

ag1530

## Intelligence émotionnelle au service du management

Date de publication : 10/04/2014

Par :

Lisa BELLINGHAUSEN

Docteur en psychologie Consultante en comportement humain Qualia conseils, Lyon France

Cet article fait partie de la base documentaire :

**Théorie et management des systèmes complexes**

Dans le pack : **Management industriel**

et dans l'univers : **Génie industriel**



Cet article peut être traduit dans la langue de votre choix.  
Accédez au service *Traduction à la demande* dans votre espace « Mon compte ». (Service sur devis)

---

Document délivré le : 05/05/2014

Pour le compte : 7200097598 - éditions ti // nc AUTEURS // 217.109.84.129

---

Pour toute question :

Service Relation clientèle - Techniques de l'Ingénieur  
249 rue de Crimée - 75019 - Paris

par mail [infos.clients@teching.com](mailto:infos.clients@teching.com) ou au téléphone 00 33 (0) 1 53 35 20 20

# Intelligence émotionnelle au service du management

par **Lisa BELLINGHAUSEN**

*Docteur en psychologie Consultante en comportement humain  
Qualia conseils, Lyon France*

<b>1. Émotions</b> .....	AG 1 530 - 2
1.1 Vocables de l'émotion .....	— 2
1.2 Processus émotionnel .....	— 3
1.2.1 Déclencheurs émotionnels .....	— 3
1.2.2 Évaluation cognitive .....	— 3
1.2.3 Manifestations de l'émotion .....	— 4
1.3 Émotions parasites et supports à la performance .....	— 4
1.3.1 Émotions d'accomplissement .....	— 4
1.3.2 Émotions d'approche .....	— 5
1.3.3 Émotions de résignation .....	— 5
1.3.4 Émotions antagoniste .....	— 5
<b>2. Intelligence émotionnelle</b> .....	— 6
2.1 Définir l'intelligence émotionnelle .....	— 6
2.2 Deux conceptions de l'intelligence émotionnelle .....	— 6
<b>3. Approche intégrative de l'intelligence émotionnelle</b> .....	— 8
3.1 Identifier les émotions .....	— 8
3.2 Comprendre les émotions .....	— 9
3.3 Réguler les émotions .....	— 10
3.3.1 Quatre objectifs de la régulation émotionnelle .....	— 11
3.3.2 Stratégies de la régulation émotionnelle .....	— 11
3.3.3 Efficacité de diverses stratégies de régulation émotionnelle .....	— 12
3.4 Utiliser les émotions .....	— 13
<b>4. Conclusion</b> .....	— 13
<b>Pour en savoir plus</b> .....	Doc. AG 1 530

**A** l'heure actuelle, les études sur la psychologie positive et le bonheur au travail connaissent un véritable essor. Ces études fleurissent et mettent en avant les nombreux effets secondaires positifs des émotions dites « positives » sur la santé, la longévité, la performance et les comportements socialement adaptés. Ainsi, après une prédominance de formations autour de la réduction du stress et de la gestion des conflits, les entreprises se mettent aujourd'hui au goût du jour : on voit naître des formations autour du bien-être et du bonheur. Les coachs se voient solliciter pour accompagner les managers à devenir « promoteurs de bonheur » pour leurs équipes.

Cette mise en avant des émotions positives pose la question de la place des émotions dites « négatives » au travail. Ces dernières ont beaucoup moins bonne presse. On attache surtout une vision négative à ces émotions. Le coup de colère en situation de conflit, la peur dans le ventre face à un nouveau projet, ou encore la tristesse ressentie en situation de changement ne sont pas valorisées. Et pourtant, dans une logique d'adaptation, toute émotion a une valeur. Chaque émotion contient un message. Décoder ce message permet alors un meilleur

ajustement à la situation et aux demandes émanant de l'environnement. Ainsi, toute émotion, qu'elle soit plaisante ou déplaisante, a des effets potentiellement positifs. Dans certaines situations, la colère peut, par exemple, être un support à la performance. Alors que dans d'autres, la joie sera plus adaptée.

Dans le présent article, l'idée est proposée que chaque émotion a sa place dans notre vie en général, et au travail en particulier. Une émotion intelligemment canalisée est un support à notre performance et à notre bien-être. Les émotions déplaisantes ne doivent pas être évacuées : au regard de notre adaptation, les émotions déplaisantes sont aussi importantes que les émotions plaisantes. C'est à nous d'apprendre à les gérer pour les canaliser dans leurs effets positifs.

Cet article a donc pour but de donner des pistes de réflexion et des outils concrets aux managers désireux d'accroître leur performance et leur bien-être grâce à une gestion intelligente de leurs émotions. La gestion intelligente des émotions est l'atout qui fait la différence !

Aussi, commençons par définir l'émotion. Ensuite, intéressons-nous en détail à l'intelligence émotionnelle et aux différents modèles qui coexistent aujourd'hui. Enfin, approfondissons les quatre compétences émotionnelles à destination des managers.

## 1. Émotions

Les émotions sont encore trop souvent comprises comme opposées à la raison. Elles sont généralement décrites comme perturbatrices, comme des éléments qui affectent notre jugement de manière négative, qu'il faut supprimer pour être performant. Dans le présent article, nous soutenons l'idée inverse : sans émotions, il n'y a pas de décision raisonnée [1].

L'émotion est l'alliée de la raison et c'est quand les deux fonctionnent ensemble, en harmonie, que nous sommes plus performant. **L'émotion est une information que nous avons besoin de décoder pour pouvoir nous adapter avec succès aux sollicitations émanant de notre environnement.**

Pour piloter nos émotions et faire d'elles nos alliées, nous avons donc tout d'abord besoin de savoir de quoi nous parlons. Cette partie sera ainsi consacrée à la définition de l'émotion.

### 1.1 Vocables de l'émotion

Dans le langage commun, le terme « émotion » est souvent confondu avec les termes d'humeur et de stress. Toutefois, pour pouvoir piloter ses émotions et celles des autres de manière stratégique, le manager doit connaître les différences et interactions entre ces états.

#### ■ Humeurs et émotions

Les émotions sont à distinguer des humeurs [2] [3].

Les émotions sont des états de courte durée (de quelques secondes à quelques minutes), d'intensité subjective forte, et provoquées par un stimulus particulier (par exemple, je suis heureuse parce que je m'engage dans un nouveau projet). Elles se manifestent sous différentes formes :

- physiologique ;
- comportementale ;
- par l'expérience subjective.

Les humeurs, contrairement aux émotions, s'inscrivent dans la durée et ont une existence de quelques heures à quelques jours.

Elles sont d'intensité faible ou modérée, n'ont souvent aucun objet ou pattern d'évaluation particuliers, et n'ont en général pas de source antérieure connue (par exemple, je me sens d'humeur joyeuse en général).

L'humeur est ressentie subjectivement, mais n'a pas de corrélat physiologique ou comportemental spécifique.

Les humeurs sont saturées par certaines émotions : l'irritabilité par la colère, l'appréhension par la peur [4]. Comme les émotions, l'humeur peut être catégorisée grâce à sa nature ou valence : c'est-à-dire son caractère plaisant ou déplaisant. Aussi, humeurs et émotions ont des effets sur les processus cognitifs et le traitement de l'information. L'humeur va favoriser la survenue d'états émotionnels : les événements tristes seront ainsi d'autant plus accessibles lorsque nous nous sentons d'humeur dépressive.

En tant qu'état présent en arrière-plan, l'humeur influence les manières dont nous réagissons face aux situations et événements. Démarrer une journée de mauvaise humeur comporte ainsi le risque que les moindres petites choses nous énervent. Ces mêmes choses auront un effet moins désagréable sur nous si nous démarrons la journée d'humeur joyeuse [4].

#### ■ Stress et émotions

##### Le stress est souvent confondu avec l'émotion

Bien qu'il n'existe pas d'état de stress sans émotions, il existe bien des états émotionnels sans stress. Dans le langage courant, le terme stress désigne « à la fois l'agent responsable, la réaction à cet agent et l'état dans lequel se trouve celui qui réagit » [5].

Selon Lazarus et Folkman [6], le stress est conçu en tant que « transaction particulière entre un individu et une situation dans laquelle celle-ci est évaluée comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien-être ».

Le stress est alors un état psychologique issu de la perception d'un déséquilibre entre les attentes perçues et l'auto-évaluation de ses propres capacités à satisfaire aux exigences de la tâche.

