émotion négative envoie comme message un signal d'alarme qui indique la présence d'un problème et qu'une action doit alors être initiée pour le résoudre.

Pour conclure avec d'autres mots, faire preuve d'ouverture à nos émotions signifie d'accepter leur existence et d'en extraire la valeur informative avant de décider de les utiliser ou de les réguler. Mais cette condition n'est pourtant pas suffisante pour permettre l'identification des émotions. Elle doit en réalité s'accompagner d'un vocabulaire émotionnel suffisamment large afin de pouvoir discriminer finement les différentes émotions que nous éprouvons.

3.4.2 Le deuxième pré-requis : la richesse du vocabulaire émotionnel

Comme nous venons de le soulever, un autre pré-requis nécessaire à l'identification des émotions est de disposer d'un vocabulaire émotionnel suffisamment riche et complexe. En quelque sorte, le langage permet non seulement d'exprimer aux autres notre ressenti mais également de comprendre nos propres états émotionnels. Un individu qui dispose d'un vocabulaire émotionnel suffisamment riche et complexe est capable de discriminer plus précisément une multitude d'états émotionnels distincts ou proches. De même, un individu capable de différencier des états émotionnels proches mais néanmoins distincts éprouvera probablement plus de facilité à retenir les signifiants qui leur sont associés. Notons qu'il existe divers outils pour permettre d'enrichir notre vocabulaire dont un modèle multidimensionnel pour nous aider à nommer l'émotion ressentie et à évaluer son intensité, celui de Feldman-Barret et Russel. Ce modèle permet d'essayer de nommer correctement les émotions ressenties selon deux axes "activation physiologique et valence". Une autre aide peut être de disposer d'une fiche listant des émotions et/ou sentiments regroupés selon les six émotions de base d'Ekman, auteur rencontré précédemment et dont la classification est la plus couramment utilisée.

Tentons maintenant d'expliquer comment nous pouvons identifier nos émotions mais aussi celles des autres. Comme nous venons de le signaler, l'émotion est une véritable source d'informations. Toutefois, lorsque nous entrons dans un processus de communication, l'information se transmet selon deux modes : le mode verbal qui comprend les mots et renseigne sur le contenu de l'interaction ; le mode non verbal qui comprend les expressions faciales, les postures, le ton de la voix, la gestuelle mais aussi le contexte qui nous renseigne sur l'état de la relation. Nous avons vu également que posséder un vocabulaire émotionnel riche et complexe nous permet de nommer et de mieux discriminer une multitude d'états émotionnels. Dans la suite de notre exposé, nous proposerons des pistes d'identification de nos propres émotions tout comme celles des autres.

3.4.3 Comment identifier nos propres émotions ?

"Comment identifier nos propres émotions? " constitue le premier volet de l'identification des émotions. À ce jour, peu de recherches existent sur *comment* un individu donné parvient à identifier ses émotions c'est-à-dire à mettre en correspondance un état émotionnel donné avec le signifiant correspondant. Nous vous proposons néanmoins d'explorer une piste de réponses selon le modèle de Scherer défini dans le chapitre sur les émotions. Selon ce modèle, nous avons vu que les émotions se décomposaient en cinq dimensions. D'après le docteur en psychologie Bellinghausen, identifier l'émotion à partir de ces dimensions constitue une véritable source d'indicateurs.

Dans un souci de compréhension de nos propos, rappelons brièvement chaque dimension : la première renvoie aux *pensées* suscitées par la situation, la seconde aux *modifications biologiques*, la troisième aux *tendances à l'action*, la quatrième aux *modifications expressives et comportementales* et la cinquième à *l'expérience subjective* c'est-à-dire le ressenti. L'intérêt de ce modèle est que, si la cinquième dimension c'est-à-dire le ressenti, est déficitaire, il est possible de pouvoir y pallier par les autres dimensions afin d'atteindre l'identification de l'émotion. Illustrons cette piste par une situation concrète et explorons les trois premières dimensions, la quatrième étant destinée à plus identifier les émotions d'autrui que les nôtres. *Nous fixons un rendez-vous à un subordonné, après un quart d'heure d'attente, personne! Nous ressentons soudainement une émotion.*

Comme nous venons de le rappeler, la première dimension renvoie aux *pensées*, en d'autres termes aux *cognitions* qui accompagnent l'épisode émotionnel. Selon Bellinghausen, identifier ces pensées, comme dans notre illustration « il se fiche de nous, ne nous respecte pas », peut faciliter l'identification des émotions. Selon Arnold, ce sont ces pensées, en d'autres mots l'évaluation cognitive autour d'une situation, qui induisent l'émotion. Rajoutons que d'après les théories cognitives de l'évaluation rencontrées dans le chapitre sur les émotions, la perception et l'évaluation cognitive d'une situation déterminent le type et l'intensité de l'émotion éprouvée par un individu. En d'autres termes, c'est notre évaluation cognitive de la situation qui produit une émotion spécifique et qui explique que deux individus soumis à une situation identique ressentent des émotions différentes en réponse.

Depuis, ces théories se sont progressivement développées pour aboutir à un ensemble de critères d'évaluation jouant un rôle dans la différenciation des émotions. Chaque modèle varie sur le nombre de critères d'évaluation proposés mais la convergence des dimensions entre les différents modèles

est important. L'idée principale de ces théories est que les émotions sont produites et différenciées à partir de notre évaluation cognitive de la situation.

Sans entrer dans le détail des différents modèles, nous vous proposons néanmoins de citer les critères selon Scherer, notre modèle exposé ci-dessus. Ainsi, l'évaluation de la situation se base sur cinq grands critères ou aussi nommés dimensions d'appraisal : la *nouveauté* qui correspond à l'évaluation du caractère nouveau ou inhabituel, l'*agrément intrinsèque* qui repose sur celle du caractère agréable ou désagréable du stimulus, la *pertinence* par rapport aux besoins et objectifs de l'individu, le *potentiel de maîtrise* face à la situation et l'*accord* avec les *valeurs* de l'individu et les *normes sociales*. Afin de conclure avec ce paragraphe, toujours selon Bellinghausen, si l'individu ne parvient pas à identifier l'émotion ressentie, il serait susceptible de savoir le déduire à partir de ces critères.

Prenons ensuite la deuxième dimension selon Scherer, celle qui regroupe les *modifications biologiques* comme dans notre illustration une augmentation du rythme cardiaque et des bouffées de chaleur. Pour déterminer si cette dimension est un indicateur de l'émotion, il est utile de savoir « Existe-t-il des profils de réponses physiologiques spécifiques à chaque émotion ? ». Il est vrai qu'il existe des différences physiologiques en fonction de la valence de l'émotion ressentie mais les preuves scientifiques pour prétendre à des profils de réponses spécifiques ne sont pas suffisantes à ce jour. Toutefois, notons que les émotions négatives se caractérisent par une activation du système nerveux autonome tels un rythme cardiaque plus élevé, une pression sanguine supérieure,...plus importante que les émotions positives. Pour conclure, les modifications biologiques constituent donc un indicateur dans l'identification de l'émotion mais non une certitude.

Et enfin, la dernière dimension de Scherer regroupe les *tendances à l'action*. Comme vu précédemment, chaque émotion incite à agir d'une certaine manière. Rappelons que Plutchik répertorie les tendances à l'action associées à sept émotions de base : pour la peur, une fonction de protection ; pour la colère, de destruction ; pour la tristesse, de réinsertion/réflexion ; pour le dégoût, de rejet ; pour la surprise, d'orientation ; pour la joie, d'exploration ; pour l'amour/tendresse, l'affiliation/reproduction. D'après Bellinghausen, identifier nos tendances à l'action peut aider à identifier nos émotions.

Après avoir insisté sur l'importance d'identifier nos émotions et de présenter des moyens d'y parvenir, découvrons le modèle de conscience émotionnelle proposé par Lane et Schwartz.

3.4.4 Vers la conscience émotionnelle

Lane et Schwartz prétendent que l'identification des émotions ne se réalise pas sous un mode du « tout ou rien » mais selon le modèle de la *conscience émotionnelle*. Cette conscience qui signifie l'habileté à reconnaître et à décrire nos émotions et celles des autres, est une habileté cognitive qui se développe. En réalité, ce processus de développement consiste en la transition d'un traitement inconscient vers une conscience de notre ressenti.

Tous deux décrivent alors cinq niveaux hiérarchiques de conscience émotionnelle dont le fonctionnement de chaque niveau complète et modifie celui des niveaux inférieurs.

Dans le premier niveau, l'individu a conscience des sensations corporelles associées à l'émotion. Dans le second, il reconnaît les tendances à l'action suscitées par l'émotion. Il est ensuite capable d'identifier et de nommer les émotions pour après prendre conscience des émotions complexes, des mélanges ou des contradictions et enfin, se représenter et apprécier la complexité de ses expériences émotionnelles et celles des autres.

Notons que ces cinq niveaux décrivent l'organisation cognitive de l'expérience émotionnelle et varient en complexité. Ce dernier modèle complémentaire pour parfaire l'identification émotionnelle ainsi visité, attardons-nous sur le versant interpersonnel de cette première compétence.

3.4.5 Comment identifier les émotions d'autrui ?

"Comment identifier les émotions d'autrui ? " constitue le deuxième volet de la première compétence émotionnelle. Cette compétence est également fondamentale parce qu'elle nous permet non seulement d'optimiser la qualité de nos interactions avec autrui mais aussi notre adaptation à l'environnement. Comme nous l'avons abordé dans le premier chapitre, une des fonctions de l'émotion est d'informer l'individu sur la réalisation de ses objectifs et sur la satisfaction de ses besoins. Il en va de même par rapport à autrui, elles nous informent sur les besoins et attentes de notre interlocuteur. Rajoutons qu'elles sont également un indicateur de l'état de nos relations avec l'autre. Cependant, avant de pouvoir identifier les émotions d'autrui, il faut tout d'abord porter son attention sur l'autre, sur le contenu de la communication verbale tout comme sur son langage non verbal. Notons que le langage non verbal inclut l'expression faciale, les gestes, les postures et l'intonation de la voix.

En ce qui concerne l'expression faciale, précisons qu'elle s'exprime un cinquième de seconde après un stimulus c'est-à-dire avant même que l'individu ne prenne conscience de l'émotion. Concluons par ces propos que l'expression faciale serait donc détectable avant même que l'individu ne prenne la décision de l'exprimer ou non . Même si certains individus arrivent à maîtriser leurs expressions faciales, il est impossible de contrôler les micro-expressions qui sont spontanées et très brèves (40 millisecondes). Ces micro-expressions peuvent donc signaler une incohérence entre le message verbal et non-verbal.

