

Régis Rossi - Claire Lauzol - Didier Noyé

LES POUVOIRS

Utiliser la puissance des émotions
pour développer confiance,
engagement et coopération

DE

L'INTELLI- GENCE

ÉMOTION-

NELLE

● Éditions
EYROLLES

Réussir ensemble avec l'intelligence émotionnelle

Les émotions ont longtemps été considérées comme des signes de faiblesse n'ayant pas leur place dans le milieu professionnel. Or, les recherches récentes en neurosciences ont permis de montrer leur contribution dans un système très fin qui nous permet d'évaluer chaque situation et d'agir. Selon le Forum économique mondial de Davos, l'intelligence émotionnelle fait désormais partie des dix compétences clés pour réussir professionnellement.

Mobiliser son intelligence émotionnelle, c'est développer sa capacité à percevoir les émotions, les siennes ou celles des autres, et à les intégrer dans sa communication et dans sa prise de décision. Les enjeux sont importants : qualité des relations, efficacité collective, coopération et engagement, gestion du stress et des tensions, qualité du service, influence et leadership...

Cet ouvrage permettra au manager mais aussi aux collaborateurs, de développer leur agilité émotionnelle et de la mettre au service de la performance collective :

- Comprendre et accueillir ses émotions sans se laisser submerger par elles.
- Comprendre les émotions des autres afin d'entretenir de meilleures relations.
- Porter un nouveau regard sur soi, réinterroger ses pratiques.
- Savoir exprimer son ressenti, réguler ses émotions et celles des autres.
- Renforcer son intelligence émotionnelle pour révéler ses talents !



Régis Rossi est conférencier professionnel. Il démontre, à partir des mécanismes de l'illusion, comment les émotions conditionnent nos perceptions, nos prises de décision et nos comportements. Sa conférence « Le pouvoir de l'intelligence émotionnelle » a déjà séduit plus de 100 000 collaborateurs d'entreprises de toutes tailles.



Claire Lauzol accompagne, grâce au coaching, les managers, les dirigeants et les experts dans le développement de leur intelligence émotionnelle. Associée chez Pragma Management, elle pilote les pratiques expertise et coaching.



Didier Noyé est un expert en management et en développement des ressources humaines. Auteur de nombreux ouvrages sur la communication et le management, il est aussi membre de la Faculty CrossKnowledge.

Régis Rossi, Claire Lauzol, Didier Noyé

Les pouvoirs de l'intelligence émotionnelle

Utiliser la puissance des émotions pour
développer confiance, engagement et
coopération

● Éditions
EYROLLES

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2020
ISBN : 978-2-212-57460-9

Sommaire

Les auteurs

Remerciements

Avant-propos

Introduction - Apprivoiser les émotions pour en faire des alliés

Chapitre 1 / Comprendre le rôle des émotions

Ce que sont les émotions

À quoi servent les émotions ?

De l'émotion à la pensée et à l'action

Peut-on influencer les émotions ?

Quand les émotions jouent les trouble-fête...

Identifier et formuler ses sentiments

Un cerveau plus complexe qu'on ne le croit

Chapitre 2 / Situer les fondements de l'intelligence émotionnelle

Ce qu'est l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle : un facteur de réussite

Un intérêt très actuel pour l'intelligence émotionnelle

Chapitre 3 / Comprendre ses propres émotions

Identifier ses propres émotions

Repérer les effets cognitifs des émotions

Que faire pour développer sa conscience émotionnelle ?

Chapitre 4 / Reconnaître et comprendre les émotions chez les autres

Empathie : de quoi parle-t-on ?

Accueillir les sentiments des autres

Cultiver l'empathie

Chapitre 5 / Réguler, canaliser ses émotions

Avoir des émotions sans être sous leur emprise

Discipliner son mental

Revoir certains automatismes

Retrouver son équilibre émotionnel en situation éprouvante

Chapitre 6 / Exprimer ses sentiments de façon appropriée

S'autoriser à exprimer ses sentiments

Pourquoi exprimer ses sentiments de façon appropriée ?

Comment exprimer ses sentiments de manière appropriée ?

Chapitre 7 / Influencer les émotions chez les autres

Accueillir l'émotion

Influencer positivement

Réparer ses propres maladresses

Réagir en cas de forte charge émotionnelle

Recadrer en douceur

Entraîner l'adhésion en s'appuyant sur les émotions

Chapitre 8 / Renforcer son intelligence émotionnelle

Quatre clés pour réussir son plan de progrès

La mise au point du plan de progrès

L'évaluation du plan de progrès

Chapitre 9 / Inspirer la performance avec l'intelligence émotionnelle

Sensibiliser en marquant les esprits

Inspirer des comportements par l'exemple

Implanter l'intelligence émotionnelle au cœur des fonctionnements

Enrichir les formations avec l'intelligence émotionnelle

Postface - L'intelligence émotionnelle par temps de crise

Covid-19 : une crise révélatrice ?

De la sidération à l'action

Annexe - Comprendre les mécanismes du système nerveux

Systèmes nerveux central et périphérique

Les neurones, acteurs centraux de la conduction des messages

Un peu d'histoire pour partager l'état des connaissances sur les acteurs cérébraux des émotions

Émotions et homéostasie

Bibliographie

Publications

Sites Internet

Compléments en ligne

Index

Les auteurs

Régis Rossi

Conférencier professionnel, il a accompagné des entreprises pendant une quinzaine d'années dans les domaines du marketing, du management et de la communication. Parallèlement, il a pratiqué l'illusion sous toutes ses formes (close-up, pickpocket, mentalisme).

Depuis 2011, il intervient au sein des entreprises et des administrations sous forme de conférences interactives et innovantes. Il utilise les mécanismes de l'illusion pour offrir un nouveau regard sur l'art managérial et la communication relationnelle. Sa conférence, « Le pouvoir de l'intelligence émotionnelle », a déjà séduit plus de 100 000 collaborateurs. Il est également praticien certifié en conduite du changement par la méthode de l'*appreciative inquiry* et intervient à l'ESCP Europe et Epita.

Claire Lauzol

Consultante et coach depuis vingt ans, associée chez Pragma Management, elle accompagne les managers, les dirigeants et les experts de grands groupes dans le développement de leur leadership. Elle est spécialiste des « filières expert » (gestion des experts en entreprise, développement du leadership des experts et de leurs managers, conseils auprès de DRH sur l'optimisation de ces filières...).

L'utilisation de l'intelligence émotionnelle est clé dans les coachings qu'elle mène, aussi bien auprès des managers et dirigeants qu'auprès des experts. Cette approche donne des clés de lecture et d'efficacité qui surprennent souvent les profils rationnels et scientifiques avec lesquels elle a l'habitude de travailler.

Elle est coauteur de *Coachez vos collaborateurs* (avec Didier Noyé, aux éditions Eyrolles) et de *Les expert(e)s dans l'entreprise* (avec

Anne-Marie Jonquière, aux éditions Maxima).

Didier Noyé

Expert en management et en développement des ressources humaines, il est membre de la Faculty CrossKnowledge pour laquelle il a conçu des programmes de *e-learning*. Auteur de nombreux ouvrages sur la communication et le management, il a en particulier publié aux Éditions Eyrolles : *Prendre une fonction de manager*, *Développer une équipe performante*, *Gérer vos priorités*, *Résolution de conflits*, *Coachez vos collaborateurs* (avec Claire Lauzol), *Donnez et recevez du feedback* (avec Luc Tardieu), *Réinventez vos réunions* (avec Romain David) et *Le guide pratique du formateur* (avec Jacques Piveteau).

Remerciements

Nous remercions chaleureusement les dirigeants et managers qui ont contribué par nos échanges et par leurs témoignages à la réalisation de ce livre :

- ▶ Arnaud Averseng, Président de France Billet – filiale de Fnac-Darty,
- ▶ Bruno Barlet, Head of Sales South & East, Somfy Group,
- ▶ David Berrebi, Directeur de la Technologie et des Opérations, de Prisma Media,
- ▶ Carole Birembaux, Responsable de la pratique coaching d'équipe et conduite du changement, BNP Paribas Personal Finance,
- ▶ Cédric Combémoré, Senior Vice-président R&D, Head of Body and Equipements, PSA,
- ▶ Marlène Dolveck, Directrice Générale de SNCF Gares et Connexions,
- ▶ Marie-Aude Dubanchet, Directrice adjointe de la Communication du Groupe La Poste,
- ▶ Lamine Gharbi, Président de la Fédération de l'Hospitalisation Privée,
- ▶ Jean Loaec, Directeur de la Stratégie de Mylan,
- ▶ Luc Martin, Directeur vie série, Faurecia,
- ▶ Xavier Mony, Directeur Général d'Eiffage Génie Civil,
- ▶ Marie-Cécile Plessis, Directrice Générale d'AXA Banque,
- ▶ Frank Tapiro, Chief Emotion Officer de Datakalab,
- ▶ Marlène Turion, Responsable Développement RH de Latécoère,
- ▶ Laurent Vimont, Président de Century 21.

Nous remercions nos conjoints et nos enfants qui sont nos premiers soutiens et avec qui, tous les jours, nous développons notre intelligence émotionnelle.

Nous remercions également l'équipe du cabinet Pragma-management pour sa présence bienveillante tout au long de ce projet.

Avant-propos

Intelligence émotionnelle ? Mais... ? Que font ces deux mots antithétiques ensemble ? À quoi sert vraiment l'intelligence dans la vie de tous les jours et quels sont les impacts de nos émotions sur celle-ci ?

L'intelligence est souvent froide, factuelle et presque prévisible, les émotions sont chaleureuses, sensibles et imprévisibles. Quelle formidable rencontre que cette alchimie merveilleuse au service de l'accomplissement de tout ce que peut faire l'homme de grand et de remarquable.

Je suis pilote depuis maintenant quarante ans et je me suis toujours intéressé à l'histoire de l'aviation. Je suis admiratif de ces pilotes de légende... Lindbergh, Guillaumet, Mermoz, Saint-Éxupéry, Vachet ou Rozès. Comment ont-ils pu réaliser de tels exploits ? Est-ce parce qu'ils étaient des pilotes exceptionnels et qu'ils maîtrisaient leur avion comme personne ou avaient-ils quelque chose de plus permettant d'accomplir une action exceptionnelle ?

Lorsqu'on apprend à voler, on se concentre uniquement sur la maîtrise de l'avion, votre instructeur vous apprend à piloter et à faire en sorte que ce soit vous qui dominiez et domptiez votre avion. Sa seule obsession est que vous en soyez maître, de façon à ce que ce ne soit jamais l'avion qui décide de quoi que ce soit. L'art du pilotage règne en maître et pour votre instructeur, le fait de posséder tous les rudiments du pilotage est le premier pas vers la sécurité et la sérénité. Mais aujourd'hui ? Où se fait la différence ? Qu'est-ce qui a animé nos pilotes de légende il y a bien longtemps ?

Tout simplement leur capacité à prendre pleinement conscience de leur environnement et à être sensibles comme jamais à tous les signaux faibles de la troisième dimension dans laquelle ils évoluaient. Car aujourd'hui, on ne peut plus piloter seulement avec notre partie froide et factuelle, les dangers de la complexité ne

peuvent être vaincus que par cette partie de nous qui nous met en éveil et nous permet de comprendre toutes les interactions – et cette partie s'appelle l'émotion. C'est notre plus fidèle compagne, qui va nous donner une vision considérablement amplifiée ; elle est en quelque sorte notre masque de réalité augmentée !

Alors ? L'intelligence émotionnelle en entreprise ? Comment se traduit-elle précisément ? Vous savez souvent ce que l'on dit... Avec un chef on obéit, avec un manager on réfléchit, avec un leader on grandit ! L'intelligence obéit à des règles, mais l'émotion fait grandir ! C'est l'émotion qui donne toute la personnalité fascinante de chaque être, on peut être admiratif de l'intelligence mais on sera émerveillé par la partie humaniste de l'autre. Cette grandeur d'âme est donnée par la gestion de nos émotions et par leur révélation. Pour un pilote, c'est ainsi la vraie définition de l'intelligence environnementale. Pour nous, en entreprise, c'est la vraie intelligence sociale qui nous permet d'appréhender de la manière la plus pertinente possible toutes les situations et interactions.

Chesley Sullenberger, à bord du vol 1549, a pris la décision de se poser sur l'Hudson, et pourtant il a totalement désobéi aux ordres de la tour ! Comment un pilote de 65 ans aussi expérimenté a-t-il pu désobéir ? C'est tout simple, c'est son intelligence émotionnelle qui lui a donné son intelligence environnementale et qui l'a guidé afin de sauver tous ses passagers. Jamais il n'aurait pu rejoindre l'aérodrome désigné, c'est donc toute sa capacité de décision, alliée à sa sensibilité et sa vulnérabilité, qui l'a conduit à faire le meilleur choix de toute sa vie. Désobéir dans une situation aussi critique ne peut se faire que grâce à une fabuleuse intelligence émotionnelle. Un jeune pilote technicien, même as du pilotage, focalisé sur ses liens de subordination, n'aurait peut-être pas du tout pris cette même décision. Toute son intelligence et son talent n'auraient servi à rien s'ils n'avaient pas été couplés avec ses émotions.

À quoi sert en fait cette intelligence émotionnelle ? À s'adapter à son environnement, à appréhender tous les contextes complexes, à intégrer toutes les relations sociales, à comprendre les autres émotions rencontrées. Comment partager avec sincérité avec les

autres si on ne partage pas certaines valeurs communes et certains canaux de communication communs ?

La vraie richesse n'est pas en vous, elle est dans l'autre, n'ayez jamais peur de communiquer. On s'enrichit des autres et les autres s'enrichissent de vous. Partagez vos émotions et vos valeurs, restez positif en toutes circonstances, la vraie harmonie ne peut venir que par la mise en avant de ce que l'homme a de meilleur en lui. Vive l'intelligence émotionnelle qui n'est autre que le fait de mélanger la pleine conscience de nos sentiments avec notre intelligence classique au service de l'émotion ultime pour le plus grand bonheur de tous !

Jean Loaec

Directeur de la Stratégie de Mylan

Introduction

Apprivoiser les émotions pour en faire des alliés

Les émotions ont longtemps été considérées comme des signes de faiblesse, n'ayant pas leur place dans le milieu professionnel. Les recherches en neurosciences ont pourtant permis de montrer leur rôle essentiel dans la vie sociale et en particulier pour la communication dans les entreprises. Elles nous transmettent des messages utiles, elles contribuent à évaluer des situations pour agir et nous devons savoir les décoder. Nous pouvons développer notre agilité émotionnelle et faire des émotions nos alliés pour être plus efficaces individuellement et collectivement. À l'inverse, ignorer ou refouler les émotions peut être contreproductif.

Le sujet est particulièrement actuel, car les entreprises se rendent compte du rôle fondamental des émotions dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Une étude récente de Capgemini indique que 74 % des cadres d'entreprise pensent que l'intelligence émotionnelle va devenir une compétence humaine indispensable. Les recruteurs tiennent de plus en plus compte de cette dimension dans leurs choix.

En effet, les émotions ont un impact sur la qualité des relations, sur la coopération et l'engagement des salariés, sur la gestion du stress et la santé au travail, sur la qualité du service client. Les dirigeants se rendent compte que l'intelligence émotionnelle est une composante majeure du leadership qu'ils doivent exercer. En fait, l'ensemble des salariés sont concernés : la capacité à prendre conscience de ses émotions et à les intégrer dans sa communication constitue un facteur de réussite professionnelle.

Le développement de l'intelligence émotionnelle permet de porter un nouveau regard sur soi-même, sur la relation aux autres, sur son environnement professionnel : c'est une formidable occasion d'ouverture.

Nous savons aujourd'hui qu'il est possible de développer et d'améliorer notre quotient émotionnel. Ce livre va vous y aider. Grâce à cette lecture, vous allez pouvoir :

- ▶ vous réinterroger sur vos propres pratiques à la lumière de l'intelligence émotionnelle ; voir autrement l'écoute, la confiance, l'engagement, la coopération ;
- ▶ être plus conscient de vos émotions et de vos sentiments. Faire le lien entre les sentiments et des besoins humains ;
- ▶ identifier et comprendre les émotions des autres afin d'entretenir de meilleures relations ;
- ▶ savoir exprimer votre ressenti, mieux gérer vos émotions, développer un état d'esprit positif ;
- ▶ définir votre plan de progrès personnel et trouver vos propres voies pour valoriser vos forces, révéler vos talents !

Vous trouverez dans ces pages des encadrés avec la mention « L'œil de l'illusionniste » : ils correspondent à l'expérience de Régis Rossi qui s'appuie sur les mécanismes de l'illusion pour faire découvrir certains aspects de l'intelligence émotionnelle. D'autres encadrés ont la mention « Regard du coach » : ils sont issus de l'expérience de Claire Lauzol dans l'accompagnement des managers et des experts.

Cet ouvrage concerne plus particulièrement le développement de l'intelligence émotionnelle dans le cadre professionnel. C'est pourquoi il nous a semblé intéressant de présenter les points de vue de plusieurs dirigeants d'entreprise qui témoignent de leur conception sur ce sujet. Ces témoignages, répartis dans différents chapitres, enrichissent beaucoup ce livre et nous remercions leurs auteurs.

La recherche sur le cerveau ne cesse de progresser et d'éminents neurologues apportent chaque jour de nouvelles pierres à l'édifice

de ces connaissances. Les apports d'Antonio Damasio en la matière sont remarquables. On peut aussi citer le professeur Hugues Duffau qui explore le cerveau éveillé avec toute son équipe d'experts au CHU de Montpellier, ou encore Joseph LeDoux, chercheur new-yorkais et pionnier de la neurologie des émotions. Nous sommes infiniment reconnaissants à l'ensemble des professionnels de partager largement leur savoir, de le rendre intelligible. Notre approche pratique repose sur les fondements de la connaissance scientifique actuelle en matière de neurosciences et de psychologie.

chapitre

1

Comprendre le rôle des émotions

« Ce n'est pas la montagne que nous conquérons mais nous-mêmes. »

Edmund Hillary

Objectifs

- ⊖ Comprendre le rôle des émotions dans nos vies.
- ⊖ Comprendre les mécanismes de génération des émotions.
- ⊖ Repérer les besoins associés aux émotions.

Les émotions nous accompagnent dans notre quotidien depuis des temps immémoriaux. Elles jouent un rôle central dans la sélection et le traitement des informations liées aux situations auxquelles nous faisons face. Elles nous permettent de réagir immédiatement en situation d'alerte. C'est notamment grâce à elles que nous avons pu assurer notre défense et notre survie. Les temps de la préhistoire sont bien loin aujourd'hui, mais notre cerveau continue son travail de traitement de l'information pour nous permettre de nous adapter à chaque situation.

Dans ce chapitre, nous abordons les fonctionnements des émotions, en particulier la dimension physiologique et avons aussi souhaité partager un point de vue décalé au travers du témoignage d'Arnaud Averseng en fin de chapitre. Il illustre l'impact de cette compréhension des émotions sur les résultats que l'on obtient lorsqu'on travaille dans le domaine du spectacle vivant.

Ce que sont les émotions

Définition

Le terme « émotion » vient du latin *emovere*, « mettre en mouvement ». Il existe de très nombreuses définitions issues des travaux universitaires de neuroscientifiques et psychologues, qui suggèrent trois composantes : la réaction affective rapide, le mouvement et l'adaptation.

De manière simplifiée, l'émotion est une réaction rapide issue du traitement de l'information de notre environnement par notre cerveau ; elle nous permet de passer à l'action pour réagir face à une situation.

Vous avez des émotions ? C'est très bien, c'est signe que vous êtes habité par un élan vital : vous voulez vivre et rester en vie !

Distinguons « émotion » et « sentiment ». L'émotion est un trouble passager, physique, qui nous alerte de façon automatique parce qu'il y a un besoin vital en jeu ; le corps nous incite à réagir dans l'urgence. Le sentiment est un état plus durable qui est lié aux émotions ; il est provoqué par les émotions et les pensées. Le sentiment est la caisse de résonance de l'émotion. Il correspond à une perception consciente des émotions. Lui aussi nous alerte et nous invite à réagir pour retrouver un équilibre de vie satisfaisant.

Par exemple, la peur est une émotion instantanée, mais si le cerveau s'en empare, cela devient un sentiment d'anxiété plus durable.

La vie d'une personne peut être colorée par certains sentiments dominants. C'est son humeur, son état d'âme. L'humeur peut être passagère ou permanente, liée à certaines situations.

Les émotions primaires et secondaires

Il est devenu courant de décrire l'émotion comme l'ensemble des réponses qui sont visibles à l'extérieur. Paul Ekman¹, professeur de psychologie au département de psychiatrie de l'université de Californie, distingue six émotions primaires : joie, tristesse, colère, peur, surprise, dégoût. Les émotions primaires sont innées, préprogrammées et existantes dès la naissance. Ses recherches sur les expressions du visage ont montré que les six émotions de base sont exprimées et identifiées de la même manière par des membres de cultures très variées, y compris isolées.

Les micro-expressions du visage sont involontaires et incontrôlées. Cependant, certaines expressions faciales sont, selon Ekman, aussi influencées par le contexte culturel et social. Elles peuvent être contrôlées, régulées pour les rendre conformes aux normes sociales et aux règles d'expression spécifiques à sa culture (expression appropriée dans une situation donnée).

- ▶ **La joie** est un signal de motivation, de contentement, d'encouragement. Elle favorise l'action, la coopération, la créativité ; elle induit un état d'esprit positif, constructif, et

favorise les relations avec autrui. La joie alimente l'envie de vivre ; c'est aussi un facteur de bonne santé.

- ▶ **La tristesse** montre que l'individu est touché, blessé par une perte, un manque, une déception. Elle peut s'accompagner de larmes et d'un repli sur soi.
- ▶ **La colère**, qui exprime des limites, est une réaction de protection face à une situation vécue comme un obstacle ou une injustice. La colère montre la capacité à se battre pour quelque chose. Elle permet de préserver son intégrité physique et psychique.
- ▶ **La peur** montre la perception d'un danger pour notre vie ou notre bien-être (réel ou imaginaire). Elle assure une fonction anticipatrice en augmentant notre niveau d'alerte et de vigilance pour se préparer à l'action. Elle invite à la prudence. Cependant, elle peut aussi être paralysante.
- ▶ **La surprise** signale une attention maximale portée à un nouvel événement, objet ou personne ; elle invite à réagir. La surprise peut être désagréable, neutre ou agréable.
- ▶ **Le dégoût** est un signal fort de refus ou de rejet de ce qui semble toxique. Il permet de nous protéger des empoisonnements et des maladies. Il peut également s'appliquer aux situations sociales.



Joie



Tristesse



Colère



Peur



Surprise



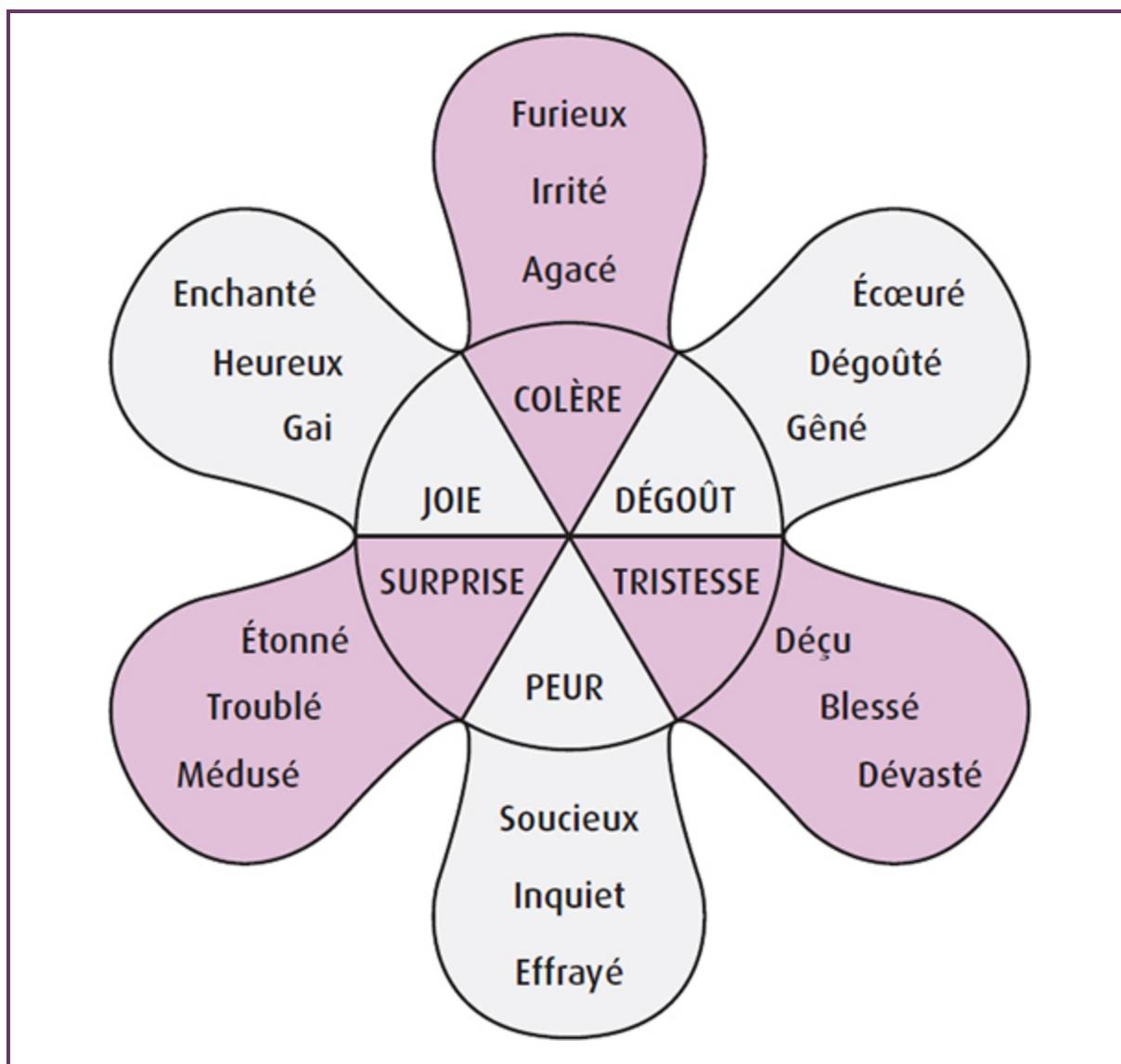
Dégoût

Ces émotions primaires sont associées à ce qui est vital pour rester en vie et croître. Elles sont complétées par une palette large d'émotions secondaires qui se manifestent dans la vie sociale. Leur recensement varie selon les auteurs. On retrouve régulièrement : la fierté, l'amusement, le mépris, le soulagement, la satisfaction, la gêne, la honte, la culpabilité et l'amour. Elles permettent d'enrichir et de nuancer les émotions de base.

L'intensité variable des émotions

Une autre dimension importante dans la compréhension des émotions est l'intensité. Entre la satisfaction liée à l'obtention d'un résultat attendu et l'euphorie que vous pouvez ressentir en réalisant un rêve, l'intensité de l'émotion primaire qui est la joie est très différente.

Pour vous aider dans l'identification de cette intensité, nous proposons une forme simple de graduation dans l'expression des émotions primaires que nous placerons sur trois niveaux d'intensité : faible, moyen et fort.



Une intensité variable

- ▶ Joie : faible : satisfait, content, serein, gai ; moyen : heureux, optimiste, ravi ; fort : enchanté, enthousiaste, euphorique, rayonnant.
- ▶ Tristesse : faible : chagriné, déçu, désolé ; moyen : navré, tourmenté, blessé, peiné, malheureux ; fort : accablé, désespéré, dévasté.
- ▶ Colère : faible : mécontent, contrarié, agacé, énervé ; moyen : irrité, frustré, indigné, exaspéré, outré ; fort : furieux, emporté, enragé.
- ▶ Peur : faible : préoccupé, soucieux, craintif ; moyen : inquiet, angoissé, anxieux ; fort : effrayé, paniqué, horrifié, terrorisé.
- ▶ Surprise : faible : interpellé, étonné, surpris ; moyen : troublé, dérouté, déstabilisé, stupéfait ; fort : ébahi, estomaqué, médusé
- ▶ Dégoût : faible : repoussé, gêné, dérangé ; moyen : rebuté, nauséux, dégoûté ; fort : écoeuré, répugné.

Avoir conscience de l'intensité variable de nos émotions permet de nuancer l'expression de nos sentiments. Les émotions ont d'autres caractéristiques : elles ont une persistance variable, elles sont automatiques ou régulées, elles sont perçues comme agréables ou désagréables.

Des entreprises proposent des systèmes d'analyse émotionnels automatisés pour détecter les émotions d'une personne en se basant sur l'expression faciale. C'est le cas de l'entreprise Datakalab dont voici le témoignage d'un des fondateurs, Frank Tapiro.

Remarque : certains chercheurs considèrent que l'on peut effectivement détecter ainsi l'expression faciale mais que la correspondance avec une émotion n'est pas systématique.



Témoignage de Frank Tapiro, Chief Emotion Officer de Datakalab

Comment mesurer le pouvoir émotionnel des marques

En mars 2017, Xavier et Lucas Fischer, Anne-Marie Gaultier (aujourd'hui directrice du marketing et communication d'Intermarché) et moi avons fondé Datakalab pour

mesurer les émotions des consommateurs sur tous les points de contact des marques à l'aide d'outils scientifiques. Datakalab permet aux marques de mieux connaître leurs publics et d'optimiser leur performance business. Arnaud Dapogny et Kevin Bailly, deux grands chercheurs français de réputation mondiale spécialisés en intelligence artificielle, nous ont rejoints fin 2018.

Depuis leur arrivée, nos algorithmes de détection des émotions et des comportements sont aujourd'hui les plus puissants du marché devant Facebook et Tencent.

Le principe est simple : on filme une personne via sa webcam ou un groupe face à une caméra pendant une expérience de contenu (spot de pub, vidéo online, bande-annonce cinéma, événement, convention...). La vidéo est immédiatement analysée pour en extraire des data émotionnelles qui traduisent les comportements et émotions de l'audience.

Ce procédé de facial coding basé sur l'intelligence artificielle est totalement RGPD²-compatible : chaque personne décide ou non de participer à l'expérience et les vidéos ne sont pas stockées. Nous ne faisons pas de reconnaissance faciale, mais une détection des micro-expressions du visage. Les résultats sont anonymisés, collectifs et non individuels. Toutes les données sont agrégées pour donner des scores et des statistiques robustes.

Nous ne pouvons pas nous rappeler de toutes les émotions que nous ressentons seconde par seconde, car notre cerveau n'a pas la capacité de stockage nécessaire. Datakalab nous permet de le faire. Pour les contenus, on mesure l'attention, l'émergence émotionnelle et l'engagement qui sont les trois atouts les plus importants pour s'assurer de leur efficacité.

Grâce à ces résultats, une marque peut mesurer seconde par seconde les émotions générées par son contenu et peut évidemment l'optimiser et le modifier. Ces tests se font en ligne via notre plateforme Saas qui permet de gérer un nombre infini de vidéos dans le même temps.

Nous travaillons avec de nombreuses sociétés d'études et de panels online qui utilisent nos algorithmes sous forme de licence pour leurs missions de conseils auprès des marques.

Nous avons déjà analysé plus de 10 millions de vidéos, plus de 100 affiches, 200 annonces presse. Datakalab a l'ambition de devenir la start-up experte dans l'analyse de l'image pour mieux comprendre les comportements humains.

À quoi servent les émotions ?

Les émotions nous aident à nous adapter

Les émotions jouent un rôle central dans notre vie et notre survie. Elles nous aident à évaluer les situations et à nous adapter sans cesse dans un monde qui bouge. Grâce aux émotions, nous évitons les dangers et nous pouvons saisir les opportunités. En effet, réagir

en une fraction de seconde à un danger imminent (peur) ou éviter de consommer des aliments dangereux pour notre santé (dégoût) sont des fonctions vitales.

- ▶ **Un rôle de protection.** Elles nous protègent quand notre vie est en danger, grâce à des circuits neuronaux qui produisent une réaction beaucoup plus rapide que celle issue du raisonnement : évitement, fuite, immobilité, attaque ou défense en fonction de la nature du danger.
- ▶ **Une aide pour anticiper et décider.** Elles nous aident à anticiper et à décider en prenant en compte les conséquences de nos actes dans leur dimension émotionnelle : anticipation d'une situation plaisante ou au contraire déplaisante, que nous percevons comme favorable ou défavorable.
- ▶ **Un moyen de communication.** Elles nous permettent de communiquer nos sentiments, résultats visibles des émotions, au travers d'expressions verbales, faciales et corporelles qui renseignent sur l'humeur ou l'état affectif ressentis.

Les émotions sont le reflet de nos besoins

L'émotion nous met en mouvement. Elle nous permet de retrouver un équilibre. Pourquoi faut-il retrouver notre équilibre ? Parce qu'un de nos besoins fondamentaux est malmené ou risque de l'être.

Les émotions sont donc le reflet de besoins à satisfaire. Reprenons les émotions primaires :

- ▶ La joie : besoin de partage, de maintien, renouvellement de la situation génératrice de l'émotion. La joie vient aussi satisfaire un besoin de croissance et d'évolution.
- ▶ La tristesse : besoin de réconfort, de compréhension, de consolation. C'est aussi le besoin de se replier sur soi en attendant que ça aille mieux.
- ▶ La colère : besoin de réparation, de respect, de changement ; besoin de mettre des limites pour défendre ses droits, besoin de lutter face à une situation dangereuse.

- ▶ La peur : besoin de sécurité, de protection, de fuite devant le danger, d'être rassuré.
- ▶ La surprise : besoin de s'adapter à un imprévu ; besoin de temps pour analyser, comprendre, apprendre.
- ▶ Le dégoût : besoin d'éloignement de quelque chose qui nous révulse.

*« Les émotions sont des fenêtres ouvertes sur nos
besoins. »*

Marshal Rosenberg

La compréhension de ces besoins permet de les prendre en compte et de choisir des comportements alternatifs et adaptés. Prenons l'exemple d'une personne qui vous bouscule dans la rue sans s'excuser. Dans ce type de circonstances, si vous vous mettez à hurler, on pourrait parler d'un excès de réaction aux émotions. Si on analyse ce qui peut se produire en vous :

- ▶ Vous pouvez éprouver de la surprise : ce n'était pas prévu/vous ne vous y attendiez pas => un comportement adapté, quand on a conscience de la surprise, pourrait être d'analyser la situation ; y a-t-il un dommage physique, est-ce si grave ?
- ▶ De la peur, selon l'intensité du contact => vous vous protégerez davantage à l'avenir en observant les lieux et les personnes.
- ▶ De la colère : elle pourrait quand même faire attention et s'excuser => vous pouvez demander calmement à cette personne de s'excuser.
- ▶ Et si tout d'un coup vous constatez que cette personne est non voyante, alors la colère s'efface, car votre jugement négatif n'a plus lieu d'être.

De l'émotion à la pensée et à l'action

Le lien entre émotion et manifestation physiologique

Notre système de capteurs sensoriels (récepteurs de signal visuel, auditif, olfactif, tactile) envoie à notre cerveau des informations par l'intermédiaire de neurones sensoriels. On parle de stimulus. Notre cerveau traite cette information de manière automatique, transmettant des ordres au reste du corps, ce qui nous permet d'y réagir. Ce stimulus peut être perçu par le cerveau comme ayant un caractère émotionnel. Par exemple, une situation perçue comme un danger va engendrer de manière extrêmement rapide une émotion (quelques dixièmes de seconde) et une adaptation corporelle comme un mouvement de retrait ou de fuite instinctif accompagné d'une accélération des rythmes respiratoires et cardiaques. Le système nerveux périphérique a capté le stimulus, perçu par le cerveau (système nerveux central) comme ayant un caractère émotionnel. Cependant, la perception de cette émotion n'interviendra que plus tard (environ une seconde). Le cerveau envoie des ordres vers les organes et notamment les muscles *via* les neurones moteurs pour assurer une réponse adaptée. En situation d'émotion, le système nerveux orthosympathique³ s'active pour préparer le corps à faire face, l'excitation augmente. Le système nerveux parasympathique, lui, calme le jeu, l'excitation diminue, c'est le mécanisme inverse.

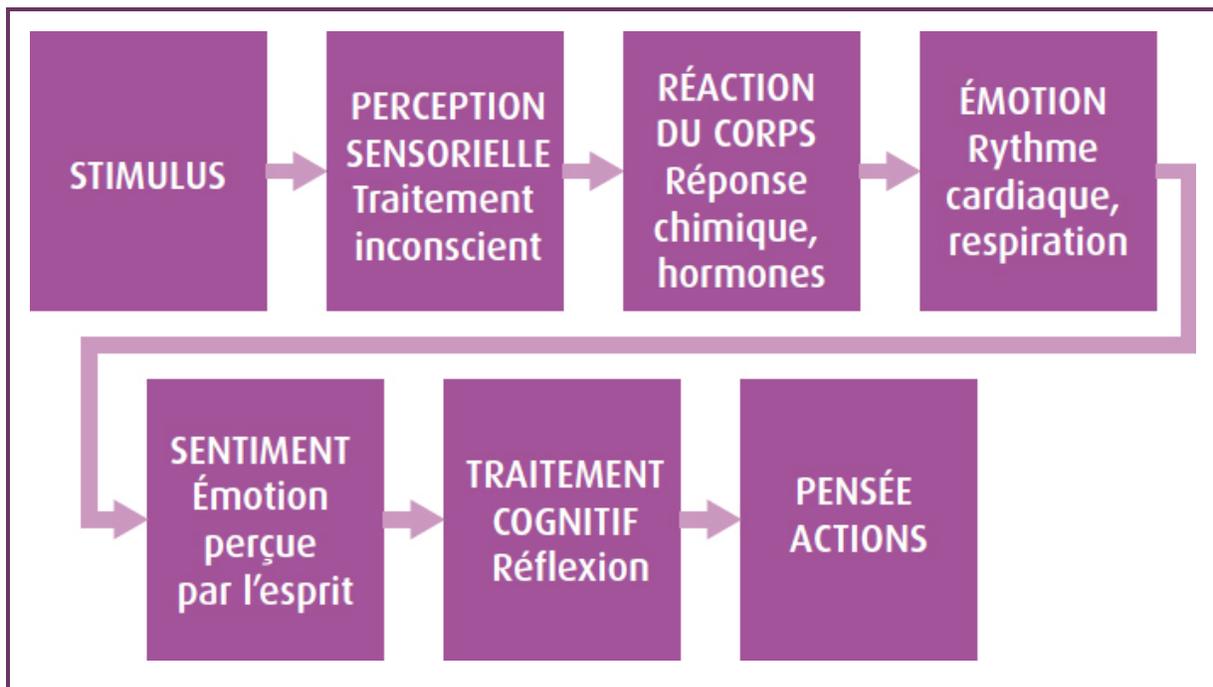
En bref, une émotion est le résultat d'une réponse à un stimulus qui mobilise le système nerveux de manière fine et complexe. Cela permet à notre organisme d'assurer une adaptation au changement des conditions internes ou externes de l'environnement.

Comment se forme une émotion ?

L'apparition d'une émotion dépend donc d'une chaîne d'événements qui débute avec l'apparition du stimulus. Le stimulus est perçu par un système nerveux sensoriel du cerveau, par exemple la vue ou l'audition. Les signaux provoqués par ce stimulus se propagent dans le cerveau, provoquant une réaction du corps, avec une sécrétion de substance chimique, en particulier des hormones.

Cela provoque un état émotionnel avec des manifestations comme l'accélération du rythme cardiaque, de la respiration... Jusqu'à ce point, le processus est non conscient.

Ensuite l'émotion est perçue par l'esprit : apparition du sentiment. Puis survient le traitement cognitif conscient, la réflexion qui conduit à des pensées et des actions conscientes.



De la perception de l'émotion aux pensées et actions

Les hormones : des messages chimiques qui préparent notre corps

Dans certaines situations riches en émotions, l'organisme libère dans le sang des hormones qui nous préparent à réagir.

Voici les plus importantes :

- ▶ l'adrénaline nous prépare à faire face à une situation difficile. Elle augmente le rythme cardiaque, libère du glucose nécessaire aux muscles, facilite la respiration ;
- ▶ le cortisol complète les effets de l'adrénaline en cas de stress ;
- ▶ l'ocytocine calme l'anxiété et pousse à créer du lien ;
- ▶ la testostérone favorise le désir sexuel, l'assurance et éventuellement l'agressivité ;
- ▶ la dopamine, hormone du plaisir, incite à chercher de la nouveauté.

Pour les plus curieux de nos lecteurs, nous avons mis en annexe une présentation de quelques mécanismes du système nerveux et du fonctionnement de notre cerveau pour préciser les mécanismes biologiques qui sous-tendent la formation et le traitement des émotions.

Des retrouvailles agréables

Vous retrouvez par hasard dans un train Carlos, un de vos anciens collègues avec qui vous engagez la conversation. Vous avez vécu une belle aventure professionnelle avec lui en menant ensemble un ambitieux projet à bien. Cela fait bien deux ans que vous ne l'avez pas vu et vous vous sentez immédiatement d'humeur joyeuse. Pourtant, quelques heures avant, vous étiez soucieux de la situation relationnelle difficile avec votre nouveau collaborateur. Que s'est-il passé en vous ?

En revoyant et en entendant Carlos, vos neurones sensoriels remontent l'information de la présence de Carlos à votre cerveau (via le nerf optique). L'information est traitée au niveau cérébral de manière inconsciente par un des systèmes sensoriels (vue et audition). La conduction neuronale de l'information vers les sites déclencheurs des émotions est en route. Les réponses chimiques et musculaires automatiques/instinctives correspondant au stimulus s'activent, vous souriez, votre posture physique est ouverte et confiante, tournée vers lui. Vos souvenirs se réactivent et tous les bons moments passés ensemble maintiennent ce sentiment joyeux que vous avez rapidement éprouvé en le retrouvant. Vous vous dites que c'est très sympathique de le revoir, d'avoir de ces nouvelles, que vous aimeriez trouver une nouvelle occasion de collaborer ensemble. Vous le quittez heureux, bien décidé à garder le contact et à revenir vers lui dès qu'une nouvelle opportunité de projet se présentera !

Peut-on influencer les émotions ?

Influencer ses émotions... ou plutôt ses sentiments

Les émotions interviennent en amont de notre pensée ; devenues conscientes, ce sont des sentiments. Les sentiments sont des émotions devenues accessibles à notre connaissance : ce n'est qu'à partir de cette étape du processus qu'elles peuvent être influencées. Nous pouvons amplifier les sentiments liés à la joie ou tempérer ceux liés à notre colère ou notre peur et donc moduler notre réponse émotionnelle. Cela nous permet d'être encore plus « juste » dans nos interactions sociales en particulier, d'agir sur notre état général en affinant la réponse à la situation génératrice d'émotion. Dans l'exemple donné plus haut, vous avez peut-être ajusté l'expression de votre joie à la personnalité de Carlos. Il a une préférence pour l'extraversion, vous vous êtes autorisé à partager de manière démonstrative votre sentiment en lui donnant l'accolade ; ou au contraire, compte tenu des circonstances (lieu public), vous restez discret en vous contentant d'une poignée de main.

La tentation serait grande de vouloir à tout prix maîtriser ses émotions. Notre cerveau traite en continu une multitude d'informations à caractère émotionnel dont nous n'avons pas conscience, mais qui influencent nos impressions, nos pensées, nos comportements et nos actions. Inutile donc de chercher à maîtriser ou bloquer l'apparition d'émotions. Elles sont inaccessibles, car générées de manière automatique pour des raisons spécifiques comme nous l'avons vu (protection, survie, conservation, expansion...). Ce sur quoi nous pouvons réellement agir, ce sont nos pensées, à partir du moment où nous prenons conscience de nos ressentis agréables ou désagréables liés aux émotions.

Le regard du coach

Un mauvais souvenir bien ancré

Anika se retrouve dans un auditorium dans lequel elle avait pris la parole pour la première fois devant le top 100 de son entreprise il y a quelques années ; elle n'avait ni motivation ni réelle préparation. Elle avait commencé par bégayer les premiers mots de son introduction. À partir de là, tout était allé de mal en pis, visage en feu, sensation de gorge sèche, mains moites, tête vide... Elle avait dû lire ses notes pour aller jusqu'au bout.

En revoyant les lieux, une impression désagréable l'envahit. Pourtant depuis, elle a dépassé ses appréhensions et appris à se préparer. Elle sait s'appuyer sur ses forces pour réussir ce genre d'exercice.

L'émotion a émergé, Anika l'a perçue comme désagréable car le lieu est lié à ce vécu. Elle a commencé à se dire qu'elle ne voudrait pour rien au monde reprendre la parole dans ce lieu. Elle peut continuer à construire en elle cette réalité autour de ces impressions passées.

Autre possibilité : au contraire, prendre conscience de son ressenti, évaluer la situation, orienter ses pensées pour répondre à son besoin de réassurance. Elle peut se dire que ce lieu porte la marque de l'apprentissage, qu'elle a su mettre à profit cette expérience, que depuis elle sait comment réussir ce genre d'exercice. Ce faisant, elle diminue la réaction d'alerte générée par l'émotion, elle agit sur ses pensées en neutralisant le sentiment désagréable.

Notre corps nous parle, sachons l'écouter pour nous adapter et décider de ce que nous voulons vivre. Les émotions sont des cadeaux !

La modulation de la réponse émotionnelle, un apprentissage précoce

La modulation de la réponse émotionnelle fait partie des mécanismes d'adaptation. Il s'agit d'une des fonctions importantes du développement de l'individu ; elle permet d'inclure une étape d'évaluation consciente entre la situation forte en émotion et la réaction elle-même. Ce faisant, nous cherchons à adapter nos réactions spontanées à ce qu'exige une culture donnée. Les jeunes enfants expriment leurs émotions de manière spontanée et généralement avec force sans se préoccuper des conséquences. Ils sont remplis, parfois submergés, par leurs émotions. Ce sont les réactions de leur entourage qui vont les aider à faire le tri dans ce

qu'ils ressentent et mettre un nom sur ce qu'ils éprouvent. « Tu ressens de la colère ! », « Tu es joyeux », « Tu es triste ». Les enfants apprennent ainsi quelle expression de leurs sentiments leur est autorisée dans telle ou telle situation.

Par exemple, le petit Paul se voit refuser une chose qu'il désire ; il jette avec rage son jouet par terre. Sa maman verbalise : « Tu es en colère mais ce n'est pas une raison pour jeter ton jouet par terre. » Kurt a 3 ans, il se met à pleurer en voyant sa maman quitter la pièce. Son papa le regarde avec un air mécontent : « Mon fils, tu ne vas pas pleurnicher comme une fillette ! »

Chaque personne apprend à exprimer, réprimer ou moduler les sentiments adaptés aux circonstances. C'est durant cette phase d'apprentissage précoce que se construisent les compétences émotionnelles. On peut parler d'alphabétisation émotionnelle. Nous apprenons par observation ce qui est souhaitable, valorisé en termes d'expression des émotions. Ce sont les règles d'expression des sentiments. Nous reviendrons plus en détail sur ces règles au chapitre 6.

Nous les apprenons dans notre famille lorsque nous sommes enfants, dans notre environnement scolaire, pendant nos études, dans notre environnement amical et dans notre environnement de travail.

Nous pouvons donc « gouverner » nos sentiments parce que nous pouvons percevoir nos émotions, réfléchir avec notre pensée consciente et faire des choix.

L'adolescent, l'adulte en devenir, peut apprendre à être conscient de ses émotions, à gouverner ses sentiments et cultiver son intelligence émotionnelle. Mais il peut aussi faire un apprentissage moins bénéfique : ignorer, nier ses émotions, exprimer des sentiments autres que ceux qu'il éprouve. C'est alors une source de difficultés dans les relations sociales.

Des parasites sur la ligne des émotions...

Il peut arriver qu'une personne éprouve de la tristesse et que, au lieu d'exprimer cette tristesse, elle manifeste de la colère. La tristesse est parasitée par la colère. C'est un mécanisme que l'analyse transactionnelle appelle les sentiments parasites, ou rackets. Ce mécanisme prend sa source dans l'enfance. Le petit enfant apprend quelquefois à réprimer une ou plusieurs émotions qui ne sont pas acceptées dans sa famille pour les remplacer par d'autres émotions qui, elles, sont autorisées ou valorisées. Il utilise alors ces sentiments dits parasites ou rackets pour obtenir les gratifications et signes de reconnaissance dont il a besoin (être en colère alors qu'il est triste). Ce mécanisme s'est mis en place à son insu ; incapable d'identifier correctement l'émotion et le besoin associé, il n'est pas capable d'aller chercher ce dont il a besoin de manière appropriée. À l'âge adulte, il risque d'entretenir des relations discordantes avec son entourage en continuant inconsciemment à utiliser ses sentiments parasites dans sa relation aux autres.

L'œil de l'illusionniste

Magie et neurosciences

En tant que prestidigitateur, très tôt j'ai compris que les illusionnistes ont une analyse fine des comportements. Depuis toujours, nous avons la vision du magicien avec sa dextérité, son agilité. Nous pensons tous que le véritable secret des magiciens se cache derrière la technique. Mais en vérité, il se situe bien au-delà : il réside dans nos limites, que ce soit en matière de perception ou d'attention.

L'analyse des comportements humains a intéressé aussi bien les illusionnistes que les neuroscientifiques. De nombreuses théories ont été mises au point au cours de ces vingt dernières années. Un numéro de magie repose sur un processus cognitif qui est infaillible quand l'artiste maîtrise parfaitement son art.

Deux neuroscientifiques ont étudié comment les magiciens prennent le contrôle du cerveau *via* des mêmes mécanismes cognitifs. Stephen L. Macknik et Susana Martinez Conde, tous deux professeurs de neurologie au Suny Downstate Medical Center de Brooklyn à New York, ont rencontré les plus grands magiciens du monde. L'objectif était de mieux comprendre comment notre cerveau est manipulé dans toutes sortes de situations. Ils disent notamment dans leurs conclusions de travaux : « Les illusionnistes ont des connaissances de l'esprit et les comportements que les neuroscientifiques n'ont pas. »

Quand les émotions jouent les trouble-fête...

Il arrive qu'une personne réagisse de façon disproportionnée à une situation de la vie courante. Les émotions agissent alors comme des perturbateurs et il est difficile de comprendre ce qui est en train de se passer.

Un énervement exagéré

« Je vais parfois chez un client avec un collègue qui conduit sa voiture. C'est quelqu'un généralement d'assez calme. J'ai été assez surpris par son comportement au volant. Une première fois à cause d'un début d'embouteillage, je l'ai vu s'énerver de façon tout à fait inutile et excessive. Il trépignait, klaxonnait, tapait sur le tableau de bord... Je me suis dit : *il doit être énervé par autre chose et c'est la goutte d'eau qui fait déborder le vase, ou bien il a peur d'être en retard*. Un autre jour, même scénario : il injurie violemment un automobiliste qui n'avance pas assez vite et le contraint à ralentir. Ça a l'air tellement profond et exagéré ! Je ne veux pas faire d'interprétation sauvage, mais peut-être que cette situation de contrainte réveille chez lui des souvenirs lointains de contrainte insupportable. »

Les émotions nous aident souvent à avoir de bonnes réactions. Mais, parfois, elles sont contreproductives et peuvent aggraver le problème. Sous l'influence d'une émotion, nous pouvons accorder trop d'importance à une composante d'une situation et ce faisant, biaiser les conclusions que nous allons en tirer.

L'appel au calme et à la raison ne permet pas d'apaiser certaines réactions émotives disproportionnées. C'est très souvent le cas par exemple lors d'accidents corporels ou d'agressions physiques vécues. Un geste, un son, une parole peuvent suffire à réactiver une réaction émotionnelle massive. Un travail de nature psychologique et thérapeutique peut être nécessaire dans ce type de situation.

Identifier et formuler ses sentiments

Nous avons observé, en particulier dans les coaching individuels, qu'un premier pas vers le développement de l'intelligence émotionnelle est lié à la capacité à développer le champ lexical des émotions.

Nous sommes allés puiser dans la littérature et même les livres scolaires pour raviver le riche vocabulaire des émotions et des sentiments. Bien entendu il ne se veut pas exhaustif mais une invitation à enrichir votre propre vocabulaire pour spécifier, qualifier, préciser et donc reconnaître ce que vous vivez au niveau émotionnel. C'est le début de l'intelligence émotionnelle.