C'est lorsque les situations sont perçues comme menaçantes par l'individu, pour son intégrité physique ou psychique, qu'on peut parler de stress. Ce n'est pas la gravité objective qui est stressante, mais son retentissement émotionnel et sa signification pour l'individu.

Cette dimension émotionnelle permet de définir le stress en termes de ce qu'on pourrait appeler « *kalachnikov émotionnelle* » (échange personnel avec Christophe Haag). Il s'agirait alors d'un état où survient une accumulation d'émotions, de moyennes, à fortes intensités. Par conséquent, les compétences émotionnelles constituent une ressource privilégiée pour faire face aux états de stress.

## 1.2 Processus émotionnel

Les émotions peuvent être décrites à l'aide d'un processus dynamique dans le temps décrit par le schéma de la figure 1 [7]. L'ensemble des étapes se déroule en partant de la situation source d'émotion, jusqu'aux modifications que celle-ci induit au niveau de l'individu et de l'environnement.

**Notons que le terme « émotion » est réservé pour désigner la réponse ou la manifestation émotionnelle.**

Nous allons maintenant détailler chacune des étapes du processus émotionnel.

### 1.2.1 Déclencheurs émotionnels

Les émotions sont généralement générées par deux grandes catégories de *stimuli* : des déclencheurs externes et/ou des déclencheurs internes tels que :

- les pensées ;
- les besoins ;
- les changements biochimiques dans le corps ;
- les décharges neuronales (comme dans le cas de tumeurs).

Basch et Fischer [8] ont travaillé sur les sources externes des émotions dans les contextes organisationnels.

#### ■ 3 principales sources d'émotions positives

Ils retiennent trois principales sources d'émotions positives (telles que la joie, la fierté, le soulagement, etc.) :

- l'atteinte d'objectifs ;
- la reconnaissance de son travail ;
- l'attitude de collègues.

#### ■ 3 principales sources d'émotions négatives

Les trois principales sources d'émotions négatives (telles que la colère, le dégoût, la tristesse, etc.) sont :

- le comportement de collègues ;
- le comportement de supérieurs hiérarchiques ;
- les problèmes liés à l'exécution du travail.

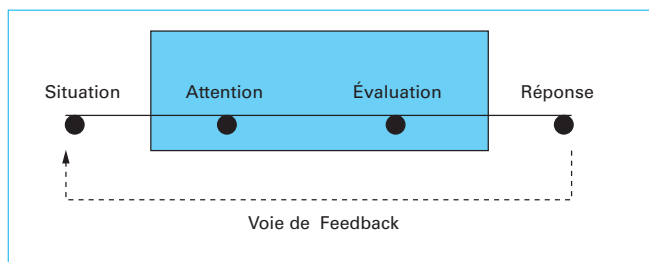


Figure 1 – Schéma du processus émotionnel

### 1.2.2 Évaluation cognitive

Précisons que l'émotion n'est pas le résultat direct de l'évènement (interne ou externe). **C'est l'évaluation que l'individu fait de cet événement qui va, ou non, déclencher une émotion.**

#### ■ Face à un événement perturbant

L'émotion peut alors être considérée comme la résultante de l'analyse rapide de la situation. Arnold [9] et Lazarus [10] sont les premiers à placer l'évaluation cognitive au cœur du processus émotionnel. Confronté à un événement, l'individu évalue la situation au regard de :

- sa pertinence pour son bien-être (évaluation primaire) ;
- sa capacité à en maîtriser les conséquences (évaluation secondaire [11] [12]).

En retour, le produit de l'évaluation engendre une série de réactions, parmi lesquelles se situe l'émotion. L'évaluation peut être la conséquence automatique de certains *stimuli* (telle l'odeur d'une rose, par exemple), ou le résultat d'une évaluation du sens du stimulus. Des études expérimentales montrent que des inductions d'émotions provoquées par des stressseurs sont influencées par l'évaluation que la personne fait du stimulus et de ses capacités à y faire face (stratégies de  *coping* ) [13].

Ces évaluations dépendent, à la fois, de variables individuelles (dispositions affectives) et contextuelles (demandes émanant de l'environnement). Elles déterminent le type et l'intensité de l'émotion déclenchée. Par conséquent, il y a potentiellement autant de réponses émotionnelles à un même événement survenu que de manières de l'évaluer.

#### Exemple de la colère

• **L'évaluation associée à la colère** prend en compte le mal qui nous est fait, et qui peut être considéré comme une offense [14]. Elle peut s'accompagner d'un sentiment d'injustice [14] [15]. L'émotion implique également une évaluation du contrôle sur la situation et de ses conséquences [14] et peut, du coup, s'accompagner d'un sentiment de pouvoir-agir afin de restaurer les objectifs menacés par l'« attaque ».

La colère est l'une des émotions les plus fréquentes dans le contexte du travail [16].

Elle peut apparaître dans divers contextes tels que :

- certaines formes de recrutement du personnel ;
- les évaluations de performance effectuées en fin d'année ;
- les opérations de licenciement ;
- la façon de donner une consigne de travail [17].

• **La colère contre soi** est également une source importante de colère observée en entreprise, de même que l'indifférence et la non prise en compte du ressenti d'un employé. Wrانik et Scherer [18] ont montré que la colère exprimée en situation de travail contre soi-même est aussi fréquente que la colère éprouvée envers autrui.

Voici un exemple de colère éprouvée envers soi : Andréa a travaillé pour préparer cette présentation. Mais, au cours de la présentation et à la fin, elle se sent de moins en moins à l'aise. Elle ne sait pas comment répondre aux différentes questions qu'on lui pose. En sortant de la présentation, Andréa s'en veut. Elle pense qu'elle n'a pas été à la hauteur et qu'elle aurait dû mieux se préparer. L'exemple montre que la colère met en jeu l'estime de soi de l'individu. On note aussi que le sentiment de contrôle perçu est élevé : l'individu pense pouvoir restaurer la situation. Ici, Andréa pense qu'en travaillant davantage elle aurait mieux réussi.

De plus, ses travaux ont pu mettre en évidence différents types de colère : une colère possiblement positive et motivante (colère canalisée dans ses effets positifs), et une colère qui peut être mal adaptée, donc destructrice.

### ■ L'expression associée à la colère varie selon le statut hiérarchique

L'expression de la colère en entreprise varie en fonction du statut hiérarchique des personnes. Cette variation peut être attribuée aux différences dans l'évaluation des situations. Ainsi, Fitness [19] a montré que les personnes ayant un niveau hiérarchique élevé étaient plus enclines à ressentir de la colère modérée concernant, soit l'incompétence perçue, soit un comportement répréhensible, que les employés ayant un statut bas. Elles évaluent rarement les événements comme injustes et leur comportement immédiat consiste à s'entretenir avec la personne à l'origine de cette réaction de colère. Ainsi, les supérieurs vont davantage engager des actions constructives pour résoudre la situation ou sanctionner les subordonnés.

Dans l'étude, les personnes ayant un niveau hiérarchique peu élevé se montrent plus enclines à être en colère que les personnes précédentes, en raison d'un traitement subi, évalué comme injuste. À l'encontre des personnes les ayant offensées, elles montrent des niveaux de haine moyens à très élevés, et ce, surtout si l'offense est accompagnée d'humiliation. Leur première réaction est généralement celle du retrait. Ce comportement perdure dans le temps, avec une distance maintenue envers les personnes offensantes. Fréquemment elles mettent en place des comportements de vengeance dans l'idée d'être quittés.

**En résumé, ces résultats attestent que l'impact de la colère dans les relations au travail peut être plus important, et plus long, pour les subordonnés que pour les supérieurs, en raison de l'évaluation de l'événement.**

Les recherches de Tiedens [20] et Lewis [21] complètent ces résultats : ces auteurs tendent à montrer que les individus placés en haut de l'échelle hiérarchique semblent avoir une plus grande légitimité à exprimer et à gérer leur colère que les employés situés en bas.

### 1.2.3 Manifestations de l'émotion

Nous avons vu le rôle primordial de l'évaluation dans le déclenchement d'une émotion. Maintenant, portons notre attention à la manière dont les émotions se manifestent. Scherer [22], dans le cadre de sa théorie des facettes, propose de définir les manifestations émotionnelles à partir de cinq composantes.