Pour les autres indicateurs comme les gestes, les postures et l'intonation de la voix, ils nous renseignent tout autant que les expressions faciales sur l'état émotionnel d'autrui. Toutefois, lors de l'identification des émotions d'autrui, il faut rester vigilant à ne pas se focaliser uniquement sur les messages non-verbaux. Précisons qu'il est également nécessaire de prendre en compte l'interaction des différents messages qu'ils soient verbaux et non-verbaux.

Pour finir notre développement, notons que la tendance au jugement reste l'un des principaux pièges à la réalisation de cette compétence. Par ce jugement de valeur, nous nous coupons alors de l'émotion au risque d'influencer la situation. Développer l'habileté à identifier les émotions des autres nécessite donc de les observer sans jugement. Maintenant que l'identification de nos émotions et de celles d'autrui n'a plus de secret pour nous, découvrons la deuxième compétence émotionnelle intimement liée à la première : l'expression des émotions.

3.4.6 Conclusions

Dans cette première compétence émotionnelle de base, nous nous sommes centrés sur la capacité à identifier nos émotions et celles d'autrui. Dans la première partie, nous avons montré en quoi l'identification de nos propres émotions était importante et nécessaire au développement de compétences émotionnelles plus complexes, telles la régulation et l'utilisation des émotions. Nous avons également passé en revue les différents processus sous-jacents à l'identification des émotions comme l'ouverture aux émotions et la richesse du vocabulaire émotionnel. Comme pré-requis à cette compétence, nous avons donc souligné l'importance d'être ouvert aux émotions et de ne pas les réprimer, tout comme enrichir notre vocabulaire émotionnel pour permettre de décrire plus efficacement ce que nous ressentons. Ensuite, nous avons proposé d'utiliser les différentes composantes de l'émotion comme autant de clés pour faciliter l'identification de nos émotions.

Dans la seconde partie, nous avons observé que les émotions d'autrui communiquent une multitude d'informations qu'il est essentiel de décoder et que leurs identifications permettent d'optimiser la qualité de nos interactions avec l'autre mais aussi notre adaptation à l'environnement. Nous avons également vu que les expressions faciales, les mouvements corporels, les gestes et les différents paramètres de la voix forment autant d'indicateurs de l'état émotionnel de nos interlocuteurs.

3.5 L'expression des émotions

Tout comme la première compétence, l'expression des émotions s'applique à nos émotions et à celles d'autrui. Maîtriser cette compétence signifie exprimer nos émotions de manière adaptée au contexte et à nos objectifs mais également faciliter l'expression des émotions de nos interlocuteurs.

Dans cette compétence, nous développerons notre exposé à travers deux notions clés : le caractère adaptatif de l'expression et l'écoute des émotions d'autrui.

3.5.1 Le caractère adaptatif des émotions

Actuellement, de nombreux débats existent toujours autour de l'expression ou non des émotions. Retenons simplement comme observé précédemment, que les émotions ne sont pas un phénomène unidimensionnel mais qu'elles font partie de processus complexes en interaction avec l'environnement, que leur expression ou non se justifie en fonction du contexte. Ajoutons également que la recherche nous montre qu'exprimer, tout comme dissimuler (ou supprimer) nos émotions, peut être adaptatif mais que ces deux comportements peuvent aussi être tout autant néfastes. Pour tenter de répondre au caractère adaptatif de l'émotion par l'expression, nous nous intéresserons à l'importance de l'exprimer tant sur le plan individuel que social, dans quelle limite et sous quel mode d'intégration, afin de terminer sur le processus d'apprentissage par quelques brèves explications.

3.5.2 Pourquoi l'importance de l'expression des émotions sur le plan individuel ?

Pour essayer de répondre à cette interrogation, nous vous proposons de l'aborder au travers le résultat de quelques recherches et ce, selon deux aspects : suivant les effets délétères de la non expression versus les effets positifs de l'expression.

Notons que la capacité à exprimer nos émotions affecte tout autant notre santé physique que mentale. Pour appuyer ces propos, les travaux de Gross et John sur les effets de la suppression ont permis de mettre en évidence que les individus ayant tendance à éviter de manifester leurs émotions, vivent et expriment moins celles dites positives et démontrent plus d'expériences émotionnellement négatives. Ou encore selon ces mêmes chercheurs, la suppression des émotions est aussi associée à un moindre fonctionnement interpersonnel tout comme une qualité de vie inférieure.

Pour les effets positifs de l'expression, de nombreuses études comme celles du professeur Pennebaker tentent de montrer que la santé mentale et physique peut être améliorée par l'expression écrite ou orale des émotions. Ou encore, d'autres recherches comme celles de Burton et King, montrent que les individus qui expriment des émotions positives sont d'humeur plus agréable et ont moins de problèmes de santé. Retenons que toutes ces études à des degrés divers, confirment l'efficacité de cette compétence que ce soit oralement ou par écrit : exprimer nos émotions semble engendrer de nombreux bénéfices. Mais qu'en est-il de l'importance de l'expression des émotions sur un plan social ?

3.5.3 Pourquoi l'importance de l'expression des émotions sur le plan social ?

En réalité, l'expression des émotions contribue à résoudre les problèmes rencontrés dans la vie en société. Selon certains chercheurs tels Frijda et Mesquita ou Keltner et Kring, les expressions émotionnelles sont cruciales pour le développement et la régulation des relations interpersonnelles ; de même, elles ont un impact sur l'ensemble de notre vie sociale. Or, l'expression des émotions d'un individu induit des réponses émotionnelles chez l'autre. Pour Keltner et Haidt, ces réponses constituent des éléments centraux d'interactions sociales importantes comme la séduction, la création de liens, l'apaisement ou encore la réconciliation. Ainsi, la façon dont nous exprimons nos émotions fournit de nombreuses informations à nos interlocuteurs et en fait un facteur de régulation des relations sociales. De par cette expression, notre interlocuteur reçoit des renseignements quant à l'effet de son comportement sur notre relation qui, en fonction de ses objectifs, permettent de le réajuster si celui-ci n'est pas adapté.

Un autre élément de son importance est que l'expression des émotions influence les relations par la participation au développement et à la communication de normes de comportements. Ou encore, elle joue un rôle dans la construction des liens affectifs et de l'intimité entre les individus.

Notons également qu'au niveau sociétal, l'expression et le partage social des émotions semblent renforcer la cohésion sociale. D'ailleurs, Rimé parle de "partage social des émotions" au regard de leur caractéristique à être communiquées socialement. En quelques mots, ce partage social concerne la réévocation de l'épisode émotionnel dans un langage socialement partagé et implique à minima la présence d'un destinataire.

Malgré l'importance de l'expression des émotions sur plan individuel et social, pourquoi ne pas opter pour une non-expression ? Existe-t-il une limite à ne pas franchir ?

3.5.4 Quelle limite à l'expression ?

Même si de nombreuses recherches se concentrent à prouver l'importance de l'expression des émotions, d'autres tentent cependant à démontrer que dans certaines circonstances, elle peut s'avérer délétère. Selon Tavis, une expression incontrôlée peut avoir des effets néfastes sur les relations interpersonnelles. Prenons l'exemple de la colère pour argumenter nos propos. Sur un plan interpersonnel, une expression incontrôlée de la colère peut affecter négativement l'issue d'une tentative de résolution de conflit. Envisageons encore un autre exemple, lors d'une présentation en public ou lors d'une animation de réunion, la capacité à dissimuler nos sentiments, en d'autres mots à opter pour une non-expression peut s'avérer plutôt utile. Et de s'interroger alors comment concilier l'expression et la non-expression de l'émotion ?

3.5.5 Comment concilier l'expression et la non-expression ?

Nous venons de le découvrir, exprimer ou non nos émotions peut s'avérer être adaptatif ou délétère selon les circonstances. Pourtant comment effectuer notre choix ? Du même avis que Bonanno ou Parrott, une réponse à cette interrogation nous semble se situer au niveau de la flexibilité à adopter le comportement le plus adapté au contexte. Notons qu'outre cette notion de flexibilité, un autre élément tout autant important nous semble aussi être la manière dont nous exprimons nos émotions. Rajoutons également que le bénéfice lié à l'expression des émotions dépend en somme de ce qui est exprimé, à qui et de quelle manière. Et donc une expression adaptée se définit toujours en relation au contexte dans lequel elle se développe mais également selon les individus impliqués. Néanmoins, reste à préciser comment apprenons-nous à exprimer nos émotions ?

3.5.6 Quel apprentissage de l'expression ?

L'expression des émotions est en réalité filtrée par des règles qui définissent ce qui peut être exprimé, à qui, quand et dans quelles circonstances. De même, ces règles intégrées dans le processus de socialisation sont influencées par l'expérience personnelle de chaque individu. C'est ainsi qu'à l'âge scolaire, l'enfant a déjà compris qu'il n'est pas adéquat d'exprimer tout ce qu'il ressent. De plus, selon Philippot, simultanément à cet apprentissage se développe celui du contrôle volontaire des expressions faciales tout comme celui du mensonge. C'est ainsi que par ces processus, nous apprenons ce qui, dans notre contexte social, est souhaitable, bienvenu ou attendu en ce qui concerne l'expression des émotions. Par nos expériences, nous apprenons également à remplacer l'expression de certaines émotions considérées comme inacceptables par d'autres, admises.

Nous venons de découvrir dans cette première partie que notre capacité à exprimer nos émotions a un impact sur l'ensemble de notre vie sociale et est fondamentale tant au niveau individuel qu'interpersonnel. Cependant, qu'en est-il de l'écoute des émotions d'autrui ?

3.5.7 L'écoute des émotions d'autrui

Dans les propos précédents, nous avons parcouru l'importance de la capacité à exprimer ses émotions. Il existe cependant une complémentarité à cette capacité : celle de savoir aussi écouter et faciliter l'expression émotionnelle de nos interlocuteurs. Mais pourquoi cette importance d'être capable d'écouter les émotions ? Nous allons maintenant tenter de le découvrir brièvement.