Le vocabulaire des émotions et des sentiments

	NOMS	VERBES	ADJECTIFS
JOIE	contentement satisfaction joie gaieté allégresse bonheur félicité enchantement euphorie ravissement	se satisfaire de sourire prendre plaisir à rire s'enthousiasmer pour rayonner exulter s'illuminer de joie jouir de s'émerveiller de	satisfait content joyeux gai heureux enthousiaste rayonnant radieux ravi enchanté serein optimiste euphorique
TRISTESSE	déception amertume peine chagrin désespoir douleur mélancolie abattement affliction tourment regret nostalgie accablement	regretter déplorer pleurer se lamenter souffrir être abattu	chagriné morose malheureux abattu accablé déçu désespéré tourmenté désolé navré peiné affligé nostalgique mélancolique inconsolable blessé accablé dévasté
COLÈRE	mécontentement contrariété fureur irritation frustration exaspération énervement	s'emporter enrager attaquer vociférer hurler provoquer brutaliser	mécontent contrarié agacé énervé irrité frustré outré

	indignation agacement	malmener	indigné exaspéré furieux emporté enragé
PEUR	crainte préoccupation frousse trac panique appréhension stress peur inquiétude anxiété angoisse terreur épouvante effroi	craindre appréhender redouter s'angoisser s'inquiéter s'affoler s'alerter trembler tressaillir s'apeurer s'effaroucher	soucieux apeuré angoissé terrifié craintif épouvanté stressé préoccupé inquiet, paniqué anxieux effrayé horrifié terrorisé
SURPRISE	surprise étonnement stupéfaction saisissement ébahissement stupeur	surprendre déstabiliser interroger interpeller étonner troubler dérouter	surpris étonné stupéfait frappé estomaqué médusé ébahi déstabilisé troublé renversé stupéfié interloqué abasourdi épaté
DÉGOÛT	répugnance écœurement éloignement antipathie aversion déplaisir exécration horreur	rebuter repousser dégouter exécrer écœurer répugner	repoussé gêné dérangé rebuté nauséeux dégouté écœuré répugné

Un cerveau plus complexe qu'on ne le croit

Les émotions et la raison fonctionnent ensemble

Les émotions viennent compléter le travail de la raison qui passe par la pensée logique. La raison permet à l'homme de comprendre et d'agir conformément aux principes qu'il tire de sa réflexion.

Il est courant de dissocier voire d'opposer raison et émotion. Descartes a largement ancré cette vision dans notre système de pensée occidental. Or, les émotions jouent un rôle important dans un des mécanismes associés à la raison : la prise de décision. De nombreux travaux sur la prise de décision ont démontré que cognition et émotion fonctionnaient ensemble et qu'il était difficile voire inefficace de les isoler. Une personne a besoin d'éprouver des émotions pour exercer sa faculté de décision.

Les émotions ont une influence sur de nombreuses capacités au-delà de la prise de décision : la mémoire, l'attention, l'apprentissage, le sens moral, le rapport aux autres.

La théorie des marqueurs somatiques

Antonio Damasio, médecin, professeur de neurologie et chercheur en neurosciences, fait l'hypothèse de marqueurs somatiques à partir d'observations expérimentales. Deux mécanismes, agissant seuls ou ensemble, seraient à l'œuvre dans une prise de décision : le mécanisme de la raison, qui utilise les connaissances et la logique, et un mécanisme par lequel l'émotion rétrécit le champ de la décision, simplifiant ainsi la tâche de la raison. Le souvenir des émotions antérieures, réactivé par un circuit neuronal qui prend en compte les modifications corporelles liées à l'émotion, va ainsi influencer la prise de décision en focalisant l'attention sur les conséquences à venir. Ces marqueurs seraient le résultat d'une forme de mémoire émotionnelle qui organiserait des catégories (joie, deuil...), reliant l'image d'objets ou de situations à des états corporels (somatiques) plaisants ou désagréables.

Cerveau droit vs cerveau gauche, petite mise au point

Il est courant de parler de cerveau droit comme siège des émotions et du cerveau gauche comme siège de la raison. Il n'existe pas à ce jour de travaux mettant en évidence de prédominance de l'hémisphère droit dans le traitement des émotions. Cela permet de questionner les modèles de type HBDI (modèle de Ned Herrmann) utilisant cette notion de mode droit et gauche. Un manager nous a d'ailleurs relaté un vécu désagréable lors d'une formation utilisant ce modèle. « C'est comme si d'un coup, c'était mal d'utiliser son cerveau gauche dans le milieu professionnel et qu'il fallait qu'on devienne tous cerveau droit ! » Il s'agit là d'une dérive malheureusement trop fréquente dans l'utilisation d'outils qui sont nécessairement simplificateurs pour se rendre accessibles au plus grand nombre. Cela n'enlève rien à leur utilité, c'est plutôt l'exigence que l'on met dans leur pratique qui doit ici attirer notre attention.

En bref

Une émotion est une réaction affective déclenchée par un événement, un stimulus. L'émotion suscite une réaction ; elle nous alerte pour nous inciter à nous adapter à une situation nouvelle. Il y a d'abord une réaction automatique, puis l'esprit traite les informations pour organiser notre réaction.

L'émotion est immédiate. Quand elle est consciente, l'émotion devient un sentiment. Le sentiment est plus durable ; il peut être une combinaison de plusieurs émotions. Par exemple, le sentiment de jalousie peut combiner de la colère, de la tristesse et de la peur.

On distingue six émotions dites primaires :

- la joie manifeste la vitalité humaine et correspond à un besoin de partage ;
- la tristesse correspond à un besoin d'être consolé ;
- la colère met des limites et correspond au besoin de se faire respecter ;
- la peur nous alerte d'un danger et invite à anticiper ;
- la surprise nous signale la nécessité de s'adapter à un imprévu ;
- le dégoût signale ce que nous avons envie de rejeter.

Les émotions et la raison coopèrent étroitement. Les émotions permettent de s'adapter à un environnement qui bouge ; elles permettent de résoudre des problèmes rapidement, mais parfois elles sont contreproductives.

Les émotions nous apportent des messages qu'il faut savoir décoder : il y a des besoins vitaux à satisfaire. La compréhension de ces besoins permet de choisir consciemment un comportement adapté. D'où l'intérêt d'être en contact avec ses émotions, de savoir les identifier. L'émotion devient un problème si nous ne tenons pas compte du message de départ.

Un état émotionnel engage tout l'organisme. Il entraîne des effets coordonnés sur le cerveau et sur le corps.

Voir aussi en annexe, « Comprendre les mécanismes du système nerveux ».

“ Témoignage d'Arnaud Averseng, président de France Billet (filiale de la Fnac-Darty)

L'émotion et le spectacle vivant

Le domaine du spectacle vivant dans lequel j'évolue est un formidable laboratoire d'étude de l'émotion.

Certaines études démontreraient qu'il existe des modèles – les recettes scientifiques, algorithmes et autres accords magiques – qui permettraient de maximiser les chances de succès d'une œuvre. Alors oui, un gimmick ou encore un script parfaitement rédigé peut maximiser les chances de capter l'auditoire. Cependant, même si vous chantez juste ou si vous maîtrisez parfaitement votre texte, il n'est pas évident que vous ferez un succès populaire. Souvent, on dit que c'est à ce moment-là que la magie opère.

Qu'est-ce qui fait qu'une œuvre, qui aurait tous les codes attendus par le public, pourrait rester confidentielle comme devenir un classique du répertoire ? N'est-ce pas la capacité de l'artiste à faire preuve d'intelligence émotionnelle ? Pour qu'un artiste puisse présenter une œuvre, il doit capter l'attention et faire preuve d'une écoute incomparable. Une fois son auditoire captif, il doit partager et délivrer la ou les émotions justes qui sauront conquérir le public. C'est une véritable relation qui se crée, où les interactions émotionnelles s'enchaînent. Ce qui fait la force d'un artiste, c'est cette faculté à produire et partager, au moment où il se met en scène, l'émotion qui saura vous toucher en restant fidèle à l'œuvre.

L'artiste-auteur compose l'œuvre et l'artiste-interprète la rend accessible à travers l'émotion qu'il délivre.

L'œuvre me parle-t-elle, que veut-elle dire ? L'interprète me touche-t-il, quel sentiment me procure-t-il ?

Quand on est face à un objet artistique, la première réaction commune à chacun est de réagir subjectivement. La question se corse quand on veut diffuser l'œuvre.

C'est le début de la phase de projection.

À qui l'œuvre pourrait-elle parler ? À qui l'interprète pourrait-il transmettre l'émotion ?

Répondre à ces questions demande de l'écoute, de l'analyse et de l'empathie. Ces trois règles, qui définissent en partie le principe d'intelligence émotionnelle, sont nécessaires pour parier sur des projets afin de détecter le potentiel de l'œuvre, de l'artiste et l'auditoire qui pourrait recevoir l'émotion.

C'est imparable, même si vous êtes adepte des méthodes contraignantes : faire preuve d'intelligence émotionnelle permet de maximiser les chances de capter l'attention aussi bien individuelle que collective. Mais en faire preuve ne veut pas pour autant dire faire l'unanimité. C'est avant tout accepter que l'autre est émotionnellement différent, et interagir tout en ayant conscience de cela.

-
1. Paul Ekman, « Expression and nature of emotion », in K. Scherer & P. Ekman (eds), *Approaches to emotion*, Hillsdale, Erlbaum, 1984.
 2. RGPD : règlement général sur la protection des données.
 3. Le système orthosympathique gère l'activité des fonctions automatiques de l'organisme ; il a pour cela un rôle antagoniste au système nerveux parasympathique.

chapitre

2

Situer les fondements de l'intelligence émotionnelle

« Nos émotions : tantôt les pacifier, tantôt les amplifier, toujours les écouter. Mais ne jamais les redouter : elles sont là pour nous aider. »

Christophe André, *Le Temps de méditer*

Objectifs

- ⊖ Clarifier ce qu'est l'intelligence émotionnelle.
- ⊖ Repérer les composantes de l'intelligence émotionnelle et leurs interactions.
- ⊖ Repérer l'importance de l'intelligence émotionnelle pour la vie professionnelle et le rôle des managers.

Les émotions nous aident à vivre et à rester en vie. L'intelligence émotionnelle nous permet de ressentir et de faire le lien entre les émotions et la pensée. Elle nous aide à apprivoiser nos émotions et celles des autres.

Voici dans ces pages une introduction à l'intelligence émotionnelle. Vous trouverez là un cadre de compréhension ; ce cadre sera repris et développé dans la suite du livre.

Ce chapitre montre en quoi ce thème est particulièrement d'actualité pour les entreprises confrontées à de profondes transformations ; il explique pourquoi l'intelligence émotionnelle représente un besoin de formation majeur pour les managers et les salariés en général.

Ce qu'est l'intelligence émotionnelle

De façon très simple, on peut définir l'intelligence émotionnelle comme une capacité à percevoir les phénomènes émotionnels (les nôtres et ceux des autres) pour comprendre les situations humaines et réagir de façon appropriée.

Plusieurs écoles

Peter Salovey, John Mayer, Daniel Goleman

Les recherches sur l'intelligence émotionnelle se sont développées pour dépasser les limites des tests sur l'intelligence cognitive. Les chercheurs Peter Salovey et John Mayer ont été les premiers à la définir en 1990 : une forme d'intelligence qui suppose la capacité à gérer ses sentiments et émotions, et ceux des autres, à faire la distinction entre eux et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et des actions.

Ces deux auteurs structurent l'intelligence émotionnelle de la façon suivante¹ :

- ▶ capacité de percevoir et d'exprimer des émotions ;
- ▶ capacité d'assimiler les émotions dans la pensée ;
- ▶ capacité de comprendre et raisonner avec les émotions ;
- ▶ capacité de réguler ses propres émotions et celles des autres.

Alors qu'il écrivait un livre sur les émotions, le psychologue et journaliste Daniel Goleman a demandé aux deux chercheurs l'autorisation d'utiliser ce concept d'intelligence émotionnelle. Le livre qu'il a publié en 1995² a eu un retentissement mondial et a beaucoup contribué à la diffusion du concept.

Mais les deux chercheurs ont constaté que Goleman avait mélangé des résultats de recherches et des convictions personnelles ; Goleman a inclus dans l'intelligence émotionnelle des traits de personnalité comme le caractère gentil, chaleureux, sympathique, la persévérance, etc. Or le modèle de Salovey et Mayer n'est pas celui-ci. « Les affirmations faites à propos de l'intelligence émotionnelle n'ont plus rien à voir avec quoi que ce soit que nous ayons dit »³, ont-ils déclaré. Pour nos deux chercheurs, l'intelligence émotionnelle se situe aux interactions entre les émotions et la cognition dans la mesure où les personnes peuvent faire le lien entre les émotions et la pensée. Cette approche conduit à focaliser l'attention à la fois sur les émotions et sur les pensées, et à utiliser les émotions pour raisonner.

Claude Steiner

De son côté, Claude Steiner a développé dès 1976 la notion d'alphabétisation émotionnelle⁴ qu'il définit en trois capacités : comprendre ses émotions ; écouter les autres et entrer en empathie avec eux ; exprimer ses émotions de façon positive.

Dans son ouvrage de synthèse *L'A.B.C. des émotions*⁵, il propose un modèle articulant l'intelligence émotionnelle et l'analyse transactionnelle. Il décrit une échelle de discernement émotionnel

que nous présentons au chapitre 3. De plus, il indique des voies pour l'alphabétisation émotionnelle et il souligne l'importance de l'amour comme sentiment essentiel.

Marshall B. Rosenberg

On doit à Marshall Rosenberg, dans les années 1990, le développement de la communication non violente, avec son ouvrage de référence *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*⁶. En particulier, cet auteur fait le lien entre émotions et besoins humains à satisfaire. Il identifie dans son approche neuf besoins importants :

- ▶ conservation de la vie en prenant soin de soi et des autres,
- ▶ sécurité,
- ▶ authenticité,
- ▶ compassion,
- ▶ fête et jeu,
- ▶ justice,
- ▶ appartenance,
- ▶ autonomie,
- ▶ sens.

Par ailleurs, il propose une manière d'interagir de façon harmonieuse et tenant compte des émotions. Nous revenons sur son approche dans le chapitre 7.

Antonio Damasio

Pour ce médecin, professeur de neurologie et chercheur en neurosciences, les émotions et la raison vont ensemble, mais à deux stades différents ; il n'y a pas d'un côté la raison et de l'autre les affects. Tout commence par l'émotion et notre intellect se structure grâce à nos émotions. Damasio, dès les années 1990, porte un regard positif sur les émotions : « Les émotions sont nos alliés » ; elles constituent un garde du corps, elles sont utiles à notre bien-

être⁷. D'ailleurs, pour Damasio, les sentiments sont produits par le cerveau en interaction avec le corps, ils résultent d'une coopération cerveau/corps, le cerveau étant au service du corps, contrairement à ce que l'on croit souvent. La finalité de toutes ces régulations est de vivre, de rester vivant et de croître.

Ce chercheur a notamment fait des études sur les personnes ayant des lésions cérébrales qui les empêchent de ressentir des émotions ; du coup, elles ont du mal à conduire leur vie et à prendre des décisions alors que leurs capacités de raisonnement restent intactes. C'est ainsi que Damasio a montré qu'il existe un lien entre émotion et capacité à décider : les émotions sont nécessaires pour la prise de décision⁸.

Heiner Rindermann

Depuis 2000, de nombreux chercheurs ont conduit des études sur l'intelligence émotionnelle, en particulier pour créer des tests d'évaluation adaptés. C'est le cas de Heiner Rindermann⁹. L'outil d'évaluation qu'il a créé en 2007 prend appui sur cinq composantes de l'intelligence émotionnelle que nous décrivons ci-dessous.

Les composantes de l'intelligence émotionnelle

La capacité à reconnaître et comprendre ses propres émotions

La conscience émotionnelle consiste à percevoir ses émotions dès qu'elles apparaissent, en comprenant ce que l'on est en train de vivre. Comme nous l'avons vu au chapitre 1, lorsque nous prenons conscience de nos émotions, on les appelle sentiments. Ce processus cognitif est rappelé dans le schéma de la page 32.

C'est une capacité qui est le socle de l'intelligence émotionnelle, c'est une relation avec soi-même. La personne arrive à percevoir ses émotions, elle arrive à identifier les sentiments générés par ces

émotions, à les distinguer. Elle voit les liens de causalité entre ces ressentis et les événements, personnes ou objets déclencheurs, qu'ils soient présents ou remémorés.

À l'inverse, il y aurait une faible conscience émotionnelle chez quelqu'un qui est coupé de ses émotions ou bien qui est traversé par des émotions sans s'en rendre compte.

La capacité à influencer et dominer ses propres émotions

Gérer ses émotions ou plutôt ses sentiments est un apprentissage qui commence dès la petite enfance, comme nous l'avons vu au chapitre 1 ; le processus de socialisation conduit à réguler les émotions ressenties. La personne qui ne sait pas effectuer cette autorégulation peut être envahie et guidée par sa colère ou par sa peur.

Influencer ses propres sentiments ne signifie pas les nier, les refouler, les interdire. Il s'agit plutôt de les accepter, de comprendre les messages qu'ils nous communiquent, puis de les apprivoiser pour retrouver son équilibre émotionnel.

La capacité à éprouver et exprimer des émotions

Être à l'écoute de ce que l'on éprouve est une étape essentielle pour pouvoir exprimer ses sentiments, comme nous le verrons au chapitre 3. La bonne expression de ses sentiments implique de les manifester de façon adaptée, en tenant compte du contexte, de la situation sociale dans laquelle on se trouve. C'est utile pour celui qui exprime ses sentiments, mais cela a aussi un effet sur les interlocuteurs. Exprimer de la satisfaction, de la gratitude génère, le plus souvent, de l'écoute et de l'ouverture chez l'autre. À l'inverse, montrer de l'agacement ou s'emporter risque de générer du retrait ou de l'agressivité. Donc l'expression pertinente des émotions contribue à réguler les relations.

La capacité à reconnaître et comprendre les émotions des autres

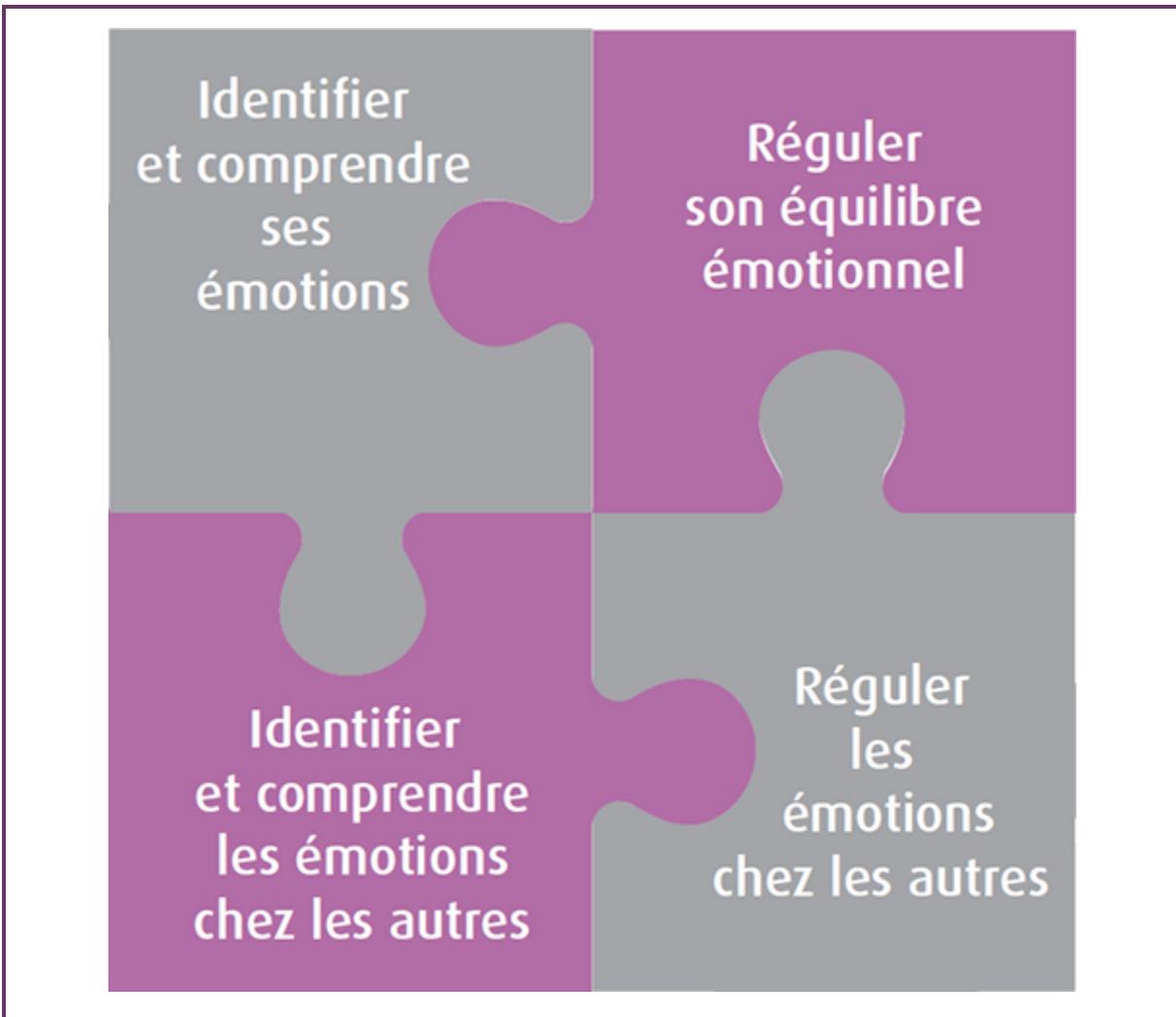
Il s'agit de repérer et de comprendre le ressenti de ses interlocuteurs, de percevoir leurs émotions, leurs humeurs, de savoir se mettre à leur place en faisant preuve d'empathie. Cette compréhension des émotions des interlocuteurs est un préalable pour pouvoir par la suite influencer leurs émotions. Le développement de l'écoute active est un préalable à cette capacité. Sans elle, nous demeurons dans une certaine forme d'ignorance et laissons nos préjugés et nos croyances prendre le pas sur le reste.

L'attitude vis-à-vis de ses propres émotions

Les personnes ont une attitude envers leurs émotions et leurs sentiments. Certains pensent que les émotions sont des perturbations et qu'il est préférable de les ignorer : « Les émotions n'ont pas leur place dans l'entreprise », « Les émotions, c'est une affaire de filles ». D'autres attachent de l'importance aux émotions et veulent les prendre en compte, par exemple pour favoriser les motivations, ou encore pour sortir d'un conflit. Cette deuxième catégorie est déjà en bonne voie pour l'intelligence émotionnelle. Et vous êtes dans ce cas puisque vous êtes en train de lire ce livre. À l'inverse, le premier groupe de personnes se prive d'informations utiles pour adopter une conduite pertinente.

Vue d'ensemble

En fait il n'y a pas d'unanimité chez les chercheurs sur la façon de caractériser l'intelligence émotionnelle. Néanmoins il y a toujours une dimension intrapersonnelle, l'intelligence de soi, et une dimension interpersonnelle, l'intelligence des autres. Voici une présentation simplifiée dans le schéma qui suit.



L'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle : un facteur de réussite

Quotient intellectuel et quotient émotionnel

L'être humain est caractérisé par plusieurs formes d'intelligence, en particulier : l'intelligence rationnelle mesurée par le très populaire quotient intellectuel (QI) et l'intelligence émotionnelle mesurée par le quotient émotionnel (QE), plus difficile à évaluer. Certains

chercheurs ont même avancé de façon audacieuse que l'intelligence émotionnelle représenterait 75 % de notre intelligence contre seulement 25 % pour l'intelligence rationnelle.

On peut se demander si le quotient émotionnel est inégalement réparti dans la population, comme c'est le cas pour le quotient intellectuel. Contrairement au QI et à la personnalité qui sont établis tôt et restent relativement constants, l'intelligence émotionnelle est une aptitude sur laquelle nous pouvons travailler ; nous pouvons apprendre à la développer, même sur le tard. Certes il y a des prédispositions de certaines personnes à détecter leurs émotions et celles des autres. Mais contrairement au QI, le QE peut avoir une grande marge de progression, si tant est qu'il existe et qu'il soit effectivement mesurable.

Ce quotient émotionnel relèverait davantage de l'acquis que de l'inné, quelque chose qui se construit au fur et à mesure et qui demande un véritable travail sur soi. C'est une excellente nouvelle.

À noter : l'opposition QI/QE est réductrice. Le psychologue américain Howard Gardner a contesté la validité du quotient intellectuel et proposé en 1983 sa conception des intelligences multiples. À savoir : les intelligences logico-mathématique, linguistique, spatiale, corporelle, musicale, interpersonnelle, intrapersonnelle, naturaliste (c'est-à-dire la compréhension de la complexité de l'environnement naturel). Cette conception des formes d'intelligences a été actualisée et adaptée à l'entreprise dans un ouvrage récent de Raphaëlle Laubie¹⁰.

Un besoin de formation majeur pour les managers

Le manque de formation des managers à l'intelligence émotionnelle a des conséquences.

Les managers, comme les dirigeants, ont un rôle fondamental dans la réussite collective de leur organisation. Cette réussite dépend en grande partie de la manière dont ils conduisent leurs équipes. Ce sont eux qui vont insuffler le degré d'engagement de ces équipes. Et

comment vont-ils susciter cet engagement ? Essentiellement à travers leurs convictions, leur exemplarité et leurs valeurs. Également en mettant le facteur humain au cœur de leurs préoccupations ; en faisant preuve d'empathie, de maîtrise d'eux-mêmes, de respect des autres et d'adaptabilité. L'intelligence émotionnelle devient indispensable pour réussir cette dynamique collective ; en effet, elle permet de prendre conscience de ses propres émotions, de porter attention et de chercher à comprendre celles des autres, ce qui est à la base de relations durables, confiantes, efficaces.

Un haut niveau d'intelligence émotionnelle est devenu l'une des compétences essentielles des managers et des dirigeants. Le manque de formation dans ce domaine entraîne des conséquences, notamment financières, très lourdes pour l'entreprise : turnover important des employés, perte d'engagement, départ des talents, faible créativité...

À noter : différentes études montrent que, très souvent, on quitte non pas une entreprise, mais un manager, qui est soit décevant, soit même toxique. Plus on monte dans la hiérarchie, plus l'attention aux émotions diminue, essentiellement en raison de la pression des responsabilités.

Un besoin pour tous les salariés

Une récente étude de l'Institut de recherche de Capgemini¹¹ met en évidence que le besoin d'intelligence émotionnelle concerne tous les niveaux hiérarchiques. En effet, les salariés ayant développé leur intelligence émotionnelle seraient mieux armés pour faire face au nouveau contexte des entreprises, en particulier les développements de l'automatisation et de l'intelligence artificielle. Ces salariés seraient ainsi mieux préparés à faire face à l'évolution des métiers qui va nécessiter de s'adapter, de coopérer, d'avoir plus souvent un face-à-face client.

Nous proposerons dans le chapitre 9 des modalités et des points de vigilance pour faire bouger la culture collective d'une organisation

vers une meilleure prise en compte de cette intelligence émotionnelle.

Un intérêt très actuel pour l'intelligence émotionnelle

Les travaux sur l'intelligence émotionnelle ne sont pas nouveaux. Les ouvrages de Daniel Goleman ont contribué à vulgariser ces notions dès les années 1990. Or, on constate un renouvellement de l'intérêt pour cette notion d'intelligence émotionnelle. Plusieurs raisons à cela : la vulgarisation des recherches sur les neurosciences ; les nouvelles façons de travailler en entreprise ; les changements que connaissent les emplois ; les peurs suscitées par l'intelligence artificielle.

L'importance des émotions démontrée par les travaux des neuroscientifiques

« On n'a pas à manifester ses émotions au travail ! » Voilà une position d'autrefois qui n'est plus soutenable aujourd'hui en raison de la vulgarisation des neurosciences. On sait maintenant grâce à de nombreuses recherches que les émotions jouent un rôle majeur pour les processus de décision, pour le passage à l'action, pour l'apprentissage, pour la dynamique des équipes, pour l'efficacité du travail collectif...

La prise de conscience de l'importance des émotions grandit. Reste à voir comment mieux les prendre en compte dans notre fonctionnement collectif.

Les nouvelles formes d'organisation ont besoin d'intelligence émotionnelle

Les entreprises doivent de plus en plus renoncer à un mode de fonctionnement très hiérarchique, vertical, cloisonné. C'est devenu une banalité de le dire. Pour s'adapter à la complexité d'une économie mondialisée, aux changements de notre société et aux nouvelles aspirations des salariés, d'autres formes d'organisation s'installent : le décroisement, un fonctionnement transversal, une animation de réseau, un développement de la coopération. Le changement culturel que cela représente ne se fait pas spontanément. Le développement de l'intelligence émotionnelle est un levier puissant pour faire vivre ces comportements de coopération basés sur la confiance. En effet, l'intelligence émotionnelle invite à une communication authentique, à faire preuve d'accueil, d'écoute, d'empathie pour comprendre et prendre en compte les émotions des uns et des autres. Ainsi, chacun peut mieux s'ajuster aux besoins des autres tout en respectant ses propres besoins. Les interactions s'en trouvent renforcées, plus efficaces et plus satisfaisantes.

L'intelligence émotionnelle face à la montée de l'intelligence artificielle

On parle beaucoup de la montée de l'intelligence artificielle (IA). Elle inspire à la fois de la fascination et une certaine peur. L'intelligence émotionnelle serait-elle le moyen de compenser cette intelligence artificielle qui va se développer ? La question ne se pose pas exactement dans ces termes.

Avec l'IA, nous avons un système qui apprend du savoir, qui évolue, qui s'améliore avec le temps. Une nouvelle relation va s'instaurer entre l'utilisateur et la machine. Le système va être en mesure de donner des conseils à l'utilisateur, de lui faire des propositions auxquelles il ne pensait pas. Cela va modifier la façon de travailler d'un juriste qui étudie un dossier, du spécialiste financier qui conseille un client, du logisticien qui surveille le bon fonctionnement de sa chaîne logistique, du professionnel de santé qui réalise un diagnostic... Il s'agit alors d'être un utilisateur qui fait preuve de

beaucoup de discernement car le système ne choisit pas à notre place.

À ce sujet, on lira avec intérêt le livre de Jean-Philippe Desbiolles sur l'intelligence artificielle¹². Ce praticien souligne que l'IA n'est pas tant un sujet technologique qu'un sujet à forte dimension humaine. Des emplois vont disparaître, d'autres seront créés et de très nombreux emplois seront transformés par une nouvelle collaboration homme-machine. L'enjeu est de mettre l'utilisateur en capacité de collaborer avec ces nouveaux systèmes. Cet auteur souligne : « Une nécessité : construire son esprit critique pour être apte au jugement, apte à comprendre les éléments portés à notre connaissance et apte à les mettre en perspective. »

Un système d'intelligence artificielle est en mesure d'accumuler des informations ; il peut vous parler, vous entendre, vous comprendre, vous voir et ressentir une forme d'empathie un peu fruste. Mais l'être humain reste beaucoup plus sensible, plus subtil et capable de réaction éthique ; donc la concurrence n'est pas là. Par contre, l'intelligence émotionnelle va être très utile aux utilisateurs de l'IA parce qu'elle introduit des dimensions subtiles, nuancées dans l'analyse des perceptions. Le strict traitement de l'information n'apporte pas (encore ?) ces niveaux d'analyse. L'intelligence émotionnelle aide à cultiver l'esprit critique, la prise de recul, la prise de décision dans un environnement complexe et incertain. Il s'agit donc d'être des utilisateurs avisés.

En bref

Pour réussir, il ne suffit pas d'être intelligent, il faut être intelligent avec ses émotions, savoir les utiliser pour faciliter la pensée et l'action.

Les composantes de l'intelligence émotionnelle :

- une intelligence de soi : percevoir, comprendre, réguler ses propres émotions ;
- une intelligence des autres : percevoir, comprendre les émotions des autres et aider à les réguler lorsqu'elles sont inadaptées.

Il est difficile de mesurer l'intelligence émotionnelle en raison de la complexité des processus neurobiologiques et cognitifs impliqués, bien que des outils aient été développés.

Manager avec l'intelligence émotionnelle devient une nécessité dans des entreprises confrontées à des transformations du fonctionnement et des métiers, dans lesquelles il faut susciter la confiance, l'engagement et la coopération. L'intelligence émotionnelle est d'ailleurs un facteur de réussite pour l'ensemble du personnel.

La notion d'intelligence émotionnelle n'est pas nouvelle. Plusieurs facteurs contribuent à lui donner une actualité nouvelle :

- la diffusion des résultats de recherche en neurosciences ;
- les nouvelles formes d'organisation du travail et les changements de métiers que cela implique ;
- les interrogations que suscite la montée de l'intelligence artificielle.

“ Témoignage de David Berrebi, directeur de la Technologie et des Opérations de Prisma Media

Entrer en relation véritable avec les autres

J'ai rejoint Prisma Media en 2011 pour opérer la transformation numérique du Groupe. Prisma est alors leader de la presse magazine en France avec environ sept magazines vendus par seconde. Ma mission est de développer une stratégie offensive de développement et d'innovation ; l'enjeu est de passer d'un grand groupe de presse magazine à un groupe bi-média leader en France en audience print-digital avec une activité numérique solide.

J'ai un passé d'entrepreneur avec la création de nombreuses start-up, une expertise pointue sur la technologie digitale et un état d'esprit orienté résultat. En intégrant un groupe de 1 400 personnes, j'ai très vite compris que, pour obtenir des résultats, ma seule expertise ne suffirait pas. En effet, pour développer une réussite à la fois individuelle et collective, je devais :

- favoriser un esprit d'équipe ;
- mutualiser les résultats ;
- développer l'intelligence émotionnelle de l'ensemble des acteurs.

Je n'avais jamais considéré cette dernière comme un point clé à travailler. Aussi, il m'a fallu participer à des formations et lire de nombreux ouvrages sur le sujet.

Pour piloter le développement numérique, il a fallu faire évoluer les organisations et les mentalités, bouleverser les habitudes, et convaincre l'ensemble des équipes du bien-fondé de la nouvelle stratégie. Face à une certaine résistance, il était indispensable de travailler en premier lieu avec celles et ceux qui en avaient envie.

Contrairement au QI, le quotient émotionnel se cultive : il faut dans un premier temps l'acquérir et ensuite l'entraîner. Je définirais l'intelligence émotionnelle comme une capacité à créer des liens et à entrer en relation véritable avec les gens : cela passe par une meilleure connaissance de l'autre, davantage d'écoute, une compréhension aigüe des motivations de chacun... C'est un travail de longue haleine.

Afin d'y parvenir, j'ai mis en place un certain nombre de rituels. Dans un premier temps, avec les membres de mon Codir, puis dans un second temps, avec l'ensemble des collaborateurs des différentes strates. L'objectif était de renforcer la proximité relationnelle au sein du groupe. En parallèle, j'ai mis en place un certain nombre de formations théoriques. Les habitudes ayant la vie dure, la pratique nous a demandé une certaine discipline et les rituels ont fait toute la différence.

À titre d'exemple, je réunis une fois par mois les nouveaux arrivants ainsi que leurs managers directs afin d'organiser des échanges plus informels. Je réalise également des réunions d'échanges avec les équipes de mes N-1 une fois par mois afin de répondre aux différents questionnements. Par ailleurs, je passe au moins trente minutes par semaine avec mes N-1 pour évoquer nos ressentis, et aborder d'autres sujets que ceux liés à nos dossiers. En effet, donner du temps permet à notre interlocuteur de se sentir considéré et en confiance. Ces rituels m'ont également permis d'éviter d'être coupé de la base.

L'écoute active, qui va au-delà d'une simple attention, permet de mieux comprendre le point de vue de chacun et de construire un dialogue respectueux. L'envie est grande et l'échange toujours enrichissant. À mon sens, rien ne peut remplacer la relation humaine. Avec Google, vous avez des réponses aux questions, mais aucun échange. Il n'y a pas la richesse des débats. L'innovation passe par la confrontation d'idées et une envie collective de réussir.

Enfin, l'intelligence émotionnelle m'a permis de comprendre qu'il existait plusieurs types d'empathie :

- l'empathie cognitive qui désigne la capacité à comprendre le point de vue de l'autre, à mieux discerner ses modes de pensées et ses intentions ;*
- l'empathie émotionnelle qui nous permet de mieux comprendre, non pas les pensées, mais les émotions d'autrui. Nous sommes alors en capacité de ressentir ce que l'autre ressent ;*
- le souci empathique qui est la capacité à identifier ce que votre interlocuteur attend de vous pour mieux y répondre.*

1. John D. Mayer, Peter Salovey, *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, Basic Books, 1997.
2. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence 1*, Bantam Books, 1995 ; *Emotional Intelligence 2*, Bantam Book, 1997.
3. Article publié en 1999 par Annie Murphy, « Promotional Intelligence ».
4. Claude Steiner, *Healing Alcoholism*, Grove Press, 1979.
5. Claude Steiner, *L'A.B.C. des émotions. Comment développer son intelligence émotionnelle*, InterÉditions, 2000 (2019, 2^e éd.).
6. Marshall B. Rosenberg, *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*, La Découverte, 1999 (rééd., 2016).
7. Antonio Damasio, *L'Erreur de Descartes. La raison des émotions*, Odile Jacob, 1995 (rééd., 2005) ; *Spinoza avait raison. Joie et tristesse, le cerveau des émotions*, Odile Jacob, 1995 (rééd., 2010).
8. Voir dans le chapitre 1, « Les émotions et la raison fonctionnent ensemble ».

9. Voir à ce sujet : Anja von Karnitz, *L'Intelligence émotionnelle. Vos émotions sont vos alliés*, Ixelles éditions, 2009.
10. Raphaëlle Laubie, *Les intelligences multiples en entreprise. 10 compétences à détecter, comprendre et développer*, Dunod, 2018.
11. « Emotional Intelligence – The essential skillset for technical age of artificial intelligence », Capgemini, 2019.
12. Jean-Philippe Desbiolles, *L'IA sera ce que tu en feras. Les 10 règles d'or de l'IA*, Dunod, 2019.

chapitre

3

Comprendre ses propres émotions

« Ce ne sont pas les faits qui nous troublent, c'est l'opinion que nous en avons. »

Épictète

Objectifs

- ⊖ Repérer, comprendre ses émotions et ce qui les déclenche.
- ⊖ S'ouvrir à ses émotions, vivre avec, en prendre la responsabilité.
- ⊖ Développer sa conscience émotionnelle.

Savoir reconnaître et comprendre ses propres émotions est le socle de l'intelligence émotionnelle. C'est ce qui va permettre d'exprimer, réguler ses propres émotions, et aussi reconnaître, comprendre, influencer celles des autres.

Ce chapitre va vous aider à vous observer, à prendre du recul, à changer de regard sur vous. C'est en cultivant une attention intérieure que vous pouvez enrichir la relation à vous-même et à votre environnement.

Identifier ses propres émotions

Les sensations corporelles correspondant aux émotions

Un premier pas pour augmenter sa capacité à identifier ses propres émotions est d'observer les signaux physiques, corporels qui sont associés à chacune des émotions de base. Nous dressons ici une première liste des effets observés et ressentis pour vous aider à mieux identifier vos émotions.

Émotions et sensations corporelles

ÉMOTION	DESCRIPTION	LES SIGNAUX PHYSIQUES ASSOCIÉS
JOIE	Une idée, quelqu'un ou quelque chose me donne le sourire, je me sens heureux, en situation de réussite, en lien avec les autres/moi-même...	Le corps se redresse, se détend, gestes d'ouverture des mains, des bras, sourire, respiration fluide, ample, cage thoracique déployée, sensation d'énergie, jambes et pieds mobiles, sensation de légèreté, peau qui rosit, sensation de chaleur agréable, débit de parole rapide, volubile.
TRISTESSE	Je suis touché, blessé par une perte réelle ou que j'anticipe, un manque, une déception.	Repli physique, tassement sur soi, tête basse, corps qui se courbe, mains qui s'agitent, se crispent, se ferment. Larmes aux yeux, bouche qui s'abaisse, lèvres qui tremblent, se serrent, voix qui se casse, gorge nouée, débit de parole lent, hésitant, teint pâle.
COLÈRE	Quelque chose ou quelqu'un m'énerve, me stresse, m'irrite, me frustrer. Je vis une situation ou une personne comme un obstacle ou une injustice qui me donne envie de me battre pour préserver mon intégrité physique et psychique ou celle de quelqu'un d'autre.	Sourcils froncés, mâchoires serrées, lèvres pincées, respiration et pouls rapides, oppression au niveau du thorax, narines dilatées, haussement de ton ou cris, contractions musculaires, température corporelle qui augmente.
PEUR	Je perçois un danger pour ma vie ou mon bien-être (réel ou imaginaire) ou quelque chose me rappelle un danger.	Le corps se raidit, se fige, s'immobilise, frémit, tremble, frissonne, cou rentré dans les épaules, recul, visage qui pâlit. Accélération du rythme cardiaque, baisse de la température de la peau, sensation de froid, chair de poule, bouche sèche, regard craintif, mal au ventre, respiration difficile, sensation d'oppression respiratoire, d'étouffement. Débit de parole précipité, saccadé, bégayant.
SURPRISE	Une chose à laquelle je ne m'attendais pas se produit (situation, objet, événement, personne). Toute mon attention est portée à ce	Les pupilles se dilatent, les yeux s'écarquillent, les sourcils se lèvent, la bouche s'entrouvre, le corps bondit, se raidit, les mains, les membres s'agitent, le rythme cardiaque s'accélère, sensation de palpitations,

	nouvel événement, objet ou personne.	étourdissements, respiration qui se bloque.
DÉGOÛT	Une chose (situation, objet, événement, personne) m'envahit, me révolte ; je la ressens comme nocive pour moi.	Retrait, éloignement corporel, fermeture des narines, retoussement de la lèvre supérieure, nausée, envie de vomir, goût désagréable dans la bouche.

Nous vous invitons à observer ces signaux chez vous, en commençant par les émotions qui vous sont les plus faciles à identifier. Vous pouvez également interroger votre entourage et lui demander de vous observer plus attentivement pour vous dire ce qui vous caractérise par exemple lorsque vous êtes joyeux, surpris (une expression, un geste, une mimique...). Cela vous aidera à accélérer l'identification précoce de vos émotions. Pour plus d'efficacité, vous pouvez compléter cette liste au fur et à mesure de vos propres observations et retours de votre entourage.

Mieux comprendre ce qui déclenche les émotions

Ce qui va générer de la joie ou de la tristesse peut varier énormément d'une personne à l'autre. Nous l'avons vu, le mécanisme de déclenchement se produit en une fraction de seconde et les sentiments générés peuvent être de nature et d'intensité variables.

Cette forte variabilité individuelle nécessite de mener un travail d'observation et d'analyse pour établir des liens entre l'événement déclencheur de l'émotion chez nous, la perception de l'émotion, et le traitement cognitif qui amène aux pensées, sentiments et actions conscientes.

Le regard du coach

À situation identique, ressenti différent ?

Marjolaine et Wafa travaillent ensemble sur un projet informatique qui devrait fortement engager la banque pour laquelle elles collaborent. La réunion de

présentation de ce projet a été préparée et animée par elles deux. Leurs pairs étaient présents, le directeur des systèmes d'information (DSI) a fortement challengé leur proposition. Il a utilisé un ton cassant, parfois condescendant et des termes à la limite de la dévalorisation. Wafa a réagi du tac au tac en haussant le ton, en levant les yeux au ciel et en montrant des signes d'agacement. Marjolaine a reformulé de manière neutre les remarques du DSI en questionnant pour s'assurer qu'elle en comprenait le fond. Elle a ensuite insisté sur les points qui apportaient des réponses à ces remarques et noté les points qui nécessitaient d'être approfondis.

Que s'est-il passé pour Wafa et pour Marjolaine dans cette situation ? Wafa a peut-être vécu les remarques du DSI comme des remises en cause de la qualité, de l'exhaustivité et de la profondeur de son travail. Elle a peut-être aussi vécu un sentiment d'injustice ou s'est sentie attaquée personnellement dans la manière dont il a formulé ses remarques : le ton utilisé, les termes dévalorisants. Il est probable que, pour Wafa, ces types de signaux, dans ce type de contexte, constituent des éléments déclencheurs de la colère. Beaucoup de facteurs peuvent entrer en ligne de compte : les participants à cette réunion, le type de relations antérieures entre chaque partie prenante et en particulier entre Wafa et le DSI, sa réputation (coupeur de tête ou homme exigeant mais bienveillant) ; voir aussi le rapport de Wafa à l'autorité, au respect, à la justice, à la reconnaissance, son histoire professionnelle à la banque, sur ce type de projets, etc.

Qu'est-ce qui fait que Marjolaine n'a pas réagi de la même manière alors qu'elle est engagée à parts égales dans ce projet et dans cette présentation ? Il est probable que, pour Marjolaine, ce type de signaux, dans ce type de contexte, ne représente pas la même chose, à savoir des déclencheurs de la colère. Peut-être que le ton et les termes utilisés par le DSI ne lui ont pas paru condescendants ou cassants. Elle ne se sent pas remise en cause, ni son travail par ce type d'attitude. Elle se sent sûre d'elle-même ; elle reste ouverte aux remarques, en se disant qu'il est important de bénéficier de l'avis de son N+1 et de ses pairs pour améliorer le projet. Il se peut aussi qu'elle ait senti, comme Wafa, les premiers signaux de l'agacement et de la colère monter en elle ; cependant, elle a choisi d'adopter un ton calme pour comprendre, explorer et répondre en dominant ses sentiments. C'est le signe d'un bon niveau de conscience émotionnelle.

Très clairement, leur perception d'un même événement n'est pas la même et là où l'une se sent remise en cause, l'autre voit d'autres chemins qui vont sans doute l'amener à trouver des solutions pertinentes.

L'œil de l'illusionniste

Chacun a sa propre perception d'une même réalité

Une des expériences que je réalise concerne la perception.

Je présente un dictionnaire et demande à un sujet de choisir une page et de regarder le dernier mot de cette dernière ainsi que son numéro. En quelques secondes, j'arrive à retrouver le mot choisi. À chaque fois que j'ai réalisé cette expérience, j'ai demandé au sujet et à l'auditoire quelle méthode m'avait permis de retrouver le mot.

Les réponses les plus courantes sont : « Le dictionnaire est truqué, les pages sont toutes les mêmes », « Vous avez forcé la page pour identifier le mot », « Vous avez appris tous les mots par cœur », « Le sujet de l'expérience est complice »... La leçon à tirer de cet exercice est simple : chacun voit le monde à sa façon. Aucune des réponses fournies jusqu'alors ne correspond à la réalité.

Au-delà du secret que je ne vous dévoilerai pas ici, ce qu'il est très intéressant de remarquer est que chacun a sa propre perception. Notre cerveau (qui déteste l'irrationnel) interprète une situation afin de lui donner une explication logique. Or, on voit clairement de par cette expérience que la réalité n'est pas aussi simple qu'on le pense.

Chacun d'entre nous interprète les événements, sur la base de son expérience, de son éducation, de sa culture, de façon à donner un sens à son environnement. Il s'agit dès lors d'une interprétation subjective et sélective de la réalité. Chaque personne a donc sa propre perception. Afin d'améliorer sa perception de la réalité, et de limiter les risques d'erreur ou de mauvaise communication, il est important de croiser les sources d'information, et de croiser les interprétations de ces sources.

La conscience précoce des émotions

Ce qui compte pour vous, si vous voulez avancer sur la voie de l'intelligence émotionnelle, c'est de porter une attention plus grande à ce qui, chez vous, déclenche une émotion et aux sentiments associés (partie consciente de l'émotion). Ce n'est qu'au stade de la prise de conscience, le stade du sentiment que vous éprouvez, que vous pouvez commencer à influencer vos pensées et vos actions.

Toujours dans l'exemple précédent, si Wafa identifie de manière précoce ce qu'elle éprouve (agacement, colère), elle pourra se questionner sur les raisons de cet agacement, les besoins qui y sont associés (être respecté par exemple) ; ainsi elle pourra choisir consciemment la manière la plus adaptée et efficace de réagir dans cette situation. Par exemple, elle peut juger que le calme et l'écoute serviront bien mieux son propos (attitude de Marjolaine), sa crédibilité vis-à-vis de son auditoire et du DSI. Elle peut aussi choisir un comportement affirmé. Cela consiste à défendre fermement son point de vue tout en étant très attentive à la qualité de la relation.

La conscience émotionnelle pour réagir

Lorsqu'une personne perçoit ses émotions à un stade précoce et de façon nuancée, on parle de clarté ou conscience émotionnelle. L'individu qui n'a pas conscience de ses sentiments ou qui n'en a conscience qu'à un stade trop tardif ne pourra pas les utiliser pour mieux gérer les situations que lui présentent son quotidien. En effet, reconnaître et comprendre ses propres sentiments est une condition nécessaire à leur maîtrise. Nous l'avons vu, l'émotion n'est pas accessible à la conscience, mais exerce une influence directe sur nous, sur nos actes, sans que nous puissions l'influencer. En situation de danger imminent, c'est une excellente chose puisqu'elle va assurer notre survie. Dans un contexte professionnel, ce type de situation reste très rare. Lorsque nous sommes confrontés à un obstacle, ce n'est pas notre survie qui est en jeu et la réaction de retrait ou d'attaque immédiate est rarement adaptée. Développer sa conscience émotionnelle permet plus sûrement de résoudre la situation et, comme nous l'avons vu dans l'exemple de Marjolaine et Wafa, de dominer ses sentiments.

Une échelle en sept niveaux

Nous vous proposons ici une échelle de sept niveaux, inspirée des travaux des psychologues Richard Lane et Gary Schwartz de l'université d'Arizona (échelle des niveaux de conscience) et du psychologue Claude Steiner sur l'échelle de discernement émotionnel. Elle permet de mieux appréhender la gradation de cette conscience émotionnelle. Les niveaux sont hiérarchiquement liés et le fonctionnement de chaque niveau complète et modifie les niveaux antérieurs.

Du niveau de conscience émotionnelle le plus bas au plus élevé :

- ▶ l'individu n'identifie, ne différencie et n'exprime pas ses émotions bien que les signes physiologiques émotionnels soient mesurables (alexithymie) ;
- ▶ il est conscient de ses sensations corporelles associées à l'émotion (perception des changements physiologiques, rythme cardiaque, respiratoire...) ;

- ▶ il reconnaît les tendances à l'action suscitées par l'émotion ;

[barrière du langage]

- ▶ il est capable d'identifier, de différencier et de nommer l'émotion (sentiments) ;
- ▶ l'individu prend conscience des liens de causalité entre les stimulus et ses émotions/sentiments ;
- ▶ il prend conscience des émotions des autres ;
- ▶ il est capable de se représenter et d'apprécier la complexité de ses expériences émotionnelles et de celles d'autrui.

L'apprentissage d'un répertoire d'émotions

Avant d'avoir des états mentaux hiérarchisés, associés à des concepts ou à des mots, l'enfant aborde le monde des émotions par son corps. Les parents guident par les mots vers les chemins de la mentalisation. « Tu as faim ? », « Tu es joyeux, tu es triste ? » Ces questions permettent de catégoriser les sensations physiques qui vont lui servir à les identifier et à les communiquer. Dans le cerveau de l'enfant, l'information passe des circuits de perception des stimulus à ceux de catégorisation, de réflexion, de langage. Les échanges parents-enfant sont certainement déterminants pour la création de « la banque d'émotions » la plus large et nuancée possible. Il s'agit en fait d'un vaste répertoire de sensations associées à des mots, des pensées et des souvenirs. La dimension intensité des émotions que nous avons vue au chapitre 1 vient nuancer et enrichir ce répertoire. L'enfant passe d'un stade où ses émotions se manifestent par le corps (pleurs qui montent aux yeux, gorge nouée, douleur...) à une sorte d'ordre de ses perceptions organiques en un tout cohérent et signifiant. Il apprendra aussi que les autres personnes éprouvent des choses semblables et qu'il peut utiliser un code commun pour les identifier chez lui et chez les autres afin de vivre des interactions sociales fructueuses.

Différencier conscience de soi et conscience de ses émotions

Pour clarifier les idées, distinguons la conscience émotionnelle et la conscience de soi :

- ▶ **Conscience émotionnelle.** Comme nous l'avons vu, c'est la perception des modifications corporelles et des états émotionnels qui en résultent.

- ▶ **Conscience de soi.** Elle englobe la conscience émotionnelle mais elle est plus large : conscience de ses buts, de ses valeurs, de ses convictions, de sa conception du monde, de sa personnalité. Tout cela constitue des filtres qui influencent nos perceptions. Nous voyons les personnes et les situations à travers nos filtres personnels ; ainsi nous leur donnons une signification qui nous est propre...

Repérer les effets cognitifs des émotions

Un lien entre les émotions et l'attention

Imaginez que vous participez à une conférence qui va réunir une cinquantaine de personnes. En entrant dans la salle, votre cerveau va traiter un grand nombre d'informations, par exemple, la température, la luminosité, le niveau sonore, les personnes présentes, celles que vous connaissez/reconnaissez, la disposition des lieux, les odeurs, etc. Votre cerveau a une capacité de traitement limitée. Il va donc sélectionner une partie de l'information pour en faire un traitement plus élaboré. Vous pouvez par exemple choisir de vous concentrer sur les personnes présentes. Vous savez que Maud qui était avec vous à l'université et que vous n'avez pas revue depuis trois ans sera présente. Il vous sera assez facile de l'identifier mais peut-être ne verrez-vous pas immédiatement votre collègue danois car vous ignorez qu'il participe à la conférence et que votre attention n'est pas centrée sur le fait de le trouver. Vous pouvez normalement contrôler cette sélection attentionnelle, mais les émotions jouent aussi un rôle. Elles vous aident à traiter ce qui est important : des stimulus émotionnels peuvent attirer automatiquement votre attention.