#### ■ Composante cognitive

Il distingue tout d'abord une *composante cognitive* en référence à l'évaluation de la situation. Comme nous venons de le voir au § 1.2.2, cette évaluation vise entre autres, à déterminer la pertinence du stimulus/situation au regard :

- de l'intégrité du sujet et de l'atteinte de ses objectifs (par exemple : *ce chien aboie et n'a pas l'air commode*) ;
- des ressources dont l'individu dispose pour y faire face (par exemple : *je n'ai rien pour me défendre*) ;
- de l'acceptation sociale du type de réponse choisie (par exemple : *je ne peux pas prendre mes jambes à mon cou devant tout le monde*).

L'évaluation cognitive est portée par le système nerveux central qui détermine dans quelle mesure l'émotion est déclenchée et, dans l'affirmative, quelles seront sa nature (par exemple : *la peur*) et son intensité (exemple tiré de [23]).

#### ■ Modifications biologiques

La seconde dimension proposée par Scherer renvoie aux *modifications biologiques*. Celles-ci recouvrent :

- les changements de l'activité neuronale au niveau du système nerveux central ;
- les modifications physiologiques induites par le système nerveux autonome (par exemple : variations du rythme cardiaque, de la pression sanguine, de la conductance cutanée, de la température corporelle, du rythme respiratoire) ;

- les manifestations neuro-végétatives qui en découlent (par exemple *dans le cas de la peur* : *sueurs, palpitations, oppression respiratoire et occlusion du larynx*).

#### ■ Tendances à l'action

La troisième dimension concerne *les tendances à l'action* (motivations) générées par la situation (par exemple : *envie de prendre ses jambes à son cou, de se volatiliser pour échapper au chien*). Le fait que ces tendances à l'action donnent, ou non, lieu à l'action proprement dite est fonction de sa faisabilité et de contraintes sociales.

#### ■ Modifications expressives et comportementales

La quatrième dimension distinguée par Scherer se réfère aux *modifications expressives et comportementales* :

- les expressions faciales (par exemple : *expression de peur*) ;
- la gestuelle ;
- la posture (par exemple : *le retrait*) ;
- la voix (par exemple : *tremblante*).

C'est la composante la plus saillante pour un observateur.

#### ■ Dimension subjective

Enfin, la cinquième et dernière dimension renvoie à *l'expérience subjective* (par exemple : *je ressens que j'ai peur*).

Précisons que les recherches actuelles suggèrent que les **différentes dimensions de l'émotion sont significativement liées entre elles**, bien qu'il n'y ait pas de correspondance parfaite ([24] [25]).

## 1.3 Émotions parasites et supports à la performance

Dans le cadre du modèle des émotions modales, Scherer [26] et Tran [27] proposent, non seulement une lecture des émotions à travers leurs caractéristiques communes (déclencheurs ; valence, c'est-à-dire le caractère plaisant ou déplaisant d'une émotion ressentie ; contrôle perçu ainsi que comportements et tendances à l'action), mais aussi une spécification de leurs conséquences sur les comportements à la fois individuels et collectifs. Selon nous, ce dernier aspect revêt un intérêt tout particulier pour les organisations.

Ainsi, ayant montré précédemment que la connaissance fine des émotions est essentielle pour pouvoir les piloter, détaillons à présent les quatre familles d'émotions identifiées par ces auteurs.

### 1.3.1 Émotions d'accomplissement

Cette famille d'émotions regroupe les émotions de fierté, d'exaltation, de joie et de satisfaction. Ces émotions sont toutes de valence plaisante et la perception de contrôle sur la situation et ses conséquences est élevée. Les situations sources de ces émotions sont, par exemple, lorsque des individus ont accompli quelque chose, dans un cadre privé ou professionnel, et qu'ils ont le désir de célébrer cet accomplissement avec d'autres. Les comportements et/ou tendances à l'action associés à ces émotions sont l'exubérance, l'expansivité ou l'excitation. La satisfaction quant à elle induit un sentiment de sérénité, de relaxation et d'ouverture.

Ces émotions peuvent être générées tant au niveau individuel qu'au niveau collectif, comme, par exemple, au sein d'une équipe de travail. En effet, lorsque nous ressentons de la fierté, nous nous approprions le mérite de l'accomplissement. Quand la fierté est ressentie collectivement, elle rehausse l'identité de tout le groupe.

La joie et la satisfaction conduisent à un sentiment d'accomplissement lorsqu'un travail, une nouvelle tâche ou un défi intellectuel, a été mené à terme de manière satisfaisante. Cette émotion donne à l'individu et au groupe le sentiment de valorisation et de compétence.

L'exaltation et la joie sont également des émotions qui renforcent les liens entre les personnes. Lorsque nous ressentons ces émotions, nous nous sentons plus ouverts, plus réceptifs et plus participatifs. En même temps, nous nous soucions davantage des autres, ce qui favorise la solidarité.

Mais ces émotions positives peuvent aussi avoir des conséquences négatives pour nous et/ou pour les autres. Ainsi, elles peuvent conduire à une surestimation de son mérite personnel, à la stagnation, ou encore à la complaisance. Lorsque nous exprimons notre fierté, cela peut engendrer de la jalousie ou de l'hostilité de la part d'autrui. L'exaltation peut conduire à agir de manière irréfléchie. La satisfaction peut conduire à une absence d'efforts pour explorer, par exemple, d'autres alternatives.

### 1.3.2 Émotions d'approche

Les émotions constitutives de cette famille sont l'espoir, l'intérêt, le soulagement et la surprise. Elles sont de valence positive et accompagnées d'une perception de contrôle faible. Elles sont ressenties généralement lorsque l'individu est attentif, alerte, en phase d'exploration, désireux d'apprendre : il se réjouit du futur.

L'espoir et l'intérêt, sont associés à des comportements et/ou des tendances à l'action comme par exemple être :

- vigilant ;
- mobilisé ;
- engagé ;
- énergique ;
- prêt à l'effort ;
- impliqué.

Le soulagement est davantage associé au relâchement, à des comportements de décompression donnant à l'organisme un regain d'énergie pour faire face à de nouveaux *stimuli*.

La surprise n'est pas particulièrement associée à un effort physique. L'individu surpris gagne cependant en clarté d'esprit (déploiement de l'attention). Ce qui lui permet de se réorienter après un événement inattendu (cause de la surprise). Dans le cadre professionnel, lorsque les membres d'une équipe ressentent du soulagement, cela peut être dû à l'accomplissement de tâches ou l'obtention d'une récompense, et peut entraîner une redynamisation en vue de s'engager dans la phase suivante des objectifs à atteindre. Les émotions d'espoir et d'intérêt favorisent l'attention et la vigilance, mais aussi le maintien de l'engagement dans l'action.

Là encore, les émotions d'approche peuvent aussi avoir des conséquences négatives. Par exemple, une émotion de soulagement qui se prolonge peut conduire à des attitudes de retrait. L'espoir favorise :

- la poursuite d'objectifs irréalistes et l'intérêt trop focalisé ;
- un éparpillement de l'attention ;
- la dispersion de l'énergie.

La surprise peut conduire au blocage de toute autre activité.

### 1.3.3 Émotions de résignation

La famille des émotions de résignation regroupe la peur, la tristesse, la honte et la culpabilité. Toutes ces émotions sont de valence déplaisante et la perception de contrôle associée à ces émotions est faible. Les situations sources de ces émotions sont généralement marquées par une perte personnelle (par exemple, la décès d'un proche), ou une perte professionnelle (par exemple, la perte de son emploi, le départ d'un collègue, etc.).

La peur associe les comportements et tendances à l'action d'évitement et de fuite. Elle restreint notre champ de pensée, ce qui peut conduire à considérer un nombre limité d'options pour agir. Elle a également une fonction de signal qui conduit à chercher et à obtenir de l'information utile dans l'environnement de l'individu ou du groupe.

La tristesse, quant à elle, est associée aux comportements de retrait, d'apathie mais aussi d'appels au soutien social, ce qui permet à l'organisme d'économiser de l'énergie en vue d'une nouvelle adaptation.

La honte donne envie de disparaître, elle génère un sentiment d'incapacité, de confusion. En termes de comportements et de tendances à l'action, cette émotion conduit à s'engager sur des actions réparatrices.

#### Les émotions de résignation ont en effet cette capacité à renforcer le lien entre les personnes :

- La **tristesse** favorise un comportement de protection et augmente la cohésion sociale.
- La **peur** inhibe les comportements agressifs et rapproche les membres d'un groupe.
- La **honte** encourage les comportements prosociaux et contribue aussi à la cohésion. Ce qui peut conduire à une augmentation du degré de conformité et de responsabilité individuelle.
- Enfin, la **culpabilité** encourage à la conformité, renforce les liens sociaux par un sentiment d'obligation interpersonnelle et d'empathie.