3.5.8 Pourquoi l'importance de l'écoute ?

En réalité, la capacité d'écouter les émotions d'autrui est une compétence sociale très importante. D'après Carl Rogers²⁶ une écoute adaptée contribue à l'élaboration d'une relation positive dans le sens où elle aide l'interlocuteur à ne pas rester en position défensive. L'écoute constitue un moyen efficace pour prouver le respect de l'autre et, selon Rogers, elle est contagieuse. Rajoutons que l'importance d'écouter les émotions d'autrui est à mettre en relation avec la difficulté que nos interlocuteurs peuvent avoir à s'exprimer. La crainte de l'individu d'être incompris, rejeté ou trahi peut néanmoins constituer un frein à l'expression d'autrui. Ainsi donc, les qualités d'écoute et de

²⁶ Psychologue humaniste fondateur du concept de la relation d'aide

facilitation de l'interlocuteur peuvent constituer toute la différence. Dans le prochain chapitre, nous reparlerons d'ailleurs de cette notion d'écoute en abordant nos modes d'interventions habituels.

3.5.9 Conclusions

L'expression et l'écoute des émotions sont les deux versants d'une même compétence, la deuxième compétence émotionnelle et concerne les processus de communication, préoccupation première au cadre de soins de santé. Retenons que l'expression des émotions est essentielle pour le développement et la régulation des relations interpersonnelles : elle fournit des informations importantes à nos interlocuteurs, permet la construction des liens affectifs et contribue à l'intégration sociale. Sur le plan individuel, l'expression est associée à de nombreux bénéfices notamment au niveau de la santé physique et mentale. Néanmoins, nous avons observé que l'expression des émotions n'est pas toujours fonctionnelle et peut ne pas être adaptative. Notons que c'est la flexibilité à pouvoir exprimer ou ne pas exprimer, ainsi que la capacité à moduler notre expression de manière adaptée aux circonstances qui sembleraient caractériser une expression fonctionnelle. Pour la compétence d'écoute, faire preuve d'une écoute adaptée permet de faciliter l'expression de notre interlocuteur.

Découvrons dans la troisième compétence, comment mieux comprendre nos émotions. Comprendre ce qui les provoque, les causes pour en modifier les conséquences mais aussi comprendre pour essayer de nous rendre moins réactifs émotionnellement.

3.6 La compréhension des émotions

La troisième compétence englobe la capacité à comprendre notre vécu émotionnel et celui des autres. Comprendre signifie être capable de mettre en relation l'émotion ressentie avec les éléments qui favorisent son déclenchement. Comme observé dans leurs fonctions, les émotions sont un système d'informations qui nous renseigne notamment sur nos besoins. De par cette fonction, penchons-nous sur la valeur informative de l'émotion en regard de la satisfaction de nos besoins mais également sur quelques notions concernant les théories des besoins.

3.6.1 Quelle est la valeur informative des besoins ?

Nous l'avons vu dans le premier chapitre, l'émotion a une fonction informative, elle véhicule un message. Elle nous renseigne sur notre capacité d'adaptation et notre état d'équilibre par rapport à notre environnement. Parmi les renseignements véhiculés par les émotions résident celle de la satisfaction ou non de nos besoins. Tout comme les plantes, les être humains ont des besoins physiologiques essentiels à satisfaire tels se nourrir, boire ou dormir... Toutefois, l'insatisfaction de nos besoins engendrera un ensemble d'émotions telles des frustrations, de la colère..., qui visent à stimuler la satisfaction des besoins et à augmenter ainsi nos chances de survie. Cependant, à la différence des plantes, nos besoins physiologiques ne sont pas les seuls éléments indispensables à notre équilibre. Notre ajustement requiert également la satisfaction de besoins psychologiques comme relationnels et affectifs.

Attardons-nous quelque peu sur la différence existante entre besoins de survie et psychologiques. Les besoins de survie de base comme par exemple boire, manger, sont facilement identifiables et leur satisfaction peut être objectivée par la prise de boisson, nourriture. Il en est tout autre pour les besoins psychologiques qui sont moins facilement identifiables et dont l'impact de leur insatisfaction ne sera pas identique ni même immédiate. En plus, leurs conditions de satisfaction sont moins objectivables.

De même, pour compléter brièvement cette fonction informative, rappelons que la valence de l'émotion (positive ou négative) dépend de la satisfaction ou non du besoin et que l'intensité nous renseigne sur l'importance du besoin ainsi que sur son degré de satisfaction. Souvenons-nous du premier chapitre où nous avons vu au travers des déclencheurs que l'intensité de l'émotion était directement liée à la pertinence de l'évènement pour l'individu. Ainsi pour parfaire nos connaissances théoriques, citons quelques théories des besoins humains et leurs particularités.

3.6.2 Quelques théories des besoins

De Murray en 1938 à Ryan et Deci en 1995, en passant par Fromm en 1947, Maslow en 1954, McClelland en 1958, Max-Neef en 1986, plusieurs chercheurs aux concepts très différents se sont en effet intéressés aux besoins humains.

Le psychologue Murray décrit un modèle complet des besoins et processus de motivation.

Fromm, psychanalyste, considère les besoins comme étant de nature existentielle, qu'il comptabilise au nombre de huit : représentation mentale, relation, attachement, identité, unité, transcendance, effectivité et stimulation.

La plus répandue, la théorie de Maslow²⁷ élabore une classification hiérarchique sous forme de pyramide des besoins humains à partir de la motivation. La pyramide des besoins de Maslow est découpée en cinq niveaux avec de la base au sommet : les besoins physiologiques, de sécurité, d'amour et d'appartenance, d'estime et d'accomplissement de soi. Précisons que selon Maslow, le sommet ne peut être atteint sans la satisfaction des autres niveaux mais cette notion de hiérarchisation est de nos jours remise en cause par de nombreuses études.

Citons ensuite, la théorie des besoins de McClelland avec trois types de besoins liés à la motivation au travail: les besoins de réalisation, de pouvoir et d'affiliation.

Ou encore, la théorie de l'échelle de développement humain de l'économiste Max Neef venant de l'économie et du développement durable, qui définit neufs besoins universels : la subsistance, l'affectation, la protection, la compréhension, la participation, le temps pour soi, la créativité, l'identité et la liberté. Notons que chaque besoin peut être satisfait sur quatre modes existentiels, celui de *l'avoir* ou les biens, du *faire* ou les actions, de *l'interagir* ou les situations, et de *l'être* ou les qualités. Selon Max Neef, le besoin ne constitue pas seulement un vide négatif mais il révèle notre humanité et nos potentialités. Cet outil peut être plus particulièrement utile comme grille de lecture pour analyser les causes des conflits par exemple.

Une autre encore, la théorie de l'auto-détermination de Ryan et Deci représente une approche contemporaine de la motivation et de la personnalité qui explique l'équilibre et le bien-être en fonction de trois types de besoins fondamentaux : l'autonomie, la compétence et la relation. Selon cette théorie, les besoins sont innés, universels et essentiels.

Retenons, suite à la lecture de ces diverses théories, retenons que les besoins humains : sont fondamentaux et universels, se différencient des moyens utilisés pour les satisfaire, sont situationnels, n'ont pas de valence par nature et enfin, sont des paramètres indispensables à l'équilibre et au bien-être des individus. Cependant avant de passer à la quatrième compétence, il nous semble essentiel pour compléter la compréhension émotionnelle et éviter la confusion, de différencier la notion de besoin à satisfaire et à celle de déclencheur de l'émotion.

²⁷ Père de l'approche humaniste

3.6.3 Quelle distinction entre un besoin et un déclencheur émotionnel ?

En réalité, différencier le déclencheur de l'émotion du besoin insatisfait aide à comprendre la motivation de nos états affectifs. L'émotion est déclenchée par un stimulus souvent externe comme par exemple une remarque blessante d'un supérieur hiérarchique. Néanmoins, ce déclencheur doit être différencié de la cause de l'émotion qui résulte d'une menace ou de l'insatisfaction de nos besoins. Toutefois, dans des situations de survie, face à une émotion de base, le stimulus déclencheur et la cause de l'émotion se confondent. En revanche, dans des situations plus complexes, les besoins ne sont pas directement liés au déclencheur et sont donc plus difficiles à identifier. Cette distinction entre déclencheur et besoin ainsi réalisée, consacrons le prochain point à une autre compétence : la régulation émotionnelle.

3.6.4 Conclusions

Mieux comprendre l'origine de nos émotions et celles des autres permet de diminuer notre réactivité émotionnelle et d'améliorer notre équilibre émotionnel à long terme. Il est essentiel d'accueillir l'émotion car l'éviter est à la base de multiples pathologies. L'étape de l'identification de nos besoins facilite l'accueil de l'émotion et permet de clarifier nos objectifs. En d'autres termes, les émotions, plus particulièrement les émotions négatives, ne sont plus considérées comme gênantes et dont il faut se débarrasser. Elles font partie d'un système de régulation qui nous informe sur les éléments réellement importants pour notre bien-être c'est-à-dire nos besoins et nous donne des indications essentielles pour mieux les satisfaire.

Passons maintenant à la quatrième compétence émotionnelle, la régulation des émotions !

3.7 La régulation des émotions

La régulation des émotions, quatrième compétence émotionnelle, consiste en la capacité à réguler nos propres émotions tout comme celles d'autrui. Notons que gérer adéquatement nos émotions nous permet d'adopter une conduite dictée aussi bien par nos émotions que par notre raison. Se préoccuper sur la durée de notre potentiel affectif nous permet de mieux nous connaître et d'améliorer la relation que nous entretenons avec nos émotions. Y prêter attention participe également à développer une meilleure santé émotionnelle, une capacité à se montrer moins réactif à l'environnement et à récupérer plus rapidement après des épisodes émotionnels difficiles.

Comme observé dans le premier chapitre, par leur fonction adaptative, les émotions sont régulatrices et, par leur fonction d'information, elles sont porteuses d'un message. En d'autres mots, les émotions nous sont bien utiles. Pourtant, elles peuvent avoir des effets néfastes si elles ne sont pas adéquatement ou insuffisamment gérées. Dans cette compétence, nous découvrirons quand les émotions doivent être régulées, quelles sont les différentes formes de régulation et pourquoi il est important de réguler nos émotions. De plus, nous apporterons quelques explications sur la différence de régulation d'un individu à l'autre et différencierons les émotions dysfonctionnelles des autres, fonctionnelles.

3.7.1 Quelles sont les émotions dysfonctionnelles ?

En dehors du fait que nos émotions facilitent notre adaptation à l'environnement, elles donnent également une coloration à notre existence. Il est dès lors fondamental de pouvoir s'ouvrir à nos émotions et d'en retirer quelques bénéfiques. Mais en revanche, nous devons aussi être capables de réguler les émotionnelles dysfonctionnelles. Il existe à vrai dire deux situations où nos émotions sont dysfonctionnelles : quand elles sont en désaccord avec nos objectifs ou qu'elles sont inappropriées au contexte.