Imaginez que, au détour d'une conversation familiale, un souvenir particulièrement agréable soit évoqué. Vous écoutez les bribes de conversation autour de la table, sans plus d'attention à l'une qu'à

l'autre, puis vous entendez le nom du lieu où vous passiez tous les ans d'excellentes vacances avec vos cousins. Immédiatement, votre attention se concentre sur la conversation car votre cerveau vient de capter un stimulus émotionnellement important pour vous.

Il a été démontré que les émotions peuvent faciliter l'accès d'un stimulus à la conscience dans des situations où les ressources attentionnelles sont limitées. Nos émotions modulent notre attention en privilégiant les stimulus qui présentent une pertinence affective. Ce mécanisme naturel nous aide à orienter la perception de notre environnement selon nos besoins et nos objectifs.

L'œil de l'illusionniste

Les limites de notre attention

Nous pensons être généralement assez attentifs à notre environnement et pouvoir être extrêmement efficace pour réaliser des activités multitâches. Cela est une véritable illusion !

Expérience de pickpocket :

J'invite une personne à venir me rejoindre sur scène, je me suis assuré que cette personne possède une montre.

Lorsque je m'approche de quelqu'un, je vais entrer dans son espace personnel, c'est un espace dans lequel nous nous sentons sécurisés. Inconsciemment, nous cherchons à protéger cet espace et nous sommes vigilants à ce que personne ne vienne le franchir. Ainsi, je n'aborde jamais les personnes en face à face, de manière frontale pour justement ne pas créer un certain malaise. En revanche, en me plaçant sur le côté, épaule contre épaule, la personne ne se sent pas menacée.

Dans l'expérience, j'attire l'attention de l'auditoire comme celle du sujet sur le nombre de fois où les poings de ce dernier vont se toucher. Je focalise volontairement l'attention générale sur ses mains. Je tapote les poings entre eux et je demande à l'auditoire et au sujet de compter. Pendant que chacun compte, j'en profite pour subtiliser la montre. L'expérience semble ne pas avoir commencé qu'elle est déjà finie.

Lorsque nous accomplissons une tâche, les éléments d'informations sans lien avec cette dernière passent inaperçus. Cela peut surprendre, mais mon taux de réussite est proche des 100 %. La montre devient invisible car le comptage des poings qui se touchent nous empêche de faire attention à ce qui se passe autour de nous (même à quelques centimètres).

Les recherches menées ces dernières années ont montré que la possibilité de faire plusieurs choses à la fois de manière efficace et correcte était un leurre. Notre cerveau est incapable de se concentrer sur plusieurs choses à la fois sans perdre de l'attention. Il ne sait bien faire qu'une seule chose à la fois. À titre d'exemple, des

recherches scientifiques ont démontré que l'utilisation d'un téléphone portable au volant est tout aussi dangereuse que de conduire en état d'ébriété.

Un lien entre les émotions et la mémoire

Les émotions ont également une forte influence sur nos souvenirs. Elles peuvent créer des ancrages mémoriels très forts. Il suffit, pour l'illustrer, de citer le célèbre passage du livre de Marcel Proust, *À la recherche du temps perdu*. La dégustation d'une madeleine évoque une forte émotion antérieure, ressentie lorsqu'il passait le dimanche matin voir sa tante Léonie et qu'elle lui offrait un petit morceau de madeleine après l'avoir trempé dans son infusion de thé ou de tilleul. Il ressent un plaisir délicieux au moment où il reproduit le même type de conditions (une gorgée mêlée de miettes du même gâteau) ; cependant, il n'a pas immédiatement la notion de sa cause. Les émotions ont le pouvoir de modifier notre mémoire en nous aidant à mieux retenir les événements qui ont une dimension affective particulière pour nous.

Il y a trois stades mnésiques durant lesquels les émotions semblent avoir un impact :

- ▶ le traitement de l'information au moment de la perception que l'on appelle encodage ;
- ▶ le stockage de l'information dans notre cerveau que l'on nomme la consolidation ;
- ▶ le moment où l'on se remémore l'événement que l'on appelle le rappel.

Contrairement aux stimulus neutres, les stimulus émotionnels focalisent notre attention et sont privilégiés lors de l'encodage mnésique. Ainsi, un événement à caractère émotionnel bénéficierait d'un ancrage plus fort, augmentant la probabilité qu'il ne soit pas oublié. Des événements qui contiendraient des indications importantes pour le bien-être de la personne peuvent être privilégiés en mémoire ; ainsi ils peuvent être pris en compte dans la préparation de l'avenir. Dans une situation nouvelle, nous pouvons

rappeler les souvenirs acquis dans une situation semblable pour déterminer les actions les plus pertinentes.

Amplification émotionnelle, comment la dépasser

Richard est arrivé dans une nouvelle équipe très soudée, il y a cinq semaines. Il a du mal à s'intégrer, voire il se sent rejeté. Il pourrait se dire que c'est une question de temps, qu'il va trouver le bon chemin vers le cœur de cette équipe. Au lieu de cela, il se sent très abattu et il tombe dans une forme de tristesse, d'anxiété, de peur mêlée d'une pointe de colère et d'agressivité. Il limite au maximum ses contacts avec eux, évite de se retrouver à la pause-café ou au déjeuner en leur compagnie. Il se dit même qu'il mérite ce rejet car il n'est pas une personne digne d'intérêt.

Vue de l'extérieur, la réponse émotionnelle, les pensées et comportements associés semblent peu proportionnés à la situation décrite. Pourtant, sa réaction se comprend en relisant des événements passés. Lorsqu'il était adolescent, il a vécu le même type de situation à son arrivée au lycée. Il n'a pas réussi à s'intégrer dans sa classe où la plupart des élèves se connaissaient déjà. Il en a beaucoup souffert, se sentait totalement rejeté, éprouvait un mélange de peur et de tristesse et avait l'impression que cette situation ne changerait jamais. Associé à ce sentiment de rejet, il se disait qu'il n'était pas quelqu'un d'intéressant et qu'ils avaient raison de penser cela de lui parce que, à la maison, c'était la même chose. Il recevait très peu de considération de la part de ses frères et sœurs...

La situation similaire entre le vécu de Richard à l'adolescence et cette nouvelle situation professionnelle agit ici un peu comme la madeleine de Marcel Proust, déclenchant chez Richard une réaction émotionnelle liée à un ancrage mémoriel renforcé par l'émotion négative passée. Il vit une sorte d'amplification émotionnelle ici et maintenant alors que cela n'est pas proportionné à la situation.

Une manière pour Richard de progresser dans cette situation est de développer une plus forte conscience émotionnelle. Ainsi, il pourra comprendre pourquoi il voit et ressent les choses de cette manière. La conscience émotionnelle pourrait lui permettre spécifiquement de prendre conscience des émotions que génère cette nouvelle situation professionnelle pour lui. Le but est de comprendre ce qui est le déclencheur de cette réaction ainsi que les sentiments, pensées et besoins associés. Dans son cas, prendre conscience des besoins de réconfort (par rapport au sentiment de rejet passé) et de réparation (par rapport au préjudice ancien subi) lui permettrait de voir que ces besoins appartiennent au passé ; ils ne sont pas en lien avec la situation actuelle. Une fois cette prise de conscience opérée, il pourrait regarder autrement la situation présente et le fonctionnement de l'équipe. Il pourrait rechercher des occasions de mieux connaître chaque membre de l'équipe et, ainsi, faciliter son intégration.

Enfin, si son malaise persiste, il pourrait choisir de le traiter par un travail sur lui-même, de type psychothérapeutique, par exemple.

L'influence des filtres personnels sur la perception

Carole et sa sœur sont à la boulangerie.

Carole, qui est très attachée à la qualité des relations et des interactions dans son milieu professionnel, observe avec beaucoup d'attention la manière dont les relations se déroulent. Cette attention dépasse le milieu professionnel, c'est aussi vrai dans sa vie personnelle. Sa sœur attache plus d'importance au résultat. Elles attendent de passer commande d'une baguette. Vient leur tour. Carole remarque que le jeune homme qui prend sa commande est souriant, la salue en la regardant dans les yeux en échangeant quelques mots agréables. Son visage est ouvert, ses yeux pétillent, il exprime de l'entrain et sourit en effectuant sa tâche. Il lui sourit à nouveau en lui souhaitant une belle journée lorsqu'il dépose la baguette à la caisse. Carole ressent de la joie lors de cette

interaction qu'elle juge agréable. Elle se dit que ce jeune homme a l'air d'apprécier les échanges et le contact avec les clients.

Sa sœur, pour qui le résultat et l'efficacité sont plus importants, a remarqué la manière dont le jeune homme réalise ses tâches et dont le lieu est organisé. Elle a noté la rapidité et la précision de ses gestes : il est allé chercher la baguette fraîchement sortie du fournil, il l'a glissée d'un geste net dans un sac à portée de main, il l'a déposée à côté de la caisse où sa collègue était en train d'encaisser la somme due. La sœur de Carole n'a pas de sentiment particulier en assistant à cette scène, elle se dit que ce jeune homme est rapide et efficace et que la boulangerie est bien organisée.

Si vous interrogez Carole, il se peut qu'elle ait développé à la fois une réelle conscience de soi et une conscience émotionnelle élevée. Elle pourra vous dire que ses prismes (ce qui est important pour elle dans la vie) orientent son attention sur la qualité des relations. Sa conscience émotionnelle lui permet de prendre conscience que cette interaction est source de joie pour elle.

Chacun a ses filtres devant les faits. Comme nous l'avons vu, pour une même situation, chacun peut rendre signifiante une partie seulement des éléments qui la constitue. Chacun se forme ainsi une image colorée aux teintes spécifiques de son propre prisme (la qualité des relations pour Carole, l'efficacité et le résultat pour sa sœur).

Dans le cas de Carole et de sa sœur, les faits sont les mêmes pour chacune d'elles : le jeune homme qui accueille, sourit, effectue sa tâche, l'organisation de la boulangerie avec la personne qui encaisse, le temps écoulé entre la prise de commande et la sortie du magasin, etc. En revanche, leurs filtres les amènent à percevoir cette même situation de façon différente et à avoir deux vécus différents.

Que faire pour développer sa conscience émotionnelle ?

Voici maintenant cinq démarches qui peuvent vous aider à renforcer votre conscience émotionnelle.

Tenir le journal de ses émotions

Pour développer votre conscience émotionnelle, nous vous proposons un exercice pratique qui vous permettra de vous concentrer volontairement sur le fait de ressentir, d'éprouver et de reconnaître vos émotions en les distinguant les unes des autres. Il s'agit aussi de prendre conscience de vos ressentis physiques, des sentiments et pensées associés aux éléments déclencheurs de l'émotion (la situation) et des besoins associés à ces ressentis ainsi que les comportements qui en résultent.

Nous vous invitons à aiguïser votre attention et votre sens de l'observation à ce que vous éprouvez physiquement et vos réactions corporelles : relaxation, tension, sueur, sensation de chaleur au niveau du visage, rougeur, cœur qui s'accélère, dos qui se voûte, épaules qui tombent, mâchoires qui se contractent...

Observez les changements. Observez les liens entre ces manifestations physiques et la situation telle que vous la percevez. Décrivez-la. De même, identifiez les sentiments que vous ressentez à cette occasion, les pensées qui viennent spontanément.

Décrivez-les sans juger. Que se passe-t-il dans votre tête quand votre humeur change ?

À présent, explorez les besoins sous-jacents associés à ces sentiments. Décrivez les comportements associés à ces sentiments et besoins sous-jacents.

Le journal de vos sentiments

DATE ET LIEU	Le 18/03 au siège	Le 20/03 rendez-vous chez le client x
LA SITUATION, CE QUI S'EST PASSÉ	J'ai présenté mon projet à la direction	Le client m'a fait attendre 30 minutes et s'est à peine excusé
MANIFESTATIONS PHYSIQUES	Mains moites, gorge serrée, sudation, palpitations avant de prendre la parole	Mâchoires qui se serrent, lèvres pincées, relèvement des sourcils
MES SENTIMENTS À CETTE OCCASION	Inquiétude, manque de confiance en moi	Impatience, agacement
MES PENSÉES SPONTANÉES	Je ne sais pas si ça les intéresse ; je me demande s'ils me jugent crédible	Il n'a pas de respect pour les fournisseurs, mais il faut que je reste aimable
LES BESOINS SOUS-JACENTS	Besoin d'être rassuré, besoin d'être accepté	Besoin d'être respecté
LES COMPORTEMENTS ASSOCIÉS	J'ai eu du mal à démarrer la présentation, à me concentrer sur les questions qui ont suivi. J'ai répondu un peu à côté parce que j'étais envahi par l'inquiétude d'être mal jugé.	Je reste poli mais je dois faire un très gros effort pour rester cordial, je suis un peu froid cependant, plus que d'habitude.
DATE ET LIEU		
LA SITUATION, CE QUI S'EST PASSÉ		
MANIFESTATIONS PHYSIQUES		
MES SENTIMENTS À CETTE OCCASION		
MES PENSÉES SPONTANÉES		
LES BESOINS SOUS-JACENTS		
LES COMPORTEMENTS ASSOCIÉS		

Contrôler sa respiration et sa cohérence cardiaque

Les travaux de l'institut HeartMath Institute de Californie (États-Unis) ont permis de développer la cohérence cardiaque à la fin des années 1990. Cette technique de relaxation se base sur des exercices de respiration pour ralentir notre rythme cardiaque, qui a tendance à s'accélérer en fonction de notre état émotionnel.

Sans devenir un expert des techniques de respiration, être attentif à son souffle pour le percevoir de façon consciente est une aide précieuse dans la gestion de ses émotions. Inspirer jusqu'au bout, puis quand l'inspiration est terminée, expirer jusqu'au bout, reprendre une inspiration et ainsi de suite. Il s'agit d'être attentif aux mouvements de la poitrine et du ventre qui suivent le rythme du souffle. Observer ce qui se passe dans son corps, être attentif à ce qui se passe ici et maintenant. Observer ce qui se passe dans son environnement immédiat.

Les techniques de respiration contribuent à l'équilibre émotionnel. L'entraînement à l'observation de sa respiration peut devenir un réflexe, réflexe qu'il est utile de mobiliser quand on se trouve dans une situation tendue. Vous pouvez réaliser facilement l'exercice suivant d'ancrage sur votre respiration en vous installant dans un endroit calme où vous ne serez pas dérangé. Recentrez-vous sur votre respiration. Comptez mentalement 5 secondes sur l'inspiration puis expirez en comptant 5 secondes sur l'expiration. Une minute suffit pour ressentir des résultats et se sentir plus détendu. L'idéal est de pratiquer l'exercice pendant au moins 3 minutes.

La respiration abdominale pour gérer ses émotions

Vous ressentez une émotion forte, vous vous sentez submergé... Installez-vous dans un endroit calme, dans une position confortable et placez vos mains sur votre ventre pour mieux sentir les mouvements.

Inspirez profondément par le nez en gonflant le ventre, en comptant mentalement 5 secondes. Expirez doucement par la bouche en comptant jusqu'à 5 à nouveau. Votre ventre se dégonfle lentement.

Vous pouvez renouveler cet exercice sur une période de 5 à 20 minutes et ressentir la régulation de votre rythme cardiaque ainsi qu'une plus grande détente.

Prendre la responsabilité de ses émotions

Nos réactions nous semblent parfois provoquées par les autres. Par exemple, il nous vient à l'esprit : « Cette personne m'énerve. » Or, nos émotions nous appartiennent, elles viennent de nous et elles nous délivrent un message. En fait, nos réactions résultent de nos interprétations, de nos points de vue, de nos schémas de pensée. Prendre la responsabilité de ses émotions, c'est faire la différence entre le déclencheur de l'émotion et l'effet émotionnel qu'il provoque en nous et qui nous appartient. Ce qui reviendrait à se dire : « En constatant cela, je m'énerve » plutôt que « Cette personne m'énerve. » Gardons à l'esprit les mots d'Épictète du début de chapitre : « Ce ne sont pas les faits qui nous troublent, c'est l'opinion que nous en avons. »

Muscler son attention

Notre cerveau nous joue des tours. C'est lui qui commande. Mais c'est notre regard qui guide notre cerveau et nous sommes souvent frappés de cécité attentionnelle : il s'agit de notre très grande difficulté à faire plusieurs choses à la fois. Nous sommes certains d'y parvenir mais notre cerveau en est incapable. Notre attention jongle sans arrêt et on ne prête pas attention aux détails. Voici quelques recommandations pour renforcer vos capacités d'attention :

- ▶ Se reconnecter à ce qui est vraiment important pour vous. Quand vous avez une idée claire de ce qui est prioritaire pour vous, cela vous motive et il devient plus facile de concentrer votre attention sur cette priorité. Donc vous pouvez plus facilement concentrer votre attention quand vous définissez de façon explicite votre priorité de la journée, de la semaine, du mois. Commencez toujours par ce qui est le plus important.

- ▶ Renoncer aux activités multitâches. Nous pensons pouvoir réaliser plusieurs choses à la fois. En effet, tout dans notre environnement nous y pousse : les nouvelles technologies, les réseaux sociaux, les nouveaux moyens de communication. Or, notre cerveau n'en est tout simplement pas capable. Les professeurs en sciences cognitives David L. Strayer et Jason M. Watson ont démontré que moins de 3 % de la population sont capables de faire plusieurs choses en même temps sans subir une baisse de concentration. Donc si vous faites partie des 97 % autres de la population, choisissez de rester monotâche si vous voulez maximiser votre efficacité !
- ▶ S'écarter des sources de distraction. Avec les nouvelles façons de travailler, nous sommes tous connectés : travail en réseau, inflation de l'information, dématérialisation des échanges, développement de l'interactivité avec les réseaux sociaux. Notre esprit est captivé par ce qui est nouveau et tout ce qui arrive sur notre téléphone ou notre boîte mail est une formidable source de distraction. Faites le geste qui sauve : adoptez des règles de vie qui vous protègent des multiples distractions que nous procurent les écrans. Protégez-vous, isolez-vous pour faire un travail en toute concentration, pour être pleinement présent à ce que vous faites. Quand il y a vagabondage de l'esprit, il faut d'abord en prendre conscience ; c'est ce qui permet de réorienter son attention sur un objet pour la stabiliser.
- ▶ Respecter la concentration des autres. Quand on a compris l'importance de la concentration pour soi, on souhaite que tous en fassent autant. Des règles de vie commune au sein d'une organisation permettent de travailler avec une meilleure concentration – règles pour l'utilisation du téléphone, pour l'envoi et la lecture des mails, pour pouvoir s'isoler, pour travailler en espace partagé.

Pratiquer la méditation

La méditation en pleine conscience, ou pleine présence, est une forme d'entraînement mental. Elle permet de développer une plus

grande attention. Elle propose une gymnastique attentionnelle où l'on focalise son esprit sur un aspect de l'expérience du moment présent, par exemple la respiration. L'attention peut aussi se porter sur d'autres sensations du corps, sur les émotions qui surgissent, sur le flux des pensées qui traversent la conscience. Ainsi, la personne est amenée à focaliser son attention ici et maintenant.

La démarche de pleine conscience s'accompagne d'une attitude d'ouverture et de curiosité vis-à-vis de toute expérience que l'on rencontre ; découvrir l'expérience, la percevoir dans l'instant présent, même si elle n'est pas agréable. Cette façon d'être pleinement présent dans l'instant aide à prendre du recul et à avoir une action plus juste.

La pratique peut se développer seul ou en groupe. Il existe des exercices accessibles en ligne¹.

Les bénéfices de cette pratique : prise de recul, développement de l'attention à soi et à son environnement, assurance, meilleur traitement des émotions, réduction du stress, sensibilité interpersonnelle accrue. La méditation est un moyen de développer son intelligence émotionnelle.

Mon apprentissage de la méditation

Témoignage d'un manager, Damien.

« La méditation m'a appris à accepter mes émotions, à ne pas les fuir, à les apprivoiser. Avec la pratique de la méditation, je trouve que je deviens plus ouvert aux autres, je les écoute avec plus d'attention. C'est aussi une amélioration du bien-être.

Prendre du recul, ça veut dire se dissocier du contenu de mon esprit ; je ne suis pas mes pensées et mes émotions, je regarde les pensées qui surgissent dans mon esprit comme on regarde passer des nuages. Cela permet d'avoir une autre relation à soi.

J'ai appris la méditation avec quelqu'un qui m'a guidé au cours de séances collectives. Mais c'est devenu chez moi une pratique réflexe que je peux activer de façon informelle dans différentes circonstances comme les moyens de transport ou le jardinage. »

Et vous, quelle conscience avez-vous de vos émotions ?

COMPRÉHENSION DE MES ÉMOTIONS	OUI TOUT À FAIT	PLUTÔT OUI	PLUTÔT NON	NON PAS DU TOUT
Je sais ce qui provoque des émotions chez moi				
Je sais nommer les émotions ressenties				
Quand j'ai peur, je ressens les signes physiques de la peur				
Je me rends compte tout de suite quand je perds mon calme				
Quand je me sens mal, je fais rapidement le lien avec une situation vécue				
Je fais de l'introspection pour réfléchir à ma façon de fonctionner				
J'arrive assez bien à me concentrer quand je décide de me focaliser sur une activité				
Je sais agir sur ma façon de respirer quand je suis dans une situation tendue				
J'arrive à prendre du recul par rapport aux émotions ressenties, sans me laisser submerger				
J'arrive à prendre du recul par rapport aux pensées qui me viennent spontanément				

En bref

Comprendre ses émotions est le socle de l'intelligence émotionnelle. Celle-ci passe par une bonne lecture des modifications physiques qui y sont associées.

Chercher à faire le lien entre les éléments déclencheurs de nos émotions et les sentiments eux-mêmes renseigne sur nos propres fonctionnements. Ces déclencheurs peuvent varier d'une personne à l'autre.

Observer, accueillir et prendre conscience des pensées associées à nos émotions est plus efficace que de les nier ou de chercher à les refouler. S'observer est un acte fondamental.

La conscience émotionnelle est une gradation qui va de la perception des signaux physiques de chaque émotion jusqu'à une représentation d'un vécu émotionnel complexe chez soi et chez les autres.

Les émotions ont un effet sur les cognitions ; elles orientent ce que nous percevons, ce que nous mémorisons, ce que nous décidons.

Nos émotions veillent sur la satisfaction de nos besoins. Comprendre les besoins associés à nos émotions nous permet de poser des demandes adaptées à la satisfaction de ces besoins.

Cinq procédés vous permettent de développer votre conscience émotionnelle :

- ✿ tenir le journal de vos émotions, car s'observer est un acte fondamental ;
- ✿ prendre la responsabilité de ses émotions en faisant la différence entre le déclencheur de l'émotion et l'effet émotionnel qu'il provoque en nous et qui nous appartient ;
- ✿ savoir focaliser son attention sur sa respiration ;
- ✿ faire attention à votre attention, pour la protéger et la muscler ;
- ✿ pratiquer la méditation en pleine conscience pour prendre du recul et apprendre à être pleinement présent à ce que vous faites.

1. Vous pouvez aussi consulter les livres de Christophe André, notamment *Le Temps de méditer*, L'iconoclaste, 2019.

chapitre

4

Reconnaître et comprendre les émotions chez les autres

« Observer sans évaluer est la plus haute forme d'intelligence humaine. »

Jiddu Krishnamurti

Objectifs

- ⊖ Comprendre les états émotionnels et affectifs des personnes.
- ⊖ Mobiliser son potentiel d'empathie pour être sensible à ce que les autres ressentent.
- ⊖ Discerner les besoins que révèlent les émotions chez son interlocuteur.

Vos collègues, vos amis, vos proches, eux aussi ont des émotions. Savoir se mettre à la place des autres, comprendre ce qu'ils ressentent permet de développer des relations harmonieuses. Il s'agit de faire preuve d'empathie. Pourquoi si peu d'empathie dans nos fonctionnements collectifs alors qu'elle est une réaction naturelle, spontanée ? Nous sommes humainement constitués pour prendre soin ; nos organisations ne favoriseraient-elles pas une certaine déconnexion avec nos sentiments, nos besoins ?

Prendre en compte les émotions des autres permet d'établir des relations respectueuses ; c'est un puissant levier pour construire des communautés et faire vivre les coopérations.

Empathie : de quoi parle-t-on ?

Différentes notions

Les émotions des autres viennent susciter des émotions chez nous. Tout d'abord, distinguons différentes notions : empathie, sympathie, compassion et contagion émotionnelle.

La contagion émotionnelle

On reproduit par un réflexe instinctif l'émotion ou le comportement de l'autre : un rire, un sourire, une peur panique.

À titre d'exemple, posez-vous la question de savoir combien de fois vous souriez par jour. Si votre réponse est inférieure à 20, alors, vous faites partie des deux tiers de la population à sourire moins de 20 fois par jour.

Une question subsiste : qui sont les champions du monde du sourire ? Qui ont ces superpouvoirs ? Les Américains ? Les Asiatiques ? Les clowns, les magiciens ? les humoristes ? Aucun d'eux.

La réponse va vous sembler évidente : les enfants. Pas tous, évidemment. Les jeunes enfants, ceux compris dans la tranche d'âge 0-6 ans : ils sourient en moyenne 400 fois par jour. Et ces sourires si fréquents vous font sourire également ; c'est la contagion émotionnelle...

La sympathie

Sym-pathie signifie « ressentir avec ». Elle peut signifier une attirance envers quelqu'un, ou aussi le fait d'éprouver le même sentiment que l'autre en partageant son émotion. Ce sentiment d'attraction est instinctif.

Cette ouverture à l'autre amenuise les distances qui nous séparent de cette personne. Parfois, le partage est limité : « Savez-vous qu'il m'est arrivé la même chose que vous le mois dernier ? » Et la personne qui sympathise se met à parler d'elle-même... Mais c'est un premier lien !

La compassion

Du latin, *cum-patire*, « souffrir, éprouver avec » est un sentiment par lequel on perçoit, ressent intuitivement la souffrance de l'autre avec très souvent la volonté d'y remédier. Il y a alors de la compassion, ni jugement ni accusation.

C'est être capable de comprendre ce qu'une autre personne vit intérieurement, sans pour autant vivre sa souffrance, mais en voulant agir pour réduire cette souffrance. À l'instar de Paul Ricœur, il faut différencier la compassion de la seule pitié qui est guidée par la peur de souffrir. La compassion est guidée par la bienveillance.

Une étude effectuée par des chercheurs de l'université du Wisconsin conclut de la manière suivante : s'entraîner à ressentir de la compassion pour les autres, notamment à travers la méditation, permettrait de développer un certain sens de l'altruisme.

L'empathie

Em-pathie signifie « ressentir en dedans ». C'est la capacité à se mettre à la place de l'autre et à comprendre ce qu'il ressent. On partage le point de vue d'autrui, pour observer ses pensées et sentiments.

Mais dans l'empathie, je dissocie ma personne et celle de l'autre, sans les confondre. Je ne souffre pas avec elle, je peux mettre mes pieds dans ses baskets, mais ce n'est pas moi qui ai mal aux pieds. Ne pas confondre empathie et gentillesse, ni empathie et tolérance.

L'empathie est une aptitude plus ou moins développée chez chacun d'entre nous à comprendre les émotions, les croyances d'autrui. À l'inverse, nous rencontrons parfois des personnes insensibles, incapables de ressentir une émotion. C'est pourquoi l'empathie est sans doute une des compétences clés, car elle nous rend humain et permet de mieux vivre avec autrui.

Les neurones miroirs

Les recherches en neurobiologie de Giacomo Rizzolatti ont mis en évidence dans les années 1990 le phénomène suivant : quand une personne observe les gestes d'une autre personne, des systèmes de neurones spécifiques, appelés neurones miroirs, s'activent. Leur caractéristique principale est de s'activer aussi bien lorsque la personne effectue une action spécifique que lorsqu'elle observe un autre individu en train d'exécuter la même action. Le processus est le même quand il s'agit d'émotions. Celui qui observe quelqu'un qui éprouve une forte émotion éprouve spontanément une émotion comparable. Une synchronisation des cerveaux peut être constatée à l'aide de l'imagerie médicale. Rizzolatti a donné le nom de « neurones miroirs » à ce phénomène d'activation comparable des zones du cerveau ; le mécanisme a été démontré d'abord chez les singes, puis chez l'homme¹.

L'empathie affective

L'empathie affective est la capacité à comprendre, non pas les pensées, mais les émotions d'autrui. Elle est spontanée et instinctive. C'est une disposition naturelle qui s'explique par l'existence des neurones miroirs. Les enfants, dès leur plus jeune âge, ont cette capacité à identifier les émotions d'une personne à travers les mimiques du visage, le ton de la voix. Les recherches sur la préhistoire ont mis en évidence que l'homme préhistorique était

capable de faire preuve de sollicitude empathique pour prendre soin des personnes faibles ou blessées, comme l'ont montré les travaux d'Olivier Maurel². D'autres travaux ont démontré que les animaux étaient capables de faire preuve d'empathie.

L'empathie cognitive

L'empathie cognitive désigne la capacité à comprendre les pensées et intentions d'autrui. Nous avons donc une empathie affective qui consiste à percevoir l'univers de ce qui est ressenti par l'autre. Au-delà de cette dimension, vous pouvez vous représenter l'univers intellectuel et moral de votre interlocuteur. C'est une empathie cognitive qui conduit à se faire une idée assez précise et correcte du cadre de référence de l'interlocuteur. C'est comprendre son point de vue, ses prises de position à la lumière de trois dimensions personnelles :

- ▶ d'où il vient (éducation, culture, valeurs, parcours, expériences) ;
- ▶ où il se situe actuellement, dans quel contexte (entreprise, contraintes, habitudes collectives) ;
- ▶ où il va (projet, désirs, évolution souhaitée).

Exemple : une personne éprouve du dégoût car elle constate un comportement non professionnel qui choque ses valeurs. Je comprends sa réaction de dégoût si je me rends compte qu'elle est motivée par des valeurs qui sont fondamentales pour elle.

Selon le psychiatre Serge Tisseron, dès le plus jeune âge, « il faut développer l'empathie cognitive. C'est en entraînant l'enfant à adopter d'autres points de vue que le sien, qu'on l'aide à construire sa curiosité de l'autre. Et c'est aussi en lui montrant qu'à l'intérieur de lui-même, il peut avoir différents points de vue possibles sur un même événement. Il comprend alors que d'autres choix peuvent être aussi valables que le sien. [...] L'empathie affective sans empathie cognitive ouvre la voie à toutes les manipulations. »

L'empathie possède donc deux composantes : une empathie spontanée, inconsciente, qui est une faculté innée ; une empathie réfléchie, consciente. Cette empathie réfléchie est renforcée par le

langage qui contribue à une bonne compréhension de l'état affectif de l'interlocuteur.

La relation empathique

Il est très difficile, voire illusoire, de se mettre réellement à la place de l'autre. En fait, les sentiments éprouvés par un interlocuteur sont multiples et évolutifs, difficiles à situer. Nous pouvons seulement les supposer, à partir de nos perceptions, avoir une intuition des sentiments éprouvés par l'autre. Et il faut vérifier cette intuition empathique en posant de nombreuses questions.

Ce dialogue est nécessaire pour confirmer les intuitions, les hypothèses faites. C'est aussi l'occasion de montrer à l'autre qu'on cherche à le comprendre. Donc l'empathie est la capacité à se mettre à la place de l'autre, à le comprendre et aussi à le lui montrer. L'empathie est un comportement en relation. L'intuition n'est pas un sixième sens, comme on le dit parfois ; elle se construit avec l'expérience.

Le besoin derrière l'émotion

Une empathie véritable va au-delà de la compréhension de l'émotion. Nous avons vu au chapitre 1 qu'une émotion révèle un besoin, parfois un besoin non satisfait :

- ▶ il est en colère : il a besoin de protéger son territoire ;
- ▶ il a peur : il a besoin d'être rassuré ;
- ▶ il est joyeux : il a besoin de partager ;
- ▶ il est surpris : il a besoin de temps pour s'adapter ;
- ▶ etc.

Donc une empathie approfondie suppose de comprendre quel est le besoin derrière cette émotion. Déjà, il est difficile de comprendre quelle est l'émotion en jeu sans se tromper, mais saisir le besoin psychologique sous-jacent demande beaucoup de discernement. Et

il ne faut pas confondre l'événement qui a déclenché et le besoin que cette émotion révèle.

Le regard du coach

L'événement déclencheur ou le besoin

Florent est très mécontent car on vient de lui refuser de prendre la responsabilité d'un projet innovant. Ce refus est le déclencheur mais il y a un besoin sous-jacent : s'agit-il d'un besoin de reconnaissance car il se sait capable ? D'un besoin d'équité car on devrait lui donner sa chance comme on l'a fait pour Naïma ou Éric l'an passé ? D'un besoin d'estime de soi car il veut se prouver qu'il peut réussir ce projet ?...

Accueillir les sentiments des autres

L'empathie se développe à deux conditions :

- ▶ avoir le souci de l'autre, s'intéresser à lui en l'abordant sans idée préconçue ; pratiquer l'écoute active avec tact et respect ;
- ▶ avoir conscience de soi, conscience de ses propres émotions. En quelque sorte, avoir de l'empathie envers soi-même.

En effet la relation empathique va s'instaurer s'il y a une disponibilité, une curiosité, une focalisation sur l'interlocuteur.

De plus, pour comprendre les sentiments de l'autre et ses besoins, je dois être au clair sur mes propres sentiments et mes propres besoins. Je peux difficilement mettre de l'énergie dans une relation empathique si j'ai du mal à identifier mes propres sentiments. En même temps, il s'agit d'avoir suffisamment de sécurité intérieure pour se décentrer temporairement de soi.

Allons plus loin. Si j'éprouve envers une personne des sentiments que je n'ai pas exprimés, cela va probablement limiter mon écoute, mon ouverture, mon empathie. Les émotions enfouies freinent la focalisation sur l'autre et la qualité de l'écoute.

Créer une relation empathique, ce n'est pas chercher à être « sympa », c'est instaurer une relation par laquelle les besoins vont être compris et pris en compte.

L'observation du langage du corps, l'écoute de la tonalité de la voix

La communication non verbale transmet l'émotion et donne le sens. Quand quelqu'un communique avec vous, la façon dont il dit les choses compte tout autant que ce qu'il dit. Les émotions, les sentiments, passent par le langage corporel. Le véritable message n'est pas seulement dans les mots mais aussi dans le comportement non verbal. Et s'il existe un décalage entre les paroles prononcées et le langage du corps, alors c'est le corps que notre cerveau va croire.

La communication non verbale de votre interlocuteur passe par :

- ▶ L'intonation de la voix, vecteur de l'expression verbale, la rapidité, la force, les variations, les pauses. La façon de s'exprimer modifie considérablement le sens des mots.
- ▶ La gestuelle. Elle se manifeste par des postures qui concernent la tête, le buste, le bassin, les jambes et les bras ; les gestes des mains et des bras, avec des signes d'ouverture ou de repli ; la posture générale du corps.
- ▶ Les expressions faciales qui représentent l'ensemble des expressions de visage. Savoir les décoder et les utiliser à bon escient favorise la communication.
- ▶ L'apparence, qui correspond à l'allure générale d'un individu : le vêtement, la coiffure, les accessoires. Elle contribue amplement à la première impression. Le choix des vêtements donne (volontairement ou non) une certaine image de la personne.
- ▶ La distance physique plus ou moins grande avec l'interlocuteur.

De nombreux commerciaux, managers et dirigeants sous-estiment le poids de la communication non verbale. Ils passent un temps certain à la préparation de ce qu'ils vont dire et parfois ne prêtent aucune

attention à la façon dont ils vont dire les choses. Or, comme le disait Churchill, « un discours improvisé a été réécrit trois fois ».

Être attentif à ce qui est dit

Certaines phrases révèlent une humeur, des sentiments. Exemples :

- ▶ « Non mais là, on me prend pour un idiot. Je ne vais pas me laisser faire. »
- ▶ « Ce n'est pas de ma faute. Je n'y suis pour rien. »
- ▶ « On va y arriver. »
- ▶ « Ce fournisseur se moque de nous, ce n'est pas un bon professionnel. »
- ▶ « Vivement la fin de ce projet. »
- ▶ « J'ai trouvé que c'était une bonne formation. »
- ▶ « On n'est pas là pour s'amuser. »

Vous pouvez d'ailleurs remarquer que, très souvent, les mots prononcés manifestent indirectement des émotions. Mais, au sens strict, ces mots expriment souvent des jugements, des appréciations.

Les dix comportements de l'empathie

Nous décrivons ici des comportements attentionnés d'écoute et de dialogue qui permettent d'être empathique :

- ▶ Donner toute son attention, faire silence en soi.
- ▶ Écouter de manière active. Donner des signes d'intérêt par le regard, par le sourire. Ainsi on crée une perception positive qui invite à la réciprocité.
- ▶ Questionner pour comprendre la situation, le contexte.
- ▶ Laisser la personne s'exprimer jusqu'au bout, sans l'interrompre. Retenir son jugement.

- ▶ Accueillir l'émotion comme elle s'exprime. Écouter pour entendre l'émotion et rechercher le sens. Refléter les sentiments perçus.
- ▶ Exprimer une intuition sur les sentiments. Questionner pour valider l'intuition.
- ▶ Assumer la responsabilité de la bonne communication : « Est-ce cela ? Ai-je bien compris ? » et non « Avez-vous compris ? »
- ▶ Aider à mettre des mots sur les émotions ressenties.
- ▶ Pratiquer la réciprocité dans la compréhension mutuelle des sentiments.
- ▶ Décoder la communication non verbale, la gestuelle, le ton de la voix. Ces informations viennent valider le message de la personne.

Les limites de l'empathie

L'empathie a une image positive. Mais Paul Bloom, professeur de psychologie, auteur du livre *Contre l'empathie*³, souligne que celle-ci ne nous rend pas spontanément bon. Des expériences ont montré que nous avons davantage d'empathie pour des gens qui nous ressemblent, qui font partie du même groupe humain. Autrement dit, on pourrait être parfaitement intolérant à la différence et éprouver de l'empathie pour des personnes que l'on considère comme étant des semblables.

Ce qui nous rend profondément humain, c'est d'aller au-delà de l'empathie en éprouvant de la compassion et de la bienveillance pour les êtres vivants en général.

Une autre limite de l'empathie : on peut aussi se laisser submerger par l'empathie au point de vivre des difficultés paralysantes. Cela peut être une source de détresse. Certains métiers sont très exposés comme le milieu médical, par exemple. Les personnes exposées par leur fonction doivent pouvoir se protéger.

Cultiver l'empathie

Multiplier les rencontres

Vous pouvez cultiver votre empathie en créant des liens, en allant au-devant des personnes, en manifestant de la curiosité pour ce qu'elles font, pour ce qui les passionne. Avoir de belles rencontres est une occasion de partager des émotions ; il s'agit bien sûr de rencontres réelles et non d'interactions virtuelles.

Stimulez en vous la curiosité envers les personnes ; faites-vous détective. Le goût de la curiosité est enrichissant et contribue à l'empathie.

Développer l'empathie par l'observation

S'entraîner à décoder le langage du corps

On commencera par déceler les signaux faibles. En particulier, on sera attentif aux changements de posture, si la personne baisse les yeux, ou croise les bras, ou se redresse.

Il y a congruence si l'on joint le geste à la parole, si la personne converge entre ce qu'elle dit et ce qu'elle exprime physiquement. La non-congruence peut signifier que la personne vit un conflit intérieur ou qu'elle cherche à masquer ce qu'elle ressent. Si on se réfère à l'expérience de Mehrabian décrite au chapitre 6, si la personne communique sur des sentiments éprouvés, c'est le langage non verbal qui est le plus signifiant et c'est donc ce que notre cerveau va croire. Les signaux émotionnels envoyés par le corps sont multiples, en voici quelques rappels évoqués au chapitre 3 :

- ▶ Des manifestations d'inquiétude, de peur : agitation, nervosité, fébrilité, transpiration, mains qui s'agitent, forte respiration...
- ▶ Des manifestations de colère : tension du corps, torse bombé, posture ferme et assurée, brutalité des gestes, intensité de la voix...

- ▶ Des manifestations de tristesse : silence, attitude passive, expression de gêne et de fatigue, position de retrait...

Une émotion primaire est relativement facile à repérer. Ce qui est plus difficile à déceler, ce sont les sentiments composites qui combinent différentes émotions. Les émotions de la vie courante sont en majorité des sentiments composites, ce qui rend leur décodage moins aisé. Ainsi, un sentiment de jalousie peut être composé de surprise, de colère, de peur, de déception.

Observer la dynamique des échanges dans un groupe

Grille d'observation d'une réunion : ce que l'on voit, ce que l'on entend ; à partir de cela, ce qu'on en déduit sur l'ambiance de la réunion.

Observation d'une réunion

QU'EST-CE QUE VOUS OBSERVEZ DANS LE GROUPE	QU'EST-CE QUE VOUS ENTENDEZ DANS LE GROUPE	QU'EN DÉDUISEZ-VOUS SUR L'AMBIANCE GÉNÉRALE DU GROUPE - L'HUMEUR COLLECTIVE
	Des plaisanteries en début de réunion qui provoquent le rire des participants	Plaisir de se retrouver
Les participants croisent le regard de l'animateur ; ils sont légèrement penchés en avant		Groupe attentif et intéressé
Chacun laisse parler un collègue sans l'interrompre		Respect mutuel ; volonté d'écoute

Mentalement, se mettre dans la peau de l'autre

Juste après un entretien, essayez de vous représenter ce que ressent votre interlocuteur en sortant de l'entretien.

En sortant d'une réunion, essayez de vous représenter ce que ressent tel participant en considérant le comportement que vous avez observé et sa façon de prendre la parole.

Mettez par écrit vos observations.

En mettant par écrit vos constats, vous affinez votre sens de l'observation, vous développez votre intuition empathique.

Le journal de vos observations

DATE, LIEU, PERSONNE CONCERNÉE	SITUATION CONSTATÉE	ÉMOTIONS MANIFESTÉES	HYPOTHÈSES SUR LES BESOINS
23/06 – Openspace, Damien, chargé de contentieux	Damien furieux : « Qui s'est permis de venir prendre mon dossier du client X sur mon bureau sans me prévenir ? »	Surprise, colère, impatience	Besoin de protéger son environnement de travail. Besoin d'être respecté
12/07 - Luc, responsable d'un nouveau projet	Luc « Je ne vais jamais y arriver, c'est trop difficile pour moi. »	Inquiétude	Besoin d'être rassuré, besoin d'être aidé

Développer son empathie par le dialogue

Par le dialogue, vous pouvez aider à clarifier les ressentis et les besoins émotionnels. Parfois, la personne n'est pas clairement consciente des émotions qu'elle est en train de vivre.

Vous observez des situations. Vous croyez percevoir certaines émotions. Vous faites des hypothèses et le dialogue aide à vérifier vos intuitions. Bien sûr il faut faire preuve de tact en posant les questions.

Il s'agit avant tout d'écouter et de questionner de façon respectueuse.

« Qu'est-ce qui est une difficulté pour toi ? » « Qu'est-ce qui te fait dire cela ? », « Que s'est-il passé précisément ? », « Donc tu es contrarié par... », « Qu'est-ce qui est important pour toi ? »

Ce dialogue prend place dans un esprit d'accompagnement bienveillant. On s'abstient de juger, de critiquer, de conseiller, de minimiser, de consoler, de dédramatiser, de surinterpréter. Bref, on cherche à comprendre et non pas à influencer.

Le regard du coach

Quel effet cela te fait-il ?

Lucas vient d'annoncer un changement d'organisation pour le département expéditions et cela va demander de travailler autrement. En entendant cela, Martin réagit mal, il fait la grimace, il a l'air contrarié. Difficile de cerner ce qu'il ressent et ses sentiments sont peut-être multiples : il est peut-être exaspéré, inquiet, las, vexé, déçu, démotivé...

Pour bien cerner son état affectif, on peut partager notre perception et notre compréhension et l'inviter à exprimer son ressenti en lui posant des questions : « J'ai cru voir sur ton visage... une forme de surprise, de désaccord... », « Qu'as-tu ressenti lorsque... ? »

S'entraîner à l'écoute active

Voici quelques points d'attention pour vous entraîner à l'écoute.

- ▶ Observez-vous en train d'écouter. Écouter, c'est d'abord se taire pour laisser l'autre s'exprimer sans le couper, c'est avoir l'esprit focalisé sur l'autre et non sur ses propres pensées.
- ▶ Manifestez votre attention par votre posture, par votre regard direct. Votre intérêt s'exprime par votre visage et aussi par des mots d'encouragement : « Continuez », « Je vois ce que vous dites... »
- ▶ Captez les mots et les phrases exprimés par votre interlocuteur. Certains mots reviennent et vous pouvez y revenir pour approfondir avec lui.

- ▶ Posez des questions pour mieux comprendre votre interlocuteur, pour l'inviter à approfondir ce qu'il vient de dire.
- ▶ Posez des questions sur les sentiments éprouvés par l'interlocuteur. Questionnez sur le ressenti que vous percevez. L'écoute doit permettre un partage des émotions.
- ▶ Reformulez ce qui est dit. Reformulez les faits mais aussi les sentiments éprouvés. Exprimez toute votre compréhension en sachant qu'accepter ne signifie pas approuver.
- ▶ Acceptez et appréciez les silences. Si l'autre est silencieux, écoutez son silence. Vous-même, n'ayez pas peur de rester silencieux quelques secondes sans vouloir absolument meubler les trous ! Vous aurez alors la surprise de voir naître en vous des réactions justes, des questions pertinentes, des reformulations à propos.
- ▶ Adoptez une attitude de neutralité, sans chercher à influencer l'interlocuteur. En écoutant, abstenez-vous d'interpréter ce qui est dit, de minimiser ce qui est exprimé, de donner des conseils non sollicités.

Cette pratique de l'écoute active prend appui sur une attitude : pour une relation authentique de personne à personne, il s'agit d'adopter un regard bienveillant, d'éprouver une considération positive inconditionnelle.

Et vous, quel est votre niveau d'empathie ? Considérez une situation récente où vous avez fait preuve d'empathie.

COMPRÉHENSION DES SENTIMENTS DES AUTRES	OUI TOUT À FAIT	PLUTÔT OUI	PLUTÔT NON	NON PAS DU TOUT
Je m'intéresse aux personnes				
Je suis capable d'éprouver une attitude positive et bienveillante				
J'ai une bonne perception des sentiments que les autres éprouvent				
Je m'efforce de me mettre à la place des autres en comprenant leurs réactions				
Je comprends ce que les autres ressentent en observant leur attitude physique, leur expression faciale				
Je peux dire comment une personne se sent au ton de sa voix				
En relations avec d'autres, je sais déceler leurs besoins derrière les sentiments exprimés				
Je questionne pour vérifier mes hypothèses sur ce que ressentent les personnes				
Je questionne pour repérer les convictions qui entraînent certaines réactions				
Je sais montrer à mon interlocuteur que j'ai compris ce qu'il ressent				

En bref

Les autres éprouvent des émotions ; il s'agit d'accueillir ces émotions et d'établir des relations sereines.

L'empathie : comprendre l'autre comme si j'étais l'autre sans être l'autre. L'empathie consiste à comprendre les états émotionnels et affectifs d'une personne. On y parvient en suspendant les jugements spontanés, en écoutant, en questionnant de façon bienveillante.

On comprend la dynamique des émotions en identifiant les besoins psychologiques révélés par ces émotions. Une émotion révèle un besoin qui cherche à être satisfait.

L'empathie a une dimension émotionnelle spontanée ; elle a aussi une dimension cognitive. Il s'agit alors de cerner le cadre de référence de l'interlocuteur, ce qui explique son point de vue et sa réaction.

Dans une relation empathique, vous comprenez l'émotion et le besoin de votre interlocuteur, mais vous lui montrez aussi que vous l'avez compris. Il faut qu'il se sente écouté pour se montrer ouvert. L'empathie prépare le terrain d'une communication efficace.

Pour reconnaître et comprendre les émotions chez les autres, développez votre capacité d'empathie par l'observation des comportements, par l'écoute et le dialogue, avec une attitude positive inconditionnelle, sans juger.

“ Témoignage de Bruno Barlet, Head of Sales South & East chez Somfy Group

Quelques principes fondateurs

L'intelligence émotionnelle... ? Tout d'abord, je ne peux ouvrir ce témoignage sans m'étonner que l'on découvre si tardivement le sens, la valeur et l'importance de l'intelligence émotionnelle dans le travail et le management. Alors, disons que nous en usions, à la manière de M. Jourdain... « sans le savoir » !

Si les émotions sont générées par nos sens, alors l'intelligence émotionnelle est bien une exclusivité du vivant et des hommes. Au cœur de l'intelligence émotionnelle, je situe la relation et la communication entre les hommes, que ce soit dans les entreprises ou ailleurs dans nos vies.

In fine, mes expériences m'ont démontré que, dans le management, tout est communication. C'est vrai partout en entreprises, comme dans la vie quotidienne ; la communication est la clé de toute relation et supporte, facilite, simplifie tout... Y compris les situations qui paraissent a priori « perdues ».

Au cœur de toute situation complexe, se trouve toujours un déficit de qualité pour la relation et la communication.

Mon parcours a été émaillé de milliers de rencontres dans les belles entreprises où j'exerce, où j'ai exercé. Milliers de rencontres avec des clients, partenaires, collègues... Chacune de ces rencontres, qu'elle soit planifiée ou fortuite, voulue ou subie, simple ou complexe, avec ou sans enjeu, a été construite sur quelques principes simples, que je considère fondateurs :

– Premièrement, l'écoute. Écouter avec ses deux oreilles, mais aussi avec ses yeux, garder tous ses capteurs ouverts, afin de capter le dit, le non-dit, le sous-entendu... le silence.

– Deuxièmement, l'empathie. Mettre à l'aise son interlocuteur, s'adapter à sa culture et à son registre du moment (comment il est et se sent, maintenant), s'adapter à sa langue (chaque fois que possible) car parler la langue de son interlocuteur abat les frontières. Échanger de façon proche et impliquée, sincèrement !

– Troisièmement, la franchise. La franchise et l'honnêteté permettent de gagner du temps, de réduire le champ de l'incertitude. Réduire l'incertitude de son interlocuteur, c'est déjà abaisser son niveau de stress.

L'intelligence émotionnelle est donc essentielle pour comprendre les gens. Elle l'est également pour comprendre les situations et les cultures. Elle facilite la capacité d'adaptation et permet d'aller plus vite, au cœur de la relation, là où se situe le Vrai ! Elle est essentielle pour projeter les entreprises dans leur développement international (par l'adaptation à la culture et aux usages locaux), dans leur développement futur (par l'anticipation des signaux faibles qui sont perçus, justement par ceux qui écoutent vraiment !).

Cela a été très utile dans mon parcours pour comprendre nos équipes, nos clients, nos marchés, sur des territoires variés ; ils sont à la fois différents et ils ont aussi toujours quelque chose de commun. C'est par les leviers de l'intelligence émotionnelle que l'on mobilise les énergies humaines, les talents, les envies de chacun, et le sens collectif. Pour que tout devienne possible.

In fine, à l'heure où notre monde accélère, alors qu'émerge l'intelligence artificielle – le rationnel de la machine –, plus que jamais aussi, notre monde est complexe et changeant. Plus que jamais, les femmes et les hommes doivent développer ce qui fait leur vraie différence, qui ne passe pas par l'algorithme : l'intelligence des situations, des contextes, des relations... l'intelligence émotionnelle !

L'intelligence émotionnelle, c'est pour toujours notre vraie différence. C'est elle qui caractérise l'Humain !

-
1. Giacomo Rizzolatti, Corrado Sinigaglia, *Les Neurones miroirs*, Odile Jacob, 2011.
 2. Olivier Maurel, « L'homme est-il un loup pour l'homme ? », *Peps magazine*, n° 16, 2016.
 3. Paul Bloom, *Against empathy*, ECCO, 2016.

chapitre

5

Réguler, canaliser ses émotions

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

Vincent Van Gogh

Objectifs

- ⊖ Vivre avec ses émotions et les réguler.
- ⊖ Discipliner son mental en lien avec les émotions.
- ⊖ Savoir retrouver son équilibre émotionnel.

Devenez le jardinier de vos émotions et de vos pensées. Ce chapitre va vous montrer comment mieux accueillir les émotions pour tenir compte des messages qu'elles vous envoient. C'est aussi une invitation à cultiver une attention à votre langage intérieur, qui est en interaction avec vos émotions. Ces pages vous indiquent comment orienter volontairement les pensées et vous prémunir de certaines erreurs de jugement.

Il s'agit également de mieux réagir aux émotions dérangeantes, d'apprendre à utiliser de façon constructive vos émotions, d'en faire des alliés dans votre conduite au quotidien. Ces réflexions sont le prolongement du chapitre 3.