La dimension positive des émotions de résignation réside dans la récupération qu'elles induisent en vue d'une nouvelle adaptation. Elles permettent aussi d'éviter de s'engager dans des activités trop risquées. Lorsque nous ressentons de la tristesse, cela nous permet de ralentir le rythme et de revoir nos objectifs afin de les rendre réalisables. La peur nous conduit à reconsidérer les risques potentiels. La honte conduit l'individu à la recherche d'amélioration de soi et lui permet de réparer l'idéal et l'estime de soi. Enfin, la culpabilité nous conduit à éviter d'agir de manière destructive à l'encontre d'autrui.

### 1.3.4 Émotions antagonistes

L'envie (ou la jalousie), le dégoût, le mépris et la colère constituent cette dernière famille d'émotions. De valence déplaisante, ces émotions sont accompagnées d'une perception de contrôle élevée. Elles sont ressenties lors de situations où l'on estime que soi-même ou les siens sont attaqués, et que la cause de cette attaque est injuste. L'attaque peut se situer, tant à un niveau moral, que physique. À la colère, sont associés des comportements et des tendances à l'action comme le fait d'être prêt à l'affrontement.

**Notons toutefois que, pour des raisons sociales, la colère est souvent inhibée** dans la mesure où les agressions physiques sont en principe socialement désapprouvées, voire punies.

Ainsi, la colère se manifeste généralement par :

- de l'agression verbale ou symbolique (par exemple, le déni ou le retrait) ;
- une apparence calme et des comportements passifs-agressifs (par exemple, contrer un ordre donné par un supérieur ou se mettre en arrêt maladie).

Ces émotions peuvent aussi avoir des conséquences positives : elles peuvent aider les membres d'un groupe à avoir confiance et à mobiliser une quantité d'énergie suffisante pour réaliser les objectifs collectivement, éventuellement de contre-attaquer (la concurrence, par exemple). L'envie peut favoriser une certaine émulation vers un accomplissement positif en vue de gagner l'admiration des pairs. Le dégoût constitue un signal donné à l'individu ou au groupe afin qu'il change d'attitude. Il risque, en

effet, le rejet, s'il ne s'engage pas dans cette transformation. Quant au mépris, il favorise le maintien de normes sociales en introduisant une certaine pression sur les individus déviant. Enfin, la colère augmente la confiance en soi dans certaines situations, notamment lorsqu'il s'agit de faire face à l'agression des autres. Au niveau collectif, la colère augmente la cohésion, car cette émotion renforce les valeurs du groupe.

Le pilotage stratégique des émotions suppose de connaître en quoi elles peuvent être supports à la performance. C'est parce que l'individu sait que la joie est une émotion favorisant les activités créatives qu'il va pouvoir l'utiliser comme support dans le cadre d'une séance de *brainstorming*, par exemple. Dans le cadre du lancement d'un nouveau projet, il peut être important de ressentir de la joie et de la fierté, mais aussi une peur modérée. Alors que la joie nous rend disponible et ouvert aux autres, la fierté nous donne le sentiment d'être compétent. La peur va, à son tour, stimuler notre vigilance et modérer notre prise de risque. C'est aussi elle qui va faire que nous ne nous engagerons pas dans la première solution, mais chercherons des éléments de connaissances supplémentaires.

Au cœur des régulations des comportements et cognitions, se situe l'émotion. C'est l'intelligence émotionnelle qui va permettre de canaliser les émotions dans leurs effets positifs. Cette forme d'intelligence augmente nos capacités adaptatives. Le manager émotionnellement intelligent saura :

- s'adapter de manière fluide à des contextes culturels différents ;
- ajuster son attitude ;
- faire évoluer sa posture en fonction des interlocuteurs et du contexte.

Il est plus à même à prendre des décisions, de résoudre des problèmes complexes avec rapidité et créativité. L'impact sur la gestion des relations est également notable : meilleure capacité à l'empathie, satisfaction et engagement plus grand de la part des collaborateurs.

## 2. Intelligence émotionnelle

La dimension émotionnelle de l'intelligence a été présente dès les premières études sur l'intelligence. Déjà, en 1905, Binet écrit qu'« Il y a dans l'intelligence un organe fondamental, celui dont le défaut ou l'altération importe le plus pour la vie pratique, c'est le jugement, autrement dit le bon sens, le sens pratique, l'initiative, la faculté de s'adapter ». Plus tard, Wechsler [28] précise qu'il y a dans l'intelligence une dimension non analytique. Il cite les facteurs affectifs, personnels et sociaux comme indispensables pour prévoir la capacité d'une personne à réussir dans la vie.

Cent ans plus tard, les études sur l'intelligence émotionnelle se multiplient et connaissent un véritable essor. Certains parlent de l'ère du QE (Quotient émotionnel).

**Prédomine actuellement l'idée que les émotions sont essentielles et indispensables à une adaptation réussie des individus à leur environnement.** Les émotions sont des informations qui, utilisées de manière intelligente, permettent d'augmenter sa performance et son bien-être. Des études neurologiques étayaient ces résultats : il n'y a pas de prise de décision raisonnée sans émotions [1].

### 2.1 Définir l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle est décrite en tant que compétence nécessaire pour s'adapter avec succès aux événements émotionnels. La théorie des différences interindividuelles est fondamentale : les individus varient dans leurs capacités à s'adap-

ter aux événements émotionnels. Ces différences peuvent être conçues en termes biologiques ou cognitivo-psychologiques.

Par adaptation, Zeidner, Matthews et Roberts [29] désignent le processus-support permettant à la personne d'essayer de réaliser et d'atteindre ses buts personnels, tout en minimisant les blessures, ou nuisances, dues à des événements externes, en particulier dans un environnement changeant.

Au niveau le plus général, l'intelligence émotionnelle désigne la capacité à reconnaître et à maîtriser ses propres émotions et celles des autres [30].

Salovey et Mayer, les premiers à utiliser l'expression « intelligence émotionnelle » dans des publications, avaient défini le concept comme : « une forme d'intelligence qui suppose la capacité à contrôler ses sentiments et ceux des autres, à faire la distinction entre eux et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et gestes » (1990). Ces auteurs ont par la suite révisé leur définition pour proposer la suivante : l'intelligence émotionnelle concerne « la capacité à percevoir l'émotion, à l'intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre les émotions et à les maîtriser afin de favoriser l'épanouissement personnel » [31].

Un autre chercheur ayant contribué de manière importante au développement et à la précision du concept est Bar-On. Cet auteur part d'un point de vue légèrement différent : il définit l'intelligence émotionnelle comme la manière :

- de se comprendre et de comprendre les autres ;
- d'entretenir des relations avec les gens ;
- de s'adapter au milieu immédiat de façon à faire face de manière plus fructueuse aux exigences du milieu [32].

À relever également les travaux de Goleman [33] qui ont le mérite d'avoir contribué de manière considérable à la diffusion auprès du grand public du concept d'intelligence émotionnelle. Selon cet auteur, l'intelligence émotionnelle mobilise un ensemble de capacités apprises, que l'on peut développer en vue d'atteindre des performances maximales. Goleman émet l'hypothèse selon laquelle nous naissons tous avec une intelligence émotionnelle générale qui détermine notre potentiel à acquérir des compétences à ce niveau.

Les approches présentées ont en commun de chercher à comprendre et à circonscrire comment les individus perçoivent, comprennent, utilisent et régulent leurs émotions. Chacune des approches décrit l'intelligence émotionnelle comme étant à la fois orientée sur soi et sur les autres (dimensions intra et interpersonnelle).

### 2.2 Deux conceptions de l'intelligence émotionnelle

Aujourd'hui, chaque paradigme théorique qui présente l'intelligence émotionnelle s'inscrit, soit dans un modèle « mixte », soit dans un modèle en termes de capacité, encore appelé conception « pure » de l'intelligence émotionnelle.

#### ■ Conception « mixte »

La conception « mixte », essentiellement développée par Goleman [33] et Bar-On [34] intègre un certain nombre de composantes ou de dimensions non émotionnelles, telles que les dimensions motivationnelles et sociales, ou certains aspects liés à la personnalité.

Précisons que ces approches conceptualisent l'intelligence émotionnelle à travers :

- le bien-être ;
- la motivation ;
- la satisfaction ;
- les manières de réguler le stress des individus.