- En désaccord avec nos objectifs

Les émotions doivent être régulées parce qu' en désaccord avec nos objectifs dans les situations les plus fréquentes suivantes : l'émotion nuit à notre *bien-être*, à notre *performance* au travail ou encore a un *effet néfaste sur autrui*.

- Pas de concordance avec les règles d'expression émotionnelle

L'émotion doit être également régulée lorsqu'elle ne concorde pas avec les règles d'expression émotionnelle. Ces règles renvoient en réalité aux normes en matière d'expression des émotions comme "*quelles émotions pouvons-nous ou devons-nous exprimer dans quel contexte ?*". Notons que chaque culture, chaque famille, chaque organisation possède ses propres normes. En somme, les normes sociales imposent de réguler les émotions qui ne cadrent pas avec les règles d'expression émotionnelle propres au groupe d'appartenance.

Néanmoins, que devons-nous réguler ?

3.7.2 Quel est l'objet de la régulation émotionnelle ?

Bien que nous venions de déterminer ce que sont les émotions dysfonctionnelles, la régulation émotionnelle ne se limite pas uniquement à ces dernières. Elle recouvre en réalité la totalité des processus par lesquels nous allons modifier notre émotion. Selon Gross et Thompson, la régulation émotionnelle peut servir à modifier différents paramètres comme:

- Le type d'émotion

Bien souvent, la régulation tente de modifier une émotion dite négative en une absence d'émotion, voire en une émotion positive. Remarquons qu'il est plus rare de changer le type d'émotion au sein de la même valence affective.

- L'intensité de l'émotion

Une autre possibilité de réguler est de rester dans le même registre émotionnel mais diminuer tout simplement l'intensité de l'émotion ressentie. Prenons l'exemple où nous sommes en colère contre un subordonné qui a abusé du système, colère que nous décidons de modérer pour ne pas altérer notre travail.

- La durée de l'émotion

En réalité, il s'agit de prolonger ou d'écourter une émotion. Nous pouvons par exemple écourter un moment de tristesse ou prolonger un moment de bonheur.

- Une ou plusieurs composantes de l'émotion

Comme observé dans le premier chapitre, l'émotion est un phénomène multicomponentiel. Plusieurs solutions s'offrent ainsi à nous, modifier toutes les composantes de l'émotion de sorte à ne plus rien ressentir ou uniquement la composante expressive pour ne pas permettre de deviner ce que nous ressentons à l'intérieur.

Reste à nous éclairer sous quelles formes la régulation émotionnelle peut se dérouler ?

3.7.3 Quelles sont les différentes formes de régulation ?

Bien que fréquemment la tendance des individus est de tenter de se défaire de leurs émotions négatives ou désagréables, la régulation émotionnelle ne s'y limite cependant pas. Certaines

situations demandent plutôt à réduire l'intensité d'une émotion positive : par exemple, la joie d'une promotion face à un collègue qui a échoué. Ou encore, elle peut viser à maintenir ou à augmenter l'intensité de l'émotion. D'après le professeur en psychologie Gross²⁸, selon que nous augmentons ou diminuons l'émotion et selon que celle-ci est de valence positive ou négative, il existe *quatre grands types* de régulation émotionnelle.

Toutefois, les deux formes les plus souvent utilisées sont la diminution des émotions négatives et l'augmentation de celles dites positives. Mais la diminution des émotions négatives reste la régulation la plus pratiquée pour tenter de maintenir un fonctionnement adéquat, soit dans de nombreuses situations banales ou dans d'autres où les enjeux sont plus importants, comme par exemple la colère si nous avons été traités injustement par notre supérieur hiérarchique. La seconde forme, l'augmentation ou la maintenance de l'intensité des émotions positives, nous la pratiquons pour différentes raisons: pour prolonger un moment de bonheur, pour répondre à des contraintes sociales et pour soutenir la performance comme augmenter notre intérêt pour une tâche ou mission.

Cependant, la diminution des émotions positives et l'augmentation de celles dites négatives sont à vrai dire plus rares mais peuvent être utiles dans certaines situations. Souvent l'augmentation des émotions négatives se pratique dans des situations spécifiques ou dans un but précis, comme par exemple augmenter ou maintenir un certain niveau d'anxiété pour maintenir la performance avant une évaluation ou augmenter les manifestations de colère pour intimider notre adversaire. Nous utilisons aussi la diminution, voire la suppression de nos émotions positives sous forme de régulation pour faciliter la performance, s'aligner aux normes en matière d'expression émotionnelle ou pour répondre à des contraintes sociales.

Pour clôturer avec la régulation, précisons qu'elle peut se réaliser de manière contrôlée c'est-à-dire consciente ou automatique donc inconsciente. De plus, la majorité des épisodes de régulation est automatique, donc inconsciente et peu coûteuse en ressources investies. Cependant, cette automatisation peut être néfaste pour l'individu.

Comme observé plus haut, les émotions doivent être régulées lorsqu'elles ne sont pas en accord avec les normes en matière d'expression ou lorsqu'elles ont des conséquences négatives pour notre bien-être et notre performance ou encore pour autrui. Notons que les recherches sur ce sujet montrent que la capacité à réguler nos émotions est une aptitude essentielle et a des conséquences fondamentales dans au moins cinq grands domaines de la vie.

²⁸ Connu pour ses recherches sur l'émotion et la régulation des émotions.

3.7.4 Pourquoi l'importance de la régulation émotionnelle ?

Observons quelque peu les conséquences que peuvent avoir la régulation émotionnelle dans chacun de ces domaines mais plus particulièrement concernant notre vie professionnelle.

- Les relations sociales

Selon Lopes²⁹ et Schutte³⁰, les individus qui gèrent inadéquatement leurs émotions ont des relations sociales de moindre qualité et rencontrent plus fréquemment des conflits interpersonnels. De plus, selon Gross, ces individus sont moins appréciés par leurs pairs.

- La performance professionnelle

Les agents qui éprouvent des difficultés à gérer leurs émotions dans le monde professionnel sont moins performants dans les tâches qu'ils doivent effectuer. D'après Quoidbach³¹ et Hansenne³², dans les équipes hospitalières où les professionnels de la santé gèrent adéquatement leurs émotions, les soins prodigués sont de meilleure qualité et respectent plus volontiers les normes d'hygiène hospitalière.

- Le bien-être et les troubles psychologiques

Les individus qui ne parviennent pas à gérer leurs émotions rapportent être moins heureux et avoir une qualité de vie inférieure aux autres. De plus, selon Mikolajczak, Luminet, Gross et al., des études indiquent que ces individus sont plus à risque de développer des troubles psychologiques tels tomber en dépression, faire un "*burn out*", souffrir de crises d'angoisse,...

- La santé physique

Selon plusieurs recherches, gérer difficilement nos émotions et plus spécifiquement diminuer avec difficulté nos émotions négatives, constitue un facteur de risque dans le développement ou l'aggravation de diverses maladies comme l'asthme, les maladies gastro-intestinales, certains cancers et les maladies cardio-vasculaires.

²⁹ Docteur en psychologie, recherches sur le lien entre l'intelligence émotionnelle et la qualité de l'interaction sociale.

³⁰ Professeur en psychologie, recherches dans le domaine de la psychologie positive et plus particulièrement sur l'intelligence émotionnelle, l'auto-efficacité et les effets de l'affect positif.

³¹ Docteur en psychologie, recherches sur la régulation des émotions positives.

³² Licencié en psychologie, recherches sur la psychobiologie de la personnalité et les relations entre personnalité et émotions, sur l'intelligence émotionnelle et les neurosciences affectives.

- La gestion des ressources matérielles

Selon Salovey, tout comme la gestion des ressources matérielles et financières, la théorie des perspectives³³ en économie peut se conceptualiser au niveau émotionnel en termes de fierté et de regret. En effet, les individus tentent à rechercher la fierté et à éviter le regret.

Après avoir tenté de montrer pourquoi il est capital de pouvoir réguler nos émotions, observons pourquoi nous différons dans notre capacité à les gérer.

3.7.5 Quelles sont les sources de différences entre les individus ?

En réalité, les facteurs qui influencent nos aptitudes de régulation peuvent se regrouper en deux grandes classes : les facteurs génétiques et environnementaux. Retenons simplement que deux gènes sont impliqués dans les troubles de la régulation émotionnelle et qu'il existe des facteurs environnementaux déterminant notre capacité à gérer nos émotions. De plus, rajoutons qu'un individu vulnérable, donc à risque, ne présentera un trouble que s'il combine le facteur de risque génétique avec celui environnemental. Notons également que ces différences entre les individus trouvent leur expression dans le choix de stratégies de régulation distinctes face à un même évènement.

3.7.6 Conclusions

Dans cette quatrième compétence, nous avons tout d'abord déterminé quelles étaient les émotions dysfonctionnelles : celles en désaccord avec nos objectifs ou inappropriées au contexte. Nous avons constaté que l'objet de la régulation émotionnelle servait à modifier différents paramètres comme le type, l'intensité, la durée, une ou plusieurs composantes de l'émotion. Nous avons également observé quatre grands types de régulation émotionnelle à partir de l'intensité et de la valence de l'émotion pour enfin insister sur l'importance de la régulation spécialement dans le domaine professionnel.

³³ Éviter les pertes plutôt que maximiser les gains.

3.8 L'utilisation des émotions

Comme constaté à plusieurs reprises lors de notre développement, les émotions sont indispensables pour permettre l'adaptation de l'individu à son environnement. Toutefois, comme exploré dans la compétence précédente, les émotions ne sont pas toujours fonctionnelles et doivent par conséquent être régulées. L'art du manager se situe alors dans la capacité à distinguer les émotions qui optimisent son fonctionnement de celles qui, à l'inverse, l'entravent. Pour retirer le meilleur parti des émotions, il nous semble donc essentiel de vous fournir un aperçu de leurs influences sur nos processus cognitifs et nos comportements.

3.8.1 Quelle est l'influence de notre humeur sur les processus cognitifs ?

Dans le premier chapitre avec Platon ou Descartes, nous avons observé l'existence d'un dualisme entre l'émotion et la raison. Nous avons également établi dans la suite de notre développement que les émotions exercent une influence considérable sur notre pensée. En effet, elles influencent ce que nous percevons, ce dont nous nous souvenons, la façon dont nous traitons l'information et dont nous interprétons les événements, nos jugements et nos prises de décision. Avant de détailler les processus cognitifs influencés par notre humeur, rappelons qu'elle est un état émotionnel qui influence notre façon de réagir face aux situations rencontrées mais qui présente aussi un lien direct avec la satisfaction de nos besoins et de notre plaisir. Expliquons dans les paragraphes suivants l'influence de l'humeur sur chacun des processus cognitifs.