Avoir des émotions sans être sous leur emprise

Un besoin de s'adapter

La vie en société implique d'adapter son comportement aux autres personnes et aux situations rencontrées. Tout le monde a des attentes, des besoins, et il convient d'ajuster son comportement pour que la vie ensemble soit possible. Il y a donc un apprentissage social qui nous permet de savoir par exemple quoi faire de notre colère sans nous laisser complètement guider par elle. Le petit enfant en colère crie et se roule par terre quand il n'a pas ce qu'il veut ; avec l'âge, l'être humain acquiert des stratégies plus efficaces.

Peut-on « gérer » ses émotions ? L'expression est à éviter, même si l'époque prétend tout gérer. Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, il faut plutôt parler de sentiments (les émotions devenues conscientes) que l'on peut influencer. Les émotions, il convient plutôt de les entendre, de les reconnaître, de les accueillir, de prendre en compte leur message, de leur donner du sens. Elles nous permettent de nous adapter à notre environnement. Faire bon

usage de ses émotions, c'est s'en servir pour mobiliser ses forces et agir, c'est les mettre à profit dans nos relations avec les autres.

Les dérives à éviter

Il y a deux pièges à éviter. Le premier consiste à ignorer l'émotion ou même à chercher à l'étouffer. « Mais non, je ne suis pas en train de rougir, je ne suis pas mal à l'aise. » Parfois, on n'a pas une conscience claire de ce qu'on éprouve. Il arrive aussi que les efforts consistent à refouler l'émergence d'un sentiment. Mais maintenir le couvercle sur la marmite ne règle rien et l'émotion contrariée va revenir plus tard et plus forte. La goutte d'eau fait déborder le vase quand il y a accumulation d'émotions non traitées.

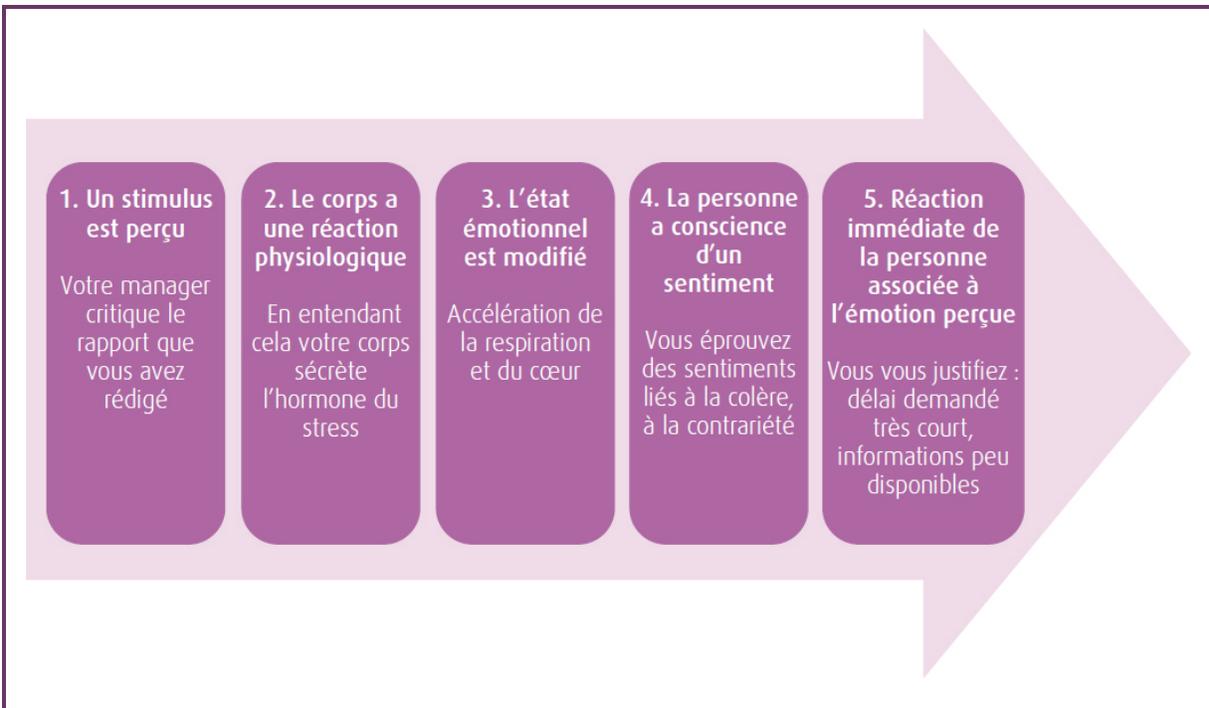
Une deuxième dérive : le chaos émotionnel ; il consiste à se laisser totalement guider par les émotions en étant dominé par des sentiments qui déterminent le comportement. C'est le cas de celui qui n'arrive pas à calmer sa peur, sa nervosité, sa colère. Ou celui qui reste prisonnier de pensées négatives.

Vous, lecteur averti, ne tomberez pas dans ces impasses ! Pour une raison simple, vous êtes en écoute active...

Une pause entre stimulus et réaction

Il est possible d'éviter les impasses que nous venons de citer en étant vigilant face à notre façon de réagir aux émotions.

Nous avons présenté dans le chapitre 1 le processus qui s'enclenche chez quelqu'un quand surgit une émotion. La réaction à un stimulus est parfois trop rapide. Prenons ici l'exemple de votre réaction à une critique de votre manager. Le mécanisme lié à l'émotion peut être schématisé comme sur la figure suivante.



Stimulus - réaction

Dans certains cas, la réaction immédiate au stimulus vient trop vite. Il est très utile de faire une légère pause entre les séquences 4 et 5 du schéma qui précède pour un traitement mental de la situation. Un silence éloquent vaut toujours mieux que des mots insensés ! En étant à l'écoute de son état intérieur, la personne va ressentir les signaux physiques associés au stimulus qui sont caractéristiques de la colère. Elle prend conscience de son émotion qui devient alors un sentiment. De façon consciente, elle va pouvoir examiner ce qui se passe pour elle ; elle peut faire des liens entre les faits, la cause, le contexte, les conséquences possibles, les personnes impliquées et ce qu'elle éprouve. Elle peut intercaler une analyse dans cette séquence « automatisée » qui l'a amenée à une réaction immédiate, peut-être inadaptée.

Ce rapide examen conduit à revisiter le premier sentiment éprouvé et les pensées associées, ce qui amène à une réaction différente. La réaction peut être atténuée ou amplifiée. Par exemple, dans le cas cité plus haut, vous vous dites que ce responsable vous connaît et vous apprécie ; il sait dans quel contexte ce rapport a été demandé, inutile de s'inquiéter ; examinons avec lui ce qui peut être fait.

Rappelons-nous que la réaction physiologique au stimulus fonctionne de façon inconsciente. C'est donc seulement la suite du processus qui peut faire l'objet d'un traitement conscient et volontaire.

Un atout : votre plasticité cérébrale

Nous pouvons développer notre intelligence émotionnelle ; la connaissance des mécanismes cérébraux nous le confirme.

Les connexions neuronales se modifient en permanence sous l'action de nouvelles informations, activités physiques ou le rappel de souvenirs : cette capacité fondamentale est appelée plasticité cérébrale. À chaque connexion entre deux neurones, leur capacité de communication se renforce en efficacité, un peu comme un sportif qui améliore ses performances après chaque entraînement. Aussi extraordinaire ou surprenant que cela puisse vous paraître, la lecture de cet ouvrage a déjà modifié votre cerveau ! Pour le professeur Hugues Duffau¹, le concept de plasticité cérébrale bouleverse en partie ce que la neurobiologie nous a enseigné depuis 150 ans en posant comme vérité absolue que les fonctions sont localisées de façon précise dans le cerveau. On sait aujourd'hui que c'est inexact, comme le montrent de nombreuses observations et études cliniques. La plasticité cérébrale favorise la création de nouveaux circuits de neurones et de nouvelles synapses capables de réorganiser et de récupérer des fonctions cérébrales dans une zone affaiblie ou lésée ainsi que la transmission des capacités compensatoires.

À elle seule, cette connaissance sur la plasticité cérébrale vient battre en brèche les croyances sur l'incapacité des personnes à apprendre en permanence, à changer, etc. Rien n'est joué ! Ce sont bien plus nos croyances que nos réelles capacités cérébrales qui nous freinent ou nous limitent. À l'inverse, savoir comment fonctionne notre cerveau est un merveilleux encouragement à stimuler, entraîner nos capacités à agir et réagir avec nos émotions pour qu'elles deviennent nos meilleures alliées en toutes situations ! En effet, si nous mettons en œuvre des pratiques différentes, de nouveaux comportements de manière répétée, nous allons créer de nouveaux chemins neuronaux, de nouvelles connexions. Ils vont persister si nous poursuivons notre pratique et disparaître si nous cessons d'activer ces comportements. Cette capacité naturelle, si nous décidons de la mobiliser, devient un levier de développement de notre intelligence émotionnelle pour ajuster nos réactions face à des événements que nous vivons généralement comme déplaisants.



Évolution des réseaux de neurones

1 : les réseaux de neurones avant l'entraînement ; 2 : les réseaux de neurones après 2 semaines de stimulation cognitive ; 3 : Les réseaux de neurones après 2 mois de stimulation cognitive

Discipliner son mental

Quand on se parle à soi-même

Au cours d'une journée, à quelle personne parlez-vous le plus ? À votre conjoint ? À vos enfants ? À un collègue de bureau ? Non, vous n'y êtes pas, c'est à vous-même que vous parlez le plus. Vous vous dites dans votre for intérieur : « Voilà ce qu'il faut que je fasse », « Voilà comment va évoluer cette situation », « Ils pensent probablement ça de moi », « Il n'aurait pas dû dire cela... », etc. Et vos pensées engendrent des sentiments.

Or si vous êtes influencé par ce que d'autres vous disent, vous êtes très influencé par ce que vous vous dites à vous-même au cours de la journée. Quand on se parle à soi-même, on envoie des messages à notre inconscient qui vont influencer notre conduite. Il s'agit donc d'être très attentif à ce langage intérieur car ces paroles dans votre

tête peuvent vous donner de la force ou au contraire vous affaiblir. Nous récoltons souvent le résultat des pensées que nous cultivons.

Exemples de paroles qui vous donnent de la force

LE LANGAGE INTÉRIEUR	SENTIMENTS PROVOQUÉS
Je peux réussir cette intervention, j'ai l'expérience	Confiance, tranquillité
Je peux avoir de l'aide en cas de besoin	Sécurité
Je vais réussir une autre fois. Soit je réussis, soit j'apprends	Résilience

Exemples de paroles qui vous affaiblissent

LE LANGAGE INTÉRIEUR	SENTIMENTS PROVOQUÉS
Je n'ose pas prendre la parole, ils sont tous bien plus compétents que moi	Crainte, autodépréciation
Je n'aurais jamais dû accepter ce projet, je ne suis pas à la hauteur	Regret, autocritique
Ils ne m'ont pas invité, ils veulent m'écarter	Déception, ressentiment

Bien trop souvent, notre langage intérieur est déséquilibré. Ce déséquilibre peut prendre plusieurs formes :

- ▶ Il est exagéré : « Je suis incapable d'y arriver. »
- ▶ Il utilise des généralisations du type « toujours », « jamais », « tout », « tous »...
- ▶ Il est binaire, trop simplificateur : « Il m'a fait une remarque, il ne m'apprécie pas. »
- ▶ Il fait des projections, suppose des intentions : « Ils veulent m'écarter. »
- ▶ Il est pessimiste : « Ça va encore mal se passer. »
- ▶ Il arrive de mélanger plusieurs des formes précédentes : « Je n'ai pas de chance, c'est toujours pareil, on veut m'écarter. »

« Mais qu'est-ce que je suis en train de me dire ? »

Chacun se parle à lui-même sans s'en rendre compte. Ce qui est d'abord ressenti, c'est l'émotion, mais ce qui a provoqué l'émotion, c'est peut-être le langage intérieur, même s'il n'est pas tout à fait conscient. Pour reprendre les mots de Robert Kiyosaki, entrepreneur et auteur nord-américain : « Ce n'est pas ce que vous dites de votre bouche qui détermine votre vie, c'est ce que vous vous chuchotez à vous-même qui a le plus de pouvoir. »

Stratégie pour réorienter ses pensées

Il nous arrive à tous d'avoir des pensées négatives, sur les autres, sur nous-même. En général, cela n'amène pas grand-chose de productif. Suivons plutôt la voie de Sénèque qui nous invite à « apprendre à être un ami pour soi-même ; un tel homme est l'ami de tous les hommes ».

Comment faire pour réorienter ses pensées spontanées et se libérer de pensées négatives ? Il est recommandé de commencer par être conscient de ce que vous avez en tête en ralentissant la pensée. Une bonne façon de ralentir consiste à mettre ses pensées par écrit pour les examiner calmement. Cela paraît simpliste, c'est pourtant d'une très grande efficacité. C'est l'occasion de mettre en question leur pertinence.

Comme le dit si justement le consultant Damien Bernard, l'avantage de l'écrit, c'est de pouvoir dire ce que l'on pense sans que personne ne nous coupe la parole.

Le tableau qui suit montre comment passer d'une pensée spontanée à une pensée réorientée. Exprimer le sentiment éprouvé et le besoin sous-jacent permet de prendre du recul. Examiner les faits, ce qui s'est réellement passé, aide aussi à prendre du recul.

Une réévaluation des pensées spontanées

MES PENSÉES FACE À LA SITUATION	SENTIMENTS ÉPROUVÉS	BESOIN SOUS-JACENT	PENSÉES RÉORIENTÉES
Je méritais cette promotion plus que lui	Dépit, jalousie, incompréhension, sentiment d'injustice	Reconnaissance Équité Transparence	Ils ont peut-être des critères que j'ignore. Il y a peut-être un facteur dont je n'ai pas pris connaissance et qui a joué. J'ai le droit de demander une explication
Je ne vais jamais y arriver	Inquiétude, manque d'assurance	Estime de soi, compréhension du besoin, appui	J'ai des ressources pour faire face. Je dois mieux cerner les conditions de réussite. Je peux demander de l'aide

Choisissez une situation de travail qui représente un enjeu pour vous, une action à réaliser, une rencontre que vous voulez réussir.

Posez-vous les questions suivantes :

- ▶ « Qu'est-ce que je suis en train de me dire à moi-même à propos de cette situation ? »
- ▶ « Quelle est l'émotion liée à cette pensée ? »
- ▶ « Est-ce une pensée qui m'affaiblit ou qui me renforce ? »
- ▶ « Si c'est une pensée qui m'affaiblit, comment puis-je voir la situation autrement ? Peut-on avoir un autre point de vue sur cette situation ? Sur quel point fort puis-je m'appuyer pour me dire autre chose ? »

Voici une autre façon de procéder en partant du sentiment que vous souhaitez éprouver. Considérez une situation de travail à enjeu.

Demandez-vous :

- ▶ « Quels sentiments ai-je envie d'éprouver dans cette situation ? » (Par exemple : confiance en moi, détermination, disponibilité.)
- ▶ « Pour éprouver ces sentiments, quel langage intérieur peut me donner de la force ? » (Par exemple : « J'ai les compétences

pour agir, j'ai déjà réussi dans une situation comparable, c'est un échange qui va être intéressant. »)

Le regard du coach

Un accompagnement pour dépasser une difficulté relationnelle

Glen éprouve une grande difficulté relationnelle avec son manager. Il le trouve envahissant et trop souvent en micromanagement. Cela a le don de l'agacer. Il a l'impression qu'il s'emploie à lui rendre la vie impossible.

En séance de coaching, nous l'accompagnons pas à pas dans sa prise de conscience des pensées, sentiments et besoins associés aux situations qu'il décrit. Il se rend compte qu'il a besoin de respect, d'autonomie. Ensuite, nous le questionnons sur de multiples autres manières de voir et d'expliquer le comportement de son manager. Il identifie que son supérieur peut agir ainsi par peur de l'erreur, de perte de contrôle. Il peut aussi craindre que l'image de son service soit dégradée vis-à-vis de sa propre hiérarchie. Glen comprend que son manager a aussi des besoins. Ce faisant, nous l'invitons à élargir sa vision, à se décentrer de lui-même dans ses analyses, à inclure une polysémie dans ses visions du monde. Ainsi, il peut faire émerger d'autres stratégies d'action. Comment Glen peut-il apporter l'assurance dont son manager a besoin ? À quoi est-il sensible, qu'est-ce qui est important pour lui ? Finalement, Glen va choisir d'informer davantage son manager et de lui communiquer ses conclusions en amont sur les sujets qu'il pilote. Au bout de quelques semaines, leur relation s'en trouve apaisée. Il a cessé de voir son manager de manière négative et a su adapter ses propres comportements.

La stratégie qui a été utilisée en coaching : réévaluer la situation à la lumière des sentiments et des besoins des deux parties, pour réorienter ses pensées et améliorer ses relations avec son N+1.

Les erreurs de traduction

Nous sommes constamment traversés par des ressentis face à des situations qui nous arrivent. Ces sentiments sont très souvent suivis, de manière consciente ou non, de jugements. On attribue une intention à l'autre, on lui colle une étiquette...

Vous vous dites : « S'il était correct, il aurait répondu à mon mail. » Autre exemple, vous vous dites : « Il a critiqué mon texte devant tout le monde, il voulait me blesser. » Le ressenti : contrarié, vexé,

agacé. Mais ce qui est venu à l'esprit, c'est de prêter à l'autre une intention : l'intention de me blesser.

On prend conscience que le choix des mots a de l'importance. Parfois, ils sont exprimés avec émotion mais le sens littéral véhicule un jugement ou une intention que l'on attribue à d'autres.

« Je me sens ignoré, manipulé, attaqué, trahi, placardisé... » Ce sont là de mauvaises traductions d'un malaise que l'on ressent. À y regarder de plus près, on sous-entend la responsabilité d'autres personnes ; tel individu a voulu m'ignorer, me manipuler, m'attaquer, me trahir, me mettre au placard, etc. On met en cause quelqu'un d'autre au lieu de simplement exprimer ce que l'on ressent.

Revoir certains automatismes

Des croyances que l'on peut interroger

Notre vie émotionnelle est très influencée par nos cartes mentales, c'est-à-dire nos croyances, nos valeurs, nos guides intérieurs qui construisent nos représentations du monde ; ce sont parfois des certitudes qui peuvent nous aveugler.

Notre langage intérieur vient de nos croyances et nos croyances guident en partie notre comportement. Nous pouvons avoir un certain nombre de convictions qui nous orientent, même si les preuves nous manquent. Les convictions intimes nous viennent de ce que nous avons entendu et appris dans l'enfance, ou de ce que nous avons appris à l'occasion d'expériences qui nous ont marqués.

Nous sommes tous différents et façonnés par nos histoires personnelles et professionnelles que nous choisissons ou que nous subissons. Nous sommes tous différents par nos modes d'éducation, par l'amour qui nous a été donné par nos parents et qui a permis de nous construire. Nous pouvons l'être également par nos valeurs et même les convictions qui nous caractérisent. Ces expériences nous amènent à porter un regard singulier sur la vie. Nous sommes différents grâce ou à cause de tout cela, c'est ce qui nous

caractérise, c'est ce qui nous différencie et c'est ce qui nous rend uniques. Il y a donc autant de systèmes de croyances que d'individus.

Les croyances peuvent porter sur soi : « Je suis... », « Je ne dois pas... », « Il faut que... ».

Mais aussi concerner les autres : « Les vendeurs, tous les mêmes ! », « Vu sa tenue vestimentaire, il n'a pas besoin de prononcer le moindre mot pour que je sache qui il est », « T'as pas bac+5, ça va être plus compliqué pour toi »...

Certaines croyances portent sur la vie en général. Exemples : « Le travail guérit de tout », « Si on ne crie pas, on n'est pas entendu. »

On peut distinguer des croyances qui nous aident, qui nous donnent confiance, et d'autres qui nous limitent, qui nous restreignent.

Une pensée binaire ?

Avez-vous tendance à voir les personnes et les situations en termes de « bien »/« mal », les bons/les méchants ? Si oui, vous êtes peut-être habité par des croyances qui vous font voir les choses de façon simplificatrice et binaire. La pensée binaire est le contraire de la pensée nuancée, laquelle est bien utile pour appréhender la complexité des situations.

Les croyances ont tendance à se conforter car nous avons des filtres mentaux qui nous rendent attentifs aux informations qui vont dans le sens de ce que nous croyons déjà. Voici ce que nous pouvons faire de nos croyances :

- ▶ en prendre conscience, se rendre compte de nos automatismes de pensée ;
- ▶ les relativiser ; ce ne sont pas des vérités révélées, on peut voir les choses de plusieurs façons ;
- ▶ distinguer les croyances qui nous aident de celles qui nous limitent ;
- ▶ choisir des croyances constructives, qui nous tirent vers le haut.

Exemples de croyances qui nous tirent vers le haut :

- ▶ « Tout le monde est capable de changer. »
- ▶ « Un échec est une occasion d'apprendre. »
- ▶ « Mes besoins ont autant d'importance que ceux des autres. »
- ▶ « Je peux agir sans nécessairement demander l'autorisation d'agir. »
- ▶ « Je m'aime bien, même si je ne suis pas parfait. »

Les biais cognitifs, les illusions de la pensée

Les biais cognitifs correspondent à des situations, des circonstances, où l'on commet des erreurs d'appréciation ; ou bien encore nous prenons des décisions irrationnelles de manière assez systématique ; en somme, les biais cognitifs entraînent une illusion de la pensée. Ils ont été mis en évidence par Daniel Kahneman et Amos Tversky en 1970 alors qu'ils étudiaient les processus de décision irrationnels. Il existe de très nombreux biais cognitifs².

L'effet de halo

L'effet de halo est une erreur de perception ; nous attribuons à des personnes des traits de personnalité sur la base d'une seule observation (regard, sourire, apparence physique, code vestimentaire...).

Si notre première impression sur un individu est plutôt favorable, ce biais perceptif tend à interpréter positivement ce que cette personne dit ou fait. C'est l'effet de halo positif. Au contraire, si la première impression est défavorable, alors ce biais tend à faire voir la personne sous un prisme négatif dans son ensemble. C'est l'effet de halo négatif.

La découverte de l'effet de halo

C'est en 1920 que le psychologue américain Edward Thorndike, de l'université de Columbia, met en évidence ce biais cognitif. L'armée américaine étudiait la façon dont les officiers évaluaient les soldats sous leurs ordres pendant la Première Guerre mondiale. En analysant les données, le chercheur s'est aperçu que certains soldats

faisaient l'objet d'excellentes évaluations dans la plupart des domaines et que d'autres étaient évalués de façon très négative sur tous les sujets, ce qui lui avait paru étrange. Il démontra que les officiers qui remarquaient des caractéristiques positives chez leurs subordonnés (après une première bonne impression) leur attribuaient bien plus de qualités dans leur évaluation qu'ils n'en avaient réellement.

Expérience à partir de photos³

On montre à quelqu'un deux photos, l'une d'une personne plutôt attirante et l'autre beaucoup moins. On donne 27 critères et on demande à la personne de noter de 1 à 5 sur 27 dimensions (sincérité, modestie, altruisme, sérieux...). Une fois cet exercice terminé, on lui demande de faire les totaux. Généralement, la personne au physique plus disgracieux a été moins bien évaluée que l'autre. L'expérimentateur vient de tomber dans le biais de l'effet de halo. Nous sommes tous plus ou moins influencés par le physique de notre interlocuteur.

Sans nous en rendre compte, nous construisons naturellement une représentation de l'autre à partir d'un seul élément, mais sans fondement. Dès que nous voyons une personne souriante, nous aurons tendance à considérer qu'elle est dynamique, enjouée, sociable. À l'inverse, une personne peu souriante, assez froide, pourrait apparaître comme quelqu'un de très cérébral. De la même manière, nous aurons du mal à faire confiance à un banquier en jean, baskets, avec une casquette ; même chose pour un garagiste qui serait en costume trois-pièces.

Pour ne pas émettre de jugement à l'emporte-pièce, il est fondamental de prendre conscience de ce biais cognitif. Par ailleurs n'oublions pas que l'effet de halo est l'affaire de tous ; si nous jugeons nos interlocuteurs sur un seul élément, ils en font de même à notre égard.

Le biais de confirmation

Ce biais consiste à prendre uniquement en considération les informations qui confirment vos convictions. La perception est sélective. On a tendance à réfuter ce qui est contraire à notre façon

de voir. Si vous lisez des blogs et des journaux qui vont dans le sens de vos idées, vos convictions vont se confirmer de plus en plus. Nous avons mentionné ce biais plus haut en évoquant le renforcement des croyances.

Une parade : être à l'écoute de points de vue opposés au vôtre et savoir se faire l'avocat du diable pour raisonner contre ses propres idées.

L'erreur fondamentale d'attribution

On surestime dans un problème de comportement le facteur personnel, la personnalité, et on sous-estime le facteur conjoncturel, l'influence de l'environnement. Ce biais est très présent dans les conflits de personnes et contribue à les aggraver.

Vous pouvez vous entraîner à observer ce biais chez de nombreux journalistes. S'il y a des tensions entre deux pays, c'est souvent pour des raisons politico-économiques, mais il est tentant de personnaliser en mettant l'accent sur l'influence des chefs d'État ; si une entreprise connaît une réussite ou un échec, là encore, il y a des facteurs multiples liés aux marchés, aux technologies, aux financements, mais c'est assez abstrait et il est tentant de souligner le rôle de la personne du dirigeant d'entreprise.

Le biais de la pensée de groupe

Au cours d'une réunion, vous constatez que tous les autres participants ont le même avis sur une question qui est soulevée. Vous avez une autre idée ou pas d'idée sur la question.

Méfiez-vous de l'unanimité dans un groupe. La tentation est grande de donner votre assentiment à la prise de position commune, parce que c'est plus simple pour vous ; de plus, vous ne voulez pas freiner le groupe ou avoir l'air d'un empêcheur de tourner en rond. Ce phénomène est accentué quand le groupe est solidaire.

Que celui à qui ça n'est jamais arrivé lève la main !

Le biais d'excès de confiance

Ce biais consiste à surestimer ses compétences, ses capacités ; il conduit à faire une confiance excessive à son propre jugement. François de La Rochefoucauld avait déjà noté : « Tout le monde se plaint de sa mémoire, personne ne se plaint de son jugement. »

Ainsi, des sondages mettent en évidence que la majorité des hommes sont convaincus d'avoir des performances sexuelles supérieures à la moyenne ; la majorité des hommes sont aussi convaincus de conduire mieux que la moyenne des conducteurs.

Une étude de Terrance Odean et Brad M. Barber de 2001 montre que l'excès de confiance touche les hommes et les femmes, mais il est plus fort chez les hommes⁴.

Le biais de confiance a également tendance à diminuer la capacité à apprendre de ses erreurs car celui qui en est atteint ne remet pas en cause la qualité de ses prédictions. À titre d'exemple, au poker, un joueur qui ne parvient pas à gagner ne remettra pas en cause ses talents, mais au contraire se rassurera en se convainquant qu'il n'était pas loin de gagner et attribuera ses échecs aux autres joueurs.

Le biais de sympathie

Plus une personne nous semble sympathique, plus nous avons tendance à accepter ce qu'elle nous propose. Les vendeurs le savent bien et cherchent à trouver les points communs qu'ils partagent avec nous. Les hommes politiques utilisent ce biais quand ils s'attachent à serrer de nombreuses mains en souriant lors de leurs déplacements.

Ce biais est assez facile à déceler car il prend des formes assez évidentes.

Le biais de négativité

Il s'agit de la tendance à retenir, à donner de l'importance aux événements négatifs, aux mauvaises nouvelles, la tendance à exagérer les erreurs – dans le même temps, de la tendance à négliger les expériences positives, les bonnes nouvelles.

Pour se prémunir contre les biais

Nous sommes tous susceptibles de faire des erreurs de jugement. Nous sommes victimes de ces biais cognitifs, même si nous les connaissons. Voici quelques réflexes à activer pour s'en protéger, en particulier quand une décision importante doit être prise :

- ▶ se méfier de soi-même, savoir penser et argumenter contre soi, comme nous y invite Nietzsche ;
- ▶ découvrir les multiples points de vue possibles ;
- ▶ évaluer les informations reçues, vérifier la validité des sources ;
- ▶ cultiver un esprit critique, questionner les évidences partagées par tous. Entretenir une indépendance d'esprit.

L'œil de l'illusionniste

Décisions rationnelles, vraiment ?

J'ai réalisé des expériences afin de démontrer que nos choix ne sont pas aussi rationnels qu'on le pense.

Dans un premier cas, je me présente à des personnes rencontrées dans la rue auxquelles j'explique que je fais une expérience en sciences sociales. Je ne mentionne pas le fait que je suis illusionniste.

Je demande à chaque personne rencontrée (je la nomme « le sujet ») d'ouvrir les mains dans lesquelles je dépose des balles en mousse (une dans chaque main). Une fois les poings fermés, je tapote une dizaine de fois les poings entre eux et je demande au sujet de bien se concentrer sur le nombre de fois où les poings se touchent.

Une fois l'opération terminée, j'explique qu'en réalité, cela n'a aucune importance de savoir combien de fois les poings se sont touchés. En revanche, je demande au sujet de me dire combien de balles il a dans chaque main. La réponse est « une » dans 100 % des cas.

Je lui propose alors de parier 100 euros avec moi en lui affirmant qu'il n'a pas une balle, mais deux. Je lui demande s'il accepte le pari. Résultat de l'expérience, dans 90 % des cas, la personne accepte le pari. Elle ouvre la main et constate qu'il n'y a qu'une balle. Je perds donc et fais un heureux.

Dans le second cas, l'expérience est parfaitement la même à un détail près : j'annonce en préambule que je suis un magicien et que je tente une expérience. Résultat de l'expérience, dans 90 % des cas, le sujet refuse le pari parce qu'il pense qu'il y a probablement d'autres balles dans sa main.

Conclusion de cette expérience : beaucoup de nos décisions ne sont pas prises de manière aussi rationnelle que nous le pensons, mais en réalité, dépendent en grande

partie des personnes qui nous entourent. En psychologie sociale, on étudie ce phénomène par lequel nos pensées, nos sentiments, nos comportements sont déterminés ou influencés par la présence d'autres êtres humains. À titre d'exemple, on étudie en psychologie sociale les phénomènes de pression sociale, le poids des valeurs, des préjugés...

Le raisonnement des personnes issues de la seconde expérience a donc été influencé par mon statut d'illusionniste.

Retrouver son équilibre émotionnel en situation éprouvante

Comment surmonter les épreuves

Face à une épreuve

Si nous sommes tous différents, comme nous l'avons vu précédemment (chacun diffère par l'éducation qu'il a reçue, l'amour et l'attention, l'écoute dont il a bénéficié pendant toute son enfance et qui va construire son identité et sa manière d'appréhender le monde), face aux émotions, nous sommes les mêmes. Tous exactement les mêmes parce que les émotions n'ont ni couleur de peau, ni statut social, ni religion, les émotions sont universelles et suivent un processus biologique qui est le même pour tous.

Quand une épreuve nous tombe dessus, souvent les émotions telles que la colère, la tristesse, la peur surgissent vitesse grand V. Au contraire, quand nous sommes face à une personne inconnue jusque-là, mais qui nous attire et qu'à ses premiers mots, ses premiers regards, nos pupilles se dilatent sans nous en rendre compte, nous tremblons, nous rougissons, nos émotions traduisent un certain état, celui de tomber amoureux... autant de signaux que l'on ne contrôle pas.

Face à ces émotions, plusieurs chemins sont possibles. Aussi, ce qui est capital, ce n'est pas ce qui vous arrive, mais ce que vous faites de ce qui vous arrive.

“ Témoignage de Marlène Turion, responsable Développement RH de Latécoère

Une situation personnelle à forte dimension émotionnelle

J'ai eu une prise de conscience personnelle, plusieurs années après un événement tragique pour moi, le décès de ma mère ; j'avais 22 ans. Aurais-je développé la même sensibilité si elle était encore en vie aujourd'hui ? Je n'en suis pas certaine...

Ce qui fut un traumatisme à l'époque, avec tout ce qu'il a pu engendrer comme émotions négatives sur l'instant et dans les premières années (sentiment d'injustice, colère, tristesse...), s'est transformé en force dans ma vie personnelle et dans mon métier.

Choisir de vivre pleinement, « vivre ses rêves et ne pas rêver sa vie », relativiser sur ce qui est important et ce qui ne l'est pas, prendre du recul, générer de l'enthousiasme auprès des autres, apprécier l'instant présent, rechercher toujours les petits moments de bonheur...

Professionnellement : intérêt pour l'autre, empathie, volonté de rendre service, d'aider l'autre, le faire grandir...

Aujourd'hui, j'accepte de dire que son décès m'a apporté du positif dans ma vie ! Je ne saurais pas le dire si je n'avais pas fait un travail personnel qui m'a aidée à accueillir les émotions, à les exprimer et à les utiliser pour les transformer en atouts, pour le bénéfice des autres, mais aussi pour le mien.

La réaction aux difficultés

Une idée reçue encore très répandue consiste à faire croire que l'échec est bénéfique, qu'il nous permet de nous galvaniser, qu'il nous amène vers le succès (« C'est dans les échecs que j'ai appris, dans les épreuves que je me suis construit »).

Or, dire qu'une situation est un échec est une forme de jugement avec des critères plus ou moins objectifs. Je peux réussir ou échouer en fonction de critères définis en avance, par exemple à un examen. En revanche, nous vivons une situation comme un échec, un licenciement ou un divorce par exemple et là, c'est un ressenti et/ou un jugement ou encore, c'est ce que la société ou notre entourage nous renvoie comme image.

Combien de personnes ont abandonné parce qu'elles avaient raté leur première année de conservatoire, combien de personnes ont une mauvaise opinion d'elles-mêmes parce qu'on n'a pas cessé de mettre le doigt sur leurs fautes, sur leurs échecs, combien de personnes n'osent plus se livrer sentimentalement parce qu'elles ont connu une séparation ou un divorce très douloureux ?

*« La réussite, c'est d'aller d'échec en échec sans
perdre son enthousiasme. »*
Winston Churchill

Des sources d'apprentissage

Ces personnes-là ont un point commun : elles n'ont pas suffisamment vu les apprentissages liés à ces situations difficiles qu'elles ont vécues comme des échecs ; mais ces expériences les ont convaincues qu'elles n'étaient pas faites pour cela. Certaines personnes apprennent de leurs échecs, d'autres continuent de les voir comme des échecs et construisent une vision dévalorisante d'elles-mêmes.

Les travaux en psychologie positive et les recherches en neurosciences montrent que l'on n'apprend pas seulement de ses échecs, mais qu'on apprend aussi de ses réussites et de ses succès passés.

Encore faut-il focaliser son attention sur celles-ci. Car si nous passons un temps important à analyser les causes d'un échec, nous n'en passons quasiment aucun à nous questionner sur les clés de nos victoires et de nos réussites.

Nelson Mandela affirmait que soit il réussissait, soit il apprenait.

Le changement réside dans notre changement de regard. C'est le regard positif que nous portons sur nous, sur l'autre, sur notre environnement, qui va nous permettre de construire notre réalité. Ce ne sont ni les personnes, ni notre environnement qui changent, mais

le regard que nous portons sur eux. Impossible peut devenir *l'm possible*.

L'œil de l'illusionniste

Rebondir après une erreur

Je me souviens d'une expérience de pickpocket. Ce jour-là, je « pickpockète » la cravate d'un dirigeant d'entreprise. Mes gestes ne sont pas suffisamment précis et je suis un peu trop rapide (c'était une de mes premières expériences scéniques alors qu'habituellement, je « pickpockète » ailleurs que sur scène). Et il se rend compte que je suis en train de la lui subtiliser. Il m'arrête subitement et me dit que cette fois-ci, cela ne marchera pas. Alors, je décide instantanément de le féliciter et de le mettre en avant : « Vous êtes le premier homme à avoir réussi à piéger le pickpocket que je suis, vous méritez une médaille. » Je quitte la scène pour récupérer une médaille que j'ai toujours avec moi pour une autre expérience et je décide de la lui offrir. Je la lui mets autour du cou et lui serre la main. Pour lui témoigner mon admiration, j'utilise ma seconde main : mes deux mains sur la sienne me permettent de lui subtiliser sa montre en un temps court (2-3 secondes). Il quitte la scène, je le rappelle : « Si vous me rendez la médaille, je vous rends votre montre. »

En tant qu'illusionniste, je fais encore de nombreuses erreurs. Comme chacun d'entre nous d'ailleurs dans nos vies professionnelles mais également dans nos vies personnelles. La très grande différence est que le public ne le remarque jamais ou presque. La caractéristique d'un très bon prestidigitateur est cette capacité à pouvoir rebondir et à donner l'illusion que la situation était prévue.

Grâce à la magie, j'ai compris qu'une erreur le devient si on la nomme telle quelle. Mais si nous ne nous arrêtons pas face à une erreur, si nous décidons d'avancer, alors elle se transforme, prend une nouvelle forme et change de visage : personne ne la remarque.

Les épreuves se manifestent dans le corps

Situation de colère, de peur, de tristesse : quand nous sommes touchés par un événement extérieur, par une parole qui nous heurte, nous vivons une forte émotion. Rapidement, des manifestations corporelles émergent. Nous avons vu dans le chapitre 3 les signaux physiques associés aux émotions. Reprenons certaines de ces manifestations.

- ▶ **En éprouvant de la peur :**

- agitation, difficulté à tenir en place ou au contraire raideur, corps figé,
- forte respiration,
- accélération du rythme cardiaque,
- transpiration,
- visage plus pâle.

▶ **En éprouvant de la colère :**

- tension du corps,
- raideur, crispation,
- tremblement,
- haussement du ton, cris,
- posture physique prête à l'affrontement.

▶ **En éprouvant de la tristesse :**

- posture en retrait,
- faible tonicité du corps,
- silence, recherche d'un isolement,
- attitude de lassitude, de gêne.

Nous ne sommes pas nos émotions. Trop souvent, on entend des phrases telles que : « Il est timide », « Il est anxieux », « Il est agressif ». Or, nous ne sommes pas nos émotions et les sentiments que nous éprouvons. Ressentir de l'inquiétude ne fait pas de nous un anxieux et il convient de séparer la personne de ce qu'elle éprouve.

Par contre, il arrive que nous ayons un profil émotionnel particulier avec des émotions que nous ressentons plus facilement. Ainsi, on peut éprouver plus souvent l'émotion joie, ou l'émotion peur, l'émotion colère, etc. Ce sont des tendances personnelles qui sont renforcées quand il y a une surprise ou une situation qui vous déstabilise. Nous vous invitons à accepter vos émotions préférées, sans culpabiliser. Vos émotions préférées sont simplement votre façon de vivre et de réagir aux situations que la vie vous présente. Bien sûr, il existe aussi des cas pathologiques d'anxiété, de phobie,

de chaos émotionnel qui relèvent d'une thérapie, ce qui n'est pas l'objet de cet ouvrage.

Voyons maintenant les réactions permettant de pacifier son esprit.

Cinq clés pour pacifier son agressivité

1. Quand vous éprouvez l'émotion colère, elle est parfois mêlée à de la surprise ou à de la peur. Commencez par éprouver physiquement les émotions. Focalisez-vous sur ces sensations. Considérez de quelle façon l'intensité de ces sensations décroît après quelques instants. Une brève pause aide le corps à se calmer.
2. Décodez le message qui est envoyé par votre corps. La colère est une défense. Le corps signale probablement qu'un de vos besoins n'est pas bien traité : besoin de respecter votre personne, votre identité, besoin de respecter certaines règles, certaines conventions...
3. Évitez un temps de réaction trop court entre stimulus et réaction. Donnez-vous quelques secondes de réflexion au lieu de céder immédiatement à l'impulsion. Ralentissez.
4. Prenez soin de votre langage intérieur. En colère, vous viennent facilement des mots qui sont des jugements, des critiques, des condamnations, des noms d'oiseaux... Et ces formules risquent de vous échapper dans la conversation. Focalisez-vous plutôt sur vous-même, ce que vous ressentez. Nommez vos émotions pour vous-même : « Je ressens de la contrariété, de l'agacement, de l'indignation, de la fureur... » Ce langage intérieur vous prépare à parler de vous, de votre colère ; c'est bien mieux que de parler, en colère, des turpitudes de votre interlocuteur.
5. Pensez à une situation que vous avez très bien su gérer, alors que vous aviez de bonnes raisons d'éprouver de la colère.

Une erreur répandue : croire que l'explosion de colère va vous soulager. C'est le contraire, votre colère stimule votre colère et accessoirement celle des autres.

Cinq clés pour calmer son anxiété

1. Quand vous éprouvez l'émotion peur, vous la ressentez physiquement dans votre corps. Laissez venir cette vague de ressenti pendant quelques secondes, puis laissez-la s'apaiser.
2. Faites un exercice de respiration abdominale (voir la description au chapitre 3). Vous pouvez aussi mettre votre corps en mouvement ; levez-vous si vous êtes assis, faites quelques pas, quelques gestes.
3. Prenez soin de votre langage intérieur. Qu'est-ce que vous êtes en train de vous dire ? Considérez les faits précis, ce qui s'est passé et ce qui a été dit. Vous êtes peut-être en train d'exagérer.
4. Votre émotion est un message qui vous invite à prendre soin de votre sécurité. Examinez ce que vous pouvez faire pour mieux répondre à ce besoin de sécurité. Par exemple, un effort d'anticipation peut vous apporter de la sécurité.
5. Pensez à vos points forts, pensez aux personnes qui peuvent vous apporter un soutien, pensez aux situations où vous avez su faire face.

Cinq clés pour dépasser une déception

1. Mettez votre attention sur vos sensations corporelles. Il y a probablement des sensations physiques qui correspondent à cette situation où vous vous sentez mal. Dites-vous que votre corps vous envoie un message.
2. Il y a probablement de bonnes raisons d'éprouver de la tristesse, de l'insatisfaction, une baisse de tonus, ce qui correspond à un mal-être ressenti dans le corps. Ne pas en tenir compte et ne pas réagir peut conduire à la dépression, à l'épuisement. Cela appelle une prise de conscience : vous avez des besoins, des désirs, non satisfaits. À vous de rechercher lesquels. Les besoins à satisfaire sont en rapport avec ce qui est important pour vous, ce qui a de la valeur à vos yeux, ce qui fait sens pour votre personne.

3. Pour réagir, vous prenez appui sur ce qui est essentiel pour vous, comme nous venons de le dire, mais aussi sur vos points forts. Chacun a des forces dont il doit prendre conscience pour pouvoir les mobiliser. Une émotion, même pénible, est l'occasion de mobiliser vos forces.
4. Passez à l'action, mettez fin aux ruminations mentales. Le cerveau s'épanouit dans l'action et non pas en tournant en rond. Passez à l'action en faisant autre chose que ce que vous faites d'habitude.
5. Concernant votre langage intérieur, ce que vous vous dites à vous-même, choisissez avec soin les mots. « J'éprouve passagèrement de la tristesse » est mieux que « Je suis triste ». « Je vais dès demain... », est préférable à « Il faudrait que je... » ou « Je vais essayer de... ».

Comment arrivez-vous à influencer vos émotions ?

INFLUENCER SES PROPRES ÉMOTIONS	OUI TOUT À FAIT	PLUTÔT OUI	PLUTÔT NON	NON PAS DU TOUT
Je suis attentif aux sensations physiques que j'éprouve en cas d'émotion				
J'arrive à me concentrer sans me laisser distraire				
Je garde mon calme en face de quelqu'un en colère				
Je sais me détendre, me rassurer quand je suis gagné par l'inquiétude				
Je pratique un langage intérieur positif quand je suis confronté à une situation délicate				
Je sais quelles émotions prédominent chez moi quand je suis déstabilisé (colère, peur, tristesse...)				
Je sais réagir positivement suite à une difficulté, un échec				
Quand j'ai des pensées négatives qui m'assaillent, je sais en sortir et me réorienter vers des pensées constructives				
Après une forte émotion, je sais retrouver mon équilibre émotionnel				
Je sais que je suis sensible à certains biais cognitifs				

En bref

Les émotions surgissent de façon non consciente. Elles ont des répercussions dans le corps et nous devons comprendre le message envoyé. Elles veulent notre bien et il est normal d'être émotif.

Prenons soin de notre façon de traiter les émotions, sans les ignorer, sans se laisser aveuglément guider par elles. Il est bénéfique de se donner un temps de latence

entre un stimulus et une réaction. Nous pouvons influencer nos sentiments.

Attention, notre raisonnement est parfois altéré par des présupposés et par des biais de pensée.

Il est possible de discipliner son langage intérieur qui interagit avec nos émotions. Ce que l'on se dit à soi-même peut nous entraîner dans une spirale positive ou négative. Nous avons du pouvoir sur notre cerveau, notre volonté peut agir sur nos pensées conscientes. Savoir réorienter nos pensées aide à réguler les émotions.

En situation éprouvante, chacun a ses propres voies pour retrouver son équilibre émotionnel. Il y a ce qui vous arrive et ce que vous faites de ce qui vous arrive.

Derrière chaque situation vécue comme un échec se cache une source de progrès ; il faut savoir en tirer parti. Ce n'est pas parce que nous faisons une erreur que nous sommes une erreur.

Influencer, canaliser vos émotions peut passer par les voies suivantes :

- éprouver physiquement l'émotion dans votre corps ; vous focaliser sur ce que vous ressentez en ce moment ;
- décoder le message qui est envoyé par le corps ; ce message parle de vos besoins ;
- faire des exercices de respiration ;
- prendre soin de votre langage intérieur ;
- nommer vos émotions ;
- considérer vos appuis : vos forces, vos ressources, vos réussites.

-
1. Hugues Duffau, *L'Erreur de Broca. Exploration d'un cerveau éveillé*, Michel Lafon, 2016.
 2. Lire à ce sujet Rolf Dobelli, *Arrêtez de vous tromper ! 52 erreurs de jugement qu'il vaut mieux laisser aux autres*, Eyrolles, 2012.
 3. Vous pouvez la tester autour de vous, les résultats étant édifiants !
 4. Terrance Odean, Brad M. Barber, « Boys Will be Boys : Gender, Overconfidence and Common Stock Investment », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 116(1), 2001.

chapitre

6

Exprimer ses sentiments de façon appropriée

« S'exprimer est important. Les non-dits sont des poisons pour notre âme et notre bien-être. Tout doit finir par sortir d'une façon ou d'une autre. Ce que vous refusez de laisser sortir par les mots sortira d'une autre façon. »

Alexandre Cormont

Objectifs

- Comprendre l'effet positif de l'expression des sentiments en milieu professionnel.
- Veiller à la manière d'exprimer ses sentiments.
- Acquérir une démarche simple et efficace pour verbaliser ses sentiments.

*« Les mots sont des fenêtres, ou bien ils sont des murs.
Ils nous condamnent ou nous libèrent.
Lorsque je parle et lorsque j'écoute,
Puisse la lumière de l'amour rayonner à travers moi. »*
Ruth Bebermeyer

Comme l'exprime dans ce poème Ruth Bebermeyer, la compagne de Marshall Rosenberg, choisir les mots que nous employons revêt une très grande importance. Ils nous permettent de partager ce que nous pensons et ce que nous ressentons. Lorsqu'il s'agit de transformer nos sentiments en expressions intelligibles et partageables, comme pour nos pensées, cela peut nous amener à du très bénéfique comme du négatif.

Peut-être vous dites-vous que c'est inutile, trop compliqué, ou inapproprié dans le milieu professionnel. Ou au contraire vous dites-vous que c'est nécessaire car, si vous ne le faites pas, vous n'êtes pas honnête et authentique vis-à-vis des autres. Il n'y a pas de vérité mais il est important de comprendre et d'explorer pourquoi il peut être utile, important et efficace d'exprimer ses sentiments. Cela vous permettra de décider du partage que vous souhaitez faire de vos sentiments, en connaissance de cause.

S'autoriser à exprimer ses sentiments

Parler de son ressenti : mode ou véritable outil d'efficacité professionnelle ?

Une première approche rationnelle des comportements en milieu professionnel

Vous l'avez probablement remarqué si vous avez ce livre entre les mains : il existe un intérêt croissant pour les émotions dans le monde du travail. Pourtant, pendant des années 1950 à 1970 en particulier, la dimension émotionnelle a été laissée de côté ou vue comme quelque chose qu'il fallait à tout prix canaliser. Il faut se souvenir que ces années ont vu l'avènement du behaviorisme puis du cognitivisme¹. Les comportements de l'homme au travail étaient analysés au travers d'une paire de lunettes rationnelle. Toute forme d'expression émotionnelle était vue comme un effet indésirable, une imperfection. Les entreprises cherchaient à se prémunir des émotions. Elles étaient vues comme des sources de mauvaises décisions et devaient être cantonnées à la sphère privée. Cependant, dans les années 1980, une nouvelle place a été donnée aux affects dans le domaine du travail.

Une place de choix pour l'intelligence émotionnelle comme outil d'efficacité relationnelle

Nous l'avons vu au chapitre 2, c'est Daniel Goleman qui a popularisé les recherches de Mayer et Salovey en développant l'approche de l'intelligence émotionnelle. Les émotions sont réhabilitées dans le monde de l'entreprise. Ce mouvement ne cesse de s'amplifier depuis avec de nombreux travaux en psychosociologie et les apports des neurosciences.

Il est donc devenu courant d'entendre parler d'intelligence émotionnelle dans un contexte professionnel. C'est fréquent, oui, à tel point que vous pouvez « prendre pour argent comptant » la nécessité d'exprimer vos sentiments (les émotions devenues conscientes). Pour autant, avez-vous pris le temps de vous interroger sur votre propre point de vue sur ce sujet précis ?

Des conditions pour exprimer ses sentiments dans le milieu professionnel

Imaginez cette scène... Nous discutons avec une DRH tout à fait convaincue de l'importance de l'intelligence émotionnelle au cours d'un déjeuner. Elle utilise et promeut cette pratique au sein de son entreprise depuis de nombreuses années. C'est une personne d'une grande sagacité, bienveillante et à l'esprit critique développé. Nous discutons de neurosciences, de quelques outils comme la communication non violente. À la suite de cela, l'échange se porte sur l'expression des sentiments en entreprise et elle soulève un point de vue important : pourquoi devrions-nous obligatoirement exprimer ce que nous ressentons dans un contexte professionnel ? Nous sommes d'accord, ce n'est pas une obligation. Il y a des contextes, des situations favorables qui font de l'expression des émotions des outils utiles et efficaces dans le développement de la qualité des relations professionnelles. Il y a des conditions à l'expression des sentiments, en particulier dans un contexte professionnel.

L'apport de l'intelligence émotionnelle est peu contesté dans le contexte de l'entreprise aujourd'hui. En effet, elle apporte la compréhension du lien qui existe entre les situations à charge émotionnelle et nos réactions ainsi que celles des autres, plus ou moins efficaces et adaptées. Elle nous permet de comprendre les conséquences de ces réactions, à la fois sur nous et sur les autres. Elle nous donne des clés pour une meilleure compréhension de nos modes de fonctionnement et de nos déclencheurs émotionnels. Ces déclencheurs varient d'un individu à l'autre. Y être attentif, chercher à les comprendre pour soi et chez les autres est un facteur d'efficacité. La connaissance apportée par l'intelligence émotionnelle, en matière de mécanismes internes (physiologiques) et leur impact sur nos pensées et nos comportements, nous aide à mieux anticiper, à nous préparer. Par exemple, si je sais que prendre la parole en public fait partie de mes plus grandes peurs, je vais prendre soin de moi et des conditions pour réussir. J'ai déjà vécu toutes les réactions physiologiques associées à la peur du public : ma voix se casse, mes joues sont en feu, ma gorge est sèche, mes mains sont moites, ma mémoire est inefficace. Je vais pouvoir me préparer, par exemple par des techniques de respiration-relaxation-

visualisation, en plus d'une solide préparation du contenu et du support de ma prise de parole.

L'utilisation de l'intelligence émotionnelle favorise notre efficacité professionnelle. Par prises de conscience successives (de nos déclencheurs, de nos pensées, de nos réactions), nous allons favoriser les situations porteuses d'émotions stimulantes que nous jugeons positivement et nous allons aussi mieux gérer celles porteuses d'émotions qui nous font habituellement « dérailler ».

Faire savoir que nous sommes heureux, contrariés ou inquiets peut fondamentalement changer le type d'échange que nous avons avec nos collègues et leurs comportements. Plutôt que de vouloir garder pour nous ce que nous ressentons, nous pouvons efficacement partager ce ressenti en invitant l'autre à ajuster ses propres expressions et son propre comportement pour une meilleure efficacité avec nous.

Le regard du coach

Quand le manager se transforme en Cocotte-minute

Patrick a des soucis multiples et se sent extrêmement irritable. Tout est un problème, il a du mal à garder son calme. Il a déjà explosé plusieurs fois contre ses collaborateurs. D'abord Julie, son assistante, alors qu'elle venait de réorganiser son agenda. Pourtant, c'est une bonne professionnelle, capable de faire preuve de fermeté avec ses interlocuteurs et d'inventivité pour satisfaire tout le monde.