Autrement dit, l'intérêt est porté sur les manifestations de l'intelligence émotionnelle dans des comportements émotionnels observables.

■ **Conception « pure »**

À l’opposé, l’approche développée par Salovey et Mayer [35] s’inscrit dans une approche dite « pure » de l’intelligence émotionnelle, dans la mesure où elle est définie comme un ensemble de compétences émotionnelles qui n’impliquent pas de composantes motivationnelles et/ou sociales. À la différence des approches mixtes, les approches pures s’intéressent davantage à l’identification et à la mesure des aptitudes émotionnelles elles-mêmes.

Pour rendre compte des compétences émotionnelles, Salovey et Mayer [31] [35] proposent une approche multidimensionnelle de l’intelligence émotionnelle.

**Rappelons que ces auteurs définissent l’intelligence émotionnelle par rapport à une dimension intra et interpersonnelle.** Elle est constituée de quatre branches distinctes, dont chacune représente une catégorie de compétences spécifiques. Chaque branche comporte quatre facettes.

Précisons que les branches du modèle sont aussi organisées hiérarchiquement. Elles se regroupent pour former deux aires : l’aire expérientielle qui regroupe les branches 1 et 2, et l’aire stratégique regroupant les branches 3 et 4 (tableau 1).

Le modèle du tableau 1 est économique : il présente quatre compétences clés, chacune définit par rapport à la dimension intra et interindividuelle. Aussi met-il en avant une organisation hiérarchique des compétences. Toutefois, nous proposons de retenir une organisation légèrement différente. En accord avec le modèle présenté ci-après, nous proposons que la dimension d’utilisation des émotions puisse être considérée comme la compétence la plus évoluée. Elle s’appuie sur les trois autres compétences, et plus particulièrement, la compétence à réguler les émotions. Utiliser les émotions suppose que l’individu peut les réguler et activer un état particulier favorisant la survenue d’un comportement spécifique.

Le modèle proposé par Mikolajczak [23] est plus exhaustif (tableau 2). Aux quatre compétences du modèle de Mayer et Salovey, ces auteurs ajoutent la dimension de l’expression des émotions. Se pose toutefois la question de l’indépendance de cette dimension. En effet, la définition donnée par les auteurs laisse penser que cette dimension est fortement liée aux compétences d’identification, de régulation et d’utilisation des émotions. Aussi, se pose la question de l’articulation des différentes compétences entre elles [37].

**Tableau 1 – Modèle pur de l’intelligence émotionnelle (d’après Mayer et Salovey)**

Domaines d’intervention	Résultats comportementaux
Aire expérientielle	<b>Perception, identification et expression des émotions</b>
	1. Capacité à identifier ses propres émotions à travers des sensations corporelles et des pensées
	2. Capacité à identifier les émotions d’autrui, à partir de photos, œuvres d’art, etc., à travers le langage, la tonalité de la voix, l’apparence et le comportement
	3. Capacité à exprimer ses émotions de manière précise et appropriée, à exprimer les besoins sous-tendant ces émotions.
	4. Capacité à discriminer entre les expressions émotionnelles appropriées ou non, authentiques et fausses.
	<b>Facilitation des activités cognitives par les émotions</b>
	1. Capacité à prendre en compte les priorités que les émotions imposent aux cognitions
	2. Capacité à générer des émotions pour faciliter la prise de décision et le jugement
	3. Capacité à changer d’humeur pour considérer une situation sous différentes perspectives
	4. Capacité à utiliser les émotions en fonction des processus qu’elles facilitent
Aire stratégique	<b>Compréhension et analyse des émotions, utilisation des connaissances liées aux émotions</b>
	1. Capacité à nommer les émotions, à connaître les relations entre les mots et les émotions
	2. Capacité à interpréter les significations des émotions et à les mettre en relation avec les événements
	3. Capacité à comprendre les émotions complexes et les mélanges d’émotions
	4. Capacité à reconnaître les transitions entre les émotions
	<b>Régulation des émotions afin de promouvoir le bien-être</b>
	1. Capacité à être ouvert aux émotions
	2. Capacité à s’engager ou à se détacher d’une émotion
	3. Capacité à être attentif à ses propres émotions et à celles d’autrui
	4. Capacité à réguler ses émotions et celles d’autrui, notamment en atténuant les émotions négatives et en augmentant les émotions positives

Les émotions complexes ou secondaires correspondent à des combinaisons d’émotions simples. Dans le cadre de cette approche (développée notamment par Plutchik [36] « *les émotions de bases ont considérées comme la matière première à partir de laquelle se construit toutes les autres émotions* » [4]). Alors que les émotions de base sont universelles, les émotions complexes sont modulées par les apprentissages et les expériences de la vie. Ces dernières sont inextricablement liées à la culture, à l’éducation et aux relations sociales de la personne.



**Tableau 2 – Modèle des « compétences émotionnelles » de Mikolajczak et al.**

Actions	Au niveau personnel...	Au niveau interpersonnel...
Identifier	Identifier son vécu émotionnel	Identifier les émotions d'autrui
Comprendre	Comprendre les causes et les conséquences de leurs émotions	Comprendre les causes et les conséquences des émotions d'autrui
Exprimer	Exprimer ses émotions, et ce, de manière socialement acceptable	Permettre aux autres d'exprimer leurs émotions
Réguler	Réguler ses émotions (lorsque celles-ci sont inadaptées au contexte) et son stress	Gérer les émotions et le stress des autres
Utiliser	Utiliser ses émotions pour accroître son efficacité (au niveau de la réflexion, de la prise de décision...)	Utiliser les émotions des autres pour accroître leur efficacité (au niveau de la réflexion, de la prise de décision...)

Kotsou [4] propose une relation hiérarchique entre les différentes dimensions de l'intelligence émotionnelle : pour pouvoir réguler ses émotions, l'individu a besoin de les identifier, puis de les comprendre. Dans cette logique, nous pouvons avancer que les compétences à identifier et à comprendre, les émotions permettent l'analyse de situations émotionnelles, étape essentielle pour bien pouvoir réguler les émotions.

**Quant à la dimension de l'utilisation stratégique des émotions, elle peut être considérée comme la compétence la plus évoluée.** Elle prend appui sur une connaissance précise des émotions et la capacité à les réguler. En effet, l'individu qui utilise les émotions sait s'activer ou activer chez l'autre des émotions spécifiques en vue d'augmenter la performance et le bien-être.

Des différents modèles présentés nous retenons :

- **4 compétences clefs** organisées en 2 pôles :
  - compétences émotionnelles analytiques : identifier et comprendre les émotions,
  - compétences émotionnelles stratégiques : réguler et utiliser les émotions ;
- **une dimension intra et interpersonnelle** pour chacune des compétences identifiées.

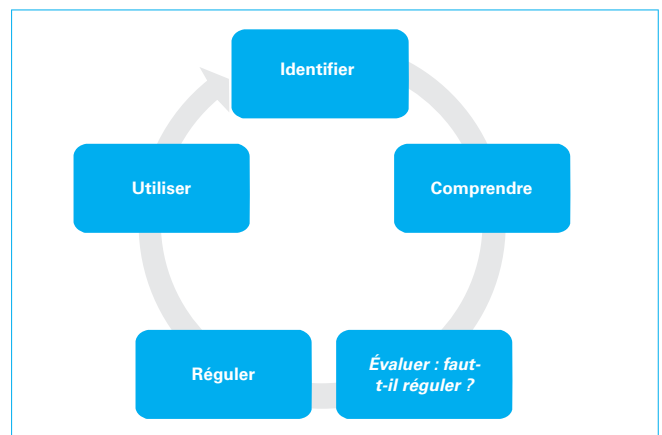
### 3. Approche intégrative de l'intelligence émotionnelle

Les questions qui nous préoccupent maintenant sont d'ordre très concret et pragmatique : comment se traduisent les différentes compétences émotionnelles en action ? Comment piloter stratégiquement ses émotions et celles des autres ? La partie suivante est consacrée à la description des quatre compétences clés de l'intelligence émotionnelle et leur utilisation par les managers en vue d'augmenter l'efficacité et le bien-être pour soi, mais aussi pour ses équipes.

La figure 2 résume les compétences émotionnelles clés et leurs relations.

Dans une situation émotionnelle, les compétences d'identification et de compréhension interviennent en premier. Elles visent l'analyse de la situation :

- quels sont les déclencheurs ;
- quels patterns d'évaluations ;



**Figure 2 – Schéma organisationnel des relations entre compétences émotionnelles clés**

- quelles manifestations ;
- quelles conséquences ? etc.