- La perception et l'attention

Premièrement, les émotions biaisent l'orientation de l'attention, de sorte que les individus d'humeur positive détectent prioritairement les stimuli positifs de l'environnement et à l'inverse pour ceux d'humeur négative, ils perçoivent prioritairement les stimuli négatifs. De plus, des recherches démontrent que les individus d'humeur positive fixent plus longtemps leur attention sur des stimuli positifs et inversement. Précisons que ces biais d'orientation et de durée d'attention se manifestent plus chez des individus qui régulent inadéquatement leurs émotions que chez ceux qui les régulent adéquatement.

Deuxièmement, une étude expérimentale de Fredrickson et Branigan démontre que les individus d'humeur positive ont tendance à considérer les choses dans sa globalité tandis que les individus d'humeur négative ont tendance à percevoir les choses dans le détail.

- La pensée divergente-convergente

De même, notre style de pensée varie en fonction de notre humeur. Selon Schwarz et Bless, les individus d'humeur positive présentent une pensée divergente et heuristique tandis que ceux d'humeur négative présentent une pensée convergente, analytique et systémique. En d'autres mots, les individus d'humeur positive sont plus créatifs, font plus d'associations inhabituelles, catégorisent les choses de manière plus large et plus inclusive et inversement pour ceux d'humeur négative. En résumé, selon Schwarz et Bless, l'humeur positive augmente la performance pour les tâches demandant de la créativité mais diminue celles pour les tâches requérant un traitement systématique de l'information. Et l'inverse est vrai pour l'humeur négative.

- Le jugement

Un autre processus cognitif influencé par notre humeur est notre jugement. En effet, notre humeur influence tant les éléments sur lesquels nous fondons notre jugement que la nature de celui-ci (positif ou négatif). Ainsi, selon Petty, DeSteno et Rucker, les individus d'humeur positive prêtent plus d'attention aux aspects superficiels de l'information tels l'attractivité ou le statut de l'émetteur. Au contraire, les individus d'humeur négative ont tendance à se focaliser sur le contenu du message et à répondre en fonction de la qualité des arguments.

Cependant, outre l'impact sur le *traitement de l'information*, l'humeur influence aussi la *nature* du jugement, de sorte qu'en général ils s'accordent. Ainsi, par exemple une recherche menée par Baron dans le monde du travail montre que, lors d'un entretien d'embauche, les membres du jury d'humeur positive jugent le candidat positivement et se disent prêts à l'engager contrairement à ceux d'humeur négative. Il en va de même lorsque nous devons nous juger nous-mêmes.

Rajoutons que selon Forgas, l'humeur exerce un effet d'autant plus puissant que l'individu ou la chose à juger requiert un traitement long et complexe de l'information. Dans ce cas de figure où nous faisons appel à nos propres expériences et souvenirs, les individus d'humeur positive se souviendront d'éléments plus agréables et forgeront une impression plus positive que les individus d'humeur négative qui souffriront du biais inverse. Il en va de même pour notre propre jugement.

- La perception et la prise de risque

Premièrement, notre humeur influence notre perception du risque et plus particulièrement notre perception de la probabilité d'apparition d'un certain nombre d'évènements désagréables. Selon des

études de Mayer, Gaschke, Braverman et Evans, les individus d'humeur négative surestiment les risques tandis que ceux d'humeur positive les sous-estiment.

Deuxièmement, outre l'influence sur la perception des risques, l'humeur influence aussi la prise de risque. Il semblerait que les effets de l'humeur ne se limitent pas à l'humeur générale mais que les émotions spécifiques ont chacune un effet particulier. Cependant, cette piste de recherches restent encore à être exploitée davantage pour fournir des résultats plus précis.

- Les choix

Tout comme pour nos jugements, notre humeur influence aussi nos choix qui tendent à être congruents avec notre état émotionnel. Prenons un exemple, selon Wenzlaff et Prohaska, les individus d'humeur positive préfèrent la compagnie d'individus d'humeur positive, et vice versa. Il en va de même pour une multitude de choix, l'humeur a une variété d'implications comme interpersonnelles ou dans la régulation émotionnelle par exemple.

- L'interprétation des évènements

De même, l'humeur influence de manière considérable l'interprétation que nous établissons des évènements, le sens que nous donnons au monde qui nous entoure. Précisons que plus les choses sont floues et/ou ambiguës, plus l'influence de l'humeur est importante.

- La mémoire

En réalité, l'humeur exerce une double action sur la mémoire : elle affecte tant la nature du rappel que la qualité de celui-ci.

Tout d'abord, l'humeur affecte la nature du rappel, de sorte que les souvenirs sont souvent congruents avec l'humeur. Prenons l'exemple des recherches de Matt, Vazquez et Campbell qui montrent que les individus d'humeur positive remémorent plus facilement les souvenirs/évènements heureux de leur existence et inversement. Notons que tout comme pour l'attention, ces biais de nature du rappel sont plus manifestes chez les individus qui régulent inadéquatement leurs émotions.

Ensuite, outre l'influence de l'humeur sur les éléments rappelés, elle influence également la qualité du rappel. En d'autres termes, d'après Ucros, la mémoire est meilleure lorsque l'humeur au moment du rappel concorde avec l'humeur au moment de l'encodage. Concrètement, nous nous rappelons

plus facilement une information lorsque nous sommes dans le même état d'humeur au moment du rappel que celui dans lequel nous étions quand nous l'avons mémorisé.

Toutefois, au regard des divers processus cognitifs abordés ci-dessus, votre impression pourrait être que l'humeur positive est toujours bénéfique. À vrai dire, c'est plutôt souvent le cas mais néanmoins pas toujours. Ainsi, être d'humeur négative peut faciliter le rappel d'informations encodées dans un état maussade. Du coup, selon les recherches de Forgas, si nous étions d'humeur négative le jour où nous avons encodé l'information, mieux vaut se remettre dans le même état d'humeur pour améliorer la qualité de notre performance.

- Les répertoires de pensées et d'actions

En accord avec les effets sur la perception, l'attention et la pensée et selon les recherches de Fredrickson et Branigan, les émotions positives élargissent les répertoires de pensées et d'actions tandis que les émotions négatives les restreignent. Cependant, même si notre répertoire de pensées et/ou d'actions est plus étendu lorsque nous sommes d'humeur positive, la qualité de nos pensées n'est pas pour autant proportionnelle à leur nombre. Ainsi, d'après une étude de Forgas, Ciarrochi et Moylan, lorsqu'il s'agit d'être persuasifs, les individus d'humeur négative produisent des arguments de meilleure qualité que ceux d'humeur positive. Notons que ces résultats sont en accord avec le principe que les émotions négatives favorisent un traitement analytique et systémique de l'information. Et donc, les individus d'humeur négative trouvent sans doute plus facilement les failles du raisonnement de l'autre et construisent probablement leur argumentation à partir d'une analyse plus systémique de la question.

Après nos observations de l'influence de l'humeur sur nos processus cognitifs, analysons maintenant son influence sur nos comportements.

3.8.2 Quelle est l'influence de notre humeur sur les comportements ?

Notre humeur n'influence pas seulement notre manière de penser ou de planifier nos comportements mais a aussi un impact sur les comportements que nous posons.

Comme observé dans le premier chapitre à travers les fonctions de l'émotion, l'ultime fonction de l'émotion est de faciliter l'adaptation de l'individu à son environnement et de constituer ainsi un guide de comportement afin d'agir adéquatement. L'émotion est donc un facilitateur d'action. De même, comme établi, des émotions spécifiques sont associées à des tendances à l'action. Pour

rappel, la peur a une fonction de protection, la colère de destruction, la tristesse de réinsertion/réflexion, le dégoût de rejet, la surprise d'orientation, la joie d'exploration, l'amour/tendresse, l'affiliation/reproduction. Connaître ces effets est donc important car les savoir permet en effet de générer stratégiquement les émotions utiles dans telle ou telle situation.

Cependant, outre les tendances à l'action associées aux émotions spécifiques, les émotions positives et négatives ont également une série d'autres effets au niveau interpersonnel. Selon les études de Forgas et Gunawardene, les individus à l'humeur positive sont plus communicatifs, plus chaleureux, plus à l'aise et plus constructifs en situation sociale que ceux d'humeur négative. Toutefois, souvent nous n'avons pas conscience de l'influence de l'humeur sur nos comportements. Pourtant, avoir conscience que des différences d'humeur même légères peuvent affecter profondément la manière dont nous agissons avec autrui et par conséquent la manière dont nous sommes perçus socialement est plutôt un avantage. Selon les recherches de Dougherty, Turban et al., nous nous forgeons une opinion sur base de quelques éléments et nous tendons ensuite à sélectionner l'information qui va confirmer notre première impression. Concrètement, avoir conscience de l'influence de notre humeur sur notre comportement est fondamental surtout si nous interagissons pour la première fois avec un individu, par exemple lors d'un premier entretien avec un subordonné.

Mais selon d'autres recherches de Forgas, l'humeur positive n'a pas que des effets bénéfiques. Dans le cas de figure où nous devons formuler une requête par exemple, les individus d'humeur positive sont beaucoup plus directs voire parfois impolis que ceux d'humeur négative qui sont beaucoup plus circonspects et courtois dans leur demande. De même, plus la demande est complexe, plus les effets sont puissants.

Par contre, les individus d'humeur positive sont plus efficaces en situation de négociation. Ces individus sont plus optimistes concernant l'issue de la négociation et utilisent des stratégies plus positives et coopératives que ceux d'humeur négative, plus pessimistes et donc moins coopératifs.

3.8.3 Conclusions

Les émotions sont indispensables pour permettre l'adaptation d'un individu à l'environnement. Pour rejoindre notre problématique, l'art du manager se situe dans la capacité à distinguer les émotions qui optimisent son fonctionnement de celles qui l'entravent. Dans cette optique, nous avons visité l'influence de notre humeur sur les processus cognitifs tout comme sur nos comportements.

Dans le dernier chapitre, nous vous proposons de découvrir quelques applications pour le cadre.

CHAPITRE 4. QUELQUES APPLICATIONS POUR LE CADRE

Dans la première partie de notre travail, nous avons exploré le champ des compétences émotionnelles, de la définition des émotions jusqu'à l'importance de leurs utilisations. Dans cette seconde partie, nous découvrirons des exemples d'applications pour le cadre au sujet de la considération de ses compétences dans un contexte de travail comme dans la prise de décision ou la motivation. De même, nous vous proposerons quelques données illustrant l'importance de la gestion des émotions dans l'organisation. Toutefois, comme introduction et en lien avec les compétences professionnelles du cadre, déterminons d'abord quelques qualités qui semblent requises selon Kotsou, pour un management émotionnellement intelligent : l'authenticité ou encore la reconnaissance.