Patrick, d'un ton excédé : « Vous plaisantez Julie, comment voulez-vous que je fasse ? » (Il se met à hausser le ton) « Je n'en peux plus de voir fleurir des doubles réservations, des réunions auxquelles je n'ai même pas le temps de me rendre physiquement... »

Julie regarde Patrick d'un air interloqué, choqué même : « Je suis désolée Patrick, j'ai pensé que c'était la meilleure manière d'arranger tout le monde. »

Puis ça a continué avec son collègue Dean, en comité de direction. Dean présentait la feuille de route de son équipe qui incluait la participation de deux membres de l'équipe de Patrick. C'était la goutte d'eau qui faisait déborder le vase.

Patrick, rouge de colère : « Non mais on croit rêver !!! Est-ce que tu respectes le travail des autres ? Tu n'as jamais parlé d'inclure mes deux collaborateurs dans ta feuille de route. De toute façon, tu peux toujours attendre, les deux personnes concernées n'ont pas la disponibilité actuellement. »

Dean a été très surpris par la réaction de Patrick : « Je vois que ce n'est pas un bon jour... J'ai besoin du soutien de tes collaborateurs, je ne vais pas pouvoir livrer le projet dans les délais sinon ! »

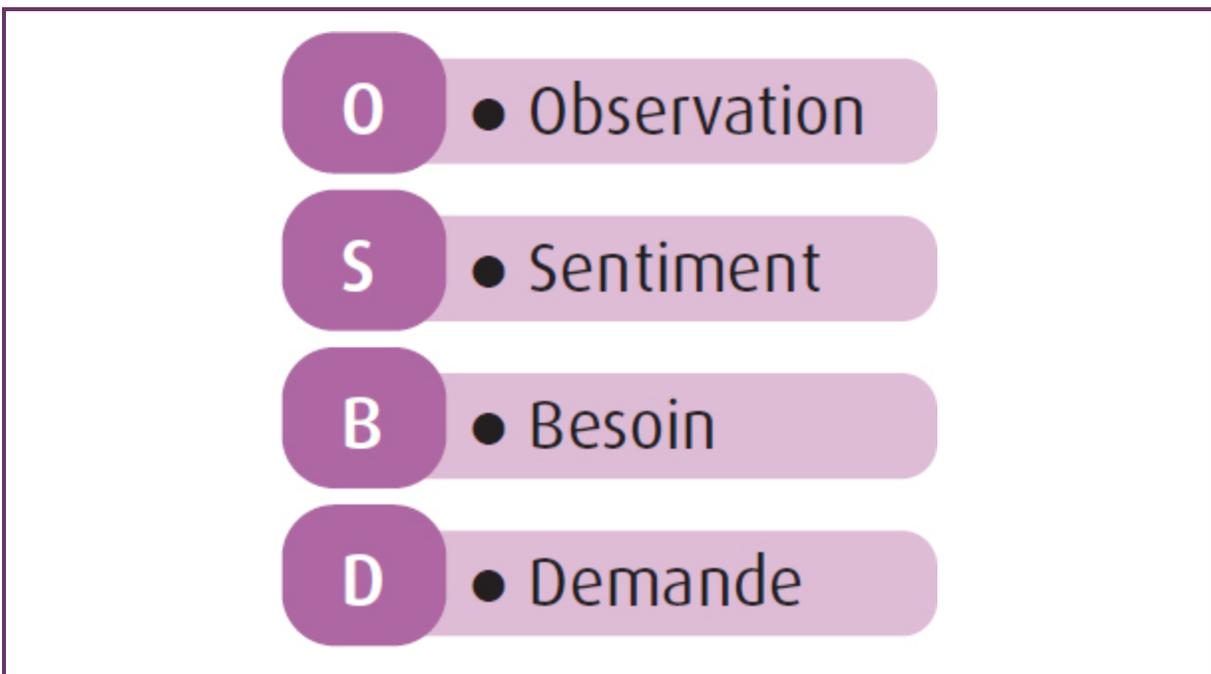
OSBD : un outil opérationnel pour exprimer ses sentiments

Poursuivons avec Patrick. Il est envahi par l'irritation et ne maîtrise plus ses propos... Il s'agit de ce fameux moment où nos mots dépassent notre pensée.

Ces comportements ne sont que le reflet de besoins non satisfaits, dont Patrick n'a pas pris soin. Il cumule les soucis, ce qui affecte son état émotionnel. S'il continue, il va durablement endommager la qualité des relations avec ses collègues, ses collaborateurs ainsi que son image. Son manager l'a d'ailleurs rappelé à l'ordre après ce comité de direction particulièrement houleux...

Patrick peut continuer à réagir ainsi, sous le coup de ses émotions. Il a aussi une autre option qui s'offre à lui, bien plus efficace. Verbaliser ses sentiments et utiliser une technique développée par Marshall Rosenberg, la communication non violente (CNV)².

Elle passe par un processus en quatre étapes : OSBD.



- ▶ O pour Observation : j'observe la situation en décrivant les faits.
- ▶ S pour Sentiment : j'exprime mes sentiments en rapport avec ce que j'ai observé en disant « je », sans faire d'interprétation.
- ▶ B pour Besoin : j'exprime mon besoin lié à ce sentiment et non ma façon de le satisfaire.
- ▶ D pour Demande : je fais une demande en respectant les critères suivants : réalisable, concrète, précise et formulée positivement, sans exiger.

Si Patrick utilise OSBD dans la première situation avec Julie, voilà ce qu'il peut lui dire :

- ▶ Observation : « Julie, je vois que vous avez réorganisé mon agenda en superposant plusieurs réunions. De plus, je n'ai pas le temps de me déplacer d'une réunion à l'autre, il n'y a pas de temps prévu entre les deux. »
- ▶ Sentiment : « Lorsque je découvre mon agenda ainsi remanié, je me sens agacé et frustré de n'avoir aucune respiration. Je suis particulièrement soucieux en ce moment, ce qui vient renforcer mon agacement. »
- ▶ Besoin : « J'ai besoin de me sentir respecté et d'éviter les dispersions et les surcharges. »
- ▶ Demande : « Je vous demande dans cette période de ménager mon agenda, d'être attentive à certains détails comme la double réservation, les temps de déplacement, les heures de fin de réunion. »

Lorsque Patrick exprime son sentiment, cela permet à Julie de prendre conscience de sa situation et d'ajuster son propre comportement. Il est probable que Julie va faire en sorte de mettre en pratique les demandes de Patrick et va le consulter dans les situations à enjeu.

Dans la deuxième situation, Patrick peut remplacer l'explosion par l'expression de sa surprise et de son irritation de ne pas avoir été mis dans la boucle par Dean. Plutôt que de vivre cette émotion de

manière envahissante, il peut l'exprimer en utilisant OSBD également :

- ▶ Observation : « Dean, tu as prévu de mobiliser deux de mes collaborateurs sur ton projet sans m'avoir consulté. »
- ▶ Sentiment : « Je me sens frustré et agacé d'être mis ainsi devant le fait accompli. »
- ▶ Besoin : « J'ai besoin d'être respecté dans le travail que je fais avec mon équipe. »
- ▶ Demande : « Je te demande de revenir vers moi pour ajuster ton plan à la réalité et aux contraintes de mes équipes. »

Patrick et Dean ont des relations efficaces et Dean est certainement lui aussi sous contraintes. En procédant ainsi, ils vont pouvoir repartir du bon pied ensemble.

Bien entendu, il y a des alternatives à l'expression de ses sentiments. Ce qui compte, c'est d'être le plus souvent possible en situation de choix conscient : j'évalue le contexte, je décide de ce qui est le plus opportun et efficace pour moi, pour les autres, pour notre relation, pour l'organisation. Dans certaines situations, il peut être plus efficace de prendre soin de ses besoins d'une autre manière qu'en exprimant ses sentiments.

Pourquoi exprimer ses sentiments de façon appropriée ?

Les sentiments que nous éprouvons sont souvent liés à nos interactions sociales ; par exemple, la satisfaction, le contentement, l'enthousiasme mais aussi des sentiments moins positifs comme l'inquiétude, la déception ou le rejet. Lorsqu'ils sont exprimés, ils peuvent être de puissants vecteurs de sens qui informent l'autre sur notre positionnement face à une situation donnée. Les sentiments

peuvent aussi venir soutenir la qualité relationnelle au service de l'efficacité opérationnelle. Par exemple, lorsqu'un manager exprime sincèrement sa joie et sa fierté à son équipe qui a obtenu d'excellents résultats. Ce faisant, il va générer en miroir du contentement et de la satisfaction chez les membres de son équipe qui se sentiront appréciés pour leur contribution. Ou bien, au contraire, lorsqu'ils ne sont pas exprimés, les sentiments peuvent venir entraver le bon déroulement de l'activité dont vous avez la charge dans une équipe, une entreprise, comme l'illustrent les exemples donnés plus haut.

Un environnement qui sursollicite les émotions

Notre environnement social et professionnel exerce une forme de pression régulière sur nous. Pour nous pousser à nous conformer à une image de ce qu'est la réussite, nos émotions sont fortement sollicitées. Entre la peur de ne pas être à la hauteur, d'échouer, de décevoir, les nombreuses contrariétés relationnelles, les défis émotionnels se succèdent et ne se ressemblent pas. Nous n'avons pas toujours conscience de subir ce type de pression et ne voyons que la partie émergée de l'iceberg. Mais lorsque nous prenons conscience du fait que nos émotions sont très fortement mises en jeu par notre environnement, en particulier au niveau professionnel, nous pouvons nous sentir peu ou mal équipés pour y faire face.

Des stratégies toxiques pour réprimer l'expression des sentiments qui ont un impact sur la santé

C'est plus souvent l'impression de subir nos émotions que celle de canaliser et d'influencer nos sentiments qui nous habite. Nous sommes mal à l'aise, abattus, débordés par la peur ou la joie et ne savons pas comment gérer ces sentiments. Alors nous adoptons des stratégies de camouflage, de silence. Pire encore, si nous les

trouvons trop envahissantes, notre société met à notre disposition de nombreux outils pour bloquer et éviter nos émotions. Les médicaments en font partie, sans parler de substances qui agissent sur notre cerveau comme l'alcool ou la drogue. Or, ce réflexe est mauvais pour la santé physique et mentale.

Il est naturel et sain d'éprouver des sentiments, nous l'avons vu dans le chapitre 1. Sans cela, point de vie possible. Nous pouvons dire que la capacité à éprouver et exprimer ses sentiments a un impact important sur notre santé psychique et physique comme le montrent de très nombreuses études menées sur ce sujet. Même sans aller jusqu'au recours à des composés chimiques que vous allez absorber, la stratégie de rétention ou de non-expression des sentiments est très largement répandue. Cela est particulièrement vrai dans le milieu professionnel. Pourtant, il peut être plus efficace d'exprimer ses sentiments. Pensez à ces situations simples où un sourire chez nous déclenche un sourire chez l'autre, de manière quasiment réflexe. Ce sourire peut faciliter l'entrée en relation ou rétablir une situation qui commençait à être tendue.

Des stratégies adaptées pour exprimer ses sentiments

Pour pouvoir exprimer vos sentiments, ce qui compte en premier lieu, c'est la clarté. Pour vous aider à choisir la manière dont vous allez exprimer vos sentiments et réaliser ce travail de clarification, il est important de traiter les quelques questions suivantes :

- ▶ Quelle est la situation génératrice d'émotion pour moi ?
- ▶ Qu'est-ce qui explique mon sentiment ?
- ▶ Qu'est-ce qu'il est opportun et efficace de faire dans cette situation, compte tenu des personnes et du contexte ?

En fonction de cette analyse, vous allez pouvoir exprimer vos sentiments de manière appropriée et ainsi éviter d'en devenir le jouet.

Exprimer ses sentiments ne signifie pas dévoiler tout ce que l'on ressent à tous et en toutes circonstances. Il est important de comprendre les règles qui régissent les interactions sociales du groupe dans lequel vous évoluez. Elles servent à assurer un cadre de relation serein aux membres du groupe. La dimension culturelle peut avoir une grande influence sur ces règles. Vous ne gérerez pas de la même manière cette dimension selon que vous travaillez par exemple avec des Anglais, des Français ou des Japonais. Sans tomber dans les stéréotypes, il convient de tenir compte de ces particularités. De même, il existe des spécificités culturelles dans chaque entreprise.

Il existe des règles d'expression des sentiments. Ces règles font en sorte que certaines émotions sont exprimées alors que d'autres doivent être masquées. Elles seraient constituées à partir de deux sources : les exigences de l'organisation dans laquelle s'inscrit l'individu, puis ses perceptions sociales et culturelles relatives à l'expression des émotions.

Arlie Russell Hochschild³ développe l'idée d'un travail émotionnel. Selon elle, les sentiments sont le fruit d'un travail que nous réalisons pour accorder ce que nous ressentons avec les « règles de sentiments » de notre environnement social. Cela signifie que nous ajustons nos sentiments à notre contexte social et environnemental.

66 Témoignage d'un manager d'équipe dans un grand groupe

Apprendre à l'équipe à exprimer ses émotions de manière appropriée

Le milieu professionnel est de manière générale assez neutre. Les gens arrivent plutôt à maîtriser leurs émotions et, quand on doit gérer des personnes dans l'émotion, on peut observer trois catégories : ceux qui parlent haut et fort, ceux qui s'effacent, et l'ensemble des situations intermédiaires.

Apprendre à l'équipe à gérer ce genre de comportement est également intéressant. Une fois le problème traité entre deux collaborateurs, débriefer a posteriori l'ensemble de l'équipe sur ce qui s'est passé, et confirmer que cela n'est pas la bonne dynamique est une façon de confirmer qu'il y a des limites à ne pas dépasser. Apprendre à l'équipe à s'exprimer et à rester dans une dynamique de co-construction est important. Habituellement, dans ce type de situation, les gens ont tendance à s'effacer, à laisser tomber et à cultiver le ressentiment.

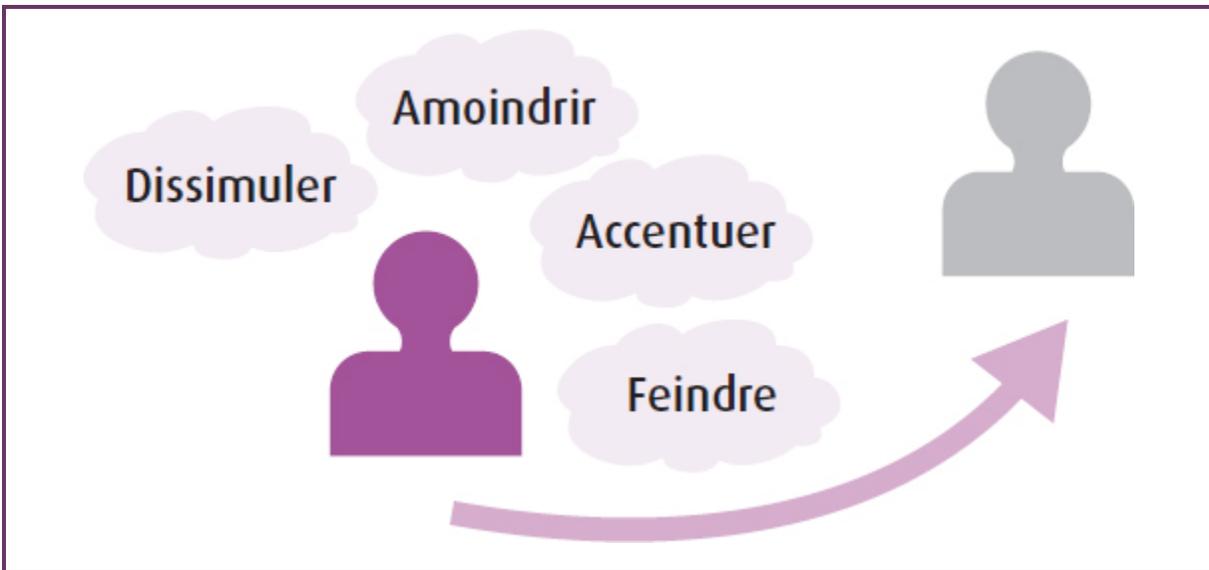
Comment exprimer ses sentiments de manière appropriée ?

Nous venons de le voir, de nombreuses règles définissent la manière dont nous exprimons nos sentiments. Ces règles de sentiments et leur expression sont apprises et actualisées à différents stades de notre vie :

- ▶ durant l'enfance, avec l'éducation et l'alphabétisation émotionnelle réalisée par nos parents. Ils nous aident à corréler nos ressentis physiques avec l'émotion et le sentiment correspondant ;
- ▶ à l'âge adulte, avec la perception sociale de l'expression des émotions. L'entrée dans le monde du travail marque une étape spécifique. Lors de notre première expérience en entreprise, nous apprenons à décoder les règles en vigueur en termes d'expression des sentiments ;
- ▶ enfin, lorsque nous sommes amenés à changer d'environnement et à côtoyer d'autres cultures.

Les règles d'expression des sentiments

Les règles d'expression des sentiments peuvent être divisées en quatre :



L'expression des sentiments

- ▶ **Accentuer** : vous exprimez le sentiment plus fortement que ce que vous ressentez en réalité. Par exemple, lorsque votre collègue vient vous proposer de coanimer une séquence à la convention des managers dans un mois, vous amplifiez l'expression de votre contentement. Dans votre entreprise, la coopération est très importante et fortement valorisée.
- ▶ **Amoindrir** : vous diminuez l'intensité du sentiment que vous exprimez afin de vous adapter aux circonstances. Votre patron vous annonce une belle promotion, vous auriez envie de sauter de joie, mais vous souriez largement en lui adressant vos remerciements.
- ▶ **Dissimuler** : vous n'exprimez pas vos émotions en ayant une expression de visage et des mots neutres. Par exemple, vous êtes DRH et votre directeur général vous annonce que vous devez fermer un nouveau site. Vous restez impassible, questionnez sur les délais et précisez le périmètre concerné alors que vous ressentez de la tristesse à l'idée de licencier des personnes dans un bassin d'emploi peu favorable.
- ▶ **Feindre** : vous remplacez le sentiment que vous éprouvez par l'expression d'un autre type, ou vous exprimez un sentiment que vous ne ressentez pas. Par exemple, vous ressentez une forte colère lorsque vous apprenez que votre collègue Stéphanie a été

promue, mais vous feignez la joie. Vous ne voulez pas passer pour un mauvais collègue ou laisser à penser que vous êtes jaloux.

Ainsi, en situation professionnelle, l'apprentissage de ces règles nous permet d'assurer une adaptation efficace de l'expression de nos sentiments à notre environnement en prenant soin de notre santé et de notre bien-être, en tenant compte de celui de notre entourage.

« Il est plus difficile de dissimuler les sentiments que

l'on a que de feindre ceux que l'on n'a pas. »

François de La Rochefoucauld.

Vous voilà au fait des choix qui s'offrent à vous en matière d'expression de vos sentiments. Vous pouvez moduler l'expression de vos sentiments et même choisir de ne pas les exprimer lorsque la situation vous semble ne pas s'y prêter ou qu'une autre approche semble plus bénéfique. Dans le cas où votre discernement vous amène à vouloir partager ce que vous ressentez, il ne vous reste plus qu'à le faire de manière appropriée. Plus facile à dire qu'à faire ? Vous avez certainement raison. La subtilité et la complexité des sentiments humains sont telles que personne ne peut dire avec certitude ce que l'autre ressent et interpréter de manière irrévocable les signaux envoyés. Cependant, nous avons rappelé des émotions de base, partagées et reconnaissables par tous (la joie, la tristesse, la peur, la colère, la surprise et le dégoût). Nous pouvons exprimer nos sentiments en les verbalisant : l'expression de ce que nous ressentons passe par des mots, des phrases qui portent un sens partagé par nos interlocuteurs. Nous pouvons aussi exprimer nos sentiments sous une forme non verbale, dite aussi paraverbale, c'est-à-dire par l'expression de notre visage, nos gestes, notre posture physique, le ton de notre voix, son débit, son volume.

Nous sommes inégaux devant l'interprétation de ces signaux paraverbaux. Parce qu'elle est propre à chaque individu, subjective et dépend de nos apprentissages précoces.

Souvenez-vous de l'exemple du chapitre 1. Le petit Paul se voit refuser une chose qu'il désire, il jette avec rage son jouet par terre. Sa maman verbalise : « Tu es en colère, mais ce n'est pas une raison pour jeter ton jouet par terre. » Il a compris qu'il y avait bien correspondance entre la colère qu'il ressent et les gestes qu'il fait (jeter son jouet à terre). Mais si aucune verbalisation n'est réalisée, il lui sera plus difficile de construire son système d'interprétation et de correspondance entre ce qu'il éprouve, ce qu'il exprime et la manière dont cela est reçu par son environnement.

La verbalisation

Comme nous venons de le voir, les signaux non verbaux sont parfois difficiles à interpréter de manière certaine. Mettre en mots vos sentiments, introduire des précisions, des nuances pour les caractériser va permettre à votre interlocuteur de mieux comprendre ce que vous vivez. Il pourra ainsi mieux choisir le comportement qu'il souhaite adopter vis-à-vis de vous, dans cette situation. Si vous êtes heureux, en l'exprimant par des mots, vous permettez à votre entourage professionnel de partager votre joie, de faire des liens entre votre sentiment et ce qui a déclenché ce sentiment chez vous, en particulier si vous le précisez. Cela leur donne des repères pour développer des relations de qualité avec vous.

À l'inverse, imaginons que vos collègues ou votre manager aient un comportement qui génère chez vous un sentiment négatif. Si vous choisissez de le garder pour vous, de ne pas le verbaliser, vous ne leur donnez aucune chance de changer ce comportement. Ils ne sont pas censés deviner vos émotions, profondément personnelles. Ce n'est qu'en exprimant par des mots dont le sens est partagé que vous leur permettez de prendre conscience des conséquences de leur comportement sur vous-même.

Le regard du coach

Oser exprimer son sentiment à son manager

Hubert, votre manager, plaisante régulièrement sur un des projets que vous pilotez, lors des réunions de comité de direction. Cela fait déjà trois fois, une fois sur les délais, l'autre fois sur les ressources qui ne cessent de s'accroître et cette fois, sur la compétence des membres du groupe projet. À chaque plaisanterie, vous sentez l'agacement monter un peu plus en vous, surtout lorsque vous voyez que vos collègues prennent part aux plaisanteries. Si vous ne prenez pas la peine de lui exprimer, en tête à tête, l'impact de ce comportement sur vous, il est probable qu'il continuera à agir de la sorte. Il est important que vous puissiez lui dire ce que vous ressentez car sinon, il va continuer à ignorer que ce comportement vous irrite ou vous blesse et il va poursuivre, dégradant votre relation, à son insu.

Voici une manière d'aborder la discussion avec Hubert.

Vous calmement : « Hubert, je voudrais revenir sur les comités de direction. Lorsque je présente l'avancement de mon projet, tu plaisantes. Il y a trois semaines, c'était sur les délais qui ne cessaient de changer, la semaine suivante sur ma demande de ressources et cette semaine, sur les compétences de certains membres de l'équipe. De plus, le reste de l'équipe t'emboîte le pas. »

Hubert en souriant : « C'est vrai, tu me connais, c'est ma manière de détendre l'atmosphère. »

Vous : « J'entends cela. Sache cependant que lorsque tu plaisantes ainsi en comité de direction, je me sens agacé, irrité même, et que cela va en augmentant au fur et à mesure. »

Hubert vous regarde interrogatif, il semble surpris.

Vous : « J'ai plutôt besoin de recevoir du soutien de ta part et celle de l'équipe. »

Hubert : « Je ne cherche pas à te déstabiliser et je suis navré que ces plaisanteries t'agacent. Pour moi, c'est aussi une manière de vous stimuler, d'éviter qu'on se contente des dérives habituelles des projets et de vous faire réagir. La preuve, ça marche ! »

Vous : « Je comprends mieux l'intention derrière la plaisanterie et je souhaite que nous ayons une discussion franche sur les points qui ne te conviennent pas si c'est le cas. Ce sera plus productif pour moi que des allusions sous forme de plaisanteries qui ne sont pas claires et qui sont relayées par mes collègues. »

Hubert : « Cela risque de ne pas toujours être facile pour moi mais je vais veiller à te dire les choses de manière plus directe à l'avenir. Si cela se reproduit, je t'invite à venir m'en parler, comme tu viens de le faire. »

Même si les mots employés ne sont pas univoques (ils peuvent être interprétés de différentes manières par chaque individu), verbaliser ses propres sentiments de manière adaptée constitue une composante importante de l'intelligence émotionnelle. Elle peut être dans un premier temps pratiquée auprès d'un entourage bienveillant, et progressivement élargie à un cercle, en particulier plus neutre.

Pour s'assurer de l'efficacité de cette expression verbale de vos sentiments, vous pouvez vous appuyer sur le lexique proposé au chapitre 1. Il peut vous aider à choisir les termes précis et nuancés selon votre besoin. Lorsque vous avez choisi les termes qui vous semblent les plus fidèles à ce que vous ressentez, il peut être particulièrement utile d'explicitier le sens que vous donnez aux mots, avec votre interlocuteur. Cela vous permettra d'éviter les malentendus et les interprétations erronées. Et même si cet exercice peut prendre un peu de temps, il présente un bénéfice pour chacun. Tout d'abord, il permet d'enrichir votre compréhension mutuelle. Chacun découvre le cadre de référence de l'autre au travers de cette explicitation des véritables sentiments derrière les mots. Ensuite, il vient renforcer votre capacité à mettre en mot vos sentiments et développe votre intelligence émotionnelle. Enfin, il permet à votre interlocuteur d'explorer une voie d'efficacité relationnelle qu'il pourra réutiliser avec d'autres personnes, dans d'autres contextes s'il ne l'a pas fait jusqu'ici.

Le non verbal ou paraverbal : le ton, la voix, le regard...

Comme nous l'avons rappelé au chapitre 4, la communication passe par l'expression verbale (des mots, des phrases) et une expression non verbale ou paraverbale.

L'expression de notre visage, nos gestes, notre posture physique, le ton de notre voix, son débit, son volume véhiculent également du sens. Nous pourrions dire que l'un ne va pas sans l'autre en matière d'expression des émotions comme le montrent les résultats de recherche d'Albert Mehrabian⁴.

Le message communiqué n'est pas seulement dans les mots, mais aussi dans le non verbal. Et s'il existe une incohérence entre les paroles prononcées et le langage du corps, alors c'est le corps que notre cerveau va croire et c'est encore plus vrai pour tout ce qui touche aux émotions de base, liées à notre survie.

La communication non verbale passe par :

- ▶ L'intonation de la voix, vecteur de l'expression verbale, la rapidité, la puissance, les variations, les pauses. La façon de dire modifie considérablement le sens des mots.
- ▶ La gestuelle. Elle se manifeste par des postures qui concernent la tête, le buste, le bassin, les jambes et les bras. Les gestes des mains et des bras, avec des signes d'ouverture ou de repli, la posture générale du corps.
- ▶ Les expressions faciales représentent l'ensemble des expressions du visage. Savoir les décoder et les utiliser à bon escient favorise la communication.
- ▶ L'apparence. C'est l'allure générale d'un individu : le vêtement, la coiffure, les accessoires. Elle contribue amplement à la première impression. Le choix des vêtements donne (volontairement ou non) une certaine image de la personne.
- ▶ La distance physique plus ou moins grande avec l'interlocuteur.

La boucle de « rétroaction faciale »

Si vous êtes d'humeur neutre et que vous adoptez volontairement une expression faciale souriante, cette expression physique va venir influencer ce que vous allez ressentir. Un bout d'un certain moment vous éprouverez de la joie. Inversement, adopter une mine grognon ou renfrognée va influencer notre humeur au bout d'un certain temps et notre humeur va se dégrader. Il s'agit du résultat de différentes études qui ont prouvé que l'expression faciale avait un effet sur nos propres sentiments. Il existe donc une boucle de feedback entre sentiment et expression faciale, chacun a une influence sur l'autre. Vous ressentez de la joie, votre visage prend une expression de contentement. Vous affichez une expression de contentement sur votre visage et au bout d'un certain temps, vous ressentez de la joie !

L'impact global que vous produisez sur votre interlocuteur lorsque vous exprimez votre sentiment va dépendre de ce qu'il voit, entend, perçoit de vous. Par l'expression de votre visage, votre posture physique, vos gestes, votre voix, son débit, son ton, son volume, vous lui donnez de nombreuses informations complémentaires de ce que vos mots véhiculent. Si verbal et non-verbal sont en cohérence, votre interlocuteur va comprendre les sentiments que vous

exprimez. Une légère imprécision dans les mots peut être compensée par une mimique, un geste, une posture physique. Au contraire, une expression faciale opposée au sens des mots prononcés (vous exprimez de la joie mais votre visage est triste, soucieux...) va rendre difficile la compréhension du sentiment que vous vivez. En effet, son cerveau détecte une incohérence entre deux signaux : le sens des mots utilisés et les signaux non verbaux que vous lui envoyez. Votre interlocuteur va déduire de manière plus ou moins consciente de très nombreuses informations sur vous. Entraînez-vous, comme le font les acteurs, à exprimer vos sentiments. Vous pouvez particulièrement souligner l'intensité du sentiment (accentuer) par l'expression de votre visage et votre posture physique :

- ▶ sourire, ouverture des gestes... pour un sentiment de satisfaction ;
- ▶ regard appuyé, pénétrant, des gestes nets, un dos droit, un ancrage des deux pieds au sol, une voix assurée, un ton modulé pour un sentiment de mécontentement.

L'absence de messages paraverbaux lorsque vous exprimez un sentiment diminue l'expressivité et l'impact de votre communication, et donc son efficacité. Il est probable qu'une forme d'inconfort et d'incertitude s'accompagne de ce manque d'expressivité. Les chances de bien se comprendre diminuent, ou alors, il vous faudra déployer des trésors d'explicitation de votre communication verbale pour vous assurer que votre message est bien reçu.

Le regard du coach

Un non-verbal contreproductif

Poe réunit ses équipes pour leur présenter la nouvelle organisation. Celle-ci s'accompagne d'un changement de comportement qui favorise la coopération transversale. Cela n'aura rien d'évident car la moitié des effectifs de ses équipes sont ancrés dans des habitudes de travail cloisonné depuis de nombreuses années. Chaque département privilégie ses propres intérêts avant de se préoccuper de ceux des autres. Ce n'est pas le cas de la dizaine de jeunes collaborateurs qui viennent d'arriver pour renforcer l'équipe.

Poe fait lui-même partie de cette organisation depuis quinze ans et a beaucoup de mal à voir comment il va inciter ses collaborateurs à changer de manière de réfléchir et de faire. Il est en réalité mal à l'aise et doute de leur capacité à se transformer. Son propre manager, tout fraîchement arrivé d'une autre filiale, est convaincu que c'est une nécessité et a exhorté Poe à mobiliser ses troupes sur cet enjeu majeur pour l'entreprise.

Le voilà sur la scène, devant ses 80 collaborateurs. Il a mis au point ses messages avec son manager et son discours tient la route, mais tout son non-verbal respire le doute. Il ne regarde pas la salle, son visage est inexpressif, son ton est monocorde, son corps quasiment immobile. Il donne l'impression de ne pas y croire du tout... Du moins, c'est ce que ses jeunes collaborateurs auront reçu comme message, alors que venant d'arriver, ils sont tout à fait favorables à des modes de fonctionnement collaboratifs et décloisonnés.

S'exprimer de manière constructive

Nous avons rappelé quelques fondamentaux utiles en matière de communication. Même s'ils constituent un socle de base de savoirs importants à maîtriser, ils peuvent s'avérer insuffisants pour développer votre capacité à exprimer vos sentiments de manière constructive. Il s'agit ici de vous donner des outils concrets, comme l'assertivité ou la communication non violente (CNV) que nous avons déjà illustrée plus haut au travers d'exemples.

Commençons par le commencement ! Il est déjà important d'éviter de confondre ce que sont les faits, les opinions ou jugements que nous formons sur ces faits et les sentiments associés. Beaucoup de managers que nous accompagnons ont témoigné de l'aide précieuse apportée par cette distinction dans leur propre communication et dans celle des membres de leur équipe.

Distinguer l'expression des faits, des opinions, des sentiments

*« La différence entre observer et juger est la même
qu'entre respirer et mordre. »*

Elias Canetti

Bien souvent, nous prenons nos opinions et parfois même nos sentiments pour des faits parce qu'ils viennent de nous. Un fait, contrairement à une opinion, est incontestable. Un fait est une chose dont on a reconnu, constaté la réalité. Les sciences reposent sur l'observation des faits. Une opinion est un jugement que l'on émet sur des faits, des situations, des personnes, le regard que nous portons sur eux. Toute opinion est contestable. Enfin, les sentiments sont la manifestation consciente des émotions, des affects que nous éprouvons. Ils sont incontestables, car ils nous appartiennent. Personne ne peut vous dire que vous n'êtes pas en colère. Vous êtes le mieux placé pour savoir ce que vous éprouvez.

Pour faire le point sur votre capacité à faire cette distinction, nous vous invitons à vous entraîner avec ce qui suit. L'exercice consiste à distinguer l'expression de faits, l'expression des opinions et l'expression des sentiments. Lisez chaque phrase ci-dessous et indiquez pour chaque phrase s'il s'agit d'un fait (F), d'une opinion (O), d'un sentiment (S). Soyez attentif, il peut y avoir différentes natures de propos dans chaque proposition.

Comment caractériser ces phrases ? Fait (F), Opinion (O) ou Sentiment (S) ?

- ▶ J'ai reçu la dernière directive un mois après la date d'émission.
- ▶ Cette machine est souvent en panne.
- ▶ Cette armoire est trop petite ; elle est pleine et je suis obligé de laisser mes affaires sur mon bureau.
- ▶ Tu ne remets jamais les clés de l'atelier à leur place après les avoir utilisées, ce qui m'agace profondément !
- ▶ J'en ai vraiment assez de partager un ordinateur avec trois personnes.
- ▶ La rédaction de ce contrat est assez peu compréhensible.
- ▶ Chez eux, l'accueil téléphonique est très bien fait.
- ▶ Les intérimaires de cette agence ne sont pas fidèles.
- ▶ Tu n'as pas le sens de l'initiative !

- ▶ On nous a donné une semaine pour réagir à l'avant-projet : j'étais en déplacement en province cette semaine-là.
- ▶ J'ai le sentiment qu'il faut un ordinateur par personne.
- ▶ Ils sont incapables de nous donner les prévisions d'activité en temps voulu.
- ▶ Je suis le seul du groupe à avoir 3 ans d'ancienneté.
- ▶ Je suis très inquiet, leur service de maintenance n'est absolument pas fiable.

Voici les réponses :

	FAIT (F), OPINION (O), SENTIMENT (S)
J'ai reçu la dernière directive un mois après la date d'émission.	(F). C'est un fait qui peut être facilement vérifié et non contestable.
Cette machine est souvent en panne.	(O). Le terme « souvent » est imprécis. Il s'agit d'une opinion qui repose sur la perception de la personne qui l'exprime. Pour rendre cette affirmation factuelle, il faudrait préciser : cette machine est tombée en panne 5 fois ces 3 derniers mois. Reste ensuite à évaluer si ces 5 fois représentent une fréquence qui justifie une action, par exemple. L'opinion n'apporte pas d'efficacité. L'analyse factuelle permettra d'agir de manière appropriée.
Cette armoire est trop petite ; elle est pleine et je suis obligé de laisser mes affaires sur mon bureau.	(O). « est trop petite » est une évaluation. Par rapport à quoi est-elle trop petite ? Ce n'est pas précisé. Un fait serait de donner son volume et de le comparer au volume qui doit y être rangé. Même remarque pour « elle est pleine » (O). Peut-être qu'en organisant différemment son contenu, on peut encore y mettre des choses. Enfin, « je suis obligé de... » est aussi une opinion. En quoi est-ce une obligation ? La personne peut décider de faire autre chose avec ses affaires que de les laisser sur son bureau.
Tu ne remets jamais les clés de l'atelier à leur place après les avoir utilisées, ce qui m'agace profondément !	(O). Pour la première partie de la phrase. Pour que ce soit un fait, il faudrait préciser, « Au cours des X dernières semaines ou ... ». En revanche, « ce qui m'agace profondément » est l'expression d'un sentiment (S).
J'en ai vraiment assez de partager un ordinateur avec trois personnes.	(S) probablement. L'expression « en avoir vraiment assez » évoque l'agacement. Avoir des informations paraverbales associées à cette affirmation renforcerait notre compréhension. Par exemple, si la personne levait les yeux au ciel, soufflait, serrait les poings, etc.
La rédaction de ce contrat est assez peu compréhensible.	(O). La rédaction est peut-être assez peu compréhensible pour moi, mais peut-être compréhensible pour quelqu'un d'autre. Pour être factuel, il faudrait donner des critères de compréhension manquants. Par exemple, un découpage du contrat en articles ou l'utilisation de termes explicites (ex : le bénéficiaire ici dénommé : celui qui reçoit le service...).
Chez eux, l'accueil téléphonique est très bien fait.	(O). Pour rendre l'affirmation factuelle, il faudrait préciser des critères d'évaluation de la qualité de

	l'accueil. Par exemple : « Chez eux, le client qui appelle n'attend pas plus de 45 secondes. Cela fait partie de leurs engagements qualités. »
Les intérimaires de cette agence ne sont pas fidèles.	(O). Quels sont les critères pour juger de la fidélité ? Pour être factuelle, l'affirmation devrait donner des éléments sur le taux de turn over des intérimaires et le comparer avec des métriques associées à la fidélité (si cela a un sens !).
Tu n'as pas le sens de l'initiative !	(O). Le sens de l'initiative devrait être précisé, par exemple dans des situations précises, comme le fait d'agir à bon escient sans que cela ait été demandé.
On nous a donné une semaine pour réagir à l'avant-projet : j'étais en déplacement en province cette semaine-là.	(F) pour les deux parties de la phrase. Chaque affirmation peut être vérifiée.
J'ai le sentiment qu'il faut un ordinateur par personne.	(O) Malgré l'utilisation du mot « sentiment », il n'y a pas d'affect contenu dans les termes utilisés ici, ni de fait. Si des critères d'utilisation des ordinateurs sont donnés, cela rendra l'affirmation moins contestable.
Ils sont incapables de nous donner les prévisions d'activité en temps voulu.	(O). Encore une fois, il n'y a aucun critère ni précision qui permette de factueliser. Peut-être sont-ils capables de nous donner les prévisions d'activité en temps voulu mais que certaines directives les en empêchent. Il faudrait aussi préciser ce que « temps voulu » signifie.
Je suis le seul du groupe à avoir 3 ans d'ancienneté.	(F). Ces informations peuvent être vérifiées.
Je suis très inquiet, leur service de maintenance n'est absolument pas fiable.	(S). L'inquiétude est bien exprimée ici. En revanche, la cause de l'inquiétude est une opinion (O). Absolument pas fiable, par rapport à quoi ? Pour rendre factuelle la deuxième partie de l'affirmation, il faudrait apporter des données comme le taux de réponses, d'interventions, et de réparations réussies par exemple.

Après avoir fait cet exercice, vous devriez constater que mélanger ce qui est factuel avec nos opinions est assez commun. C'est une source potentielle de malentendus et de difficultés dans les relations professionnelles notamment. Dire à un de ses collaborateurs : « Tu n'as pas le sens de l'initiative » est bien différent de lui citer plusieurs

situations dans lesquelles il aurait pu prendre l'initiative. Dans le premier cas, le collaborateur peut se sentir remis en cause personnellement et sera naturellement tenté de résister à cette affirmation qui est votre jugement sur son comportement. Il est même probable qu'il va entrer dans une forme de justification. Dans le second cas, il va pouvoir se rendre compte d'une situation dont il n'a probablement pas conscience et chercher à mettre en œuvre des comportements plus proactifs.

Être clair sur ce que nous ressentons et savoir exprimer nos sentiments en les distinguant de nos opinions permet de développer des relations plus fluides, plus efficaces avec son entourage, en particulier professionnel.

L'assertivité

Savoir exprimer ses sentiments, c'est aussi pratiquer une forme d'affirmation de soi, encore appelée assertivité. Il s'agit d'affirmer son point de vue, de défendre ses positions tout en conservant une relation de qualité avec les autres. Cependant, lorsque nous faisons face à un désaccord, nous pouvons nous sentir émotionnellement touché, déstabilisé, et nous utilisons ce que l'analyse transactionnelle appelle des attitudes refuges : la passivité, l'agressivité ou la manipulation. Repérer ces attitudes refuges va vous aider à mobiliser les comportements qui vous permettront d'être assertif.

Le regard du coach

Quand l'attitude refuge d'attaque prend le dessus, c'est la fin du dialogue

Jules, collaborateur de la maîtrise d'ouvrage du contrôle de gestion, envoie des demandes à Ruben, des équipes de développement informatique, au fil de l'eau, sans aucune priorisation.

La direction des systèmes d'information (DSI) considère que, pour optimiser les échanges et organiser le planning de la DSI, il faut pouvoir prioriser les demandes. Cette manière de fonctionner n'est pas encore installée dans les pratiques.

Jules tient un discours culpabilisant lorsque Ruben lui demande d'entrer dans cette logique de priorisation.

Jules manifestement agacé : « Ah, mais en fait, on ne peut pas du tout compter sur vous. Et malgré tout ce que vous dites, vous n'êtes pas agiles ! »

Ruben qui hausse le ton : « Même si vous avez l'air de vous en moquer totalement, nous travaillons avec et pour vous. On dirait que vous faites exprès de nous rendre la tâche encore plus difficile ! Tu dis qu'on n'est pas agiles mais vu les comportements du contrôle de gestion, on voit bien que vous ignorez tout de ce qu'est l'agilité ! »

Jules encore plus agacé : « Si tu le prends sur ce ton, il est inutile de poursuivre. Je vais escalader ! »

Ruben a réagi vivement aux propos de Jules en haussant le ton, exprimant un sentiment d'agacement par le ton de sa voix et des termes forts (la colère étant le sentiment de base derrière cet agacement). La conséquence assez simple a été de renforcer l'attitude de Jules jusqu'à la rupture du dialogue. Si Ruben utilise une attitude assertive pour gérer cette situation, il n'agira pas sous le coup des émotions qu'il ressent, ce qui donnera un résultat bien différent comme le montre la suite de l'exemple ci-dessous.

Le regard du coach

Savoir s'affirmer tout en exprimant ses émotions

Jules, manifestement agacé : « Ah, mais en fait, on ne peut pas du tout compter sur vous. Et malgré tout ce que vous dites, vous n'êtes pas agiles ! »

Ruben, marquant un silence puis reprenant calmement : « Je dois bien te dire que, lorsque tu dis que nous ne sommes pas agiles, je me sens piqué au vif, un peu agacé même. Mais je pense que ce n'est pas ton intention. Je comprends tes besoins et la nécessité qui est celle du contrôle de gestion. Nous travaillons avec et pour vous, notre objectif est de répondre au mieux à vos demandes. Je ne suis pas d'accord avec toi lorsque tu dis que nous ne sommes pas agiles. L'agilité, c'est d'être capable de déterminer la cible avec un demandeur qui priorise ses demandes en prenant en compte ses équipes informatiques. C'est là que nous avons besoin de votre aide. Lorsque je reçois des demandes au fil de l'eau, elles n'ont pas de priorité, ce qui rend notre travail difficile. »

Jules, plus calme : « Tu as raison, c'était maladroit de ma part de dire ça. Je suis pas mal sous pression en ce moment. Tu sais bien que c'est la même chose pour nous en matière de priorisation. Le grand chef nous demande de réagir très vite et il ne priorise pas plus. »

Ruben : « Du côté DSI, nous avons aussi des contraintes que je t'invite à repartager. Ces contraintes sont forcément communes puisque, sans leur prise en compte, je ne peux satisfaire tes demandes. Pour que nous puissions travailler dans de meilleures conditions, je te propose de définir des règles du jeu qui nous soient communes,

dans un véritable esprit agile et je t'invite à venir découvrir autour d'un café une présentation de ces nouveaux modes de travail. »

Jules, esquissant un sourire : « Merci pour ta proposition. Je vais m'organiser pour cela, il faut qu'on avance. »

La communication non violente (CNV)

Développée aux États-Unis dans les années 1960 par le docteur Marshall Rosenberg, la communication non violente (CNV) s'inspire fortement des travaux de Carl Rogers, dont il a suivi l'enseignement. La CNV est un processus de communication concret qui permet d'être clair, cohérent dans ce que nous avons réellement envie de dire tout en étant ouvert et dans la compréhension de l'autre. Dans les relations que nous développons avec les autres, nous sommes sans cesse confronté à nos propres besoins. Bien souvent, nous avons du mal à les reconnaître, et encore plus à les écouter, nous avons tendance à les camoufler, les réprimer. Comment être ouvert à la compréhension des autres si nous ne sommes pas à leur écoute ? Et comment prétendre à une bonne écoute de l'autre, si nous ne savons pas l'appliquer à nous-même ? Pour y parvenir, la CNV propose de s'initier à une forme de communication débarrassée de toute violence, à commencer par celle que nous nous faisons à nous-mêmes par cette non-écoute de nous, de nos besoins. La technique repose sur l'application de quatre principes fondamentaux :

- ▶ toute situation doit pouvoir être observée sans jugement des autres ;
- ▶ chacun doit apprendre à exprimer son propre ressenti ;
- ▶ chacun doit apprendre à exprimer ses besoins ;
- ▶ chacun doit apprendre à formuler ce qu'il attend de l'autre.

Utiliser la CNV permet de remplacer tout jugement par une observation objective, afin d'éviter les réactions habituelles de son interlocuteur face à ce qu'il peut prendre pour une critique alors que vous cherchez seulement à communiquer votre sentiment.

Elle permet d'éviter tout jugement sur son interlocuteur pour ne parler que de ce que l'on ressent, ce qui est incontestable. L'effort consiste alors à décrire la situation en commençant ses phrases par « je », pour être « dans l'authenticité et l'ouverture ».

Nous avons décrit ce déroulement en quatre étapes dans l'exemple de Patrick et Julie un peu plus haut, page 150. Il passe par l'observation des faits, l'expression de ses sentiments en disant « je », associée à l'observation des faits, l'expression des besoins associés aux sentiments éprouvés et pas la manière de les satisfaire. Enfin, il termine par la formulation d'une demande claire par rapport à ce que vous attendez de la personne. Il est fréquent d'utiliser l'acronyme OSBD pour parler de cette technique.

Les bénéfices de la CNV sont très larges. Elle permet de développer des relations sereines et de qualité avec les autres. Elle permet également d'exprimer ses sentiments de manière appropriée et compréhensible en faisant les liens entre ce qui est factuel et observable et les effets sur vous. Cette approche apporte beaucoup de clarté dans les interactions.

Les situations spécifiques : joie, mécontentement, désaccord, conflit

Savoir exprimer sa joie : comment faire

Peut-être faites-vous partie de ces personnes qui ont du mal à extérioriser leurs sentiments dans le milieu professionnel et en particulier lorsqu'il s'agit de tout ce qui est relatif à la joie. Peut-être que pour vous, ce n'est pas le lieu et que vous estimez qu'exprimer sa joie est une forme de débordement. Vous considérez aussi peut-être que ce n'est pas utile ou bien encore qu'il est normal que les choses se passent bien. Vous préférez vous concentrer sur les problèmes, c'est là que vous vous sentez vraiment utile. Peut-être n'y avez-vous pas réfléchi, tout simplement, et vous laissez-vous porter par une sorte de neutralité ambiante qui a cours dans votre entreprise. Votre patron ne montre pas sa joie, vous non plus. Souvenez-vous que la joie est une émotion capitale liée à la mise en

mouvement, à l'action et à l'ouverture aux autres et à la coopération comme nous l'avons vu au chapitre 2.

Nous vous proposons d'expérimenter l'expression de votre joie, de votre contentement en ajustant la forme. Voici quelques exemples pour vous guider.

Votre équipe vient de terminer un projet dans les temps alors que les obstacles ont été nombreux. Lors d'une réunion d'équipe suivant la clôture, vous prenez le temps de leur dire ceci : « Je voulais partager avec vous ma satisfaction de voir ce projet sorti en temps et en heure. Je suis vraiment heureux de cette étape franchie ensemble. Bravo pour ce travail d'équipe et les résultats obtenus. Vous avez su vous mobiliser pour dépasser les nombreux obstacles rencontrés ces quinze derniers mois. Je pense que nous pouvons en tirer de nombreux enseignements et capitaliser pour le nouveau projet qui démarre. »

Votre collaboratrice Béatrix a l'idée d'une initiative qui va permettre de gagner un temps précieux dans le traitement de certains dossiers. Elle l'a mise en place et les résultats sont excellents. C'est 30 % de réduction du temps de traitement pour se concentrer sur des tâches à plus grande valeur ajoutée. Vous lui dites : « Béatrix, je suis très satisfait de votre initiative et des résultats obtenus. »

Votre manager souhaite que votre équipe soit distinguée par des « Awards » internes pour les résultats exceptionnels obtenus depuis deux ans en matière de service client. Vous lui dites : « Je suis très heureux de ce signe de reconnaissance que tu souhaites donner à l'équipe. Ils ont vraiment travaillé d'arrache-pied pour obtenir ces résultats et sont passionnés par ce qu'ils font. Je vais partager avec eux cette nouvelle qui devrait les réjouir également. »

Savoir exprimer son mécontentement : étude de cas

Alric est manager d'une équipe de développeurs informatiques. Il demande à ses collaborateurs, Jean et Pierre, lorsqu'ils travaillent sur un projet commun sur un même environnement, de se coordonner et d'échanger régulièrement sur l'avancement de leur travail.

Jean et Pierre sont de bons professionnels qui réalisent chacun un travail de qualité. Ils s'estiment mutuellement professionnellement, leurs relations sont parfois plus tendues lorsqu'une difficulté émerge.

Ils ont peu l'habitude d'échanger des informations sur l'avancement de leurs activités, leur manière de travailler, leur contribution au projet ; pourtant, ils savent qu'ils travaillent sur le même sujet, chacun dans son coin. Depuis trois mois, ils développent sur un même environnement pour un projet commun (Sigma). Jean cherche à changer son mode de travail, sensible à la demande de son manager. Il informe tous les quinze jours Pierre de ce qu'il fait mais ne reçoit pas d'information en retour de la part de Pierre qui dit être trop pris par son travail pour partager ces informations.

Au bout de trois mois, on découvre le pot aux roses : une remontée de recette montre une anomalie sur des développements faits par chacun des deux collègues. Jean s'énerve auprès d'Alric son manager et se plaint que Pierre fait les choses toujours de son côté sans le tenir informé de l'avancement de ses travaux, contrairement à lui qui fait des efforts pour partager l'avancement.

Alric l'invite à exprimer son sentiment de manière constructive à Pierre pour faire progresser la situation.

Vous êtes Jean, comment vous y prenez-vous ?

Voici comment Jean pourrait s'y prendre pour exprimer son mécontentement dans l'optique d'une communication non violente :

« Pierre, j'apprécie et reconnais tes compétences techniques. Sur le projet précédent, tu as apporté une forme de structuration importante. Je constate que sur le projet Sigma, nous avons chacun fait nos développements en parallèle, je t'ai envoyé tous les quinze jours des informations sur mon avancement mais sans retour de ta part. Ainsi, je n'ai pas pu prendre en compte ce que tu faisais pour optimiser ma/notre contribution en conséquence et la recette fait remonter des anomalies qui sont liées à ces développements parallèles. Je me sens particulièrement frustré et mécontent face à cette situation et j'ai besoin de savoir que chacun de nous souhaite que cette situation change. »

- ▶ Option 1 : « Pour nos prochaines contributions communes, mon invitation est de trouver un temps minimum, à définir ensemble, acceptable pour toi, pour que nous puissions échanger l'essentiel et nous coordonner. »
- ▶ Option 2 : « Pour les prochaines contributions communes, je souhaiterais mettre en place plus de coordination. »

Savoir réguler un conflit : comment faire

Des situations de tensions qui aboutissent à des conflits existent dans les organisations. Les sources en sont multiples : tensions entre les personnes, sur des ressources partagées, des manières de faire et de travailler différentes, de la mauvaise foi, mauvaise intention, etc.

Ces situations génèrent de nombreux sentiments, souvent jugés désagréables, qui peuvent venir diminuer la satisfaction et l'efficacité professionnelle.

Dans des situations de conflits interpersonnels en milieu professionnel, la colère et la peur sont des émotions très souvent présentes. Il importe de comprendre :

- ▶ qui sont les personnes impliquées ;
- ▶ ce qui est à l'origine du désaccord et du conflit s'il est avéré.

À l'origine des conflits, on peut trouver de nombreuses sources. Le plus souvent, il s'agit de visions différentes qui amènent à un désaccord créateur de tension. L'expression de ces différences ne permet pas, au moins dans un premier temps, de trouver un dénominateur commun pour arriver à un accord. Nous en citerons quatre :

- ▶ le désaccord sur les valeurs. Chaque partie voit différemment les valeurs inhérentes à la manière d'exercer son métier. Par exemple, un soignant qui recevrait des directives de son management pour réaliser plus rapidement ses activités auprès des patients, ayant la sensation d'un travail bâclé, entrerait dans un conflit de valeur ;

- ▶ le désaccord sur les buts et intérêts poursuivis. Chacun voit différemment les objectifs à atteindre ;
- ▶ le désaccord sur l'analyse des faits qui conduit à des positions incompatibles. Chaque partie interprète ou met en relation les faits de manière différente ;
- ▶ le désaccord sur les rôles et les méthodes de travail. Chacun a une vision différente de la manière de procéder pour arriver au résultat ou encore sur la manière de répartir et/ou d'exercer les rôles et responsabilités.