Cette analyse est nécessaire et permet par la suite d'élaborer des comportements stratégiques. La compétence de régulation vise la modification des émotions pour les rendre plus en adéquation avec le contexte. L'utilisation des émotions vise l'activation d'états émotionnels spécifiques pour augmenter la performance et accroître ainsi nos capacités.

#### 3.1 Identifier les émotions

Face à une situation émotionnelle, la première étape est donc d'identifier ses émotions et celles des autres. Identifier correctement les émotions négatives est une clé pour notre bien-être, mais aussi pour notre survie. Quant à l'identification des émotions positives, elle est moins reliée à notre survie, mais aussi importante dans la mesure où les émotions positives favorisent la construction de ressources et le développement de soi. Elles jouent également un rôle social. Le manager émotionnellement intelligent pourra, par exemple, exprimer ses émotions positives pour renforcer les liens entre les membres de son équipe, ou favoriser la relation face à un client.

##### ■ Identifier les émotions grâce au processus émotionnel

L'identification de l'émotion se fait à partir de l'ensemble des étapes du processus émotionnel (figure 1). Les déclencheurs, mais aussi nos manières de porter attention à la situation, de l'évaluer..., nous donnent des informations précieuses pour

identifier précisément l'émotion que nous vivons. Ici, l'identification a lieu avant le déclenchement à proprement dit de l'émotion. L'identification se fait aussi une fois l'émotion déclenchée.

Les différentes formes de manifestations [23] constituent autant de portes d'entrées pour bien situer son émotion. Le vécu physiologique est une source importante pour identifier ses émotions. Toutefois, cette manifestation est relativement peu différenciée : plusieurs émotions peuvent partager les mêmes manifestations physiologiques. Ainsi, l'accélération du rythme cardiaque peut être associée à la peur, mais aussi à la colère.

C'est le contexte, notre manière d'évaluer la situation ou les autres manifestations (par exemple, les manifestations comportementales et cognitives), qui vont nous indiquer précisément de quelle émotion il s'agit. On voit bien ici l'importance de s'appuyer sur l'ensemble du processus émotionnel pour identifier précisément les émotions que nous vivons.

#### ■ Apprendre à « lire » le non verbal

L'identification des émotions de l'autre passe essentiellement par le non verbal. La lecture du non verbal englobe l'observation de [38] :

- l'expression faciale (mouvements du front, des yeux, du nez et de la bouche) ;
- la tonalité de la voix (monotone, haché, fort, faible...) ;
- la posture (penché vers l'avant, en arrière...) ;
- les bras (fermé ou ouvert) ;
- l'orientation (en face, tourné...).

Toutefois, cette analyse n'est pas toujours la plus fiable. Notamment dans les contextes organisationnels où les individus sont amenés à modifier l'expression de leur émotion, à exprimer des émotions qu'ils ne ressentent pas, ou encore, à tenter de supprimer leurs émotions. Les techniques de questionnement de l'autre sont alors l'outil premier pour apprendre à connaître leur vie émotionnelle.

#### ■ Des questions types d'apprentissage

Voici une série de questions qui permettent de s'entraîner à identifier les émotions ([4] [38]) :

- qu'est-ce qui a déclenché cette émotion ? (chez moi – chez l'autre) ;
- quels sont les événements qui ont précédé la survenue de cette émotion ? (chez moi – chez l'autre) ;
- qu'est-ce que j'ai ressenti ? Quelle est l'intensité de mon ressenti ? (et chez l'autre ?) ;
- comment ai-je réagi ? (comment l'autre a-t-il réagi ?)

Ici, il ne s'agit pas d'analyser les émotions. L'objectif est d'observer son vécu émotionnel en vue de devenir de plus en plus précis dans l'identification des émotions. Différentes études montrent l'effet positif de la tenue d'un journal intime [38] [39]. L'effet bénéfique de la tenue d'un journal est double :

- il développe notre capacité à identifier les émotions ;
- il permet au cours du temps de mettre en évidence des patterns émotionnels.

Vous allez découvrir les invariants de votre vie émotionnelle. Quelles sont par exemple les émotions que vous ressentez lorsque vous êtes en manque de sommeil, lorsque vous avez faim ? Quelles sont les émotions que vous ressentez lorsque vous devez conduire des réunions, mener des entretiens avec vos collaborateurs ? Lorsque vous n'êtes pas reconnu ?

**En résumé**, l'identification des émotions se fait à partir des différentes étapes du processus émotionnel. Chaque étape donne une information supplémentaire pour situer précisément son vécu émotionnel et celui des autres. Il est important d'identifier les émotions et d'en extraire l'information qu'elles apportent en vue de s'ajuster à la situation.

## 3.2 Comprendre les émotions

Cette compétence est sous forte dépendance du vocabulaire dont disposent les personnes pour décrire la diversité des émotions ressenties. Il existe des termes précis pour décrire la vie émotionnelle et la caractériser en termes de valence (plaisant et déplaisant) et d'intensité.

#### ■ Paramètre de l'« intensité »

Pour décrire les différentes intensités de la peur, nous pouvons parler de :

- crainte ;
- inquiétude ;
- appréhension ;
- soucie ;
- nervosité ;
- anxiété ;
- panique ;
- terreur.

Selon l'intensité ressentie, le manager émotionnellement intelligent adaptera son vocabulaire. Mais le vocabulaire n'a pas pour seul but de différencier les émotions d'un point de vue de l'intensité. Il permet aussi de distinguer les émotions de même valence. Ainsi, nous pouvons distinguer la joie, de la satisfaction, ou encore du soulagement. Pour pouvoir traiter les émotions de manière intelligente, il est primordial de les mettre en mots.

L'information à traiter est différente selon que je ressens de l'envie, de la colère ou encore de la peur. Aussi, avoir un vocabulaire riche facilite les communications interpersonnelles. Ainsi, à la question « comment ça va ? » une personne émotionnellement intelligente ne répondra pas uniquement « oui, ça va » mais « joyeux et excité » ou encore « soulagé et satisfait ». La personne émotionnellement intelligente, consciente de ses émotions pourra les décrire avec une certaine acuité. Ainsi, elle donne à l'autre l'information nécessaire pour que celui-ci puisse s'adapter à son état émotionnel.

#### ■ Identifier les racines de l'émotion

La compréhension des émotions dépend également de la connaissance que les personnes ont :

- des causes qui les déclenchent ;
- de l'expérience physique de l'émotion ;
- du comportement expressif qui en découle ;
- des implications liées à leur modification (Gross 1999).

Reprenons l'**exemple** de la colère : comme nous l'avons déjà vu, la colère est déclenchée par un sentiment d'injustice ou de menace. Sans la colère nous tolérerions l'injustice, les inégalités et les préjugés. La colère nous pousse à nous battre pour rétablir ces injustices. Elle peut conduire à l'agressivité, la destruction et la violence. Voire à une rage aveugle qui ferait perdre à l'individu toutes capacités de raisonner et de penser. Inversement, une colère canalisée nous donne de l'énergie pour nous battre et nous permet de nous focaliser. Après un échec par exemple, la colère nous conduit à nous relever et à contre-attaquer. La colère est coûteuse car elle libère beaucoup d'énergie.

Au niveau physiologique, les effets délétères de colère prolongée sur notre santé commencent à être connus. Il est alors du ressort de chacun d'évaluer le coût émotionnel qu'il est prêt à engager.

Dans les luttes pour de meilleures conditions de travail pour un accroissement du bien-être collectif, dans les grèves et les manifestations, la colère joue certainement un rôle prépondérant. La colère peut être ressource ou source de difficulté. Ce sont les stratégies de régulation qui nous permettront d'utiliser la colère intelligemment : c'est-à-dire en support à notre performance et à notre bien-être.

Kotsou [4] et Mikolajczak [23] nous rappellent que face à une émotion, notre tendance naturelle est d'investiguer les causes externes (les dangers). Toutefois, pour pouvoir piloter stratégiquement les émotions, un travail d'investigation de nos déclencheurs

**Tableau 3 – Émotions et besoins (d'après Kotsou)**

Émotions	Besoins liés	L'émotion nous induit que le besoin est...
Joie	Partage, échange	Satisfait
Tristesse	Partage, échange	Menacé
Contentement	Sécurité, protection	Satisfait
Peur	Sécurité, protection	Insatisfait
Colère	Croissante	Satisfait
Gratitude	Croissante	Insatisfait

internes s'impose également. Il s'agit d'identifier ce qui a déclenché en nous cette émotion. Un besoin est ainsi un déclencheur interne d'émotion privilégié. En effet, sa satisfaction est en lien direct avec la valence des émotions ressenties (valence : plaisante ou déplaisante) et leur intensité (tableau 3). Les émotions déplaisantes telles que la peur, la colère ou la tristesse signalent que nos besoins sont insatisfaits ou menacés. Inversement, les émotions plaisantes telles que la joie, la satisfaction ou le soulagement indiquent que nos besoins sont satisfaits.