4.1 Quelles qualités pour un management émotionnellement intelligent ?

Pour tenter de répondre à cette interrogation, soulignons simplement quelques pistes de qualités³⁴ nécessairement requises, notamment à partir de situations, pour essayer d'instaurer un management émotionnellement intelligent comme l'authenticité, une culture d'acceptation des émotions, une attention aux expressions positives, l'expression des signes de reconnaissance, le partage et l'ouverture, la gestion des conflits, la prise de décision et la résolution de problème.

- L'authenticité

Pour le cadre, développer sa conscience émotionnelle tout comme vivre davantage en cohérence, en harmonie avec son vécu et ses valeurs, a un impact du même ordre sur son équipe et sur l'organisation.

- Une culture d'acceptation des émotions

Instaurer une culture des émotions dans l'organisation crée un espace plus favorable à une gestion efficace des émotions.

³⁴ Kotsou I., Intelligence émotionnelle et management, Comprendre et utiliser la force des émotions, Bruxelles, De boeck, collection Manager RH, 2008, p. 142-143

- Une attention aux expressions positives

Pour développer le climat émotionnel positif de son équipe, un cadre doit faire attention à valoriser l'induction et l'expression d'émotions positives sous toutes leurs formes.

- L'expression des signes de reconnaissance

Pour qu'un cadre devienne émotionnellement intelligent, il doit être attentif à exprimer sa reconnaissance de façon honnête, adaptée et régulière à ses collègues. En effet, une majorité de cadres relèvent plus facilement les échecs que les réussites de leurs subordonnés.

- Le partage et l'ouverture

Combiner des responsabilités et des objectifs très clairement définis avec une culture de l'écoute, de l'ouverture et du partage, constitue les normes d'une équipe émotionnellement intelligente. Cette combinaison permet ainsi aux membres de l'équipe de se positionner plus aisément tout en préservant leur potentiel créatif.

- La gestion des conflits

Pour permettre d'éviter les non-dits et la dégradation de situations non réglées sans pour autant se substituer à la responsabilité de son équipe, un cadre émotionnellement intelligent doit intervenir rapidement dans la gestion des conflits.

- La prise de décision

Plus conscient de son ressenti, le cadre émotionnellement intelligent prendra des décisions plus justes, plus responsables et de manière plus efficace.

- La résolution des problèmes

Considérer les difficultés comme des occasions d'apprentissage individuel et collectif permet de d'abord, se concentrer sur le potentiel d'amélioration présent dans les individus et les situations. En somme, cette approche permet d'apprendre des expériences antérieures tout en maintenant une culture d'évolution permanente qui est basée sur les expériences positives.

Après ces quelques pistes pour instaurer un management émotionnellement intelligent, essayons d'expliquer concrètement en quoi les compétences émotionnelles du cadre peuvent influencer ses

missions. Nous vous proposons pour développer nos propos de s'appuyer sur deux missions rencontrées par le cadre : la prise de décision et la motivation de ses subordonnés.

4.2 Quelle influence pour la prise de décision ?

Comme constaté dans le premier chapitre à propos des fonctions des émotions, les recherches de Damasio mettent en évidence leur rôle joué dans la prise de décisions et les interactions entre émotion/cognition. De même, ses recherches nous montrent que sans l'apport des compétences émotionnelles, l'intelligence purement cognitive ne suffit pas pour fonctionner de manière satisfaisante et pour s'adapter adéquatement à notre environnement, en l'occurrence à celui du travail.

Rajoutons que "L'erreur de Descartes" dont parle Damasio dans son livre est d'avoir imaginé une séparation complète entre le corps fait de matière et l'esprit dont rien de matériel n'est perceptible. En réalité, le paradoxe réside dans le principe que la capacité à exprimer et à ressentir des émotions est indispensable à la mise en œuvre de comportements dits "rationnels".

Ce même chercheur, Damasio, illustre l'importance des émotions dans la prise de décision par l'hypothèse des *marqueurs somatiques*. Selon ce dernier, la conséquence de nos décisions s'imprime par des sensations dans notre corps. Dès lors, la relation décision/sensation serait mémorisée et les sensations qui y sont associées pourraient être réactivées ultérieurement. Et d'après Damasio, cette mémorisation permettrait alors à l'individu de prendre en considération les expériences passées et d'en tirer profit pour les prises de décisions à venir. De cette hypothèse, le signal corporel permettrait alors de rejeter immédiatement une action donnée et de choisir plus efficacement parmi un nombre d'alternatives plus restreint.

Dans la continuité de cette réflexion, le chercheur Kotsou pense que la conscience somatique peut en effet augmenter la précision et l'efficacité du processus de décision du cadre, de même que de développer les autres compétences émotionnelles. Afin de faciliter la compréhension du mécanisme de la prise de décision, abordons ci-après les processus qui y interviennent.

4.2.1 Les étapes de la prise de décision

Décider combine trois types de processus bien distincts : le raisonnement rationnel, la prise en compte des conséquences des expériences et actions passées, la projection. Expliquons brièvement

en quoi consiste chacun de ces processus avant d'aborder concrètement la prise de décision en elle-même.

- Le raisonnement rationnel est basé sur l'*analyse des faits* disponibles : faits, causes, conséquences, pour/contre, critères,...
- La prise en compte des conséquences des expériences et actions antérieures permet d'interpréter la réalité vécue : l'expérience passée influence le processus de décision par un effet de *marquage*. Rappelons comme observé dans les chapitres précédents, l'émotion évalue toute situation rencontrée selon un caractère désirable ou non et une valence positive ou négative. Par cette évaluation, les émotions aident le cerveau à connoter et catégoriser les expériences. De ce fait, le stimulus "marqué" dans notre cerveau sera ensuite automatiquement réactivé émotionnellement lorsque l'individu sera de nouveau confronté au même type de stimulus ou situation.
- La projection consiste à la prédiction des actions futures par la stimulation avant de l'exécuter et d'en anticiper les conséquences. Cette fonction de stimulation³⁵ dans notre cerveau est activée par l'émotion. Soulignons que, selon Berthoz, l'émotion est une préparation à agir et pas seulement une réaction.

Après ces quelques explications sur les processus décisionnels, découvrons dans la suite de notre développement la prise de décision en pratique dans nos organisations et notre rôle de cadre. Précisons auparavant que décider, c'est choisir consciemment parmi diverses possibilités dans le but de résoudre une situation perçue comme insatisfaisante. De ce fait, le choix à opérer suppose un traitement d'informations selon un objectif, des critères de sélection et une volonté de réalisation.

4.2.2 La prise de décision en pratique

Expliquons maintenant que chaque décision du cadre est une suite de distinctions à opérer et que l'émotion intervient à chaque étape. De même, relient chaque étape à la prise de décision avec cet indispensable lien entre émotion/raison pour que le cadre développe un comportement émotionnellement intelligent. Concrètement, identifions chaque étape à la prise de décision du cadre, l'action à réaliser pour l'utilisation de la raison ainsi que les questions à se poser pour faciliter la conscience du marquage somatique et la stimulation de l'action.

³⁵ À considérer comme une reproduction artificielle à tester

- Étape 1: Identifier dans l'organisation une situation considérée comme insatisfaisante et problématique.

L'utilisation de la raison dans cette étape est d'identifier le problème. Et l'utilisation de l'émotion pour le cadre consiste à s'interroger sur : *Quelle émotion nous renseigne qu'il y a un problème ? Qu'est-ce qui nous pose problème ou insatisfaction dans cette situation ?*

- Étape 2: Identifier la motivation à agir.

Cette étape consiste à engager ou non notre volonté (énergie, temps, ressources,...) pour agir dans une direction de changement. L'utilisation de la raison à ce stade est d'identifier "qui" doit régler le problème. Et l'utilisation de l'émotion pour le cadre consiste à s'interroger sur : *À quelle émotion relient-nous notre motivation (ou démotivation) à agir, à changer ? Quel besoin n'est pas satisfait dans la situation ? Quel est notre degré de motivation ?*

- Étape 2: Choisir les informations pertinentes.

L'utilisation de la raison dans cette étape est de récolter des informations utiles et pertinentes (causes, explications,...) pour comprendre et résoudre la situation, le problème. Et l'utilisation de l'émotion pour le cadre consiste à s'interroger sur : *Parmi les diverses informations et explications, lesquelles ressentons-nous comme utiles ? Lesquelles font sens pour nous ?*

- Étape 3: Imaginer les options.

Cette étape consiste à utiliser notre imagination pour identifier des options de solutions. L'utilisation de la raison à ce stade est d'élaborer des options qui répondent au problème. L'utilisation de l'émotion pour le cadre consiste à stimuler (imaginer) la réalisation de chaque option.

- Étape 4: Évaluer les options à mettre en œuvre

Cette étape consiste à évaluer émotionnellement chaque option pour choisir celle qui sera mise en application. L'utilisation de la raison à ce stade est d'utiliser des critères pour coter chaque option avec ses risques et avantages. L'utilisation de l'émotion pour le cadre consiste à évaluer émotionnellement l'effet que chaque option suscite en lui (positif ou négatif) à partir de critères que sont les marqueurs émotionnels.

4.2.3 Conclusions

Pour un cadre, apprendre à identifier les marqueurs somatiques laissés par les expériences antérieures, permet d'en tirer profit pour les futures prises de décision. Cette prise de conscience somatique améliore dès lors la précision et l'efficacité du processus de décision du cadre. De plus, la conscience somatique facilite également l'identification de l'émotion, première compétence émotionnelle à acquérir pour développer l'intelligence émotionnelle du cadre. De même, rappelons que plus le cadre est émotionnellement intelligent, plus il est conscient de son ressenti et plus il prendra des décisions justes, responsables et de manière efficiente.

Dans le point suivant, développons l'idée que tout comme la prise de décision, les compétences émotionnelles du cadre influencent la motivation de ses subordonnés.

4.3 Quelle influence pour la motivation ?

Prenons comme situation pour illustrer nos propos, un entretien avec un subordonné qui est démotivé. L'objectif de cet entretien est d'aborder tous les éléments liés directement ou indirectement au travail en partant de la position et du vécu de ce dernier. Précisons que le but de cette rencontre n'est pas de corriger un comportement mais de permettre un cheminement au subordonné pour résoudre la difficulté rencontrée et ainsi retrouver sa motivation.