Pour réguler le conflit, nous vous invitons à suivre ces cinq étapes⁵ :

- ▶ savoir analyser les sources du conflit pour identifier les voies de résolution possibles en partageant les faits avec l'autre partie ;
- ▶ puis prendre soin des sentiments que cette situation génère pour vous ;
- ▶ savoir exprimer ses sentiments en termes appropriés et accueillir ceux des autres, qu'il s'agisse de colère ou bien de peur avec toutes les nuances de sentiments associés à chacune de ces émotions. Les nommer permet d'éviter l'escalade et de revenir à la recherche de solution sur la base d'un tri entre les zones d'accord et de désaccord ;
- ▶ sur la base des zones d'accord, suggérer une solution ;
- ▶ enfin, se mettre d'accord sur un minimum nécessaire (action, prise de position, etc.) pour faire un pas vers la résolution du conflit.

Les « plus management »

Nous vous proposons ici quelques outils que nous utilisons régulièrement en coaching d'équipe pour développer l'intelligence émotionnelle au sein des équipes, au service de leur efficacité.

La météo des réunions



Elles sont nombreuses, les réunions dans les entreprises. Des efforts louables sont faits pour en réduire le nombre et la durée, pour les rendre plus efficaces.

Il existe un procédé assez facile à mettre en œuvre pour prendre en compte les émotions au début d'une réunion. Il permet à chacun de s'exprimer sur l'état émotionnel de l'instant ; le verbaliser est un moyen de mieux s'écouter ; il suscite une écoute active, il renforce les liens et stimule la dynamique collective.

Ce bulletin météo du climat de la réunion est fait dès l'ouverture avec cette question : « Pouvez-vous dire en quelques mots quel est votre sentiment personnel en ce début de réunion ? » Ou bien tout simplement : « Quelle est votre météo du jour ? »

Les réponses vont être de ce genre :

- ▶ « Aujourd'hui, c'est comme la météo dehors, grand soleil. »
- ▶ « Du soleil avec quelques nuages. »
- ▶ « Content de vous retrouver. »
- ▶ « Intéressé par le sujet. »
- ▶ « Impatient car je dois passer des coups de fil important en sortant. »
- ▶ « Un peu fatigué après un week-end compliqué... »

- ▶ « Moi, c'est plutôt orageux ; j'ai un souci personnel qui vient de me tomber dessus. »

En tant qu'animateur de la réunion, vous avez rapidement connaissance de l'état émotionnel des participants dont vous tiendrez compte dans votre animation. Ce partage permet une conscience commune des émotions ressenties. Si chacun connaît l'humeur de ses collègues au démarrage de la réunion, il va pouvoir ajuster ses interactions et en tenir compte dans son comportement. Ne pas faire ce tour de table, c'est prendre le risque de tirer des conclusions hâtives sur les comportements et les réactions de certains collaborateurs.

Une variante consiste à demander à chacun de caractériser son état d'esprit actuel d'un mot. Par exemple : attentif, curieux, volontaire, déterminé, agacé, perplexe, confiant, satisfait. Ou encore, donner à choisir un emoji parmi une série proposée.

Cette séquence de météo des émotions prend peu de temps en début de réunion. Elle est essentielle car ce sont les émotions qui nous permettent de nous mettre en mouvement. Le passage à l'action est facilité par les émotions. Il peut être opportun de refaire une météo du climat en fin de réunion pour s'assurer que les participants ont bien fait le plein d'énergie pendant cette rencontre.

Le mode d'emploi émotionnel

Il est intéressant d'utiliser cette approche au moment de la création d'une équipe ou à l'arrivée d'un nouveau manager. Lors d'un séminaire d'équipe, une fois le cadre des échanges posé, différentes activités favorisant la connaissance mutuelle et la confiance, chacun est invité par le coach à réfléchir sur ces deux questions :

- ▶ ce que j'apprécie particulièrement, ce qui me met de bonne humeur, me réjouit dans mes interactions professionnelles ;
- ▶ ce qui a le don de m'irriter, ce qui peut me faire sortir de mes gonds.

Une fois cette réflexion individuelle réalisée, chacun est invité à partager avec le groupe. Le groupe écoute, pose des questions de

clarification. Chacun est invité à communiquer de manière authentique sur ses propres modes de fonctionnement (déclencheurs émotionnels). Avant de passer à cet exercice, le niveau de sécurité et de confiance mutuelles doit être suffisamment élevé.

“ Témoignage d'un manager

Le coming out émotionnel

Cette expression a été utilisée par un manager que nous avons interviewé sur la manière dont il favorisait le développement de l'intelligence émotionnelle dans son équipe. Il propose une activité collective, physiquement exigeante, qui permet à chacun d'aller au contact de ses ressentis et de pouvoir les exprimer.

« En tant que manager, Si je souhaitais laisser place à l'intelligence émotionnelle, et je dis bien Si parce que gérer les émotions n'est pas une chose aisée, je sortirais l'équipe du cadre professionnel. J'irais faire les 25 bosses à Fontainebleau, si possible par mauvais temps, de manière à ce que chacun puisse aller au bout de soi-même, se révéler tel qu'il est... Sortir du cadre, c'est une manière propice d'inviter chaque membre de l'équipe à être soi-même. En effet, dans le milieu professionnel, tu joues un rôle. Le matin, tu mets ton costume au sens propre et figuré. Tu te fonds dans la culture de l'entreprise, tu effaces les aspérités. Les ambiances sont souvent neutres et policées... Sortir du cadre est alors l'opportunité pour chaque collaborateur d'un coming out, de révéler d'autres aspects de sa personnalité, que tu pourras dans un second temps et en tant que manager cultivé et au profit de la dynamique d'équipe. »

Faites le point sur votre façon d'exprimer vos sentiments.

EXPRESSION DES ÉMOTIONS ET DES SENTIMENTS	OUI TOUT À FAIT	PLUTÔT OUI	PLUTÔT NON	NON PAS DU TOUT
Je sais quand il est opportun d'exprimer mes sentiments				
Je distingue l'expression des faits de l'expression des opinions				
J'exprime mes sentiments en utilisant le « je »				
Je parle de mes sentiments avec des mots précis qui les décrivent				
Je tiens compte du contexte social dans ma façon de m'exprimer				
Je suis attentif à la cohérence entre ma communication verbale et non verbale				
En situation tendue, je sais exprimer mes sentiments sans formuler de jugement				
Je sais exprimer mon besoin pour me faire comprendre				
Je sais faire une demande claire et positive				
J'exprime de façon fréquente ma gratitude				

En bref

Exprimer ses sentiments représente un moyen efficace de gérer des situations chargées affectivement.

L'expression de nos sentiments dépend de règles liées à notre éducation, notre environnement professionnel et personnel.

Il importe de choisir la manière dont vous exprimez vos émotions (à la fois les circonstances et la manière de le faire).

Les dimensions verbales (les mots utilisés) et non verbales (le ton, le volume, de rythme de voix, le regard, la posture physique, les gestes, les expressions faciales) expriment nos émotions.

Il existe des outils efficaces tels que la communication non violente ou l'assertivité pour savoir exprimer ses sentiments de manière appropriée.

La démarche de communication non violente est synthétisée ainsi :

- exprimer les faits précis observés, au lieu d'exprimer des jugements ;

- exprimer son sentiment, en disant « je », sans faire d'interprétation ;
- exprimer son besoin et non la façon de le satisfaire ;
- formuler une demande claire, positive, sans exiger.

66 Témoignage de Marlène Turion, responsable Développement RH de Latécoère

Apprentissages, expérimentations

Mes convictions sur les relations interpersonnelles : durant ma carrière, j'ai eu de nombreux apprentissages, mais ceux qui ont concerné l'humain et ma relation aux autres sont ceux qui m'ont le plus marquée.

1^{er} apprentissage

Les autres s'ouvrent à toi, à partir du moment où toi tu t'ouvres à eux.

Le jour où j'ai compris cela, je l'ai expérimenté avec mes collègues, mes collaborateurs... et j'ai découvert que cela était déclencheur de relations interpersonnelles fructueuses, riches et sincères.

En soi, l'exercice au démarrage n'était pas aisé, car pour parler de soi, il faut d'abord s'accepter. Quoi de plus sincère qu'une relation dans laquelle chacun apporte quelque chose de soi.

Parler de soi, de son vécu, peut aussi aider l'autre à se confier plus facilement car il peut s'identifier et se reconnaître dans ce vécu. Lorsque je reçois des collaborateurs en entretien RH, il m'arrive parfois de faire référence à des événements personnels ou professionnels qui me sont arrivés et qui pourraient faire écho avec leur besoin. Cela facilite la projection et la communication. Cela induit la réaction suivante : « Je ne suis pas seule à l'avoir vécu, à le vivre, je peux donc me confier, on ne me jugera pas. »

2^e apprentissage

Dans une situation délicate, conflictuelle, exprimer son ressenti permet de faciliter la communication.

Ce que je « ressens », mes émotions, est difficilement remis en cause et n'est pas considéré comme un reproche. J'ai souvent donné ce conseil aux salariés qui venaient me voir alors qu'ils étaient en situation de conflit avec leur manager ou un collègue : exprimer son ressenti, utiliser le « je » et non le « tu ».

Pour ma part, en tant que manager, il m'est arrivé de manager des personnalités difficiles et j'en ai fait une « habitude de communication ». J'ai souvent constaté que le résultat était positif. Pourquoi un manager n'aurait-il pas le droit d'exprimer ses émotions ? Personnellement, je me le suis toujours autorisé et les bénéfices que j'en ai retirés étaient démultipliés.

Convaincue que les émotions ont une influence dans les relations interpersonnelles, j'ai toujours fait en sorte qu'elles soient prises en compte dans les entreprises pour lesquelles j'ai travaillé. J'ai ainsi aimé réfléchir et accompagner les managers et les

collaborateurs sur des sujets de développement personnel, de management, les conduisant à des prises de conscience.

Une expérience avec les chevaux

Parmi les expérimentations autour de l'intelligence émotionnelle, celle qui a beaucoup plu, qui a marqué les esprits et qui a été révélatrice pour beaucoup, était une expérience avec les chevaux. Le cheval est un véritable « scanner émotionnel », capable de ressentir jusqu'à vos battements de cœur. Idéal pour mettre en situation les managers et leur renvoyer, de manière bienveillante, leur image. La mise en pratique se fait à travers des exercices en manège, avec un cheval en liberté.

La gestion des émotions prend toute sa dimension dans une situation « inconnue », que l'on ne maîtrise pas... Sortir l'être humain de sa zone de confort, le confronter à l'inconnu pour identifier son potentiel émotionnel.

Le leader est celui qui sait donner de l'énergie, donner un cadre, gérer ses émotions.

Une formation des managers

Autre expérience : former les managers à utiliser des méthodes de communication, dans lesquelles ils font part de leurs ressentis, leurs émotions avec la méthode DESC pour donner des feedbacks bienveillants et constructifs ; ils sont attentifs aux besoins de l'autre en pratiquant la méthode de communication non violente.

L'animation d'un groupe de travail

Plus récemment, nous avons mis en place l'animation d'un groupe de travail sur le bien-être au travail avec la méthode appreciative inquiry⁶. Par l'introduction de la méthode dans l'entreprise et la découverte des pouvoirs de la divergence et la convergence... nous avons vu comment nos forces et nos souhaits peuvent être générateurs d'idées.

1. Le behaviorisme est une approche centrée sur l'étude du comportement, sans faire appel au psychisme comme source d'explication de ces comportements. Le cognitivisme est le courant de recherche scientifique concernant le domaine des capacités à connaître, agir et parler. Il postule que la pensée est analogue à un processus de traitement de l'information.
2. Nous présentons la CNV plus en détail dans ce chapitre, p. 170.
3. Arlie Russel Hochschild, *Le Prix des sentiments. Au cœur du travail émotionnel*, La Découverte, 2017.
4. On a très souvent cité les résultats des recherches d'Albert Mehrabian (1967) sur l'efficacité de la communication. La signification passe par les paroles prononcées pour 7 % ; la façon dont ces paroles sont prononcées véhicule 38 % de la signification ; l'expression faciale représente 55 % de la signification. Or, le travail d'Albert Mehrabian ne concernait pas la communication en général mais la communication des sentiments éprouvés.
5. Cette méthode est proche de la méthode DESC proposé par Sharon Anthony Bower et Gordon H. Bower dans leur livre *Asserting yourself*, Da Capo Press, 1976 : Décrire les faits, Sentiment exprimé, Solution suggérée, Conséquences positives citées. Elle évoque l'OSBC mais sans l'étape d'expression du besoin ni celle de la demande.
6. L'*appreciative inquiry* est une approche qui se centre sur les ressources mobilisées en situation de réussite et une vision désirée du futur, construite de manière créative avec ceux qui vont la déployer.

chapitre

7

Influencer les émotions chez les autres

« Les gens oublieront ce que vous avez dit, ils oublieront ce que vous avez fait, mais ils n'oublieront jamais ce que vous leur avez fait ressentir. »

Maya Angelou

Objectifs

- ⊖ Adapter son comportement pour prendre en compte les émotions.
- ⊖ Influencer de façon constructive.
- ⊖ Faire évoluer positivement une situation dégradée.

Savoir influencer les émotions chez d'autres personnes est une compétence sociale ; elle repose sur les dimensions de l'intelligence émotionnelle que nous avons examinées dans les chapitres précédents : conscience émotionnelle, régulation de ses propres émotions, conscience des émotions des autres. L'empathie joue là un rôle essentiel.

Influencer les émotions des autres ne doit pas être compris comme une domination ou une manipulation. Il s'agit d'aider la personne à percevoir ses propres émotions, à les comprendre, à exprimer ses besoins ; le but est de lui faciliter la communication et de stimuler chez elle des comportements constructifs et durables, au travers notamment de la coopération.

Dans ce chapitre, nous proposons quelques clés pour adopter une démarche de dialogue constructif, en particulier dans les situations où il existe une forte charge émotionnelle.

Accueillir l'émotion

Entendre et accepter

Si l'on veut pouvoir influencer quelqu'un, il faut d'abord l'écouter. Comme l'enseignait si bien le vizir de l'Égypte antique Ptah-Hotep : « Celui qui sait écouter deviendra celui qu'on écoute. »

Nous l'avons vu au chapitre 4, l'écoute porte sur trois dimensions :

- ▶ écouter ce qui est dit ; aider l'autre à exprimer sa vérité ;
- ▶ écouter, capter les émotions qui sont manifestées ;
- ▶ écouter, comprendre les besoins révélés par ces émotions.

Il s'agit donc de percevoir avec finesse les sentiments de l'interlocuteur et d'en comprendre les raisons. Entendre et accepter ce qui est dit ne veut pas dire approuver. La manière constructive de

réagir consiste à faire preuve d'ouverture en partageant sa compréhension, son intuition, face à la réaction de son interlocuteur :

- ▶ « Je comprends que cette situation ne vous convient pas. »
- ▶ « J'ai l'impression que vous êtes contrarié par ce que j'ai dit ; est-ce cela ? »
- ▶ « Pouvez-vous me dire ce qui vous fait réagir ainsi ? »

Donc on reformule les sentiments manifestés et on cherche à comprendre ce qui provoque cette situation. Dans certains cas, l'interlocuteur a une faible conscience émotionnelle, il ne se rend pas bien compte de ce qu'il éprouve ; il est utile de l'aider à mettre des mots sur son état émotionnel. Il est essentiel à ce stade de ne pas interpréter mais de partager ce que l'on comprend en laissant toute liberté à l'autre de reformuler, contredire ou désapprouver notre compréhension. N'oublions pas que ce ressenti lui appartient et qu'il est donc le seul à pouvoir dire, de manière juste, ce que sont ses sentiments.

Accueillir avec bienveillance l'émotion manifestée est déjà un début de régulation parce que la personne comprend que vous cherchez à la comprendre.

Accueillir les émotions de votre interlocuteur n'implique pas de négliger les vôtres. Le partage des émotions vous conduit à vous exprimer également :

- ▶ « J'ai été surpris par ce que vous avez dit. »
- ▶ « Moi-même, en ce moment, je suis assez préoccupé par... »

Un dialogue équilibré doit permettre de prendre en compte les émotions de l'un et de l'autre, les besoins de l'un et de l'autre.

Faire une reformulation purifiante

Quand les gens parlent avec émotion, il est fréquent qu'ils expriment un mélange d'émotion et d'interprétation, ou un mélange d'émotion et de jugement. C'est l'amalgame.

- ▶ « Je suis déçu du montant de mon augmentation ; je trouve qu'on se moque de moi ! »
- ▶ « Je me suis donné la peine de lire ce rapport pendant mon temps de week-end ; ça ne vaut rien. »
- ▶ « Je sens bien qu'ils veulent m'écarter. »

Et quand une personne prend son émotion pour une preuve, le dialogue devient difficile.

Quand le propos est chargé de pensées négatives, il est possible d'aider l'interlocuteur à purifier son expression. La reformulation purifiante consiste à réexprimer sous une forme de sentiment ce qui a été envoyé sous forme de jugement.

« Vous manquez de fiabilité. » Reformulation : « Vous êtes en train de me dire que vous n'avez pas confiance dans mon travail. »

Une forme de pensée toxique consiste à attribuer des intentions à l'autre.

« Vous ne m'avez pas donné la parole en réunion ; vous l'avez fait exprès... » Reformulation : « J'ai l'impression que vous êtes très contrarié que je ne vous aie pas donné la parole. »

En entendant des phrases qui font l'amalgame entre des émotions, des jugements, des suppositions, une approche efficace peut être d'explorer par des questions. « Qu'est-ce qui est à l'origine de la situation selon vous ? Qu'avez-vous constaté ? Pouvez-vous me donner un exemple ? Que s'est-il passé ensuite ? Dites-m'en plus, je veux être sûr de comprendre. » Ainsi, on cerne les faits qui sont à l'origine de la remarque.

« À l'avenir, que suggérez-vous ? Comment puis-je éviter cela ? Que feriez-vous à ma place ? » On se tourne vers l'avenir pour chercher une amélioration.

Inutile de débattre sur des jugements, des opinions. On peut seulement réagir en répondant : « J'entends que c'est ce que vous pensez de cette situation. C'est votre opinion, elle vous appartient. » Une condition pour coopérer est d'être capable d'échanger des informations pertinentes ; la compréhension mutuelle implique

d'échanger honnêtement sur des faits, des sentiments, des besoins, des intérêts, des intentions.

“ Témoignage de Marie-Aude Dubanchet, directrice-adjointe de la communication du Groupe La Poste

L'intelligence émotionnelle, c'est être relié aux autres

Dans ma fonction, je suis à la fois manager et experte des métiers liés à la communication. À mon sens, l'intelligence émotionnelle, c'est être relié aux autres. Sentir les gens, ce dont ils ont besoin, ce qu'ils attendent de nous. Je suis dans une fonction où je contribue à l'atteinte des objectifs de mes collègues, sur des sujets à forte sensibilité. C'est un métier de conviction où la force de persuasion est importante.

Aujourd'hui, on a de moins en moins de leviers pour faire rêver les gens ; en entreprise, nous sommes de plus en plus contraints en termes de moyens. C'est l'énergie et le plaisir de l'action qui font la différence, la capacité à embarquer ses collaborateurs. Donner envie aux gens, comprendre les leviers de motivation, cela fait partie de nos missions.

Je suis très attentive aux expressions du visage, au langage corporel, aux signaux faibles, à l'ambiance. Quand je regarde une personne, c'est dans les yeux. Intuitivement, prendre ce temps permet de ressentir l'état émotionnel de l'autre.

Pour confirmer les hypothèses, je pose toujours des questions : « Tu as l'air, j'ai l'impression... » Et bien souvent, la réponse est : « Oui tu as deviné. » Cela demande une attention extrême. L'attention à l'autre, c'est la clé. On détecte les signaux faibles comme un scanner permanent.

Il est nécessaire de comprendre qu'en entreprise, on a besoin des autres. Seul, on ne peut rien. La notion d'équipe est centrale. On a ce besoin d'être relié à l'équipe. On doit développer cette capacité à créer du consensus et être obsédé par la nécessité d'aboutir.

Il m'arrive d'avoir des relations tendues avec des personnes difficiles. J'essaie toujours de faire preuve d'empathie, de comprendre les contraintes de l'autre et avec beaucoup de sincérité ; je montre qu'il est impossible de ne pas trouver une issue.

Être manager ou dirigeant, c'est aussi faire face à la déception, au désarroi. Attention aux illusions. Une chose est fondamentale : l'honnêteté. C'est difficile mais les gens te le reprochent rarement.

Je ne supporte pas la brutalité insidieuse. La plupart des difficultés viennent du fait qu'on ne se dit pas les choses. La première des choses que l'on doit à l'autre dans une relation professionnelle honnête, c'est de nommer les difficultés, de leur donner un nom juste. Ça a l'air très simple mais quand on nomme les difficultés, c'est déjà un début de solution.

Influencer positivement

Une manière d'influencer et de donner envie de faire et de réussir ensemble est de faire vivre des émotions positives à ses interlocuteurs. Coopérer dans le milieu professionnel est source de satisfaction et apporte des résultats souvent très supérieurs à ce que l'on obtiendrait seul. Être soi-même dans des comportements de coopération est la meilleure des invitations à adresser aux autres. Vous augmentez ainsi vos chances de leur donner envie d'être à leur tour en coopération avec vous.

Ce qui favorise la coopération

La coopération est favorisée par des attitudes personnelles positives et constructives. Nous empruntons ici une grille de lecture mise au point par l'analyse transactionnelle. Elle se fonde sur un examen de l'estime de soi et l'estime de l'autre dans la relation.

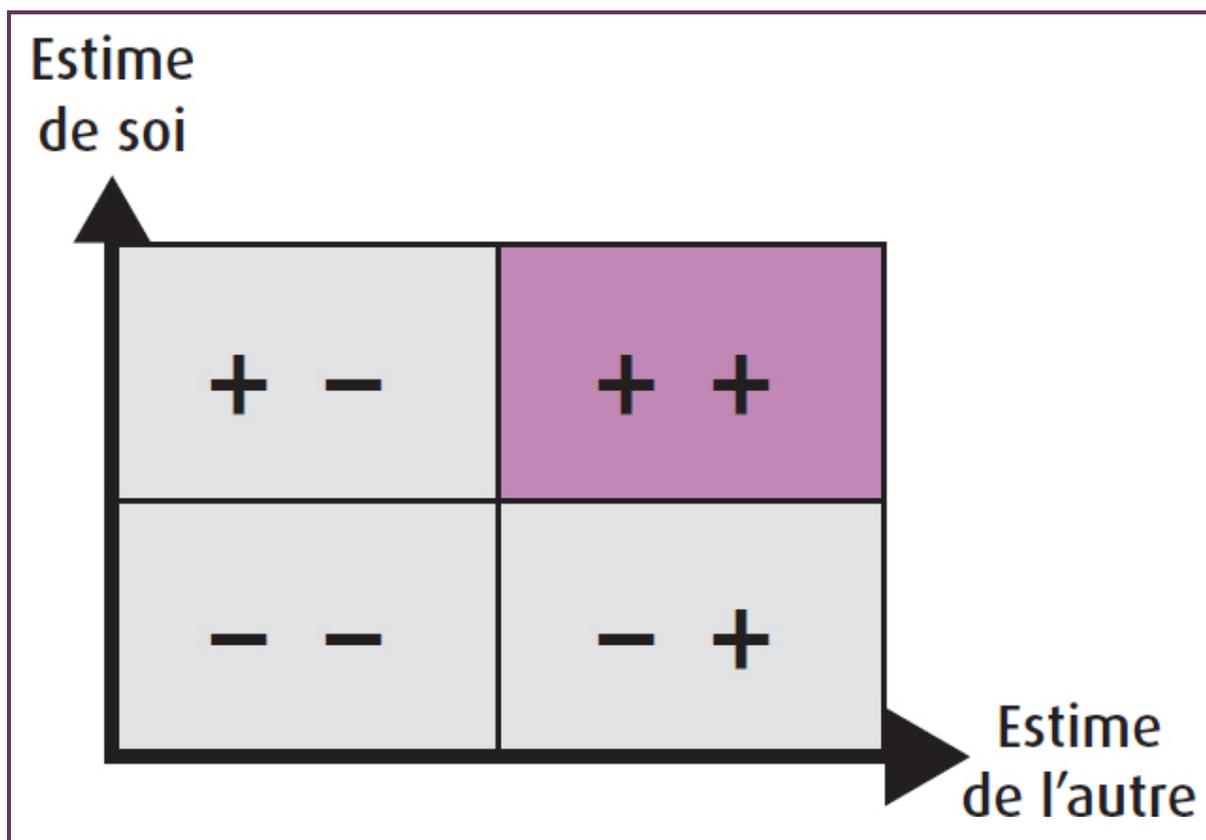
Le respect de soi et des autres permet la coopération

L'attitude qui permet d'instaurer une coopération efficace est basée sur une vision positive de soi et de l'autre, ce que l'analyse transactionnelle appelle la position « OK + ; OK + ». Ce sont des ingrédients nécessaires pour une relation de confiance. « J'ai confiance en moi et l'autre est digne de confiance ; s'il y a un problème nous saurons le surmonter. » Cette tournure d'esprit permet d'instaurer une logique où tout le monde est gagnant.

Une image dégradée de soi ou de l'autre empêche la coopération

La position « Je suis OK mais l'autre ne l'est pas » correspond à un sentiment de supériorité face à quelqu'un qui n'est pas jugé à la hauteur. C'est une position «OK + ; OK - » qui pousse à être paternaliste, arrogant ou même agressif. : « C'est la faute de cet abruti. »

Dans l'autre sens, la position « Je ne suis pas grand-chose et les autres valent mieux que moi » manifeste un sentiment d'infériorité, une dévalorisation de soi. Cette perte de confiance en soi, en position « OK - ; OK + » peut conduire à la soumission, à des rancœurs, à une rébellion.



Les positions de vie selon l'analyse transactionnelle

La position « Je ne suis pas à la hauteur, les autres ne valent pas mieux que moi » ne permet pas la coopération. C'est une position « - ; - » de découragement et d'évitement.

Bien entendu, si les deux interlocuteurs sont dans une posture « + ; + », la coopération est facilitée. Ce qui est plus difficile, et il faut de la constance, c'est de conserver une position « + ; + » en face d'une personne en position « + ; - », comme le montre l'exemple ci-après.

Dialogue entre deux responsables

« Il faudrait qu'un membre de ton équipe vienne travailler avec nous la semaine prochaine, dit Luc. Nous avons une urgence, une commande prioritaire à traiter. On sait que vous n'êtes pas débordés ! » (position « + ; - »)

« Il faut qu'on en parle, que tu m'en dises plus sur ta demande, répond Sarah. Nous avons aussi un plan de charge bien rempli. » (réaction en position « + ; + »)

« Je te prie de me croire. Ce n'est pas correct de ta part de mettre en doute ce que je dis. Tu es toujours en train de freiner quand on te demande de l'aide. » (réaction « + ; - »)

« Je ne mets pas en doute ce que tu dis sur ton besoin. Par contre, ce que tu dis sur ma façon de coopérer, c'est ton opinion, vu de ta fenêtre. Parlons plutôt de ton besoin. Nous allons voir ensemble comment il est possible de faire face. » (Sarah reste en position « + ; + »)

Situation délicate car il faut être deux pour créer un climat de coopération. Mais la seule option constructive pour Sarah est de conserver une attitude positive, en espérant finir par influencer son interlocuteur dans ce sens.

Le don comme source de coopération

Norbert Alter définit la coopération en entreprise comme un don fait aux autres, à l'entreprise. Ce don, les autres le reçoivent, ils en reconnaissent la valeur et rendent en donnant à leur tour. Pratiquer la coopération revient à créer une situation où l'on est « mutuellement endetté ». Le don n'est pas tout à fait gratuit. « Quand on donne, on oblige l'autre. » On ne donne pas uniquement à un collègue, on donne aussi à un projet, à l'entreprise, à un métier. Donner permet d'échanger et d'exister au sein de l'entreprise¹.

Cette notion est particulièrement utile dans les fonctionnements en réseaux.

La qualité du dialogue

La qualité du dialogue repose sur plusieurs aspects :

- ▶ l'estime de soi et l'estime de l'autre comme nous venons de le voir ;
- ▶ une acceptation bienveillante de l'autre, c'est-à-dire une acceptation de l'expression de ses émotions sans les juger ;

- ▶ la capacité d'écoute et d'empathie comme nous l'avons vu au chapitre 4.

De plus, il faut être habité par une conviction : je n'ai pas le monopole de la vérité car ma rationalité est relative. La vision des autres peut enrichir la mienne. Cela va faire naître une volonté commune de résoudre les problèmes.

Enfin, le partage d'émotions et de sentiments dans les échanges peut être un moteur de motivation et de satisfaction.

Adopter une optique positive ne consiste pas à nier les problèmes ; c'est plutôt s'attacher à une tournure d'esprit qui favorise la réussite. On y parvient de plusieurs façons :

- ▶ en s'entraînant à repérer les événements positifs au quotidien ;
- ▶ en se focalisant sur les points forts (plutôt que sur les limites) des personnes et de soi-même ;
- ▶ en prenant l'initiative de la relation sans attendre que l'autre fasse les premiers pas ;
- ▶ en cherchant à passer à l'action et en cherchant un bénéfice commun dans les actions qui concernent plusieurs personnes.

Il est plus efficace de concentrer volontairement sa pensée vers des idées positives (ce qui fonctionne bien, les sources de satisfaction, les forces dont on dispose pour réussir) plutôt que de chercher à discipliner son mental pour désactiver les pensées négatives.

Entraînement à l'état d'esprit positif

Pour vous entraîner à l'état d'esprit positif, nous vous invitons à prendre une feuille de papier. Réfléchissez à tout ce qu'il y a de positif dans votre vie, vos points forts, les appuis reçus, tout ce qui vous a aidé. Mettez cela par écrit sur une page. Arrêtez-vous uniquement quand la page est entièrement noircie.

Pour aller plus loin, lire Philippe Gabillet, *Éloge de l'optimisme*, éditions Saint-Simon, 2010.

Surmonter un problème relationnel

Quand on commence à avoir un début de tension avec une personne et que cela risque de devenir un conflit relationnel (comme nous l'avons vu dans l'exemple précédent entre Luc et Sarah), il y a de bonnes questions à se poser. C'est un moyen de se préparer mentalement à une relation constructive.

Pour rappel : voici des questions qui ne mènent à rien (bien entendu, vous ne tomberez pas dans ce travers) :

- ▶ « À qui la faute ? »
- ▶ « Qui a été incorrect avec moi ? »
- ▶ « Qui m'a causé du tort ? »
- ▶ « Que devrait-il faire pour réparer ses maladresses ou ses torts ? »

Ces questions-ci sont plus utiles car elles peuvent vous rapprocher de la solution :

- ▶ « Comment ai-je contribué à cette situation, quelle est ma part de responsabilité ? »
- ▶ « Qu'est-ce qui est important pour moi et qu'est-ce qui est important pour l'autre personne ? »
- ▶ « Puis-je prendre l'initiative de la relation pour faire évoluer la situation ? »
- ▶ « Que pouvons-nous faire ensemble pour améliorer la situation ? »
- ▶ « Que puis-je faire différemment pour que cela se passe mieux ? »

Voici à présent des questions pour adopter le regard de l'autre. L'idée est de vous regarder vous-même en essayant d'avoir le point de vue de votre interlocuteur :

- ▶ « Comment cette personne me perçoit-elle ? »
- ▶ « Quelles sont les conséquences pour elle de ce que je fais ou de ce que je dis ? »
- ▶ « Qu'est-ce qu'elle attend véritablement de moi ? »

Nous avons besoin de savoir comment les autres nous voient. D'où l'intérêt d'oser demander aux autres du feedback sur nous-même. Ce n'est pas facile, mais terriblement utile.

Une éthique de l'influence

Influencer sans tomber dans la manipulation suppose une éthique de la communication. L'éthique est d'abord un questionnement individuel qui concerne notre propre conduite. Conduite envers les autres, conduite envers nous-même :

- ▶ Le rapport aux autres personnes : « Suis-je assez attentif et assez attentionné envers l'autre, de telle sorte que la confiance se développe ? Ce que je réalise est-il également bénéfique pour l'autre ?... »
- ▶ Le rapport avec soi-même : « Suis-je en cohérence avec moi-même, avec mes valeurs ? Ma conduite permet-elle de renforcer l'estime de soi ? »

Ainsi, une conduite éthique va s'inspirer des orientations qui suivent :

- ▶ rechercher une compréhension mutuelle : prendre le temps d'une connaissance réciproque pour une relation attentionnée ;
- ▶ communiquer dans le respect de l'autre : convaincre sans manipuler, recadrer sans humilier, aider sans assister ;
- ▶ s'attacher à la réciprocité dans la relation : se mettre en position de donner mais aussi de recevoir.

Réparer ses propres maladresses

Faire des dégâts émotionnels

Il est très facile d'influencer les autres de façon négative : un jugement critique, une phrase d'humour qui ne passe pas, une indiscretion, une allusion à une difficulté passée, une intonation de voix cassante... On peut parfois agacer, décevoir, vexer, offenser.

Dans certains cas, nous pouvons commettre une maladresse en ne faisant rien. Par exemple, on ignore une personne, on la croise sans la regarder, on oublie de la saluer. Ou bien encore, en étant absorbé par autre chose, on écoute mal, on ne répond pas. Autrement dit, on peut blesser quelqu'un sans bruit, sans s'en rendre compte.

Assumer ses responsabilités

Réparer ses maladresses lorsqu'on a blessé quelqu'un correspond à un très haut degré d'intelligence émotionnelle. En effet, cela suppose un très bon niveau d'empathie pour se rendre compte que l'autre a été blessé ; il faut aussi du recul par rapport à soi-même pour s'avouer : « J'ai manqué de tact, j'ai commis une erreur », et non pas : « Il est susceptible, il manque d'humour. »

À partir de là, il s'agit d'admettre devant l'autre que nous avons commis une erreur en parlant ou en agissant. C'est délicat car, en reconnaissant cela, on s'expose à une critique, à un mécontentement. Au-delà de reconnaître, il s'agit d'exprimer des regrets, de présenter des excuses. Des excuses sincères où l'on montre que l'on est conscient des dégâts émotionnels provoqués chez l'interlocuteur. Au final, il convient d'ajouter : « À l'avenir, je serai attentif à... » ou « Je m'abstiendrai de... »

Une telle démarche permet d'assurer ses responsabilités et de réparer une relation qui a été abîmée.

Nous commettons tous des maladresses. Si vous vous dites : « Je n'ai aucune raison de m'excuser de quoi que ce soit », il est probable que vous avez une occasion de progrès dans le domaine de l'empathie (voir le chapitre 4).

Le regard du coach

Quand votre manager cause des dégâts émotionnels (sans peut-être en avoir conscience)

Élodie et James discutent de Peter, leur manager.

Elodie : « Je ne comprends pas ce qui se passe avec Peter, ça fait trois fois qu'il est particulièrement froid avec moi. »

James : « Oui, j'ai remarqué moi aussi. Tu as vu en réunion, il répond à peine aux questions, il a l'air d'être absorbé derrière son ordinateur, certainement sur ses mails, comme s'il était ailleurs. »

Élodie : « Je commence à me demander ce que j'ai fait de travers. J'ai toujours eu une excellente qualité d'échange avec Peter. Je pensais pouvoir compter sur sa disponibilité et son écoute et là, c'est comme si la communication était rompue. Je lui ai demandé conseil sur ce nouveau projet. Il m'a dit que je devais avancer sans lui, que j'avais assez d'expérience maintenant. J'en ai vraiment assez, j'ai l'impression que ma confiance a été trahie. Il va falloir que ça change, sinon, à la prochaine enquête d'opinion interne, je vais me lâcher et là, c'est lui qui ne va pas comprendre ce qui se passe ! »

Il est très probable que Peter n'a pas conscience de la situation qui cause pourtant de réels dégâts émotionnels dans son équipe. Peut-être absorbé par des préoccupations professionnelles ou personnelles, il est moins présent et attentif au ressenti de ses équipes. Élodie expérimente des sentiments de frustration, de déception, se sent en perte de confiance. Il est probable que si Peter ne réagit pas, la situation va se dégrader davantage.

En observant les comportements de son équipe, il va percevoir leur état émotionnel et, en les questionnant, il va les aider à exprimer leur ressenti. Ce sera l'occasion pour lui de lever le malentendu et d'exprimer sa surprise et des regrets pour la situation passée. Ce faisant, il pourra aussi exprimer son propre ressenti. En l'occurrence, il peut être déçu de la rapidité à laquelle l'équipe tire des conclusions de cette situation passagère de manque de présence, d'écoute ou de disponibilité de sa part. Il peut aussi exprimer sa surprise face au manque de proactivité d'Élodie dans cette situation. Pourquoi n'est-elle pas venue lui dire ce qu'elle ressentait s'ils ont l'occasion d'en parler en tête à tête ?

Réagir en cas de forte charge émotionnelle

Vous pouvez être en présence d'une personne qui vit une très forte émotion, par exemple de l'anxiété par rapport à l'avenir, ou une explosion de colère irrépressible, ou encore un comportement de repli, de profond découragement. Que faire en cas de cris, de larmes, de mutisme ?

Les voies sans issue

Vous avez certainement déjà observé des réactions spontanées face à de telles situations. On peut les illustrer ainsi :

- ▶ Nier le problème : « Tu te fais des idées. »
- ▶ Minimiser, dédramatiser : « Ce n'est pas si grave. »
- ▶ Inviter au calme : « Calme-toi donc. »
- ▶ Juger : « Ce n'est pas correct de ta part. »
- ▶ Culpabiliser : « Tu récoltes ce que tu as semé. »
- ▶ Interpréter : « Si tu dis ça, c'est parce que... »
- ▶ Donner une solution : « Moi je te conseille de... »
- ▶ Se substituer à la personne : « Voilà ce que je vais faire pour t'aider. »
- ▶ Dramatiser : « C'est encore plus grave que cela ! »

Ces phrases sont des tentatives d'influence qui ne marchent pas. Ce n'est pas efficace, mais il est fréquent de réagir en utilisant un de ces registres. En réalité, l'interlocuteur n'attend pas ce genre d'aide qui risque même d'aggraver la situation.

Conserver de la sérénité

Nécessairement, vous ne pouvez pas rester insensible si la personne éprouve une forte émotion ; par contagion, vous ressentez quelque chose, vous pouvez aussi être perturbé par la situation.

Tout d'abord, vous vous attachez à conserver votre stabilité émotionnelle. En vous disant que cette émotion n'est pas la vôtre, mais celle de votre interlocuteur. Il s'agit d'accepter les réactions affectives sans perdre son sang-froid ni vous montrer glacial. En restant calme, à l'écoute et détendu, vous contribuez à désamorcer la charge émotionnelle de votre interlocuteur.

Même si vous avez une bonne compétence d'empathie, vous ne pouvez pas vous mettre réellement à la place de quelqu'un qui vit une émotion très forte. Donc pour comprendre avec finesse et sensibilité, il faut poser des questions. En posant des questions, vous aidez la personne à réguler le trop-plein d'émotions. Que s'est-il passé ? Qu'avez-vous ressenti à ce moment-là ? Pourquoi dites-vous cela ? De quoi avez-vous besoin ? Quel est le but important pour vous ?

Pour aider celui qui se laisse emporter par son émotion

Après la lecture des chapitres précédents, vous êtes familier du fait que les émotions révèlent des besoins si on sait décoder leurs messages.

La peur révèle un besoin de sécurité. Donc il ne s'agit pas de rassurer celui qui a peur, mais plutôt de l'aider à trouver lui-même des moyens de se sécuriser. L'aider à trouver dans ses ressources personnelles des appuis pour faire face.

La colère révèle un besoin de réparation, un besoin de se défendre. Donc il ne s'agit pas de prononcer des paroles qui calment, mais de l'aider à voir quelles sont les options possibles pour obtenir réparation, pour être respecté comme il le veut.

Toutes les personnes ont des points forts. L'enjeu est d'aider la personne à prendre appui sur ses forces pour retrouver pleinement sa capacité d'action.

Le regard du coach

Une entraide efficace, dialogue de bureau

Ed vient dans votre bureau pour votre point hebdomadaire. Vous le trouvez tendu, il parle plus vite qu'à l'accoutumée, ses pensées sont un peu confuses. Demain après-midi, il va défendre le budget devant Dean, le patron de la division. C'est la deuxième fois qu'il fait l'exercice et ce n'est pas sa zone de confort. Il faut bien dire que Dean n'est pas tendre. À la fois exigeant et prompt à la critique, il n'hésite pas à être dévalorisant lorsqu'il trouve que les arguments ne sont pas assez étayés, qu'il subsiste des imprécisions.

Vous entamez la discussion.

Vous : « Bonjour Ed, j'ai l'impression que tu es préoccupé. Tu veux m'en dire plus ? »

Ed reprend en avalant difficilement sa salive : « Oui, tu as raison... Tu te doutes bien de ce qui me préoccupe... c'est la présentation de demain après-midi. J'ai l'impression que je ne suis pas prêt et je crains fort d'être déstabilisé par les questions acerbes de Dean. J'ai un mauvais souvenir de l'exercice de l'année passée. Pourtant, j'ai bordé mon budget, je pense que j'ai anticipé ses questions. »

Vous : « Très bien Ed, je comprends ta préoccupation. De quoi aurais-tu besoin pour aborder cette réunion dans de bonnes conditions ? »

Ed : « Eh bien, je crois que j'ai besoin de me mettre en situation. »

Vous : « D'accord, est-ce que tu veux qu'on utilise notre point hebdo pour t'entraîner ? Tu me présentes ton budget et je te challenge à la façon de Dean. »

Ed : « Oui, très bien et ne me ménage pas s'il te plaît. J'ai besoin de me dire que j'ai fait le tour de toutes les questions pièges et que je vais montrer mon service sous son meilleur visage. »

Vous reprenez : « Eh bien, si c'est ce dont tu as besoin, allons-y sans perdre de temps ! »

Recadrer en douceur

Une situation source d'émotion

Un entretien de recadrage est un moment souvent chargé émotionnellement, plutôt négativement d'ailleurs. Il n'est jamais facile de faire un recadrage. Celui qui doit le faire peut être mal à l'aise, il se demande quels mots employer et comment la personne

va réagir. Il ne sait pas toujours trouver une façon constructive d'exprimer les choses sans blesser.

Celui qui fait l'objet d'un recadrage peut le voir comme une situation désagréable où on lui fait des reproches ; il va peut-être avoir envie de contester, de se justifier.

La tentation de l'évitement existe ; il convient de s'y prendre avec méthode pour recadrer sans stresser et sans être stressé.

Pourquoi recadrer

Quand on constate un décalage entre ce qui est fait et ce qui devrait être fait, on est amené à conduire un entretien de recadrage. Cela concerne le manager qui est amené à avoir un tel entretien avec un collaborateur. On peut aussi avoir un recadrage entre collègues quand un comportement pose problème.

Exemples de situations de recadrage :

- ▶ non-respect des règles de travail ;
- ▶ non-respect des procédures qui définissent l'activité ;
- ▶ comportement impoli ou même agressif, manque de respect ;
- ▶ non-respect des lieux (rangement) ou du matériel ;
- ▶ retard injustifié provoquant une perturbation, etc.

Les objectifs du recadrage sont de mettre fin à un comportement qui pose problème, obtenir le comportement attendu, inciter la personne à prendre conscience des conséquences de la situation insatisfaisante pour elle, pour les autres, pour l'entreprise. Il s'agit de l'engager à se prendre en charge, à se responsabiliser pour une amélioration. L'intention est de mettre les choses au point tout en préservant la relation. Le manager est dans son rôle quand il conduit un tel entretien.

Les conditions de réussite

Un entretien de recadrage se passe mieux s'il y a un climat de confiance entre les personnes.

Pour qu'il y ait recadrage, encore faut-il qu'il y ait cadrage au départ. Ne pas considérer que les règles implicites vont de soi, que les choses vont sans dire.

Il est toujours préférable de recadrer à froid et non à chaud au moment d'un incident.

L'entretien de recadrage est une situation de dialogue ; les deux ont la parole et les deux peuvent apprendre à cette occasion.

Il est nécessaire de considérer que la personne n'est pas le problème, c'est le comportement qui est mis en question.

Un point d'attention est nécessaire : vérifier avec l'interlocuteur que l'on est d'accord sur trois aspects : accord sur le fait qu'il y a un écart, accord sur les causes de cet écart, accord sur les suites à donner.

Les mots ont de l'importance et peuvent véhiculer de la bienveillance dans le recadrage. Une préférence pour : « Tu peux faire beaucoup mieux » plutôt que : « Là, tu t'es planté ».

Penser également à réaffirmer que l'on a de l'estime pour la personne et, quand un problème est réglé, ne pas y revenir.

Le regard du coach

Un dialogue de recadrage vertueux

Jill provoque un rendez-vous avec Jonaz. Elle souhaite aborder les retards récurrents de Jonaz depuis un mois et demi. Le véritable sujet est l'impact que ces retards ont sur la bonne marche de l'équipe. En effet, tant que Jonaz n'est pas là, il manque une personne pour les prises d'appel des clients du service après-vente et les temps d'attente dépassent les engagements qualité pris par la société.

Jill : « Bonjour Jonaz, je te remercie de ta présence. Je voulais parler avec toi de tes retards réguliers depuis un mois et demi. Comme tu le sais, notre service est organisé pour fonctionner avec une équipe au complet dès 8 h 30, c'est d'ailleurs inscrit dans vos contrats de travail. C'est ce qui nous permet d'assurer un service de qualité auprès de nos clients. »

Jonaz : « Je sais bien, Jill. Ce n'est pas de ma faute, c'est à cause des transports. Il n'y a aucune régularité depuis deux mois. »

Jill : « Je sais cela Jonaz, d'autres personnes de l'équipe sont concernées par ces perturbations mais elles ont réussi à s'organiser pour éviter les retards. Tu comprends que nous ne pouvons pas continuer ainsi ? »

Jonaz : « Oui Jill, je comprends mais je ne vois pas bien comment éviter d'être en retard. »

Jill : « Lorsqu'une personne est en retard pour la prise de service, c'est le temps d'attente client qui augmente. Lorsque tes collègues prennent enfin les appels, ce sont des clients mécontents qu'ils ont à accompagner et leur travail devient alors particulièrement pénible. »

Jonaz : « Oui, oui, je vois bien, ça m'est aussi arrivé. Je vois de quoi tu parles, Jill ! »

Jill : « Je te demande de t'organiser pour arriver à l'heure pour ta prise de poste dès demain, Jonaz. Tes collègues pourront certainement t'expliquer comment ils s'organisent dans cette période. On se revoit dans une semaine pour faire le point. Ok pour toi Jonaz ? »

Jonaz : « OK Jill, je vais me renseigner, peut-être même que je vais trouver un collègue pour me co-voiturer. »

Jill : « J'ai confiance en toi, tu vas trouver la solution. »

Entraîner l'adhésion en s'appuyant sur les émotions

L'adhésion ne se construit pas uniquement sur la base d'éléments rationnels. Elle fait également appel aux leviers émotionnels.

Ils nous montrent la voie²

Ils nous montrent la voie de la magie de l'intelligence émotionnelle et de tout ce que l'homme peut faire de plus grand grâce à elle ! Ils sont valeur d'exemple !

Le **Mahatma Gandhi**, défenseur pacifiste d'une Inde indépendante, se lance en octobre 1931 dans un discours au Kingsley Hall à Londres. Il offre à la nation qui a colonisé son pays une tirade sur la spiritualité qui est une prise de parole exceptionnelle d'humilité et qui touche tout le monde au cœur.

En 1940, le continent européen est en proie à la Seconde Guerre mondiale. Le 10 mai 1940, **Winston Churchill** succède à Neville Chamberlain. Trois jours plus tard, il prend la parole à la chambre anglaise. Lors de son premier discours, il ne leur promet que sang, larmes, transpiration et fatigue. L'homme fut élu 62 ans plus tard comme le plus grand Britannique de tous les temps par la BBC. Son discours a fait date.

Le 8 décembre 1941, le président américain **Franklin Delano Roosevelt** s'adresse aux Américains. Ce discours intervient quelques jours après l'attaque de la base américaine de Pearl Harbor, il marquera l'histoire américaine comme jamais.

John F. Kennedy a démontré dès son discours inaugural de 1961 qu'il serait l'un des plus grands orateurs de son temps. Il fait appel au sens civique du peuple américain. Il demande aux Américains de s'interroger non pas sur ce que l'État peut faire pour eux, mais plutôt sur ce qu'ils peuvent faire pour leur pays.

C'est le 28 août 1963 que **Martin Luther King** et son combat pour les droits civiques entrent dans la légende grâce à une petite phrase de quatre mots. « *I have a dream* », commence-t-il. « Je rêve que mes quatre petits-enfants vivront un jour dans une nation où ils ne seront pas jugés sur la couleur de leur peau, mais sur la valeur de leur caractère. »

En 1964, **Nelson Mandela** est condamné pour sabotage du régime d'Apartheid en Afrique du Sud. Il passera au total 27 années en prison. Le pacifique Mandela est contre toute action violente, mais n'en est pas moins prêt à mourir pour ses idéaux. Sa libération en 1990 marque le début de la fin de l'Apartheid. Un mouvement de désintégration qui arrive à son apogée lorsque Mandela devient le premier président noir d'Afrique du Sud.

Un petit quart de siècle après le fameux discours de Kennedy à Berlin, **Ronald Reagan** lance lui aussi un appel sans équivoque à son homologue russe Mikhaïl Gorbatchev. Avec sa phrase « Abattez ce mur », il signifie à Mikhaïl Gorbatchev qu'il doit laisser de côté la glasnost et la perestroïka et détruire le mur de Berlin. Ces mots prononcés devant ledit mur ont réveillé une foule en délire.

Les slogans « *Yes we can* » et « *Change we can believe in* » ont symbolisé en 2008 l'élection historique de **Barack Obama** comme président des États-Unis et l'ont placé *de facto* comme digne successeur de Kennedy en tant que l'un des « plus grands orateurs de son temps ».

La confiance est une prise de risque

Comme nous l'avons vu en introduction de ce chapitre, influencer les émotions de l'autre consiste notamment à aider la personne à exprimer ses besoins. Pour qu'elle puisse le faire, un minimum de confiance est nécessaire.

La confiance est une prise de risque volontaire, un choix, un engagement partagé, la conviction que la coopération va donner des résultats. « Je n'ai ni intuition ni faits sur lesquels m'appuyer mais je choisis volontairement de lui faire confiance *a priori* pour créer un climat propice à la collaboration. »

Dans une équipe, le climat de confiance qui règne dépend bien souvent de la posture que le manager a choisie sur ce sujet. « La

confiance se gagne en gouttes et se perd en litres », disait Jean-Paul Sartre. Nous sommes au quotidien garants d'un équilibre fragile au départ d'une relation. Plus le temps passe et plus on donne à l'autre des preuves de confiance ; alors cette fragilité s'amenuise.

Paradoxalement, on renforce le désir d'engagement si on respecte la liberté de s'engager : « Seriez-vous d'accord pour le faire ? », « C'est si vous voulez... ».

Cette communication engageante peut être verbale et aussi non verbale, en se rapprochant de la personne, en manifestant une confiance qui incite à la réciprocité. Et bien sûr, pour s'adapter à l'interlocuteur, nous devons développer notre attention pour déceler ce qui est ressenti par l'autre.

En fait, la confiance a deux dimensions :

- ▶ la confiance subjective, accordée *a priori*, de façon naturelle, instinctive : c'est le premier sentiment que l'on éprouve vis-à-vis de quelqu'un que l'on rencontre... une question de feeling ;
- ▶ la confiance rationnelle, qui naît *a posteriori*, éclairée, fondée sur des preuves ; elle va venir confirmer ou infirmer la première impression.

“ Témoignage de Marlène Dolveck, directrice Générale de SNCF Gares et Connexions

Avoir confiance en soi et faire confiance

Je suis convaincue que l'intelligence émotionnelle est une qualité absolument indispensable pour un dirigeant. Aujourd'hui, les collaborateurs attendent d'un manager qu'il porte des valeurs authentiques en donnant un peu de lui, mais aussi qu'il soit capable d'empathie réelle. Évidemment, pour donner de soi, il faut avoir confiance en soi et faire confiance !

Donner de soi et mettre ses tripes dans les relations, c'est ce à quoi je crois et ce que je m'attache à incarner !

L'humain, c'est ce qui me guide ; la bienveillance n'est pas quelque chose de niais et elle doit être authentique ! Pour ma part je porte les valeurs TPE attitude : Transparence, Proximité et Enthousiasme ! Et je suis convaincue que ce n'est pas une faiblesse de laisser transparaître ses émotions ! On se lève parce qu'on a des émotions !