Quant à l'intensité des émotions ressenties, elle est proportionnelle à l'enjeu, l'importance du besoin. Pour satisfaire nos besoins, nous nous fixons des buts et objectifs. Ces derniers peuvent être compris comme des moyens déployés pour satisfaire nos besoins. Alors que les moyens sont quasi illimités, les besoins sont limités, classifiables et fondamentaux. Ces derniers revêtent un caractère universel au travers des cultures et des époques [4].

En accord avec Mikolajczak [23] nous positionnons ainsi les besoins à un niveau conceptuel supérieur aux moyens.

#### Exemples

- Faire un travail soigné, être volontaire et engagé dans son travail et au sein de son équipe sont des moyens au service d'un même besoin : le besoins de reconnaissance.

- Christophe est responsable d'un service d'une quinzaine de personnes. Lors d'une réunion, son  $n + 1$  critique la manière dont il a mené un projet important. Christophe le prend mal et ne répond pas. Depuis, il évite son  $n + 1$ .

Si Christophe identifie son émotion (la colère), il peut s'interroger sur ses besoins sous-jacents. Très probablement, il s'agit d'un besoin de respect et d'estime de lui-même non satisfait. Peut-être, se sent-il menacé par la réaction de son  $n + 1$ . Pour pouvoir agir sur l'émotion, et notamment sur les causes internes de celle-ci, Christophe a besoin de décoder les besoins sous-jacents à cette émotion. Ensuite, il pourra réfléchir aux moyens de satisfaire ses besoins et mettre en place des stratégies de régulation en vue de canaliser ses émotions dans leurs effets positifs.

#### ■ Anticiper l'évolution des émotions

Enfin, comme le précisent Mayer et Salovey [31], comprendre les émotions implique de pouvoir prédire leur évolution. Les émotions suivent en effet certaines règles. Ces règles nous permettent de faire des prédictions. Imaginez que vous êtes à la fin de l'année et que vous préparez les entretiens d'évaluation de vos collaborateurs. Vous comptez faire un *feedback* négatif à deux d'entre eux. Le manager émotionnellement intelligent prépare ses entretiens en se posant la question de l'impact émotionnel de ce *feedback*

sur ses collaborateurs. La question n'est pas simple. Quelle est la probabilité que ces personnes ressentent de la joie, de la fierté ou de la satisfaction ? De la tristesse, de la colère ou de la surprise ?

Ajoutons quelques éléments de contexte : l'un des collaborateurs vous évite depuis un certain temps et vous pensez qu'il est conscient que ses performances ont été insatisfaisantes. Le second collaborateur semble penser avoir atteint ses objectifs et avoir réalisé une bonne année. Conscient des évolutions des émotions dans le temps, le manager saura que le premier collaborateur ressentira très probablement de la tristesse après l'entretien alors que le second sera davantage enclin à ressentir d'abord de la surprise, puis de la colère dans un second temps. Le manager émotionnellement intelligent intégrera cette analyse des émotions dans la manière de conduire son *feedback* [38].

#### ■ Base d'un dictionnaire des émotions

Pour développer la compétence à comprendre les émotions, nous proposons une liste de questions non exhaustives, mais permettant d'enrichir progressivement les connaissances des émotions en vue de constituer un véritable dictionnaire des émotions. L'objectif étant de retracer l'évolution de l'émotion en vue de s'approprier leurs déclencheurs, manifestations, etc. :

- dans quel contexte l'émotion est-elle survenue (description de l'événement et des événements précédant l'émotion) ? ;
- comment vous-vous êtes senti ? ;
- quels étaient vos buts et objectifs dans cette situation ? Quels étaient vos besoins ? ;
- comment vous-vous êtes senti à la fin de la situation ? ;
- remémorez-vous comment vos émotions ont changé, comment vous vous êtes senti avant de revenir dans un état neutre ?

Ces questions sont également utiles pour s'entraîner à mieux comprendre les émotions des autres.

**Pour résumer, la compréhension des émotions est en lien direct avec la connaissance de celles-ci et de leurs processus.** Elle fait référence au vocabulaire émotionnel, à la connaissance précise du processus émotionnel (des déclencheurs aux conséquences) et la connaissance des évolutions des émotions.

### 3.3 Réguler les émotions

De nombreux exemples de la vie quotidienne et de la vie professionnelle nous montrent l'importance de la régulation des émotions. Aussi fonctionnelles qu'elles puissent l'être dans certaines situations, les émotions peuvent parfois pousser les individus à agir de manière regrettable [40].

#### Exemple

C'est le cas lorsqu'un accès de colère envers un collaborateur ne fait qu'empirer la situation. Ou lorsque la joie d'avoir mené à terme un projet nous conduit à traiter de manière superficielle un dossier important.

Se pose dès lors la question de quand réguler les émotions. En général, elles sont à réguler lorsqu'elles sont en désaccord avec nos objectifs et buts tels que préserver la santé et le bien-être, ou préserver la relation avec l'autre. Aussi, il convient de réguler les émotions lorsqu'elles ne sont pas en accord avec les règles d'expression : c'est-à-dire le contexte dans lequel elles émergent. Dans les situations professionnelles, une vigilance accrue doit être portée aux émotions en situation de performance. La joie due à la naissance d'un enfant ou la colère due à une dispute doivent être régulées lorsqu'elles affectent notre capacité à nous concentrer sur notre travail ou à étudier les différents paramètres pour prendre une décision.

La régulation émotionnelle est un processus que les individus utilisent pour influencer les émotions qu'ils vivent, les situations dans lesquelles ils les vivent et leurs manières de les exprimer. La régulation émotionnelle peut être caractérisée par des objectifs ou visées et des stratégies. Les objectifs nous indiquent quoi modifier et les stratégies nous permettent d'y parvenir ([7] [41]).

### 3.3.1 Quatre objectifs de la régulation émotionnelle

La régulation peut viser la **modification de quatre paramètres**.

#### ■ Type d'émotion

Cette régulation vise la modification de la nature plaisante ou déplaisante de l'émotion. Le cas le plus fréquent est la modification d'une émotion déplaisante (par exemple, la peur d'échouer) en émotion plaisante (l'espoir d'y arriver). Selon les circonstances, cependant, il peut être utile de passer d'une émotion plaisante à une émotion déplaisante. C'est le cas notamment lorsque nous ressentons de la joie, mais que nous devons conduire un entretien de recadrage avec un collaborateur.

Au regard du modèle des émotions modales [26] [27], il peut être intéressant aussi de changer le type d'émotion au sein de la même valence, mais se distinguant du point de vue du contrôle perçu sur la situation.

#### Exemple

Nous pouvons transformer la tristesse due à un échec (contrôle perçu faible) en colère (contrôle perçu haut). Cette colère pourra nous donner l'énergie à mener notre équipe à contre-attaquer.

#### ■ Intensité des émotions

Selon les circonstances, il peut être important de diminuer ou au contraire d'augmenter l'intensité des émotions. Cette modification peut s'appliquer tant sur les émotions plaisantes, que déplaisantes (tableau 4).

#### ■ Durée des émotions

Il peut s'agir dans certaines circonstances de faire durer une émotion.

#### Exemple

Prolonger la joie pour être performant au cours d'une séance *brainstorming* ou écourter sa joie pour se concentrer peuvent être des exemples de ce type de modification.

#### ■ Une ou plusieurs composantes de l'émotion

Il est possible de modifier l'ensemble des composantes de l'émotion ou une des composantes.

Tableau 4 – Modifier l'intensité des émotions		
	Diminuer	Augmenter
<b>Émotion déplaisante</b>	Diminuer l'anxiété liée à une prise de parole en public, ou la colère due à une injustice...	Augmenter la peur dans une situation à enjeu pour stimuler la vigilance...
<b>Émotion plaisante</b>	Masquer sa joie lorsque votre collègue vient d'apprendre une mauvaise nouvelle...	Augmenter son intérêt pour un sujet, profiter pleinement d'une pause-café...