Rajoutons que lorsqu'un individu vit une émotion difficile, il peut se montrer très réactif ou au contraire très fermé, ce qui engendre une complication pour la communication et l'écoute. Rappelons que l'écoute d'autrui³⁶ est complémentaire à la capacité d'exprimer nos émotions et facilite l'expression émotionnelle de nos interlocuteurs. Cependant, une précaution reste à prendre si l'interlocuteur est en phase d'activation émotionnelle, l'échange sera plus difficile et les arguments n'auront pas d'autre impact que de renforcer son état.

Mais alors, comment pouvons-nous intervenir ? À quoi pouvons-nous nous référer en tant que cadre pour agir plus efficacement ?

³⁶ Voir l'expression des émotions, chapitre 3

4.3.1 Quels sont les modes d'intervention habituels ?

Pouvoir exprimer notre vécu émotionnel implique que notre interlocuteur soit capable d'écouter et d'accueillir notre message. Face aux difficultés rencontrées à écouter les émotions d'autrui lors de nos interactions, selon les travaux de Rogers, Porter³⁷ et leur équipe, nous pouvons intervenir de six façons différentes lorsqu'un interlocuteur partage son vécu émotionnel : proposer des solutions, juger, interpréter, consoler, investiguer et comprendre. Bien évidemment, la proposition de solutions, le jugement, l'interprétation, la consolation et l'investigation sont des modes d'intervention pouvant constituer un frein à la compréhension du vécu émotionnel de notre interlocuteur. En revanche, un individu se sentant réellement écouté et compris, sera en mesure de mieux se comprendre et sera plus enclin à cheminer vers des solutions.

Expliquons dans les paragraphes suivants chacun des modes d'intervention (souvent automatiques) développés par Porter et leurs effets sur la relation.

- La proposition de solutions

Le premier mode d'intervention possible face à un individu qui vit une émotion est *la proposition de solutions*, dire à l'autre ce qu'il doit faire. Il consiste à proposer directement des solutions (il faut, vous devriez, si j'étais vous,...). Ce mode d'intervention est assez présent dans les organisations opérationnelles axées sur les résultats. Néanmoins, la proposition de solutions peut se montrer pertinente seulement si elle est utilisée à un moment opportun tout en tenant compte des spécificités, des besoins et de la vision du monde de l'interlocuteur.

Le risque de proposer directement une solution est que l'individu ne se sente pas compris car les solutions relèvent du registre rationnel alors que ce dernier se situe dans l'émotionnel. Ce n'est pas pour autant que dans certaines situations, il faut exclure de donner la solution comme par exemple dans des situations d'urgence ou encore lors d'une demande explicite de l'interlocuteur. Mais généralement, ce mode d'intervention est trop précocé et sans une demande de l'autre provoque comme conséquence une perte d'autonomie dans la décision à prendre.

De plus, précipiter notre interlocuteur vers une solution peut être vécu comme un déni de son ressenti et de ses difficultés. Le risque alors est qu'il pourrait rejeter la solution même si celle-ci est opérationnelle. En d'autres mots, l'efficacité de la proposition de solutions n'est possible que lorsque

³⁷ Collaborateur direct de Carl Rogers

notre interlocuteur se sente écouté et que l'intensité émotionnelle a baissé. D'ailleurs, dans ce cas de figure, la solution provient souvent de l'interlocuteur.

En conclusion, ce mode orienté vers les solutions a donc sa place dans un entretien de motivation mais il apparaît généralement trop tôt. Néanmoins, la proposition de solutions donnera une direction concrète à la suite de l'entretien à la condition que notre interlocuteur se soit senti compris dans ses ressentis et soit sorti de la phase d'activation.

- Le jugement de l'autre

Le deuxième mode d'intervention, assez courant, est *le jugement de l'autre*, dire à notre interlocuteur ce qui est vrai ou faux, à privilégier ou à éviter. Le jugement dans le domaine des relations, plus spécifiquement face à un interlocuteur qui vit une émotion, peut se montrer vraiment destructrice. En fonction du contexte et de l'humeur de l'individu, ces jugements de valeurs ont un impact très fort sur la relation. En effet, ce jugement est alors souvent vécu comme une agression qui menace l'identité de l'individu ayant comme conséquences des réactions défensives telles une contre-attaque, une fuite ou une communication fermée. Ces réactions enveniment alors la relation ou n'ont aucun effet sur l'individu.

Rajoutons que la moralisation constitue dans le management une des formes les plus subtiles et les plus communes du jugement. Nous parlons alors de *jugement moral* qui se base sur des règles de conduites propres à une société et qui prend la forme de recommandations morales. En réalité, ce mode d'intervention permet rarement à notre interlocuteur de se sentir compris dans son ressenti et a même tendance à renforcer ses émotions négatives.

En conclusion, une écoute sans jugement s'illustre par l'absence de commentaire personnel, comme l'approbation ou la désapprobation, et de connotation morale.

- L'interprétation

Le troisième mode d'intervention repose sur *l'interprétation* du ressenti de notre interlocuteur, dire à l'autre quelles sont ses raisons d'agir. Il consiste à chercher une signification aux comportements ou aux émotions de l'autre selon notre propre grille de lecture. Par ce mode de communication, nous projetons sur notre interlocuteur nos propres interprétations du problème. Le risque de cette attitude est que le message donné à notre interlocuteur laisse l'impression que nous connaissons mieux que lui ses raisons d'agir.

En conclusion, si nous voulons aider l'autre à s'exprimer et le comprendre, il convient d'éviter de s'engager dans de longues analyses au risque de tous deux nous égarer sur des interprétations de contenu. Il est donc essentiel de garder le ressenti, la relation de l'individu avec les émotions au centre de l'échange au lieu d'interpréter le contenu. Néanmoins, la plupart des interprétations contiennent une part de jugement, dont nous venons de voir les effets négatifs sur la relation.

- La consolation

Le quatrième mode d'intervention est *la consolation*, dire à l'autre que ça va aller. Cette attitude est une conséquence de notre malaise face aux émotions de l'autre et de notre tendance à s'identifier à son ressenti. En réalité, consoler l'autre constitue une tentative pour faire disparaître ses émotions. Nous nions alors la gravité du problème ainsi que l'émotion correspondante. L'autre, du coup, a l'impression que nous minimisons sa souffrance, le déresponsabilisons et le poussons à se sentir victime. Toutefois, le pousser à se sentir victime risque de priver notre interlocuteur de ses possibilités de prise de conscience et de meilleure compréhension de la situation.

Concluons qu'être à l'écoute du vécu d'autrui implique de comprendre ce que l'autre vit sans s'identifier à lui.

- L'investigation

Le cinquième mode d'intervention réside dans *l'investigation*, creuser en fonction de nos intérêts personnels. Adopter cette attitude consiste à se transformer en enquêteur et à analyser les faits au lieu de se centrer sur le vécu de l'autre. Interroger notre interlocuteur est une phase importante dans l'entretien mais la réflexion sur le choix et la pertinence de chaque question doit guider le processus.

Par contre, procéder à un interrogatoire poussé risque de provoquer une forte pression sur l'individu interrogé et de noyer le véritable enjeu sous trop de détails. L'interrogation ne doit viser uniquement à obtenir des informations nécessaires à la compréhension du vécu de l'autre. Néanmoins, le questionnement reflète souvent une curiosité personnelle plutôt qu'une attention centrée sur le ressenti de l'autre.

Concluons que poser quelques questions bien orientées dans le respect et l'écoute de l'autre, permet un échange plus constructif qu'un interrogatoire poussé. Et un questionnement à outrance peut provoquer l'effet inverse.

- La compréhension

Le dernier mode d'intervention repose sur *la compréhension*, montrer que nous entendons et comprenons ce que l'autre vit. L'objectif de la compréhension est de saisir le vécu émotionnel de l'autre tout en essayant qu'il ressente que nous l'avons compris.

Pour permettre cette compréhension de l'autre, il est essentiel de tout d'abord prendre conscience de nos tendances à proposer nos propres solutions, à juger, à moraliser ou à consoler. Cette première étape remplie, nous pouvons alors se pencher sur le vécu de l'autre sans nous y projeter.

Pour nous aider dans cette compréhension, il existe quelques outils tels que: poser des questions ouvertes, offrir à l'autre une reformulation de son vécu, utiliser le silence, repréciser un mot, reformuler positivement,...Par cette attitude, nous adoptons ainsi une écoute que nous qualifions d'empathique.

Avant de conclure et pour appuyer l'importance de l'écoute, abordons les différentes étapes par lesquelles, selon Rogers, passe un individu qui est écouté de manière empathique. Tout d'abord, il se définit de façon négative. Puis, il perçoit que son interlocuteur ne le juge pas et peut commencer à s'accepter. Ensuite, il se comprend mieux lui-même. Et enfin, il entame une dynamique de changement, en l'occurrence sur sa motivation.

4.3.2 Conclusions

L'expression des émotions du cadre et l'écoute d'autrui constituent les éléments essentiels à la deuxième compétence émotionnelle, à savoir l'expression des émotions. L'écoute adaptée du cadre présente l'avantage de faciliter l'expression d'autrui. Dans un contexte de management, il est important de trouver des solutions. Toutefois, si nous voulons guider l'autre ou lui permettre de se guider lui-même vers des solutions, il est essentiel pour nous cadre, de le rejoindre tout d'abord là où se situe. En premier lieu, cette rencontre avec l'autre doit permettre de l'accompagner dans l'expression de ses ressentis. Ensuite, dès que l'émotion s'est atténuée et qu'une écoute empathique a conduit à une meilleure compréhension, le cheminement vers les solutions s'en voit facilité.

Avant de conclure ce travail, visitons quelques données qui illustrent l'importance de la gestion des émotions dans nos organisations.

4.4 Quelques données sur l'intelligence émotionnelle

Pour appuyer notre idée que la gestion des émotions influence directement ou indirectement de nombreux paramètres dans nos organisations, citons quelques exemples d'études qui en témoignent comme la performance, le leadership et la gestion du stress.

- La performance

Selon une étude de Quoidbach sur la performance des équipes infirmières, la performance des équipes est positivement corrélée à la régulation émotionnelle. Précisons que cette performance, lors de cette étude, est mesurée par la satisfaction au travail, l'évaluation du chef d'équipe, le taux de turnover et la qualité des soins. De plus, d'après ce même chercheur, les équipes dont l'intelligence émotionnelle est globalement élevée manifestent une plus grande cohésion d'équipe.

- Le leadership

Les recherches de l'équipe de Hanges auprès de quarante organisations stipulent que l'intelligence émotionnelle des leaders prédit plus adéquatement la performance des équipes que l'intelligence cognitive générale.