Être lumineuse tous les matins, tous les jours. C'est une de mes clés. C'est ce qui guide mon quotidien et ma vie. C'est un état d'esprit exigeant qui demande de la rigueur. C'est le devoir de bonne humeur du dirigeant. Ce n'est pas toujours simple, on peut avoir une réunion très difficile, des enfants malades ou qui n'ont pas dormi de la nuit, des dossiers complexes. Pour cela, il faut de la confiance.

Je dois beaucoup à mes parents et à leur regard bienveillant qui m'ont permis d'avoir confiance en moi. Je suis convaincue que c'est l'amour inconditionnel de ses parents qui permet de construire son capital de confiance. J'ai eu la chance d'avoir un père formidable, qui est malheureusement décédé, et une mère qui m'a toujours trouvée extraordinaire et croyait en moi. Elle a tendance à enjoliver et à valoriser au maximum tout ce que je fais. Dès la plus tendre enfance, il faut dire à nos enfants qu'ils sont incroyables et non pas les rabaisser !

À ce titre, on peut citer le modèle de Stephen M.R. Covey, *Smart Trust*³, qui décrit à la fois une compétence et un processus qui nous permettent de développer la confiance. Il optimise deux facteurs clés : une propension à la confiance et une propension à l'analyse qui, combinées, conduisent à une confiance éclairée. Une faible propension à la confiance et une forte propension à l'analyse font évoluer vers une forme de suspicion. Une forte propension à la confiance et une forte propension à l'analyse font évoluer vers une forme de confiance aveugle. Enfin une faible propension à la confiance et à l'analyse conduit à l'indécision.

L'œil de l'illusionniste

Si vous voulez créer l'adhésion, instaurez la confiance

La confiance est un présupposé indispensable à toute collaboration, que celle-ci ait à se nouer sur scène ou dans un cadre professionnel. Sans confiance, aucun projet ne peut aboutir et générer les résultats escomptés. J'en fais la démonstration lors d'une expérience pendant laquelle j'invite un spectateur à devenir un « complice instantané ». Cette personne a la possibilité de jouer le jeu ou celle de refuser de s'engager avec moi... Ce dernier cas de figure n'arrive jamais ! Pourquoi ? Parce que dès le début et tout au long du processus, j'instaure une relation de confiance avec mon interlocuteur. J'insiste sur le lien de coopération que je suis en train d'établir, en lui répétant que nous allons réussir ce tour ensemble, que j'ai besoin de lui...

Quant à la communication non verbale, elle est cruciale évidemment. Celle-ci passe par mon regard, mes gestes, mon attitude en général qui expriment la bienveillance à l'égard de mon « partenaire ».

Une démarche à adapter pour susciter l'adhésion et donner envie à des personnes de coopérer, *co operare*, c'est-à-dire de créer une œuvre commune.

Communication pour le lancement d'un projet

Les projets sont très souvent générateurs de questionnements et d'émotions, positives comme négatives.

Prenons l'exemple du moment du lancement d'un projet. C'est une situation où le manager doit faire preuve de leadership pour entraîner l'adhésion. L'annonce du projet est l'occasion de convaincre et de donner envie aux personnes de s'y investir.

Les arguments pour convaincre sont souvent rationnels. Mais pour une véritable adhésion, le message doit être actif sur trois dimensions clés :

- ▶ L'attention : elle est obligatoire. Or, nous savons qu'elle est fragile et qu'elle peut être éphémère.
- ▶ La perception : elle est nécessaire. Comment mon message est-il perçu par eux ? Est-il reçu comme je le souhaite ? D'où la nécessité du feedback.
- ▶ L'émotion : c'est un facteur facilitant. On parle bien évidemment d'un état émotionnel positif (vs répulsif).

Voici une trame qui peut inspirer le plan d'une intervention pour annoncer un projet et mettre les personnes concernées dans une dynamique émotionnelle positive.

Plan d'intervention pour l'annonce d'un projet

1. Ouverture

Pour capter l'attention, montrer un chiffre surprenant, un fait inattendu, une phrase ou une image exceptionnelle, qui sort de l'ordinaire, qui interpelle fortement.

2. Le pourquoi du projet

La raison d'être du projet, en quoi la finalité poursuivie est importante pour nos missions. La vision de l'avenir que sous-tend ce projet, les valeurs associées.

Il est toujours important de commencer par le pourquoi qui donne du sens à ce que l'on fait et qui donne envie d'aller plus loin.

3. Les objectifs poursuivis

Le résultat que l'on veut obtenir. L'ambition que cela représente.

4. Le comment

Les moyens mis en œuvre, la démarche adoptée, le calendrier. Sans tout détailler.

5. L'expression du défi que cela représente pour nous

Le défi que nous devons relever ensemble.

Nous avons déjà réussi à relever des défis comparables dans le passé.

Ce qui vous concerne directement, ce que cela va vous apporter et vous demander.

Ce qui reste à définir.

6. Mon implication personnelle

Mon implication pour relever ce défi, pour vous apporter du soutien.

Ce que je ressens, ce que j'espère, ce que je veux.

Ce que je dis pour donner envie d'agir.

7. Vos réactions

Ouverture d'un dialogue pour avoir des réactions, des avis, des questions, des suggestions.

On ne mobilise pas les personnes sur du « comment », mais sur du « pourquoi », sur un but qui a du sens pour tous, qui suscite l'intérêt et s'appuie sur des valeurs communes. C'est la raison pour laquelle on aborde le « pourquoi » dès le début.

Embarquer les personnes pour faire face collectivement à un défi est un moyen de mobiliser les énergies. Il est important de savoir être clair sur les dimensions concrètes du projet pour désamorcer les craintes éventuelles et montrer les bénéfices pour chaque partie prenante.

L'intervenant fait allusion à ses émotions, ses envies, sa confiance. C'est une invitation pour les participants à se situer sur le même registre des émotions. Rappelons-nous que les émotions sont contagieuses.

L'ouverture du dialogue permet de vérifier de quelle façon le message a été perçu ; il permet aussi d'amorcer une réflexion de co-construction pour ce qui reste à définir.

Pratiquer le pitch pour « vendre » votre projet

Vous pouvez aussi préparer un pitch de votre projet qui consiste à condenser la présentation précédente. Les pitches sont devenus des exercices de plus en plus courants pour « vendre » une idée, un projet. En quelques minutes et en commençant par le pourquoi du projet, le quoi et le comment, il s'agit d'embarquer

l'auditoire avec vous, de lui donner envie de vous suivre et de vous faire confiance en jouant à la fois sur le registre des émotions et du rationnel. Très pratiqué dans le monde des start-up, notamment pour développer sa notoriété, lever des fonds, il est de plus en plus utilisé dans les formations au leadership, que vous soyez expert ou manager. Pour réussir son pitch, il faut connaître sa cible et adapter ses messages à ses besoins.

Faites le point sur votre capacité d'influence.

INFLUENCER LES ÉMOTIONS DES AUTRES	OUI TOUT À FAIT	PLUTÔT OUI	PLUTÔT NON	NON, PAS DU TOUT
Je sais écouter quelqu'un et faire preuve d'empathie				
En général, je comprends l'influence des émotions sur le comportement des personnes				
J'ai une bonne estime de moi-même qui m'aide dans la relation aux autres				
Je garde mon sang-froid quand quelqu'un a une réaction émotionnelle forte				
En cas de besoin, je suis d'un calme contagieux				
Je sais aider quelqu'un à comprendre les émotions qu'il éprouve				
Je suis perçu comme une personne très coopérative				
Je sais recadrer une personne de façon constructive				
Je sais utiliser le registre des émotions pour donner à quelqu'un envie d'agir				
Je sais m'adresser à un groupe en captant son attention et en faisant part des émotions que je ressens				

En bref

Pour influencer, il faut commencer par accueillir les émotions avec bienveillance et sans porter de jugement.

La coopération permet la co-construction ; elle repose sur l'estime de soi et l'estime de l'autre. Elle est alimentée par une logique de don.

Un état d'esprit positif a un effet d'entraînement sur les autres. Il se cultive en étant attentif aux événements positifs et aux points forts des personnes.

On peut réparer une relation qui se dégrade en étant attentif aux dégâts émotionnels que l'on provoque chez l'autre par inattention, et bien sûr en s'en excusant.

Quand quelqu'un est submergé par des émotions, on peut l'aider, non en le calmant, mais en lui permettant de retrouver une capacité d'action apaisée, en trouvant une réponse à ses besoins émotionnels. Car les émotions sont des alertes sur des besoins non satisfaits.

Être capable d'entraîner l'adhésion des autres passe par des qualités relationnelles ; en particulier savoir écouter pour être celui qu'on écoute. C'est aussi donner leur place aux émotions ; les nôtres et celles des autres personnes.

La volonté d'influencer doit reposer sur une conduite éthique impliquant une relation attentionnée aux personnes. La confiance est une prise de risque volontaire, avec la conviction que la coopération va donner un résultat.

66 **Témoignage de Xavier Mony, directeur général d'Eiffage Génie Civil**

La dominante, c'est l'humain

Nous sommes dans un marché industriel qui évolue peu par rapport à d'autres industries. La sensibilité très forte est celle des hommes et des femmes. Nous sommes issus d'un monde de transmission verbale qui perdure encore sur les chantiers. Chez nous, la digitalisation, si elle s'accélère depuis peu, n'a progressé que très lentement ces dernières années. Nous n'avons pas connu de rupture technologique depuis près de cent ans et l'invention du béton.

Les chefs de chantier transmettent la plupart de leurs instructions à l'oral. Tout est langage verbal et non verbal. La performance est en très grande partie liée à la manière dont on pilote les hommes et les équipes. La sensibilité émotionnelle est extrêmement forte.

Quand on parle de productivité (comment produire mieux), c'est la dimension émotionnelle qui est le facteur, sinon principal, du moins le plus sensible. Bien entendu, nous avons des méthodes, des process, des organisations, mais pour produire, c'est le pilotage d'hommes et de femmes qui fait la différence.

Alors que nous sommes de plus en plus exposés médiatiquement, de plus en plus visibles par rapport à l'accessibilité du projet, dans une société où l'information circule beaucoup plus vite qu'avant... surtout à l'extérieur de nos organisations, nous devons travailler notre intuition.

Une fois que nos projets sont gagnés, il faut les concevoir et les réaliser. Une personne, le chef de projet, va constituer toute son équipe. S'il n'a pas la dimension émotionnelle à transmettre, dans 99 % des cas, le projet en pâtira. Nous sommes

extrêmement exigeants et vigilants sur cette dimension car elle est le gage de la réussite.

Dans notre Groupe, la dimension managériale passe par l'autonomie et une certaine liberté d'action. Le patron du projet ne réussira que si on lui octroie ces deux dimensions fortes, car nous sommes dans des métiers en tension. Il va piloter 50, 100, 500, 1 000, 2 000 personnes qu'il doit emmener pour réaliser un projet avec un objectif commun, souvent unique.

La digitalisation de la relation n'a pas encore réellement opéré dans notre industrie et le contact physique reste essentiel, en particulier sur les chantiers. Le chef d'entreprise, le chef de projet, échange avec les ouvriers, les chefs de chantiers. Il cherche constamment l'adhésion et doit asseoir en parallèle son autorité : « Je vous demande de me suivre. »

Deux facteurs importants : savoir oser et être sincère. Quand les deux composantes sont réunies, alors le projet aboutit.

Nous avons connu des personnes qui se sont coupées de leur base, n'ont pas été vigilantes sur la dimension humaine, les messages n'étaient alors plus transmis, donc plus compris... Cela conduit très souvent à l'échec.

Nous travaillons sans cesse sur les comportements car la base ne veut jamais être coupée de sa hiérarchie. Une question que se posent souvent nos hommes et femmes de terrain est d'ordre affectif : « Nos supérieurs s'intéressent-ils à nous ? »

Les jeunes générations ont aussi besoin de contacts et d'échanges sous des formes plus variées qu'avant et avec une immédiateté parfois débordante. La dimension émotionnelle est davantage présente. Et ce n'est pas si simple. Car nous ne savons pas toujours si l'on comprend bien leurs problématiques, leurs envies et les capter demande beaucoup d'agilité.

Une dimension essentielle est celle de la confiance dans un marché où le nerf de la guerre tourne autour des délais et des coûts.

Avec nos clients, l'échange a aussi une grande importance. Pour bien se comprendre, on a besoin de s'approprier, d'appréhender les enjeux de l'autre. Au final, ce sont deux personnes qui décident ensemble. La notion de confiance est essentielle et elle passe par le fit. Le courant passe-t-il ?

Les comportements appropriés pour être un manager efficace passent par l'empathie, le leadership et un certain charisme. Les managers qui ne sont pas bienveillants existent, mais tendent à disparaître surtout avec l'arrivée des nouvelles générations.

Chez nous, il existe une délégation importante de la fonction RH aux managers. Ce sont les opérationnels qui recrutent leurs équipes et le feeling, encore une fois, est travaillé car les candidats viennent pour une équipe et un projet.

C'est pourquoi il est impératif, pour recruter les meilleurs, de faire passer de l'émotion. Bien sûr, la rémunération est importante, mais elle ne peut pas être la seule motivation. La motivation intrinsèque est fondamentale.

À titre d'exemple, nous avons remporté de très beaux marchés liés au Grand Paris. Nous avons dû recruter 350 cadres. Le moment important est celui du recrutement. Nous avons, comme pour nos autres projets, décidé de décentraliser le recrutement via une délégation au plus près du terrain : l'émotion n'est pas la même.

En définitive, notre conviction est que toutes les strates de la hiérarchie doivent être en contact avec la base car sinon, tôt ou tard, cela pose un problème. C'est pourquoi

..... nous mettons progressivement fin au système pyramidal pour donner naissance aux intelligences émotionnelles.

-
1. D'après Norbert Alter, *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, La Découverte, 2009.
 2. Texte de Jean Loaec, préfacier de cet ouvrage.
 3. Stephen M.R. Covey, *Smart Trust*, Simon & Schuster, 2012 ; voir aussi, avec Rebecca R, *The Speed of Trust*, Free Press, 2006.

chapitre

8

Renforcer son intelligence émotionnelle

« L'émotion est le moteur du changement. »

Olivier Lockert

Objectifs

- Préparer un plan de progrès pour développer son intelligence émotionnelle.
- Se donner les moyens méthodiques de le mettre en œuvre et de l'évaluer.

Bon, c'est décidé, vous voulez passer à l'application pratique et lancer votre plan de progrès. Mais il ne portera ses fruits que si vous vous y mettez. Vous trouverez dans ces pages le moyen de mettre au point votre plan d'action pour améliorer votre intelligence émotionnelle. Nous insistons sur l'intérêt de mettre ce plan par écrit pour le faire exister.

Vous trouverez à la fin de ce chapitre un témoignage d'une personne qui a adopté une démarche de progrès personnel dans le traitement des émotions.

Quatre clés pour réussir son plan de progrès

Ces clés conditionnent le succès de votre plan de progrès.

Une finalité claire

Vous avez envie de faire progresser votre intelligence émotionnelle ? L'envie ne suffit pas. Un plan de progrès doit être soutenu par une véritable volonté, c'est une décision prise pour de bonnes raisons. Donc commencez par repérer la ou les raisons qui vous motivent pour ce progrès. La finalité poursuivie est propre à chacun ; vous pouvez chercher à renforcer votre leadership, à développer la coopération au sein d'une équipe, à améliorer vos relations en famille ou dans votre couple, à dépasser les situations conflictuelles qui vous stressent...

Un plan de progrès doit prendre appui sur une finalité importante pour vous ; les bénéfices que vous en attendez doivent être clairs pour que vous soyez propulsé par une vraie motivation.

Cette finalité, vous allez l'inscrire dans un domaine particulier : domaine professionnel, vie sociale, vie familiale, relations de

couple...

Une démarche dans la durée

Donnez-vous un an pour ce plan de progrès. Une conférence peut vous donner envie de vous lancer ; mais ne croyez pas que vous allez progresser simplement avec un stage de quelques jours ou par un plan d'action sur un mois. C'est une démarche qui nécessite du temps. Car trois mouvements s'enchaînent :

1. Expérimentation d'un comportement, sur un ou deux mois.
Exemple : renforcement de l'empathie.
2. Entraînement méthodique, pratique consciente et systématique, sur quelques mois.
3. Ancrage réflexe du comportement avec autoévaluation de renforcement, sur quelques mois.

En effet, l'intention est d'acquérir de nouvelles habitudes, jusqu'à créer des automatismes ; peut-être voulez-vous aussi désapprendre certaines habitudes. Cela demande de la volonté et de la persévérance dans le temps. Les neurosciences montrent que les connexions neuronales se renforcent avec l'usage et disparaissent lorsqu'elles ne sont pas utilisées ; l'apprentissage instaure de nouveaux circuits neuronaux et la répétition des acquis renforce les circuits correspondant à de nouvelles habitudes. De même, pour désapprendre certaines habitudes, il importe de cesser de les mobiliser pour que les connexions disparaissent.

De plus, vous avez à considérer les composantes de l'intelligence émotionnelle : a) comprendre mes émotions ; b) comprendre celles des autres ; c) influencer mes émotions ; d) influencer celles des autres. Il y a une logique des préalables et vous ne pouvez pas commencer par influencer les émotions des autres. Vous devez d'abord comprendre vos émotions pour comprendre celles des autres. Cela justifie un effort sur la durée, même si certains aspects peuvent être travaillés conjointement.

Une démarche à sa mesure

Pas de démarche unique et standard pour votre plan. Il vous est spécifique.

Il est spécifique par la finalité qui est la vôtre. Exemple : « Dans le domaine de ma vie professionnelle, j'ai un rôle de responsable de projet transversal ; je veux améliorer les coopérations dans les équipes projet. »

Mon objectif spécifique est : « Améliorer la compréhension de mes émotions et de celles des autres, pour mieux comprendre et mieux prendre en compte les besoins des uns et des autres. »

La technique à mettre en œuvre vous est aussi spécifique afin de tenir compte de vos préférences. Le tableau qui suit présente des procédés, des techniques, que vous pouvez mobiliser pour travailler sur différents objectifs ; ils ont été présentés dans les chapitres précédents. Là encore, votre démarche est spécifique et vous allez choisir certains de ces procédés.

Rappel des procédés qui contribuent à différents objectifs

OBJECTIFS DE PROGRÈS	EXEMPLES DE PROCÉDÉS
Comprendre mes propres émotions	Tenir le journal de ses émotions et de ses sentiments Faire attention à son attention pour en prendre soin Focaliser son attention sur sa respiration Pratiquer la méditation pour être pleinement présent à ce que l'on fait
Comprendre les émotions des autres	S'intéresser, écouter, accueillir l'émotion de l'autre sans juger Observer les attitudes, les comportements pour déceler les émotions des autres Questionner pour vérifier nos hypothèses sur les sentiments éprouvés par l'autre Se représenter d'autres points de vue, se mettre à la place de... Tenir le journal de ses observations (émotions, besoins de l'interlocuteur)
Influencer mes émotions	Pratiquer des techniques de contrôle de la respiration Méditer pour prendre du recul Améliorer la façon de se parler à soi-même Réévaluer certaines pensées Réexaminer, revoir certaines croyances Cultiver l'estime de soi
Exprimer mon ressenti	Distinguer l'expression de sentiments, des faits, des opinions Pratiquer la météo des réunions Donner du feedback Pratiquer la communication non violente (OSBD) Exprimer sa gratitude envers quelqu'un
Influencer les sentiments des autres	Faire preuve d'empathie Influencer positivement par un dialogue constructif Pratiquer la communication non violente (OSBD) Communiquer en créant les conditions de la confiance Demander du feedback Réagir en cas de forte charge émotionnelle Réparer ses propres maladresses

Des appuis

Il s'agit d'un progrès personnel, mais on ne progresse pas tout seul. Vous avez besoin de prendre appui sur une personne bienveillante ;

elle sera le témoin de votre projet et de votre progression, elle vous donnera un feedback constructif. Cette personne peut être un ami, un proche, un mentor, un collègue ou un groupe de collègues adoptant une démarche comparable.

Bien sûr, votre objectif vous appartient, mais le poursuivre en relation avec quelqu'un vous aidera : clarification de l'intention, points d'avancement périodiques, feedback sur l'évolution constatée.

La mise au point du plan de progrès

Votre autositionnement

Vous avez maintenant une idée plus claire de ce qu'est l'intelligence émotionnelle. Pour vous situer dans ce domaine, nous vous invitons à repérer une situation que vous avez vécue depuis trois mois et dans laquelle vous avez fait preuve d'intelligence émotionnelle. Quelle était cette situation ? Qu'avez-vous fait et qu'avez-vous dit ? Qu'avez-vous réussi ? Quelles compétences émotionnelles avez-vous mobilisées dans cette situation ? Pouvez-vous le mettre par écrit ci-dessous ?

Vos points forts

Reprenez les grilles que vous avez cochées à la fin des chapitres 3 à 7. Elles vous invitent à faire le point pour vous-même à propos des

composantes de l'intelligence émotionnelle. En parcourant vos réponses, quels sont déjà vos points forts en matière d'intelligence émotionnelle ? Pouvez-vous les exprimer ci-dessous ? C'est important de connaître ses points forts car c'est à partir d'eux que l'on progresse. Il y a d'ailleurs un lien entre la focalisation sur ses points forts et l'optimisme !

Nous n'avons pas transformé ces grilles de fin de chapitre en test d'évaluation de votre intelligence émotionnelle car l'autopositionnement ne permet pas à lui seul une véritable mesure.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Votre but, la finalité poursuivie

Le bénéfice que vous attendez de cette démarche, votre enjeu (relation client, coopération dans l'équipe, leadership, relations familiales...).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Vos objectifs de progrès

La ou les compétences que vous comptez travailler plus particulièrement (comprendre vos émotions, celles des autres, influencer vos émotions, influencer celles des autres...).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Vos actions, les procédés à mettre en œuvre

Repérez dans la liste des procédés qui concourent aux différents objectifs, ceux qui vous conviennent (se reporter à la liste indiquée plus haut).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Votre planning, vos échéances

Votre démarche s'inscrit dans un temps relativement long. Inscrivez les échéances que vous vous donnez. Indiquez à quelle fréquence vous vous donnez un rendez-vous avec vous-même pour vous observer, pour faire le point sur votre fonctionnement.

.....

Vos appuis

La personne qui peut vous accompagner dans cette démarche, en être le témoin, vous donner du feedback.

Synthèse du plan de progrès

LES CAPACITÉS QUE JE VEUX CULTIVER (À PRIORISER)	MES OBJECTIFS DE PROGRÈS	LES SITUATIONS DANS LESQUELLES JE VAIS M'AMÉLIORER	AVEC QUI ET QUAND	CONSTAT. EXPÉRIMENTATION RÉALISÉE OUI/NON
Comprendre mes propres émotions				
Comprendre les émotions des autres				
Réguler mes émotions				
Exprimer mon ressenti				
Influencer les émotions et les sentiments des autres				

L'évaluation du plan de progrès

Les résultats

Pouvez-vous décrire ce que vous avez mis en pratique ? À la suite de votre mise en œuvre, quels sont les effets obtenus, les résultats ? Qu'avez-vous réussi ? Avez-vous eu des surprises ?

Pouvez-vous décrire l'effet de votre comportement sur les autres personnes ?

Les bénéfices retirés

En considérant l'ensemble de votre démarche pour l'intelligence émotionnelle, qu'avez-vous appris ? Quelles nouvelles habitudes avez-vous intégrées ? Avez-vous désappris certains comportements ? Avez-vous eu du feedback de la part de vos proches sur votre comportement ?

En quoi cette démarche a-t-elle été bénéfique pour vous ?

Les suites à donner

Si c'était à refaire, que feriez-vous de façon différente ? Dans quels domaines voulez-vous continuer de progresser ? Comment pouvez-vous continuer cette démarche de progrès ?

Vous pouvez documenter ce plan de progrès en téléchargeant ce chapitre qui est accessible en ligne sur le site d'Eyrolles (voir page 271).

“ Témoignage de Michel, manager dans un grand groupe

Mieux traiter ses émotions

Qu'est-ce qui vous a amené à vouloir travailler sur vos émotions ?

C'est parce que j'étais gêné par certaines de mes réactions.

Comment cela se manifestait-il ? Qu'est-ce que vous ressentiez ?

Par des colères ou de l'énervement, je m'emportais... Je sentais que je n'étais pas en phase avec moi-même et que ce n'était pas bon de réagir comme cela et je n'arrivais pas du tout à le contrôler. Et après, je me sentais coupable et je regrettais.

Comment vous y êtes-vous pris pour travailler sur vos émotions ? Quelles ont été les étapes ?

La première étape a été la deuxième séance de coaching où je me suis réaligné, j'ai remis tout en cohérence, ce qui était à la source d'une partie importante de ma colère au niveau professionnel. Après, ayant une base plus certaine, c'est un travail de tous les jours qui ne s'arrête pas et qui n'est jamais fini. Les émotions, il y en a tout le temps. Quand on a une base alignée, qu'on sait ce qu'on veut vraiment, cela permet de moins s'affoler. Les trucs qui m'énervaient avant, aujourd'hui j'arrive à me dire : « Ne t'affole pas avec ça, ce n'est pas grave. »

Cela dit, ça m'arrive encore, pas plus tard qu'hier à la suite d'une décision qui ne me convenait pas et qui m'impactait... ma première réaction a été la colère. Mais je ne suis pas parti dans cette colère sur le moment en donnant une mauvaise image de moi. J'étais vraiment déçu et en colère parce que je n'avais pas ce que je voulais. J'ai mis en place un mécanisme pour pondérer ma réaction. Une fois en voiture, j'ai réfléchi. J'ai mis en place un raisonnement d'adulte. J'ai aussi appelé un collègue pour en parler avec lui. J'étais calme et j'étais dans l'adulte, je ressentais quand même de l'émotion et je lui ai demandé conseil. En en parlant avec lui, j'ai identifié ce qui pouvait me permettre d'avancer.

Dans cet exemple, le processus a été de réfléchir un peu, je commence à me mettre dans la plainte, puis j'arrive à me dire que ce n'est pas grave, que je vais trouver une solution.

Aujourd'hui, qu'est-ce qui a changé pour vous dans la gestion de vos émotions ?

La différence par rapport à avant, c'est que je sens quand l'émotion est en train d'arriver. Ensuite, la plupart du temps, j'arrive à mettre les choses à plat de manière cartésienne. Quand ces éléments sont posés, je me rends compte qu'il n'y a pas de quoi s'affoler. Il y a eu une petite séance avec mon manager où j'étais gêné et en colère parce qu'il m'avait shunté. J'ai exprimé de l'agacement dans la manière dont je

suis entré dans son bureau. Il m'a dit que cela ne lui convenait pas. Moi, j'ai pu lui dire les choses posément. Je me sers beaucoup des techniques de communication apprises en coaching (la communication non violente avec OSBD), ça m'aide beaucoup à dire les choses. C'est un bel outil pour moi parce que, dans ma communication, je suis un peu maladroit ; ça me donne des guides et ça me permet de dire les choses sans agresser les autres. Ce que je dis est entendable... Le fait d'avoir pu dire mon sentiment, ça m'enlève l'émotion. J'ai pu dire quelque chose sans avoir la culpabilité liée à la colère, j'ai parlé comme un adulte, pas comme un enfant et, ça, ça me plaît. J'essaie de le mettre en place comme un réflexe, c'est un nouveau mécanisme qui me parle, utiliser une nouvelle voie et l'emprunter de plus en plus me parle, j'adhère, donc je l'utilise facilement.

Quels résultats avez-vous obtenus ?

Je gère mieux mon énergie, je perds moins de temps à cultiver du ressentiment et je gagne du temps et de la tranquillité. Quand on est plus serein, on déroule mieux ce qu'on doit faire, ça éclaire les idées, on a une meilleure vision.

Comment poursuivez-vous ce travail ?

Il faut surveiller en permanence. C'est une attention au quotidien. Il y a des moments plus faibles, où je peux me laisser aller. La différence, c'est que plutôt que de me sentir coupable, m'en vouloir et me mettre en colère, je sais mettre des mots sur mon comportement, ça arrive beaucoup plus vite. C'est comme si j'accélérais le temps de prise de conscience ; avant, je me rendais compte que j'avais dérapé deux jours plus tard ; là, c'est au bout d'une heure après l'événement qui a provoqué l'émotion que je m'en rends compte, et j'active la prise de conscience de mon ressenti et l'analyse beaucoup plus rapidement.

C'est aussi m'investir dans le développement de mes collaborateurs, transmettre et pratiquer avec mes collaborateurs.

chapitre

9

Inspirer la performance avec l'intelligence émotionnelle

« Rien de grand dans le monde ne s'est fait sans passion. »

Hegel

Objectifs

- Repérer les leviers permettant de développer une culture de l'intelligence émotionnelle dans l'entreprise.
- Identifier les conditions de réussite de ce développement.
- Partager les témoignages de dirigeants sur l'efficacité de l'intelligence émotionnelle au sein de l'entreprise.

Cultiver l'intelligence émotionnelle dans l'entreprise implique souvent un changement de style dans la façon de manager. Il s'agit de susciter un climat de confiance dans lequel chacun va avoir envie de s'engager encore plus dans son travail, susciter un climat de confiance et de coopération favorisant la performance collective.

Nous allons examiner de quelle façon renforcer cette intelligence émotionnelle sur un plan collectif. Plusieurs démarches sont nécessaires :

- ▶ sensibiliser les managers et les collaborateurs à l'efficacité de l'intelligence émotionnelle ;
- ▶ former les personnes à l'intelligence émotionnelle ;
- ▶ intégrer l'intelligence émotionnelle dans les modes de fonctionnement de l'entreprise ;
- ▶ donner l'impulsion par l'exemplarité des dirigeants et des managers qui sont modélisants par leur conduite.

De plus, des dirigeants témoignent dans ce chapitre de l'importance cruciale qu'ils accordent à l'intelligence émotionnelle dans le processus de réussite de leur entreprise et de leur organisation.

Sensibiliser en marquant les esprits

Une présentation pour donner envie

Introduire l'intelligence émotionnelle, c'est répondre à quelques questions :

- ▶ De quoi s'agit-il ?
- ▶ Quel est l'intérêt ?
- ▶ En quoi est-ce utile pour nous ?

- Quel rapport avec notre performance collective ?

Cette présentation peut se réaliser de plusieurs façons.

Comment procéder ?

Une première façon de faire connaître l'intelligence émotionnelle consiste à diffuser largement et à faire lire ce livre. En tant qu'auteurs, nous vous y encourageons vivement. 😊

Autre possibilité : proposer des présentations de ce qu'est l'intelligence émotionnelle et son intérêt. Cette modalité enrichit celle du livre mais représente aussi une limite : elle aborde de façon intellectuelle le sujet des émotions qu'il faut plutôt vivre et ressentir.

D'où l'intérêt d'une autre forme de d'introduction : des rencontres qui provoquent une expérience collective comme le propose Régis Rossi (voir ci-après). Celui-ci prend appui sur les mécanismes de l'illusion pour mettre en évidence les phénomènes de confiance, d'engagement et de coopération en les faisant expérimenter à son public, lors d'une conférence interactive.

L'œil de l'illusionniste

Pourquoi recourir à l'illusion pour parler de communication et de management ?

En tant que conférencier-illusionniste, j'interviens dans les entreprises en apportant un nouveau regard sur l'art managérial et la communication. L'illusion est un outil extrêmement puissant pour générer dans l'auditoire une véritable prise de conscience. Lors de mes conférences, je démontre à partir des mécanismes de l'illusion comment nos émotions conditionnent nos perceptions, nos prises de décision, notre communication et nos comportements. Grâce à ces prises de conscience, j'invite les participants à porter un nouveau regard sur eux-mêmes, sur leur relation à l'autre et sur leur environnement professionnel.

Chacune des expériences que je propose a été pensée afin de servir un objectif précis. À titre d'exemple, je fais un numéro de pickpocket : alors que je suis face à plus de 500 spectateurs, je subtilise, sans que ni le sujet, ni l'auditoire ne s'en rende compte, la montre ou le portefeuille de la personne présente avec moi sur scène. Les participants réalisent alors à quel point notre attention est fragile et qu'il est très difficile de se concentrer sur plusieurs choses à la fois.

Par ailleurs, l'illusionnisme est un formidable vecteur de mémorisation. En effet, les neurosciences nous enseignent quelque chose de fondamental dans le fonctionnement de notre mémoire : un message est d'autant plus mémorisé qu'il est actif sur trois dimensions cognitives clés que sont l'attention, la perception et l'émotion. Et qui mieux qu'un illusionniste peut avoir une influence sur ces trois domaines ?

L'idée à retenir est donc que la sensibilisation à l'intelligence émotionnelle passe davantage par une expérience vécue que par un discours conceptuel.

Inspirer des comportements par l'exemple

Un phénomène d'induction

Si l'on veut implanter des pratiques collectives d'intelligence émotionnelle, le comportement des dirigeants est déterminant ; il influence de façon notable les autres comportements au sein de l'organisation. Il ne s'agit pas de « donner le bon exemple » au sens ostentatoire et moralisant, mais plutôt d'être attentif aux phénomènes d'induction qui sont souvent inconscients.

Nous pouvons constater les effets d'imitation que suscitent les dirigeants et les managers sur leurs collaborateurs directs. Au bout de quelque temps, on constate chez eux les mêmes intonations, les mêmes mots. Ce processus est en grande partie involontaire. L'intelligence émotionnelle, elle aussi, peut progresser de proche en proche par une influence mutuelle.

N'oublions pas non plus le rôle que peuvent jouer les neurones miroirs dans cette propagation.

Le moment de gratitude au travail

Qu'on le veuille ou non, le ressentiment est un phénomène répandu ; c'est probablement un signe de l'époque. La minute de gratitude est un moyen simple de faire vivre des émotions bénéfiques et constructives. Quand on sait à quel point nos contemporains ont une immense soif de reconnaissance inassouvie, il est clair que le sentiment de gratitude est loin d'être caduc. Rebecca Shankland¹ indique que la gratitude est une forme d'émotion qui émerge spontanément lorsque nous recevons un don ou une attention. Cette émotion est associée à la surprise et à la joie ; nous prenons conscience de la chance que représente ce don ou cette attention.

Dans le milieu professionnel, on a le plus souvent matière à gratitude quand on estime que quelqu'un d'autre nous a aidé, sans y être obligé, à obtenir quelque chose d'utile pour nous. Pour réveiller nos sentiments de gratitude, il faut plus souvent se poser ces questions : qui m'a aidé à réussir ? Qui m'a donné le coup de pouce bénéfique ? Qui, en faisant bien son travail, m'a permis de bien faire le mien ?

Les occasions sont multiples, en raison de la profonde interdépendance qui est tissée au sein des entreprises. S'attacher à vivre une minute de gratitude par semaine est très accessible. Au-delà du quotidien, on peut aussi se demander plus fondamentalement : dans ma vie personnelle ou professionnelle, quelles sont les deux ou trois personnes envers lesquelles j'éprouve de la gratitude car elles m'ont beaucoup apporté ?

Pour activer le moment de gratitude

ENVERS QUI ÉPROUVEZ-VOUS DE LA GRATITUDE ?	POUR QUELLES RAISONS ?	COMMENT LE DIRE ?

La crédibilité du manager

La crédibilité du manager qui permet de susciter l'engagement de ses collaborateurs repose en particulier sur deux points d'appui :

- ▶ la considération que le manager porte à ses collaborateurs. Sans cette considération, le manager peut donner l'impression de manipuler. La véritable considération doit aller jusqu'à tenir compte de leurs choix quand ils disent non, sans leur tenir rigueur de ne pas répondre aux attentes que le manager a envers eux ;
- ▶ les interactions nombreuses et variées que le manager peut avoir avec ses collaborateurs directs. En effet, les interactions font tomber les barrières. De plus, pour renforcer l'intérêt que le collaborateur porte à son travail, il faut que quelqu'un s'y intéresse ; et ce quelqu'un est souvent le manager direct, à défaut d'un client trop distant. Il ne s'agit pas d'interactions gratuites, vaguement bon enfant, il ne s'agit pas d'interactions de contrôle, mais des interactions d'intérêt pour le travail, pour les rapports de la personne à son travail. Bien sûr, ces échanges sont modulés dans leur fréquence, leur durée, leur style, sur les attentes du collaborateur.

Pour que les collaborateurs puissent s'intéresser à l'entreprise et s'impliquer dans leur travail, il faut que l'entreprise s'intéresse à eux. C'est la loi de la réciprocité et de l'induction. Mais l'entreprise n'est qu'un mot. C'est le manager qui incarne auprès des collaborateurs l'intérêt que l'entreprise peut leur porter.

Une étude sur l'exemplarité managériale

Un collaborateur scrute les comportements de son manager pour voir s'il peut lui faire confiance. Chacun peut évaluer l'exemplarité de son manager : met-il en pratique ce qu'il demande aux autres ? Tout le monde est en attente de réciprocité.

Le professeur Rémi Finkelstein a réalisé une étude pour analyser les effets et les mécanismes de l'exemplarité managériale². Il met en

évidence des critères tels que :

- ▶ la ponctualité lors des rendez-vous fixés ;
- ▶ la réactivité par rapport aux demandes ;
- ▶ l'esprit d'équipe pour fédérer un collectif ;
- ▶ la politesse et la sensibilité aux autres ;
- ▶ la prise d'initiative ;
- ▶ le sens des responsabilités.

66 Témoignage de Laurent Vimont, Président de Century 21

Deux grands principes qui régissent ma vie

J'ai le sentiment que nous avons oublié les basiques : le « Bonjour » si fondamental suivi de « Monsieur/Madame ». C'est le premier indispensable de l'acte commercial. Car en réalité, nous montrons à ce moment-là de la considération pour l'autre.

Le client, quand il voit son chéquier dans vos yeux, vous fuit ; quand il voit son bonheur, il vous suit. Il me paraît essentiel de revenir aux fondamentaux, à la politesse, à l'éducation, à la bienveillance.

J'ai beaucoup appris grâce au métier de maître-nageur que j'ai exercé pendant trois ans durant ma jeunesse :

- me sentir responsable de la vie des autres ;
- transmettre mon savoir sans jamais asséner : « Faites comme moi. »

Ce sont deux grands principes qui régissent ma vie.

Je suis profondément convaincu que, pour manager, il faut aimer les gens. Le vrai leader est celui qui grandit en faisant grandir les autres. Il est nécessaire de développer un intérêt sincère pour autrui. Il ne faut pas avoir peur des autres, car d'une manière générale, les gens sont plutôt aimables et bienveillants. D'ailleurs, la bienveillance permet l'exigence. Ce n'est pas une preuve de faiblesse mais, au contraire, la manifestation d'une très forte confiance en soi.

Ce qui est important en tant que dirigeant est de ne pas être coupé du monde. Et cette position peut vite vous y conduire. Il faut alors savoir créer des moments informels, autour de la machine à café, du distributeur de bonbons Haribo, du babyfoot, car c'est là que ça se passe, que les échanges sont les plus spontanés. Tous les matins, je m'efforce de faire le tour des bureaux. Par souci d'exemplarité bien sûr, mais surtout parce qu'il s'agit d'une marque d'intérêt et de politesse vis-à-vis de mes collaborateurs. Cela me permet de tâter le pouls des équipes : je sens l'ambiance, je décrypte si le sourire est franc ou figé, si la personne est fatiguée ou contrariée. Personne ne doit être négligé : de l'hôtesse d'accueil au DAF, l'attention doit être la même. Je suis très vigilant à cela et sensible aux signaux faibles.

Implanter l'intelligence émotionnelle au cœur des fonctionnements

Comment caractériser le fonctionnement d'une entreprise ? De nombreuses composantes entrent dans ce fonctionnement. On peut citer : des processus de travail qui respectent des règles ; des modalités de prise de décision ; des règles administratives ; une gestion des ressources humaines (recrutement, promotion, évaluation, rémunération...). Citons également les normes implicites qui orientent les comportements considérés comme attendus dans cette organisation. L'entreprise se caractérise aussi par une culture collective et des valeurs.

Comment installer l'intelligence émotionnelle dans ces fonctionnements ? Le risque serait d'avoir une volonté de développer l'intelligence émotionnelle collective mais de se heurter à des habitudes, à des modes de fonctionnement qui œuvrent dans une autre direction. Nous présentons ci-dessous à titre d'illustration cinq domaines d'application : les réunions, la créativité, les recrutements, les décisions, l'accompagnement des changements.

La météo des réunions



Nous l'avons présenté au chapitre 6, cet outil, utilisé régulièrement et largement dans l'entreprise, permet d'installer une pratique de l'expression des émotions comme facteur d'efficacité collective. En effet, en partageant son état émotionnel en début de réunion ou dans tout travail collectif, le groupe se donne de meilleures chances d'ajuster au mieux ses interactions en prenant en compte l'état de chaque participant. Cela est bien sûr vrai pour l'animateur de la réunion mais s'applique à l'ensemble des participants. Chacun devient plus conscient et plus responsable de ses comportements en relation.

Une injection de créativité

L'entreprise attache de l'importance à l'innovation, aux méthodes collaboratives, à la créativité. Or justement, la créativité prend appui sur les émotions, la mobilisation des idées est stimulée par une libération de la parole.

Il existe des procédés simples et accessibles qui permettent de mettre un groupe en état de créativité. Nous vous invitons à explorer différentes approches de créativités présentées dans le livre de Martine Compagnon, *Boostez la créativité de votre équipe*³. Ce recueil propose ainsi vingt techniques créatives faciles à mettre en œuvre (l'avocat de l'ange, le Martien, le sénat, le hasard fécond, le zapping des mots, le concassage...) ; elles stimulent le plaisir de

travailler ensemble et sont une façon efficace de donner leur place aux émotions.

La prise en compte dans les recrutements

Une étude récente du ministère du Travail indique qu'un tiers des CDI sont rompus avant la fin de la première année de travail. Plusieurs causes à cela : un manque de compétences techniques, des attentes imprécises de la part des entreprises ; mais la première cause concerne les compétences humaines et relationnelles. Les dimensions de l'intelligence émotionnelle du candidat n'ont pas été assez prises en compte : la conscience de soi, le contrôle de soi, l'empathie, la capacité à communiquer et à collaborer.

Les recruteurs en sont de plus en plus conscients et des entreprises s'attachent à évaluer le quotient d'intelligence émotionnelle des candidats par un test, comme le fait notamment le groupe Adecco⁴.

Autre exemple, la société PerformanSe propose un outil d'aide au recrutement, WeSuggest. Ce dernier est centré sur les *soft skills*, à savoir les compétences comportementales et humaines autres que les compétences d'un métier. L'intelligence émotionnelle et les compétences relationnelles sont une composante majeure de ces *soft skills*. Le recruteur doit commencer par identifier les capacités humaines nécessaires au poste ; la passation du test psychométrique permet d'objectiver que les *soft skills* requises sont présentes ; ensuite les résultats du test donnent un éclairage au recruteur.

Citons encore le test auto-évaluatif du Dr Reuven Bar-On, psychologue israélien. Ce test EQ-i (*Emotional Quotient Inventory*) comporte trente-trois items, il est passé en ligne et donne lieu à un rapport de synthèse.

Sachant que l'émotion touche à l'intime des personnes, il est essentiel que les outils de test soient utilisés à partir d'une solide réflexion éthique concernant les usages. Les garanties concernent l'exploitation des résultats, leur diffusion, leur restitution aux intéressés.

L'intelligence de la décision

L'entreprise s'attache à prendre les décisions de façon rationnelle. C'est le cas pour les décisions d'investissement pour lesquelles des grilles de critères sont utilisées pour justifier les choix envisagés. Il en va de même pour différentes sortes de décisions : choix d'un nouveau canal de distribution, implantation de l'entreprise à l'étranger, rachat par l'entreprise d'un partenaire...

« Jamais vos décisions ne seront rationnelles », prévenait Herbert Simon, prix Nobel d'économie en 1978. Comme nous l'avons vu au chapitre 2, le professeur en neurologie et chercheur en neurosciences Antonio Damasio a démontré par ses études sur le fonctionnement du cerveau que, privé d'émotion, le cerveau devenait incapable de prendre des décisions. Cela conduit à analyser les processus de décision au sein de l'entreprise afin d'évaluer de quelle façon la dimension émotionnelle est prise en compte, ou non, de façon consciente.

Marine Balansard et Marine de Cherisey ont une large expérience en banque d'investissement. Elles ont formalisé dans un ouvrage une approche pour aider à décider en toute intelligence émotionnelle⁵. Elles mettent l'accent sur le repérage des freins décisionnels, les biais cognitifs⁶ sources d'erreur, le décodage des émotions en situation de décision, la bonne façon d'allier rationalité et intuition.

L'accompagnement des changements

Vivre un changement, c'est tâtonner, c'est abandonner des certitudes, c'est prendre un risque. Les émotions accompagnent toute transformation. C'est pourquoi il est nécessaire de prendre en compte dans les démarches de changement les émotions vécues par les personnes. Il faut pouvoir repérer ces émotions, aider les personnes à les percevoir, susciter des émotions agréables autant que possible. Cela passe par des entretiens et des réunions qui sont des occasions de dialogue et d'écoute. Au-delà du dialogue et de l'écoute, ce sont des situations de co-construction qui permettent de

vivre des émotions satisfaisantes, orientées vers l'action dans une situation de changement. Le changement co-construit incite à s'impliquer, ce qui est plus difficile quand le changement est simplement prescrit. Tout ne peut pas être co-construit. Donc la question à se poser est : quelle part de co-construction peut-on faire vivre dans une démarche de changement organisée par l'entreprise ?

“ Témoignage de Cécile Plessis, Présidente du directoire d'AXA Banque

Le défi qu'un leader doit relever

J'ai débuté ma carrière professionnelle dans l'audit financier, au sein d'un Big Four. Contrôle et vérification de la légalité des comptes d'une entreprise, voilà des concepts bien éloignés de toute émotion. Pourtant, dès cette première expérience, j'ai compris que la compétence essentielle du leader était d'ordre émotionnel, bien plus que la pure intelligence académique.

Les managers qui réussissaient et avec qui j'appréciais le plus de travailler n'étaient pas ceux qui maîtrisaient uniquement, avec virtuosité, la matière financière, mais ceux qui savaient aussi susciter l'adhésion par leurs émotions et par leur force de conviction, leur permettant de développer la confiance et la motivation des équipes.

J'ai eu la chance, au travers de nombreuses formations en management, de découvrir les écrits de Daniel Goleman, spécialiste de l'intelligence émotionnelle : comprendre nos émotions, et celle des autres, reconnaître leur importance, des atouts à ne jamais négliger. Le best-seller qu'il a publié est devenu pour moi un livre de chevet auquel je me réfère régulièrement.

L'efficacité d'un leader se mesure aujourd'hui à sa capacité à décider dans un environnement de plus en plus complexe : concurrence exacerbée, cadre réglementaire exigeant, nécessité de donner du sens aux équipes, etc. Pour convaincre et créer de l'adhésion, les interminables analyses chiffrées ne suffisent pas. Il faut s'adresser efficacement aux autres et à soi-même, se connecter à ses émotions, les gérer, s'automotiver, freiner ses pulsions et vaincre ses frustrations. Seule l'intelligence des situations peut permettre une adoption et une mise en œuvre efficace de la décision, tout en sachant que l'entreprise n'est pas à l'abri d'ondes toxiques qui viennent empoisonner le climat émotionnel.

Un projet, récemment mis en œuvre chez AXA Banque, a permis de mettre en musique ce management émotionnel. Nous souhaitons développer le télétravail en mêlant transformation numérique, aménagements des espaces, bien-être et qualité de vie. Imaginer perdre son bureau attitré et s'organiser en flexwork, cela génère, bien naturellement, des émotions intenses qu'il était normal d'accueillir pour les réguler et, au final, en faire des alliées. Nous avons mené ce projet en co-innovation avec les équipes qui en ont fait leur succès.

En outre, les collaborateurs de la banque sont désormais conviés à proposer des projets d'amélioration de qualité de vie auprès d'un jury interne. De très beaux projets ont vu le jour, avec par exemple une douzaine de places en crèches réservées pour les enfants de nos employés, des cours de guitare, de théâtre ou de sport.

Persuadée que la maîtrise des relations humaines constitue le défi le plus important qu'un leader doit relever, je tente de cultiver l'intelligence émotionnelle comme un art de savoir-être. Comme tous les arts, celui-là est très précieux, non seulement pour la qualité de la vie professionnelle mais aussi pour l'épanouissement individuel.

Enrichir les formations avec l'intelligence émotionnelle

Une entreprise organise des actions de formation. Si on veut prendre en compte l'importance de l'intelligence émotionnelle, cela conduit à tenir compte de trois aspects que nous allons développer :

- ▶ proposer des formations à l'intelligence émotionnelle ;
- ▶ aménager certaines formations qui existent pour y introduire une initiation à l'intelligence émotionnelle ;
- ▶ examiner l'ensemble des formations qui sont proposées pour examiner si la dimension émotionnelle est prise en compte dans la pédagogie ; en effet, on sait maintenant que les émotions jouent un rôle dans tout processus d'apprentissage.

Formation à l'intelligence émotionnelle

Il est possible de former à l'intelligence émotionnelle. Par exemple l'EM Lyon Business School propose une formation « Développer son intelligence émotionnelle » conduite par le professeur-chercheur Christophe Haag⁷.

Autre exemple, les universités de Liège et de Louvain en Belgique pratiquent de telles formations depuis des années de façon probante⁸. La démonstration de l'efficacité est obtenue par l'utilisation d'un test d'intelligence émotionnelle passé avant et après la formation ; de plus, l'utilisation de l'imagerie médicale du cerveau

permet de mettre en évidence de nouvelles connexions qui s'instaurent dans le cerveau à la suite de la formation.

La formation s'articule en trois composantes :

- ▶ Identifier et comprendre les émotions. Après une présentation globale de ce qu'est l'intelligence émotionnelle, il s'agit de s'entraîner à repérer son propre ressenti dans une situation où les émotions sont à l'œuvre. Observation des manifestations corporelles ; observation des pensées à cette occasion ; repérage des actions que l'on a envie d'entreprendre. L'entraînement porte aussi sur l'observation, le repérage des émotions chez les autres.
- ▶ Écouter et exprimer des émotions. Entraînement à l'écoute active, à l'empathie et à l'expression efficace des émotions à l'occasion de simulations et jeux de rôles.
- ▶ Réguler et utiliser les émotions. L'entraînement à la régulation des émotions peut se faire de différentes façons : respiration, relaxation, réévaluation positive des situations vécues...

Les participants sont également formés à amplifier les émotions qui ont un effet bénéfique et constructif.

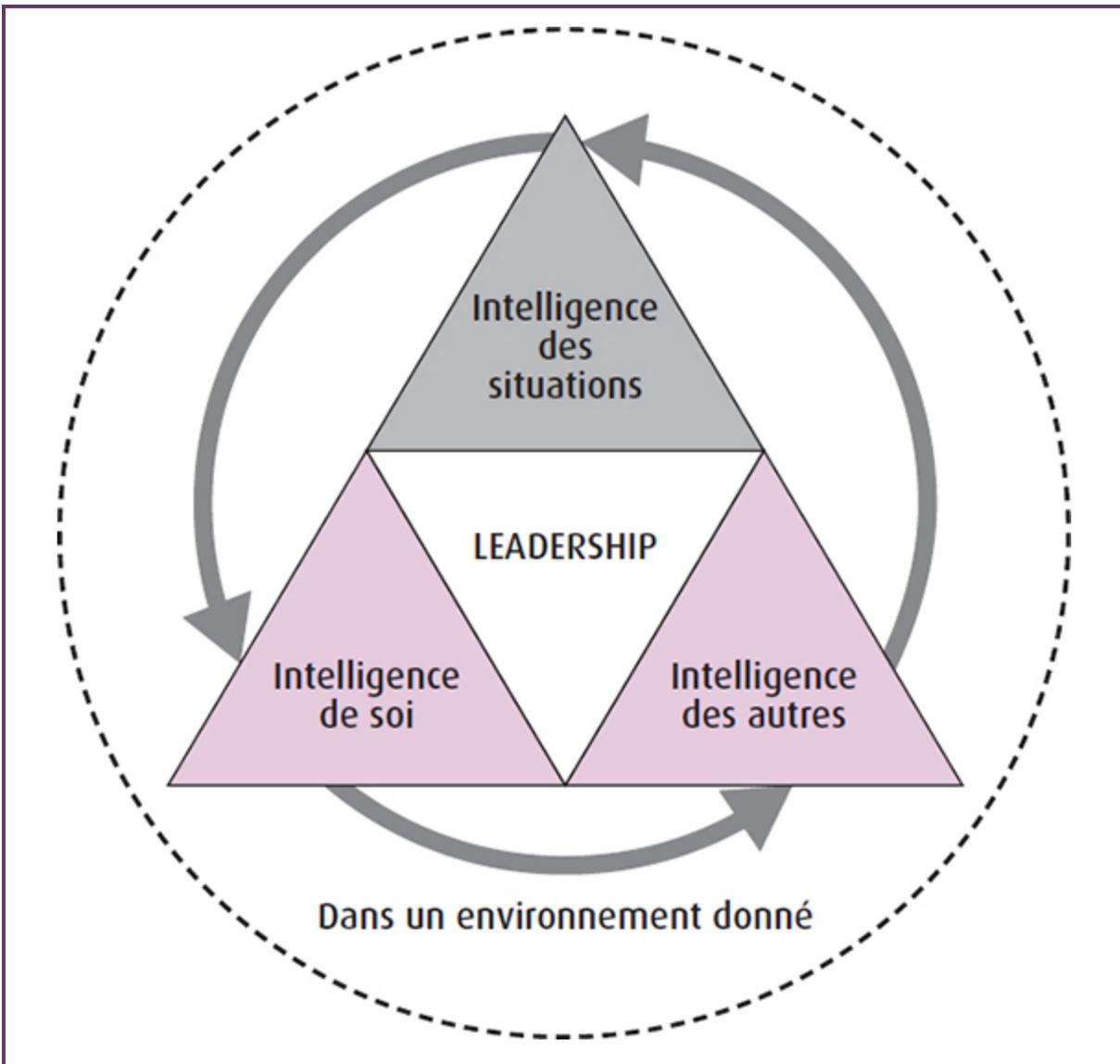
Intégration des apports de l'intelligence émotionnelle dans certaines formations

Pour une diffusion des comportements d'intelligence émotionnelle, l'entreprise a tout intérêt à s'assurer que la dimension des émotions est suffisamment prise en compte.

- ▶ Formation à la relation client. Les formations à la relation client pour les vendeurs mettent l'accent sur l'écoute du client, le développement d'une relation empathique, la perception des besoins pour apporter une réponse pertinente au client. Les entreprises ont réalisé des actions pour sensibiliser le personnel à l'esprit de service, à l'orientation client. Il est important d'impliquer dans ce type de démarche les personnes qui sont éloignées du contact client afin qu'elles soient en empathie avec

les clients et leurs besoins. Cette empathie est une dimension importante de l'intelligence émotionnelle.

- ▶ Formation au management. Les managers sont nommés généralement en tenant compte de leurs compétences techniques dans le cœur du métier. Souvent, les formations au management qui sont proposées lors de la prise de fonction mettent l'accent sur la façon de conduire les entretiens de management, la façon d'animer une équipe. Bien sûr, sont présentes dans ces formations l'écoute, l'empathie, la prise en compte des ressentis. Ce qu'il est possible de faire : intégrer de façon plus explicite un apport et un entraînement à l'intelligence émotionnelle dans ces formations ; lors d'échanges sur les pratiques, mettre l'accent sur les émotions vécues à l'occasion de situations de management.
- ▶ Développement du leadership. Il existe dans les entreprises et dans les cabinets de conseil un grand nombre de référentiels explicitant ce qu'est le leadership. Les contenus décrits sont variés, mais il est fréquent de faire référence à l'intelligence émotionnelle. À titre d'exemple, nous mentionnons les fondements du leadership tel qu'il a été formalisé par le cabinet Insep Consulting dans les années 2000.



Les intelligences du leadership⁹

- ▶ Cette présentation montre bien que l'intelligence émotionnelle est au cœur du leadership. Elle est complétée par l'intelligence de situation, c'est-à-dire l'intelligence de l'excellence opérationnelle au quotidien, et l'intelligence stratégique qui permet de se positionner dans un environnement en évolution.
- ▶ En pratique, un des meilleurs outils de l'entraînement au leadership est constitué par les ateliers de co développement en suscitant une plus forte conscience de soi et des autres. Il s'agit d'un petit groupe de pairs volontaires pour s'entraider

mutuellement en examinant des situations réelles des uns et des autres. Chacun apporte une situation qui pose problème et ses confrères l'aident à réfléchir à son cas. L'aide apportée résulte plus des questions posées que des conseils donnés. Cet atelier est une méthode très structurée avec un contrat et des étapes précises ; elle nécessite un animateur formé à cette démarche. Elle permet d'apprendre ensemble, d'améliorer la qualité des relations ; elle peut développer le leadership par une meilleure conscience de soi et une meilleure conscience des autres. Cette approche a été développée à l'origine au Québec par Adrien Payette et Claude Champagne¹⁰.

La place des émotions dans tout apprentissage

Des études avancées sur le cerveau mettent à l'ordre du jour des vérités anciennes, parfois oubliées, qui ont leur importance pour l'apprentissage¹¹. Ainsi, on souligne l'importance du facteur affectif pour tout apprentissage. D'où la nécessité de susciter le désir d'apprendre et de faire ressentir des émotions agréables. Le cerveau fonctionne bien s'il est parcouru par des émotions agréables. En particulier, les émotions jouent un rôle majeur dans notre capacité d'attention et de mémorisation. Les émotions orientent nos ressources attentionnelles et, s'il y a peu d'émotion, notre attention se détourne.

En cas de réussite, la personne éprouve de l'espoir, de la joie, de la fierté. Ces émotions d'accomplissement favorisent l'apprentissage. À l'inverse, en cas d'échec, la déception, l'inquiétude et la honte sont défavorables à la dynamique de l'apprentissage.

Des émotions comme la surprise, l'intérêt et l'admiration sont des facteurs d'apprentissage car elles incitent à explorer, à faire preuve de curiosité.

Un dispositif de formation qui ne donne pas envie d'apprendre et d'appliquer, qui est exempt d'émotion, est voué à l'échec. D'où l'intérêt du jeu, des défis, de l'humour, des anecdotes, d'une image frappante, d'un succès... Un contenu qui est relié à une émotion agréable va facilement s'ancrer dans la mémoire. Notre mémoire étant sélective, un fait sera d'autant plus mémorisé qu'il est lié à une émotion forte.

En bref

La sensibilisation à l'intelligence émotionnelle présente de l'intérêt pour l'ensemble des collaborateurs afin de développer les attitudes de bienveillance, de coopération, d'engagement. Les managers ont un rôle majeur à jouer s'ils veulent inspirer de tels comportements.

Les entreprises possèdent une marge de progression grâce à la prise en compte des émotions dans de nombreux aspects de leur fonctionnement : recrutement, promotion, décisions, relations de management, relations avec les clients et les partenaires...

Des pratiques assez simples permettent de faire une place aux émotions dans la vie de l'entreprise. Nous avons mentionné le moment de gratitude, la météo des émotions en début de réunion, les outils de créativité pour innover, les situations d'écoute des émotions dans les changements. Les chapitres précédents en mentionnent d'autres, qui s'appliquent en particulier dans les relations interpersonnelles.

Les formations organisées dans l'entreprise gagnent à mieux prendre en compte le développement de l'intelligence émotionnelle, même si la dimension de l'écoute est déjà présente dans de nombreuses formations.

L'intelligence émotionnelle est au cœur du leadership. C'est un art à cultiver, une qualité d'être qui est précieuse pour la réussite professionnelle et l'épanouissement personnel.

“ Témoignage de Lamine Gharbi, président de la Fédération de l'Hospitalisation Privée

La place de l'intelligence émotionnelle dans le monde hospitalier

S'il est un domaine où le concept d'intelligence émotionnelle prend tout son sens, c'est bien celui de la santé ! Le soin est un aspect vital des relations entre les êtres humains : tout au long de notre vie, nous prodiguons du soin à celles et ceux que nous aimons, en particulier les plus vulnérables. Des philosophes comme Emmanuel Levinas et Paul Ricœur ont évoqué l'importance du geste de soin, fait de sollicitude et de responsabilité, qui confère à autrui son humanité et le reconnaît en tant que « sujet ».

Nous sommes là au cœur de la mission des professionnels de santé. La maladie morcelle et affaiblit l'identité des patients : en déployant, au-delà de l'acte technique, des ressources d'intelligence émotionnelle, on ne réduit plus l'individu à sa pathologie, mais on le considère dans la singularité et la richesse de son parcours. Dans une telle perspective, un établissement de santé n'est pas seulement un lieu de traitement, mais un espace qui maintient les individus dans une dynamique vitale, qui les aide aussi à restaurer une estime de soi souvent mise à mal par la maladie.

Cette intelligence émotionnelle à l'œuvre dans les pratiques soignantes doit permettre de développer une écoute particulière du patient et de son expérience. La philosophe Claire Marin, dans son ouvrage Hors de moi¹², apporte un témoignage saisissant. Alors qu'elle vit depuis toujours avec une maladie auto-immune, dont elle connaît les moindres retentissements sur son être, elle est confrontée un jour à une situation de soin qu'elle vit comme une maltraitance : un infirmier s'obstine, en vain, à lui faire une piqûre sur une parcelle très desséchée de sa peau. « Mon savoir intime ne vaut rien, dit-elle. Les mises en garde que je lui fais contre les faiblesses et les résistances de

mon corps ne sont pas entendues. » Aujourd'hui, cette parole du patient est de mieux en mieux prise en considération, et c'est essentiel.

D'autant plus essentiel que notre système de santé va connaître des mutations technologiques majeures. Certaines sont d'ailleurs déjà à l'œuvre. Des inquiétudes surgissent dans la société sur la préservation de la qualité de la relation soignante. Ma conviction est que l'être humain est irréductible à la somme des données que l'on possède sur lui, et que certains arbitrages médicaux échapperont aux algorithmes pour trouver leur résolution dans la densité humaine du soin et de la relation. Dans une telle perspective, la valeur ajoutée du soignant, et de l'intelligence relationnelle, qu'il saura déployer, sera encore plus importante et mieux considérée qu'aujourd'hui. J'en fais le pari et je le souhaite à titre personnel, pour le Groupe de santé dont je m'occupe comme pour les hôpitaux et cliniques privés rassemblés au sein de la FHP.

La FHP (Fédération de l'Hospitalisation Privée) a pour mission de défendre et valoriser les établissements de santé privés et celles et ceux qui remplissent des missions de soin, dans des conditions parfois difficiles. Pour cela, nous nous efforçons de faire valoir nos arguments, de porter une certaine conception du soin, de faire des propositions pour l'avenir du système de santé. Ainsi, nous nous inscrivons, comme toute organisation analogue, dans une stratégie « d'influence » dont l'objectif est notamment de convaincre nos interlocuteurs institutionnels.

Une telle démarche requiert, peut-être prioritairement, de l'intelligence émotionnelle. Une idée, une conviction, aussi pertinentes et étayées soient-elles, ne peuvent prospérer que dans un contexte d'écoute et de respect mutuels. J'ai connu par le passé, à l'égard du secteur de la santé privée, des approches politiques très dogmatiques. J'ai moi-même parfois, face à autant d'adversité, privilégié un registre clivant. De telles relations conflictuelles ne font pas progresser le collectif.

Aujourd'hui, la donne a changé. D'abord, les temps actuels valorisent sans doute davantage les décideurs qui reconnaissent le sens de l'intelligence émotionnelle sur le plan humain et social. Mais surtout, relever les défis du système de santé pour demain nécessite plus que jamais de privilégier la coopération par rapport à la compétition. Coopération entre acteurs de santé, pour répondre aux besoins de santé sur les territoires ; et coopération avec la puissance publique, en délaissant l'idéologie au profit d'un dialogue constructif. Dialogue, écoute, coopération, co construction : des mots au cœur de ce que signifie l'intelligence émotionnelle, essentiels pour dessiner la santé de demain.

-
1. Rebecca Shankland, *Les Pouvoirs de la gratitude*, Odile Jacob, 2016.
 2. Rémi Finkelstein est directeur adjoint du Laboratoire Parisien de Psychologie Sociale Appliquée (en lien avec les universités Paris 10 et Paris 8). La société PerformanSe travaille avec ce chercheur sur le développement d'un outil d'évaluation de l'exemplarité managériale.
 3. Eyrolles, 2019.
 4. Cité dans le *Figaro-société* le 17 mai 2019.
 5. Marine Balansard et Marine de Cherisey, *Décider ça se travaille !*, Eyrolles, 2019.
 6. À propos des biais cognitifs, voir aussi le chapitre 6 de ce livre.
 7. Voir aussi son ouvrage *La Contagion émotionnelle*, Albin Michel, 2019.
 8. Avec les professeurs Ilios Kotsou, Delphine Nélis, Moïra Mikolajczak (Voir la présentation dans la revue *Cerveau & Psycho*, n° 89, juillet 2017).

9. Schéma repris de Philippe Loiseau.

10. Adrien Payette, Claude Champagne, *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Presses de l'Université du Québec, 1997.

11. Lire à ce sujet Philippe Lacroix, Philippe Gil, Nadia Medjad, *Neurolearning. Les neurosciences au service de la formation*, Eyrolles, 2016.

12. Allia, 2008.

Postface

L'intelligence émotionnelle par temps de crise

« Il ne dépend pas de nous que l'évènement se déclenche, mais il dépend de nous d'y faire face. »

Charles Péguy, *œuvres en prose complètes*, tome II

Covid-19 : une crise révélatrice ?

L'épidémie de Covid-19 est une situation qui permet d'observer, dans une crise, de quelle façon l'intelligence émotionnelle est mobilisée, ou pas. Voici trois constats.

La contagion émotionnelle

Nous avons assisté en France à un déluge d'informations anxigènes. L'effet produit a été une inquiétude, une large contagion émotionnelle. Les médias, par leur matraquage quotidien, n'ont pas ménagé leurs efforts pour inoculer et aggraver la peur collective. Après le confinement, le déconfinement, mais peut-être aussi une deuxième vague épidémique et un reconfinement. Il y a de quoi être rongé par l'inquiétude !

Des informations contradictoires

Nous avons aussi été ballotés par des informations contradictoires. On a entendu tout et son contraire à propos de l'utilité des masques, du confinement, des tests, de tel médicament. Les représentants des autorités n'ont pas parlé d'une même voix. Les prises de position de nombreux experts nous laissent dans un état de confusion, avec plus d'invectives que de signes d'intelligence collective : « position irresponsable ! », « mensonges ! », « thèse complotiste ! »... Les médias ont contribué à mélanger le vrai et le faux tout en s'érigeant en censeurs des réseaux sociaux qui diffusent de fausses nouvelles. Il devient très difficile de se faire une opinion, le citoyen peut être privé de sa capacité de penser et de juger. La confusion risque d'entraîner une perte de sens.

Des comportements responsables

Mais de nombreuses personnes se sont révélées à l'occasion de cette crise, ce qui est réconfortant. Non seulement le personnel soignant, mais aussi de nombreux acteurs au service de la population pour transporter, nettoyer, nourrir, protéger. Les personnes ont fait preuve de courage, de ténacité, de coopération, de débrouillardise, d'adaptation à un contexte imprévu. Ce sont là les vertus ordinaires de la personne qui sait que son travail a du sens et que l'on compte sur elle. On a pu aussi constater à grande échelle : de l'empathie, de la solidarité, de l'entraide, de la reconnaissance. Ce sont là indubitablement des manifestations d'intelligence émotionnelle dans la manière de vivre au quotidien une situation difficile et exceptionnelle.

De la sidération à l'action

On peut s'attendre à vivre d'autres crises. Les occasions ne manquent pas : crise économique et sociale, nouvelle épidémie, accident industriel, terrorisme, catastrophe naturelle, attaque par des

hackers. Voici quelques repères pour mobiliser l'intelligence émotionnelle en situation de crise, pour adopter une posture qui aide à faire face. Bien entendu, chaque crise est très spécifique.

Faire de l'incertitude une compagne familière en prenant soin de ses besoins

L'incertitude s'est invitée dans nos vies, à nous d'apprendre à « rester en selle » malgré l'apparition de crises. Bien entendu, on peut s'attacher à repérer les risques, à anticiper les problèmes, à prévoir des plans pour sauvegarder l'essentiel – c'est très utile. Mais il serait illusoire de penser que l'on peut tout contrôler. Il s'agit plutôt d'accueillir et comprendre les émotions que génèrent cette incertitude, cette crise, et prendre soin des besoins associés. C'est un moyen d'éviter d'être submergé et invalidé par la surcharge émotionnelle qui nous empêche de gérer les situations complexes et imprévues.

Cultiver l'agilité

C'est en cultivant la flexibilité, la capacité d'adaptation que l'on va savoir faire face à une crise imprévue. Les personnes ont des capacités d'improvisation et d'invention qui ne demandent qu'à être mobilisées, à chaque manager et dirigeant de créer les conditions pour qu'elles puissent s'exprimer. L'agilité collective consiste à improviser ensemble, avec les autres, pour dépasser des obstacles souvent inédits.

Exprimer de l'empathie

Qui dit crise dit souffrance pour certains en raison d'une situation qui se dégrade, de peurs qui se manifestent. En quelque sorte, la crise est en nous. Il s'agit de prendre en compte cette vulnérabilité et ces émotions en manifestant de l'écoute, de l'empathie, comme nous l'avons souligné dans les chapitres 4 et 7. Le lien social et

l'expression de la solidarité sont des facteurs déterminants pour surmonter une situation de crise qui atteint les personnes.

Remettre de la rationalité

L'émotion nous alerte, mais elle peut conduire à une perte de contact avec la réalité. Nos représentations sont des constructions de l'esprit ; le chapitre 5 recense les biais cognitifs qui peuvent nous influencer à notre insu. En situation de crise, il est important de mobiliser nos capacités d'analyse : quelle est la situation, quels sont les données et les faits, quelles sont nos ressources pour faire face ? Or le réel dépasse nos facultés de cognition ; les faits que nous mentionnons sont à remettre dans leur contexte pour leur donner du sens. D'où l'intérêt de débattre avec d'autres de nos représentations, de confronter les analyses et les subjectivités.

Décider avec discernement

La question n'est pas de faire le bon choix dans l'incertitude ; c'est plutôt de créer un processus de décision qui prend appui sur la délibération, le débat, le discernement. Une véritable écoute des points de vue subjectifs, des motifs des uns et des autres doit permettre de coconstruire un choix moins mauvais que d'autres. Et une fois qu'une décision est prise, il est encore possible d'agir pour faire réussir cette décision prise dans l'incertitude.

Au final, on pourra se demander si toute crise traversée ne serait pas une occasion de grandir en intelligence émotionnelle et en intelligence collective.

Annexe - Comprendre les mécanismes du système nerveux

Pour les plus sceptiques et les curieux, comprendre quelques mécanismes du système nerveux, là où tout commence...

Systemes nerveux central et périphérique

Allons à la rencontre de la dimension scientifique et biologique de l'émotion. Pour comprendre les émotions, il est important d'acquérir quelques connaissances de base sur le fonctionnement de notre système nerveux, là où tout commence ! On distingue le système nerveux central du système nerveux périphérique.

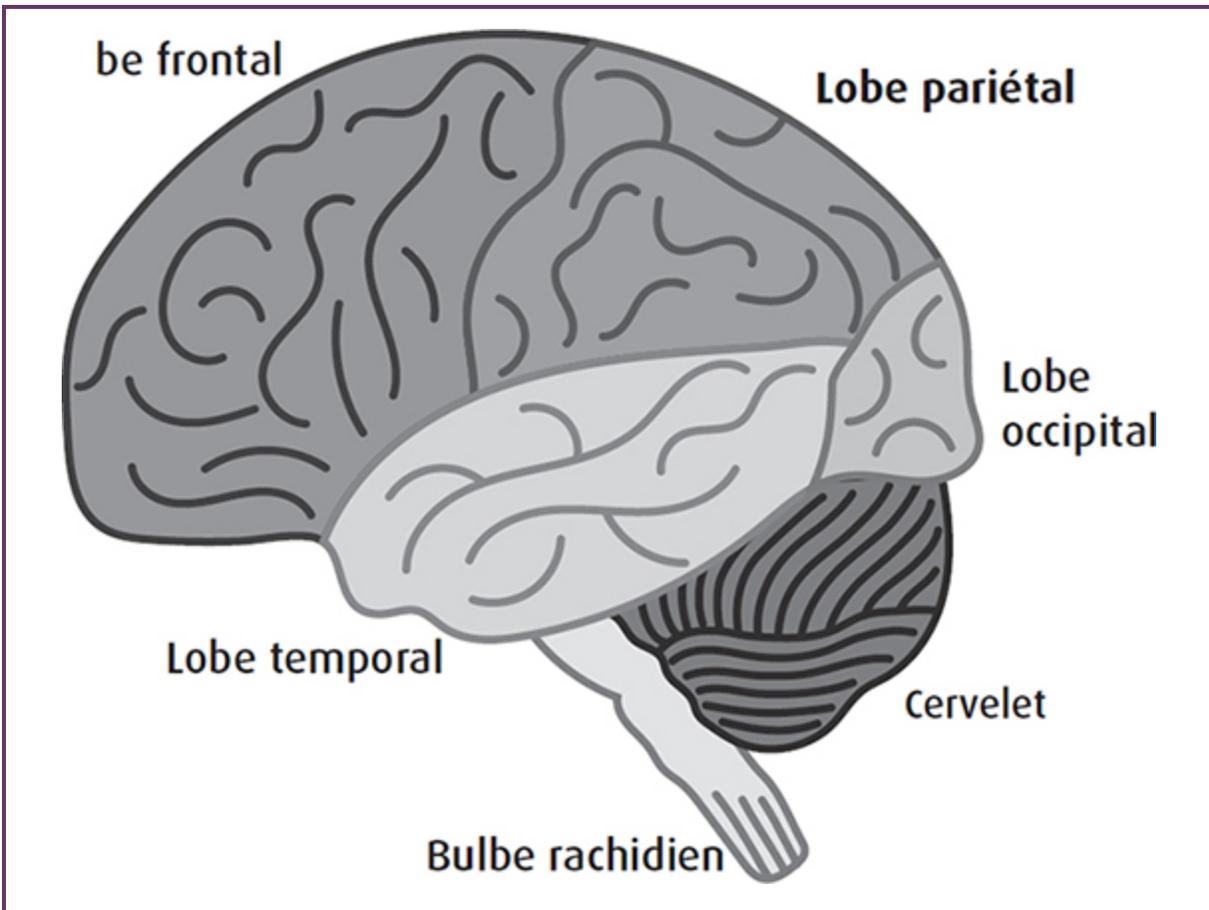
Le système nerveux central¹ est constitué du cerveau, du cervelet, du tronc cérébral et de la moelle épinière. Son rôle est de recevoir, d'enregistrer, d'interpréter les signaux qui parviennent de la périphérie, et d'organiser la réponse à envoyer.

Le système nerveux périphérique est chargé de transmettre les informations entre les organes et le système nerveux central. Le système nerveux périphérique est composé du système nerveux somatique et du système nerveux végétatif (autonome). Le système nerveux somatique participe à la relation de l'organisme avec l'extérieur, alors que le système nerveux autonome est responsable de la régulation des fonctions vitales internes.

Le système nerveux somatique correspond au système nerveux moteur et sensitif. Il est responsable des mouvements volontaires et involontaires après réception des messages par l'intermédiaire des récepteurs situés dans les organes des sens permettant de capter l'information venant du milieu environnant (toucher, vision, audition, olfaction).

Le système nerveux végétatif appelé également système nerveux autonome, permet de réguler différentes fonctions automatiques de l'organisme (digestion, respiration, circulation artérielle et veineuse, pression artérielle, sécrétion et excrétion). Les centres régulateurs du système nerveux végétatif sont situés dans la moelle épinière, le cerveau et le tronc cérébral (localisé entre le cerveau et la moelle épinière). Le système nerveux végétatif comprend :

- ▶ le système nerveux parasympathique qui assure un ralentissement général des organes, la stimulation du système digestif. Il est associé à un neurotransmetteur : l'acétylcholine ;
- ▶ le système nerveux orthosympathique qui, à l'inverse, correspond à la mise en état d'alerte de l'organisme et à la préparation à l'activité physique et intellectuelle. Il est associé à deux neurotransmetteurs : la noradrénaline et l'adrénaline (dilatation des bronches, accélération de l'activité cardiaque et respiratoire, dilatation des pupilles, augmentation de la sécrétion de la sueur, augmentation de la tension artérielle, diminution de l'activité digestive).



Les régions anatomiques du cerveau

Les neurones, acteurs centraux de la conduction des messages

Au niveau du système nerveux central, notre cerveau est l'organe de notre corps qui assure l'interprétation du monde au travers de la réception et de l'enregistrement des signaux qui parviennent de la périphérie. Il va permettre d'organiser la réponse à envoyer au corps tout entier. Il est composé de cellules nerveuses, appelées neurones, qui forment un réseau de milliards de connexions extrêmement efficaces permettant la transmission de l'information interne et externe.

Les neurones sont supportés par un tissu de soutien : la névroglie. Les cellules gliales qui la constituent assurent notamment la production de la myéline qui isole les fibres nerveuses (axones). Les messages transitent selon deux formes différentes : électrique à l'intérieur du neurone, et chimique pour passer d'un neurone à l'autre au niveau de zones de contact appelées synapses. La myéline permet une transmission plus rapide du signal électrique le long des axones « par bonds ».

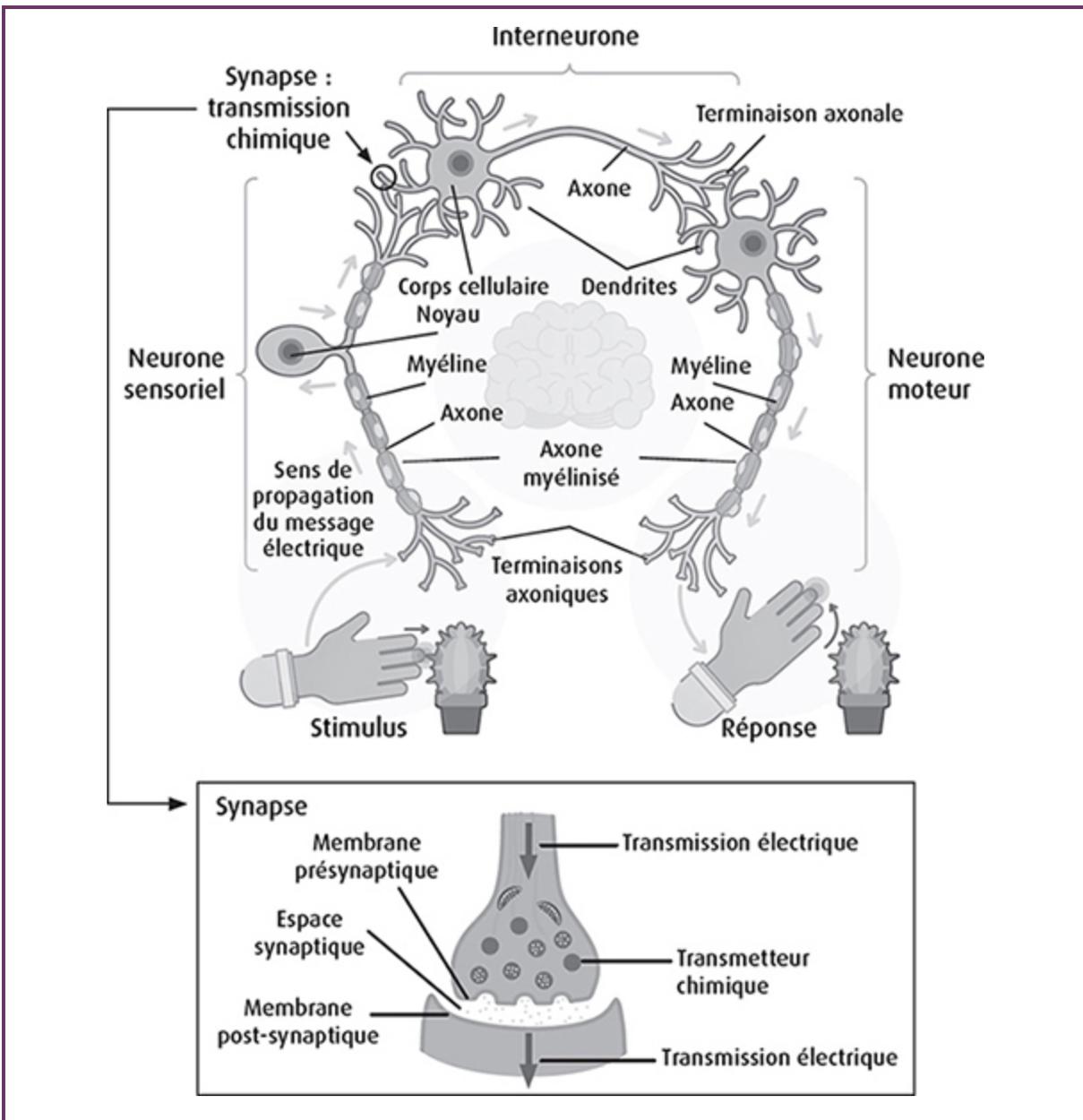
La circulation du message sous forme électrique le long des axones permet la libération d'hormones (adrénaline, acétylcholine, noradrénaline, etc.) au niveau des points de contact (synapses). Ces hormones d'origine neurobiologique ont chacune des capacités excitatrices (déclenchement ou augmentation de l'activité) ou inhibitrices (réduction à arrêt de l'activité).

Il existe plusieurs catégories de neurones dont :

- ▶ les neurones sensoriels qui sont directement reliés aux organes des sens et ont pour tâche de faire remonter l'information captée par ces organes vers le cerveau. Par exemple, la vue d'un serpent qui mobilise le nerf optique après captation de l'image au niveau de l'œil pour la faire remonter au niveau du cerveau ;
- ▶ les neurones moteurs qui se chargent de faire transiter les ordres provenant du cerveau en direction des muscles. Par exemple, après le traitement cérébral de l'information visuelle du serpent incluant la dimension émotionnelle, les neurones moteurs envoient un ordre aux muscles du corps d'arrêt d'activité permettant l'immobilisation ou au contraire la stimulation d'activité musculaire permettant la fuite ;
- ▶ les interneurones qui assurent le lien entre les deux précédents.

Lorsque notre système nerveux périphérique capte une information (un stimulus), une douleur par exemple, l'information est transmise par les neurones jusqu'au cerveau qui traite cette information et déclenche une réponse. Dans le cas du schéma suivant, la réponse à la piqûre sera une réponse motrice. La contraction musculaire permet d'éloigner sa main de la source de douleur. Il en va de même dans les mécanismes émotionnels. Les stimulus externes ou

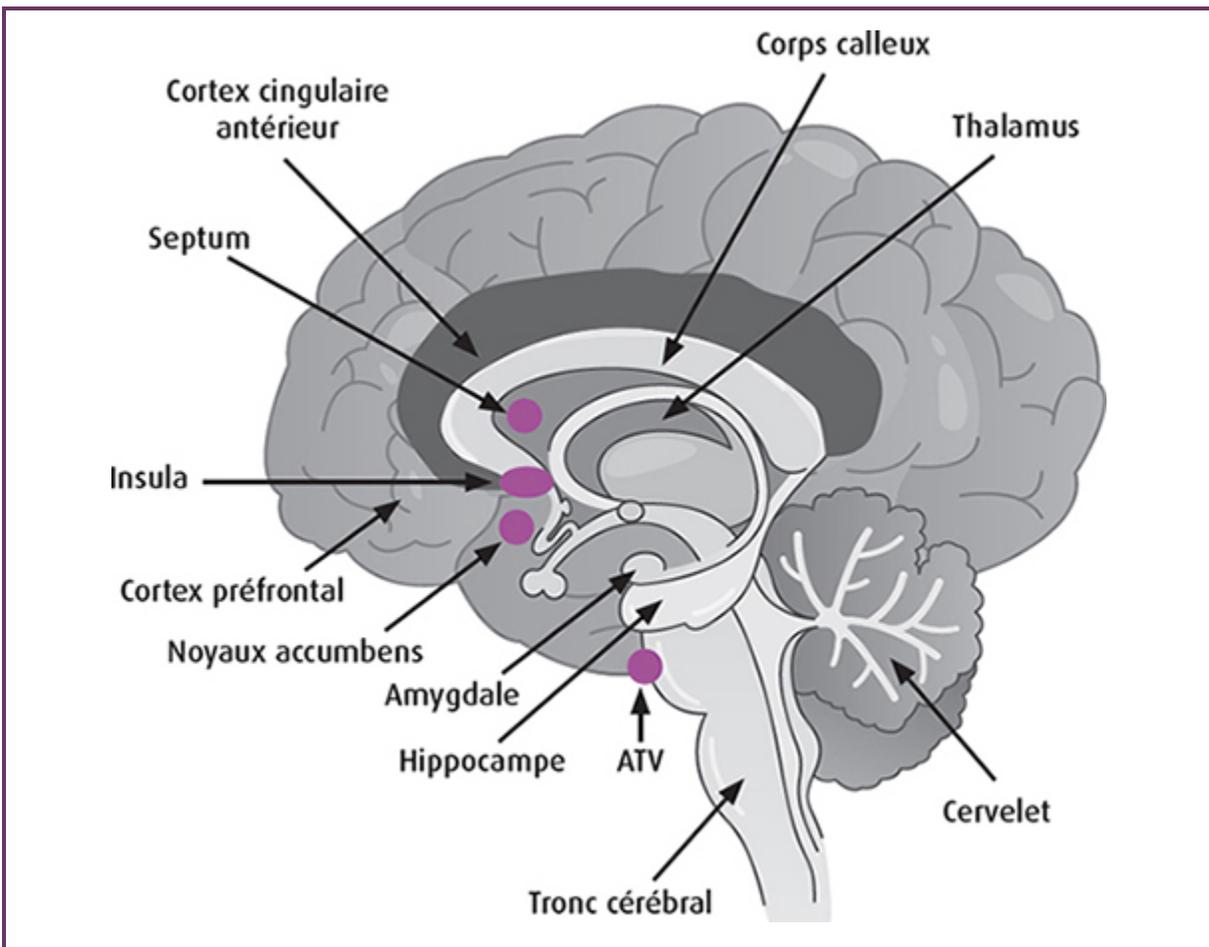
internes à caractères émotionnels déclenchent des réponses qui nous permettent de nous adapter à la situation. Notre cerveau joue un rôle central dans le traitement de ce stimulus. Il l'analyse et envoie les « ordres » nécessaires au corps pour produire une réaction adaptée (fuir ou s'immobiliser s'il y a un danger, ne pas consommer un aliment si l'odeur est désagréable, etc.).



Du stimulus à la réponse : le circuit de transmission du message par trois types de neurones

Un peu d'histoire pour partager l'état des connaissances sur les acteurs cérébraux des émotions

Différentes parties du cerveau sont impliquées dans les émotions. Nous vous proposons quelques repères sur l'anatomie du cerveau pour mieux comprendre l'état des connaissances en la matière.

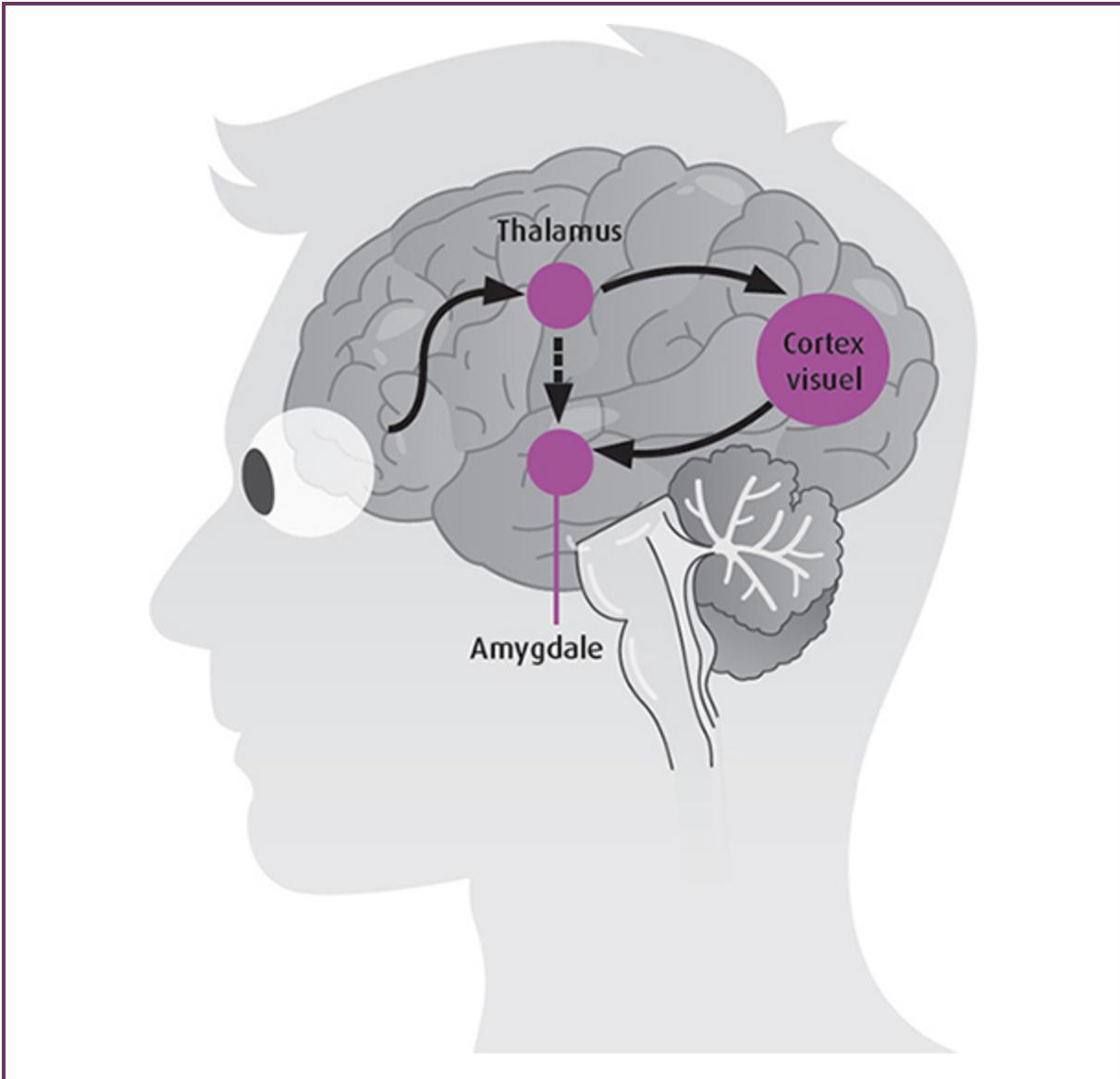


Anatomie du cerveau et émotions

Pendant de nombreuses années, le concept de système limbique développé en 1949 par Mac Lean a dominé². Il s'appuyait sur l'approche de Papez qui, dix ans plus tôt, avait fait l'hypothèse de plusieurs cerveaux superposés et d'un circuit en anneau composé de différentes structures anatomiques, situé sur la partie médiane du cerveau, le système limbique. Il était présenté comme le siège anatomique des émotions. Ces modèles de cerveaux juxtaposés semblent aujourd'hui dépassés et le concept de système limbique, même s'il est « commode », est largement contesté.

Selon les travaux de Joseph LeDoux, chercheur américain, pionnier de la neurologie des émotions peu avant les années 2000, chaque émotion correspond à une unité cérébrale fonctionnelle distincte, résultat d'une longue sélection au cours de l'évolution. À l'heure actuelle, les neuro-anatomistes s'accordent pour reconnaître l'absence de « centres » uniques des émotions. Il existe des « systèmes composés » de plusieurs unités cérébrales reliées. Deux émotions simples (la peur et le plaisir) ont fait l'objet de nombreuses études car elles sont partagées à la fois par l'homme et de nombreuses espèces animales.

Joseph LeDoux a découvert les principales composantes du circuit de la peur et a démontré le rôle majeur joué par l'amygdale. Tous les cortex sensoriels (où s'effectuent les premiers traitements de l'information en provenance des différents sens) ont des connexions avec l'amygdale et celle-ci a des connexions directes avec les différentes régions du cerveau assurant l'expression de la peur. Il existe deux importants circuits de la peur : un circuit court qui passe directement du thalamus à l'amygdale, et un circuit long qui interpose le cortex entre le thalamus et l'amygdale. L'analyse fine par le cortex du stimulus déclencheur de la peur, qu'il soit visuel ou auditif, va maintenir ou freiner l'action de l'amygdale sur les différentes structures responsables de l'expression corporelle de la peur telle que l'accélération du pouls, la pâleur, la sudation et l'immobilisation du corps (système nerveux autonome et somatique).



Relais majeurs et celui du circuit court et long de la peur

En ce qui concerne la joie par exemple, plus de la moitié des études ayant fait l'objet de méta-analyses montrent des activations des noyaux gris centraux (dont le thalamus). Ils sont un relais pour les axones provenant de la moelle épinière ou du cortex. Pour la tristesse, autre émotion dite primaire, les résultats convergent vers l'activation d'une partie du cortex cingulaire antérieur. Il semblerait que le dégoût soit particulièrement associé à l'activation de l'insula et la colère à l'activation du cortex orbitofrontal latéral³.

Émotions et homéostasie

Les mécanismes émotionnels sont très fortement liés à ce que l'on appelle l'homéostasie. Il s'agit d'un ensemble de phénomènes automatisés, chargés de maintenir la vie par les équilibres intérieurs de notre corps (par exemple, le rythme cardiaque et le rythme respiratoire qui régulent la diffusion du dioxygène, des ions, des nutriments à travers le corps).

« Au cours de l'évolution, l'équipement inné et automatisé servant à gouverner la vie – la machine homéostatique autrement dit – est devenu assez élaboré. En matière d'organisation de l'homéostasie, en bas de l'échelle, nous trouvons des réponses simples comme l'approche ou l'évitement d'un organisme entier face à un objet ; des augmentations d'activité (excitation) ou des baisses d'activité (calme ou repos). En haut de l'échelle, nous trouvons les réponses de compétition ou de coopération⁴. »

Antonio Damasio représente les niveaux de régulation homéostatique automatisée du plus simple en bas au plus complexe en haut, sous forme d'un arbre :

- ▶ En bas, nous retrouvons tous les mécanismes du métabolisme, les réflexes de base (arrêt à la suite d'un bruit, éloignement de la chaleur, d'un froid extrême, de l'obscurité, attraction vers la lumière et le système immunitaire).
- ▶ Dans les branches intermédiaires de l'arbre de Damasio, on trouve les comportements habituellement associés au plaisir (et de récompense) ou de douleur (et de punition). Ils comprennent les réactions d'approche ou d'évitement de l'organisme tout entier face à un objet ou une situation spécifique. Par exemple, en cas de brûlure de la main, les cellules de la région concernée émettent des signaux chimiques nociceptifs (indiquant la douleur). En réponse, l'organisme réagit automatiquement par des comportements de douleur. Ce sont des actions visibles à l'œil nu ou microscopiques, par lesquelles la nature contre le dommage subi. Ces actions regroupent l'évitement de tout le corps par rapport à la source de trouble lorsqu'elle est extérieure

et identifiable ; la protection de la partie affectée du corps (retenir la main blessée par exemple) et les expressions faciales d'alarme et de souffrance. La mise en route du système immunitaire par l'augmentation de certains globules blancs pour lutter contre l'infection au niveau des zones mises en danger fait aussi partie de ces mécanismes. L'ensemble de ces actions et des signaux chimiques forme la base de l'expérience de la douleur. Le cerveau réagit aux problèmes mais, fort heureusement, aussi au bon fonctionnement du corps. Lorsque le corps fonctionne bien, que le métabolisme se passe correctement, il se comporte d'une manière spécifique, l'attitude vis-à-vis des autres est facilitée : les traits du visage manifestent l'ouverture et la confiance, notre corps produit des substances chimiques sécrétées par le système hypothalamo-hypophysaire comme les endorphines (qui agissent comme neurotransmetteur procurant notamment une sensation de bien-être, inhibant la douleur). L'ensemble de ces réactions et des signaux chimiques qui leur sont associés forme la base de l'expérience plaisir.

- ▶ Au-dessus des branches intermédiaires de l'arbre de Damasio, on retrouve un certain nombre de besoins et de motivations comme la faim, la soif, la curiosité, l'exploration, le jeu et le sexe. Spinoza parle d'appétits. Lorsque ces appétits sont conscients, ils deviennent des désirs qui peuvent être satisfaits ou pas.
- ▶ Presque en haut de l'arbre (mais pas tout à fait), il classe les émotions proprement dites. « C'est ici que nous retrouvons les bijoux de la couronne en matière de régulation automatisée de la vie : les émotions au sens étroit du terme⁵. » Le niveau supérieur étant les sentiments, partie conscientisée des émotions.

L'ensemble des mécanismes qui nous permettent de réagir sont actifs dès la naissance ou peu de temps après. En revanche, les raisons qui déclenchent nos réactions émotionnelles changent au fil de notre vie. Elles sont le résultat de nos expériences et nos apprentissages. Pour Damasio, « toutes ces réactions sont d'une manière ou d'une autre directement ou indirectement censées réguler le processus de la vie et favoriser notre survie. [...] Le but de l'homéostasie est plutôt de créer un état vital qui ne soit pas que

neutre, ce que nous autres créatures pensantes privilégiées appelons bien-être⁶. »

Le dispositif est finalement assez simple : en premier lieu, quelque chose change dans notre environnement interne ou externe. Deuxièmement, ce changement a le potentiel d'altérer le cours de notre fonctionnement (il peut s'agir d'une menace pour notre intégrité ou au contraire d'une occasion de mieux-être). Troisièmement, nous détectons le changement et agissons en fonction de lui afin de créer les conditions les plus favorables à la préservation de notre fonctionnement efficient.

1. <http://campus.neurochirurgie.fr/spip.php?article162>

2. F. Lostra, « Le cerveau émotionnel ou la neuroanatomie des émotions », *Cahier critiques de thérapie familiale et de pratiques des réseaux*, n° 29, 2002/2.

3. Sylvie Berthoz et Silvia Krauth-Gruber, *La Face cachée des émotions*, éditions du Pommier Universciences, collection « Le Collège », 2011.

4. Antonio Damasio, *Spinoza avait raison*, *op.cit.*

5. *Idem.*

6. *Idem.*

Bibliographie

Publications

Aimelet-Périssol C., Aimelet A., *Ma bible des émotions*, Leduc.s Éditions, 2019.

André C., *Le temps de méditer*, L'Iconoclaste, 2019.

Anselem B., Joseph-Dailly E., *Les Talents cachés de votre cerveau au travail*, Eyrolles, 2019.

Burgat P-M., *Manager avec l'intelligence émotionnelle*, InterÉditions, 2016.

Chneiweiss H., *Notre cerveau, un voyage scientifique et artistique des cellules aux émotions*, L'Iconoclaste, 2019.

Damasio A., *L'Erreur de Descartes. La raison des émotions*, Odile Jacob, 1995.

Damasio A., *Spinoza avait raison. Joie et tristesse, le cerveau des émotions*, Odile Jacob, 2003.

Didry A., *Activez vos soft skills*, Eyrolles, 2020.

Duffau H., *L'Erreur de Broca, Exploration d'un cerveau éveillé*, Michel Lafon, 2016.

Goleman D., *L'Intelligence émotionnelle*, Robert Laffont, 1997.

Goleman D., Boyatzis R., Mc Kee A., *L'Intelligence émotionnelle au travail*, Village Mondial, 2002.

Kotsou I., *Intelligence émotionnelle et management*, De Boeck, 2018.

Lachaux J-P., *Les Petites Bulles d'attention*, Odile Jacob, 2016.

Lauzol C., Noyé D., *Coachez vos collaborateurs*, Eyrolles, 2019.

Lecomte J., *Les Entreprises humanistes. Comment elles vont changer le monde*, Les Arènes, 2016.

Macknik S., Martinez-Conde S., Blakeslee S., *Ceci n'est pas un lapin*, Belin, 2016.

Pages J., *Le Coaching avec les méthodes de l'Appreciative Inquiry*, Eyrolles, 2007.

Rosenberg M. B., *Les mots sont des fenêtres (ou des murs). Introduction à la communication non violente*, La Découverte, 1999.

Ruiz M., *Les quatre accords toltèques*, Jouvence, 1999.

Rust S., *Quand la girafe danse avec le chacal. Les quatre temps de la communication non violente*, Jouvence, 2015.

Seligman M., *La Fabrique du bonheur. Vivre les bienfaits de la psychologie positive au quotidien*, InterÉditions, 2011.

Seligman M., *La Force de l'optimisme*, InterÉditions, 2007.

Shankland R., *Les Pouvoirs de la gratitude*, Odile Jacob, 2016.

Steiner C., *L'A.B.C. des émotions. Comment développer son intelligence émotionnelle*, InterÉditions, 2000.

Von Kanitz A., *L'Intelligence émotionnelle. Vos émotions sont vos alliées*, Ixelles Éditions, 2007.

Sites Internet

Dossier *Futura Sciences* « Voyage dans le cerveau » : <https://www.futura-sciences.com/sante/dossiers/medecine-voyage-cerveau-525/>

Dossier Inserm, « La mémoire », chapitre « Mémorisation : De l'organisation cérébrale... » : <https://www.inserm.fr/information-en-sante/dossiers-information/memoire>

Compléments en ligne

Nous vous proposons, sur le site internet d'Eyrolles, de retrouver :

- ▶ le fichier du chapitre 8 pour définir votre plan de progrès personnel ;



<https://www.editions-eyrolles.com/dl/0057460>

Index

A

agressivité 137
alphabétisation émotionnelle 51
Alter Norbert 190
amalgame 185
analyse transactionnelle 188
anxiété 138
appreciative inquiry 182
assertivité 163, 168
attention 87
attitude refuge 168
Averseng Arnaud 46

B

Balansard Marine 240
Barber Brad M. 129
Barlet Bruno 111
Bar-On Reuven 239
behaviorisme 145
Bernard Damien 121
Berrebi David 64
biais
 cognitif 126

de confiance 129
de confirmation 128
de la pensée de groupe 129
de négativité 130
de sympathie 130
Bloom Paul 102

C

Champagne Claude 245
cognition 43
cognitivism 145
cohérence cardiaque 85
colère 24, 137
coming out émotionnel 178
communication
 non verbale 100, 160
 non violente 52, 149, 163, 170
Compagnon Martine 238
compassion 95
confiance 204
conflit 174
connexions neuronales 117
conscience émotionnelle 74
contagion émotionnelle 94
coopération 188
Covey Stephen M.R. 206
créativité 238
crédibilité 234

croyance 125

D

Damasio Antonio 43, 53, 239, 265

déception 138

De Cherisey Marine 240

dégoût 24, 264

dialogue 106, 191

Dolveck Marlène 205

Dubanchet Marie-Aude 187

Duffau Hugues 117

E

écoute 102

- active 65, 107

effet de halo 127

Ekman Paul 23

émotion

- intensité 26

- primaire 23

- rôle 29

- secondaire 25

- vocabulaire 40

empathie 65, 96, 103

- affective 97

- cognitive 97

épreuve 132

erreur d'attribution 128

éthique 193
expression faciale 23
expression non verbale 160

F

facial coding 28
Finkelstein Rémi 235
formation
 à la relation client 243
 à l'intelligence émotionnelle 242
 au management 244

G

Gardner Howard 57
Gharbi Lamine 248
Goleman Daniel 51, 59, 146, 241
gratitude 233

H

Herrmann Ned 44
Hochschild Arlie Russell 154
homéostasie 265
honnêteté 187
hormone 32
humeur 23

I

induction 232

influence 193
intelligence artificielle 61

J

joie 24, 172, 264

K

Kahneman Daniel 126

L

Lane Richard 75
langage corporel 100, 103
langage intérieur 137
Laubie Raphaëlle 58
leadership 244
Lean Mac 263
LeDoux Joseph 263
Levinas Emmanuel 248

M

Macknik Stephen 38
marqueurs somatiques 43
Martinez Conde Susana 38
Maurel Olivier 97
Mayer John 50
mécontentement 173
méditation en pleine conscience 88
Mehrabian Albert 104, 160

mémoire 79
météo des réunions 176, 237
mode d'emploi émotionnel 177
Mony Xavier 212

N

neurones 259
neurones miroirs 96

O

Odean Terrance 129
opinion 164
OSBD 149, 171

P

Payette Adrien 245
pensée
 négative 121
 réorientée 121
 spontanée 121
peur 24, 138, 263
pitch 209
plan de progrès 216
plasticité cérébrale 117
Plessis Cécile 240

Q

quotient

émotionnel 57, 238

intellectuel 57

R

raison 43

recadrage 199

recrutement 239

reformulation 185

reformulation purifiante 186

respiration abdominale 86

Ricœur Paul 95, 248

Rindermann Heiner 53

Rizzolatti Giacomo 96

Rogers Carl 170

Rosenberg Marshall 52, 149, 170

S

Salovey Peter 50

Schwartz Gary 75

sensation corporelle 69

sentiment 23, 34, 164

 expression 155

 parasite 37

sérénité 197

Shankland Rebecca 233

socialisation 54

soft skills 239

source de distraction 88

stades mnésiques 80
Steiner Claude 51, 75
stimulus 31, 116, 260
Strayer David L. 88
surprise 24
sympathie 95
système limbique 263
système nerveux
 central 257
 orthosympathique 31, 258
 parasymphathique 31, 258
 périphérique 257
 sensoriel 32

T

Tapiro Franck 27
test EQ-i 239
Thorndike Edward 127
Tisseron Serge 97
tristesse 24, 264
Turion Marlène 133, 181
Tversky Amos 126

V

verbalisation 157
Vimont Laurent 235

W

Pour suivre toutes les nouveautés numériques du Groupe Eyrolles,
retrouvez-nous sur Twitter et Facebook

 [@ebookEyrolles](#)

 [EbooksEyrolles](#)

Et retrouvez toutes les nouveautés papier sur

 [@Eyrolles](#)

 [Eyrolles](#)