- La gestion du stress

Selon plusieurs études de Mikolajczak, il existe un lien entre l'intelligence émotionnelle et la résistance au stress. Une de ses études réalisée sur le stress auprès de 124 infirmières, met en évidence que celles dont l'intelligence émotionnelle est élevée présentent des niveaux de burn-out et de plaintes somatiques plus bas que la moyenne.

4.5 Conclusions

Dans ce chapitre, nous avons tout d'abord listé quelques qualités requises à partir de situations ou missions pour tenter d'appliquer un management émotionnellement intelligent. Ensuite, pour étayer l'idée de l'importance des compétences émotionnelles dans nos organisations, nous avons développé en quoi elles peuvent influencer les missions du cadre à partir de deux exemples : la prise de décision et la motivation. Et enfin, pour appuyer l'idée que la gestion des émotions, quatrième compétence émotionnelle, influence directement ou indirectement de nombreux paramètres dans nos organisations, nous avons cité quelques exemples d'études qui en témoignent comme la

performance, le leadership et la gestion du stress. Notons que d'autres études existent sur cette notion d'influence, dans le domaine de la satisfaction au travail, le recrutement et la sélection, ou encore la santé et la qualité des relations sociales mais les informations trouvées dans la littérature ou le web ne sont pas assez précises ou trop complexes pour les développer dans le cadre de ce travail.

CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Ce travail nous a permis de mettre en exergue un long cheminement des idées empruntées au cours des nombreuses recherches et études entamées depuis les premiers travaux sur les émotions et les compétences émotionnelles ; reste encore à ce jour pour les chercheurs, à éclaircir de nombreux points d'ombre. Néanmoins, même si, actuellement il ne se dégage pas véritablement de consensus définitif sur le nombre et la nature des principales compétences émotionnelles, cinq semblent pourtant s'identifier comme essentielles pour l'adaptation d'un individu à son environnement : l'identification, l'expression, la compréhension, la régulation et l'utilisation des émotions.

Les recherches futures tenteront très probablement à démontrer si ces cinq compétences émotionnelles constituent les plus déterminantes de l'adaptation de l'individu à son environnement ou si d'autres doivent être ajoutées au modèle préétabli. Les chercheurs étayeront sans doute à démontrer un autre aspect intéressant : à quel point les compétences intrapersonnelles sont liées et déterminantes des compétences interpersonnelles. Nous jugerons cet aspect tout particulièrement intéressant eu égard à notre problématique première, formelle : celle de relier les compétences émotionnelles aux compétences professionnelles du cadre de soins de santé. En interaction constante avec autrui dans ses missions professionnelles, transposons cette même interrogation dans nos organisations de travail et de nous interroger à quel point les compétences intrapersonnelles du cadre sont liées et déterminantes de ses compétences interpersonnelles ?

Pour résumer en quelques mots le message que nous voulons vous transmettre au bout de cette réflexion dans notre vie professionnelle et rôle de cadre de soins de santé : apprivoiser nos émotions et prendre le temps de nous connaître constitue un véritable challenge. Apprivoiser nos émotions est effectivement une source de nombreux bénéfices personnels et relationnels au travail. À force de prendre conscience de nos émotions, nous percevrons davantage leurs messages et nous serons capables de les utiliser plus efficacement. Un cadre, à l'écoute de ses émotions, s'ouvre à l'authenticité et à la conscience. Renforcés dans notre conscience intrapersonnelle par le biais d'une prise de conscience corporelle, relationnelle et émotionnelle, nous, cadres de soins de santé, serons capables de disposer d'une meilleure conscience interpersonnelle. Et de rajouter que la conscience, ici employée comme terme générique, englobe tant notre propre vécu émotionnel que celui de nos interlocuteurs. Elle est en somme une conscience élargie à l'autre et à notre environnement.

Formuler une réponse quant à nos interrogations initiales comme celle de la place des émotions et de leur utilité dans nos organisations nous semble, oserions-nous le dire : inutile suite aux divers éléments exposés dans notre développement car, s'interroger sur la considération et l'intégration des compétences émotionnelles dans les compétences professionnelles du cadre, nous paraît une évidence, surtout si nos valeurs se situent au service d'un management éthique et socialement responsable.

Donner une suite à ce travail pourrait éventuellement se situer au niveau de la formation. Comment instaurer un processus de formation au sein de nos institutions de soins pour bâtir une organisation émotionnellement intelligente ? Ou encore, proposer et analyser des outils pour favoriser la régulation émotionnelle du cadre de soins de santé, tel un guide de conduites émotionnellement intelligentes.

Nous vous remercions de votre lecture et espérons vous avoir transmis via ce travail de recherches dans la littérature, de nouvelles connaissances sur les émotions, leur place et leur importance dans notre vie professionnelle et rôle de cadre.

BIBLIOGRAPHIE

Livres

- Gardner H., *Les intelligences multiples, La théorie qui bouleverse nos idées reçues*, Paris, Retz, collection « Petit Forum », 2008, 188 p.
- Gardner H., *Les formes de l'intelligence*, Paris, Odile Jacob, 1997, 476 p.
- Goleman D., *L'intelligence émotionnelle, Accepter ses émotions pour développer une intelligence nouvelle*, Paris, J'ai lu, collection bien-être, 1997, 505p.
- Goleman D., *L'intelligence émotionnelle -2, accepter ses émotions pour s'épanouir dans son travail*, Paris, J'ai lu, collection bien-être, 1999, 383p.
- Kotsou I., *Intelligence émotionnelle et management, Comprendre et utiliser la force des émotions*, Bruxelles, De boeck, collection Manager RH, 2008, 200 p.
- Mikolajczak M., Quoidbach J., Kotsou I., Nélis D., *Les compétences émotionnelles*, Paris, Éditions Dunod, 2009, 308 p.
- Luminet O., *Psychologie des émotions, Confrontation et évitement*, Bruxelles, Éditions De boeck, 2008, 261 p.

Dictionnaires

- Garnier M., Delamare F., *Dictionnaire des termes de médecine*, Paris, Maloine, Paris, 1989, 1031 p.
- *Le Petit Larousse Illustré*, Paris, Larousse, 2008, 1812 p.

Sites internet

- <http://darwin.psy.ulaval.ca/~pepin/pepin2.pdf>, consulté le 15 janvier 2011
- <http://www.docstoc.com/docs/13460130/Les-secrets-de-lintelligencePDF>, consulté le 20 mars 2011
- <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:31Vqgd14OeQJ:www.theses.ulaval.ca/2009/26928/26928.pdf+propi%C3%A9t%C3%A9s+psychom%C3%A9triques+MSCEIT&cd=3&hl=fr&ct=clnk&gl=be>, consulté le 2 février 2012

- <http://www.teique.be/fondements.html>, consulté le 30/12/2011
- <http://infolingu.univ-mlv.fr/english/Bibliographie/bodarwe.pdf>, consulté le 2 février 2012
- http://www.csc-scc.gc.ca/text/rsrch/reports/r150/r150_f.pdf, consulté le 3 mars 2012
- <http://www.psychologiesociale.eu/files/RePS4.Nugier.pdf>, consulté le 27 décembre 2012
- <http://www.neur-one.fr/LES%20EMOTIONS.pdf>, consulté le 23 janvier 2012
- http://www.mundetis-competences.com/ressources_fiches/1215805163_11dictionnaireaptitudes.pdf, consulté le 7 mars 2012
- http://www.scienceshumaines.com/intelligence-de-quoi-parle-t-on_fr_21032.html, consulté le 16 février 2012
- http://en.wikipedia.org/wiki/John_Bissell_Carroll, consulté le 10 mars 2012
- https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:chgafNmevN8J:www.psychologuemontpellier.sitew.com/files/users/1/2/4/3/3/1/0/THESE_DOCTORAT_Mehdi_Liratni.pdf+repr%C3%A9sentation+du+mod%C3%A8le+hi%C3%A9rarchique+de+Carroll&hl=fr&gl=be&pid=bl&srcid=ADGEESip-fULpl298ax2vxmHRe-iB4tqAUt02llQjc4c5y_JKkcKtm-PZjX8QGmvOwiRDfJwjb5naJOcMqEZ0jlyKYHdUmTVy89cjMCwtFA9m9Mw2-N1z_G8sQLS9FVzZ1TYW5dj192C&sig=AHIEtbRFHcM2a3Ryz0bZN0cUDqDwiCdgsA, consulté le 10 mars 2012

Articles

- Belleau J., *Les formes d'intelligence*, PDF, Cégep de Lévis-Lauzon, mars 2001.
- Mikolajczak M., Luminet O., *L'effet modérateur de l'intelligence émotionnelle sur la réponse psychologique et biologique au stress: une synthèse*, PDF, actes UCL/ECSA, période de parution ?

Formations

- Gobert P., *Découvrir, évaluer et développer son intelligence émotionnelle*, Formation continue en management des institutions de soins, Facultés de Santé Publique, participation 2 jours en janvier 2011.

- Meurens P., Développer *sa communication pour mieux travailler en équipe*, Formation continue en management des institutions de soins, Facultés de Santé Publique, participation 2 jours en mars 2012.

ABSTRACT

Certes, les émissions culinaires foisonnent actuellement, partout dans les médias et leurs titres sont évocateurs "TOP CHEFS"... heureux présages d'une recherche sans cesse croissante d'un renouveau culinaire, d'une transcendance des sens et des papilles... Alors, nous, cadre de soins de santé évoluant dans un environnement professionnel en perpétuel changement également, désirons-nous nous y fondre, nous y adapter adéquatement, être "TOP" ! Quelle recette novatrice pourrions-nous "créer", "développer", "affiner", "adopter" pour atteindre des objectifs que nous voulons de plus en plus pointus ? Ingrédients souvent oubliés des recettes du management : les émotions. Elles nous sont apparues comme une solution, une force ou encore une richesse d'où notre engouement dans ce travail à appuyer l'idée de développer nos compétences émotionnelles et de les intégrer à nos compétences professionnelles. Enfin, un menu parfaitement équilibré se doit de déboucher sur une conclusion sublimée : un cadre émotionnellement intelligent doit être capable d'identifier ses émotions et celles d'autrui, de comprendre les causes comme les conséquences de ses émotions et celles d'autrui, d'exprimer ses émotions de manière socialement acceptable, de permettre aux autres d'exprimer leurs émotions, de gérer son stress, ses émotions comme celles d'autrui, d'utiliser ses propres émotions et celles des autres pour accroître son efficacité. Alors, peut-être....aussi un "TOP ...CADRE" ?