#### Exemple

La composante expressive ou comportementale en vue de « cacher » une émotion.

### 3.3.2 Stratégies de la régulation émotionnelle

Les **stratégies de la régulation émotionnelle** sont au service des objectifs décrits au § 3.3.1.

La définition de l'émotion comme processus implique que les émotions peuvent être régulées à chacun des moments de ce processus (figure 1). Gross [41] distingue deux grandes catégories de stratégies :

- les **stratégies centrées sur les antécédents** ;
- les **stratégies focalisées sur la réponse** en tant que telle.

#### ■ Stratégies centrées sur les antécédents

Elles interviennent en amont du déclenchement proprement dit de l'émotion et consistent en la modification de l'impact émotionnel d'un stimulus donné. Cette régulation permet l'anticipation et le contrôle de la réponse émotionnelle. Un processus de sélection et d'influence de la situation et des cognitions est mis en place en vue de prévenir des émotions non désirées ou d'augmenter, faire durer, des émotions désirées.

##### • Première catégorie de stratégies : sélection de la situation

Une situation qui sera source d'émotions déplaisantes peut par exemple être évitée. Ou au contraire une situation qui évoque des émotions plaisantes peut être recherchée. Une personne peut décider de ne pas aller à une réunion pour éviter une personne qui pourrait la mettre en colère.

Inversement, une personne peut rechercher la collaboration avec une personne qui la fait se sentir compétente. Précisons que l'évitement de la situation est soumis à une appréciation de l'enjeu et du sens. Selon les circonstances, l'individu peut s'engager dans une situation peu plaisante parce qu'il en tire un bénéfice important à moyen ou long terme.

#### Exemple

C'est le cas des examens, des auditions ou présentations. À court terme, la situation peut être source de difficulté, mais le bénéfice anticipé amènera l'individu à choisir d'affronter la situation, au lieu de l'éviter.

##### • Deuxième catégorie de stratégies : modification de la situation elle-même

#### Exemple

Un individu peut changer la situation pour moduler son impact émotionnel. Reprenons l'exemple donné précédemment : une personne peut par exemple décider d'aller à une réunion accompagnée d'un(e) collègue afin d'augmenter ses capacités à faire face.

##### • Troisième catégorie de stratégies : déploiement attentionnel

Cette stratégie consiste à modifier l'impact émotionnel d'une situation en focalisant de manière sélective son attention, ou en ignorant consciemment certains éléments de la situation. Un individu peut réorienter son attention vers les éléments non émotionnels de la situation. Il peut se souvenir ou penser à des choses sans rapport avec l'état émotionnel non désiré.

#### Exemple

Face à une réunion à venir, au lieu de se focaliser sur le fait que cette réunion va certainement prendre beaucoup plus de temps que prévu, il est possible de focaliser l'attention sur l'objectif commun, le plaisir de retrouver les personnes impliquées dans le projet, ou encore les étapes que cette réunion permettra de valider.

#### • Quatrième catégorie de stratégies : réévaluation cognitive

En vue de désamorcer ou d'augmenter certaines émotions, les individus peuvent changer de point de vue et réévaluer la situation en se focalisant, par exemple, sur les aspects positifs que celle-ci comporte. C'est cette réévaluation qui permet de modifier le sens émotionnel du stimulus *a priori*, c'est-à-dire avant que l'émotion s'installe pleinement.

##### Exemple

Un individu peut ressentir de l'anxiété face à une présentation à venir. Une réévaluation cognitive peut consister à se dire que la présentation est un moyen :

- de montrer ses compétences ;
- de montrer le travail effectué ;
- d'échanger avec d'autres pour l'améliorer.

La réévaluation concerne également les enjeux qu'une situation comporte. Pour diminuer son anxiété en situation de performance, les individus sont souvent amenés à relativiser. Autrement dit, à revoir les enjeux à la baisse.

Les stratégies centrées sur les antécédents interviennent très en amont du déclenchement de l'émotion. Elles sont déployées pour moduler l'impact anticipé de l'émotion. Nous sommes conscients de beaucoup de situations et de leurs impacts sur notre vie émotionnelle. Malheureusement, ce paramètre émotionnel est trop souvent négligé et nous nous trouvons dans des situations inconfortables malgré nous. À qui cela n'est-il pas déjà arrivé de se dire que cette réunion va être particulièrement difficile sans prendre en compte cette prédiction dans la manière de s'y préparer ?

#### ■ Stratégies centrées sur la réponse

Ces stratégies correspondent aux efforts menés pour influencer l'émotion une fois déclenchée. Cette régulation intervient dans trois cas de figure [23] :

- les **situations imprévues** ou non correctement anticipées ;
- les **situations que l'individu savait génératrices d'émotions** mais qu'il ne pouvait raisonnablement éviter parce que les bénéfices à long terme étaient plus importants que ceux à court terme ;
- les **situations qui déclenchent une évaluation conditionnée**. En effet, *via* notre expérience et notre socialisation, certaines situations subissent une empreinte émotionnelle.

##### Exemple

Quelqu'un nous agace de manière répétée par ses commentaires désobligeants ou ses interventions non constructives. Il est alors fort probable qu'un jour, le seul son de sa voix ou le bruit de ses pas déclenchent en nous de l'agacement.

En référence aux processus émotionnels, les stratégies déployées ici peuvent donc viser :

- la **modification de la situation** ;
- la **réorientation de l'attention** ;
- la **réévaluation** ;
- le **changement d'une (ou plusieurs) composante(s)** émotionnelle ;
- le **partage social** de l'émotion.

#### ■ Modification de la situation

Cette régulation pose l'action à la source de l'émotion. L'individu va chercher à modifier la source de l'émotion. Les e-mails sont souvent décrits comme sources d'embêtement important au travail. Une solution de plus en plus utilisée en entreprise consiste à former le personnel à leur utilisation (recadrage sur l'utilisation de la fonction « répondre à tous », apprendre à préciser l'objet ou encore favoriser le contact verbal direct...).

#### ■ Réorientation de l'attention

L'attention peut être réorientée de deux manières :

- en **interne** : l'individu peut influencer son émotion en pensant à autre chose. Par exemple, pour modifier l'émotion de peur naissante, nous pouvons nous rappeler une situation où nous avons réussi ;
- en **externe** : elle consiste à s'engager dans des activités susceptibles de modifier notre état émotionnel. C'est ce que nous faisons notamment quand nous passons une soirée entre amis pour se distraire après une semaine intense au travail.

#### ■ Réévaluation

L'individu cherche à modifier l'impact de l'émotion en changeant sa manière de la percevoir. Les stratégies les plus connues de cette famille sont :

- la **réévaluation positive** de la situation (appelée dans le langage commun « positiver ») ;
- le fait de **relativiser les enjeux** ;
- se concentrer sur les **bénéfices à long terme**.

Cette famille de stratégies englobe aussi la réévaluation de ses croyances. Il s'agit ici de revisiter nos pensées, ainsi que nos ressentis en évaluant en quoi elles sont support ou frein dans une situation donnée. L'objectif est d'assouplir progressivement nos croyances et notre vision du monde en vue d'augmenter nos capacités adaptatives.

#### ■ Modification d'une (ou plusieurs) des composante(s) de l'émotion

Par exemple, la régulation de l'expression émotionnelle implique la suppression (inhibition) ou l'exagération de l'expression émotionnelle en cours, ce qui permet de moduler l'expérience émotionnelle.

La régulation de la composante physiologique peut être obtenue par :

- des **tranquillisants** (baisse de la tension musculaire) ;
- des **bétabloquants** (inhibition des récepteurs de l'adrénaline réduisant l'activité sympathique) ;
- des **méthodes de relaxation** et de *biofeedback*.

#### ■ Partage social de l'émotion

Tout de suite après l'éveil d'émotions positives ou négatives, certains individus sont enclins à partager leurs états émotionnels avec les autres, ce qui a pour effet de modifier leur état. Cette stratégie peut intervenir à tous les niveaux du processus émotionnel précédemment décrit.

##### Exemple

Nous pouvons faire appel à une autre personne pour nous aider :

- à affronter une situation ;
- à développer nos capacités à faire face ;
- à réévaluer la situation ;
- à changer de perspective ;
- à nous distraire.

### 3.3.3 Efficacité de diverses stratégies de régulation émotionnelle

**Notons que l'efficacité d'une stratégie dépend toujours de la situation et de l'individu.** Une stratégie peut être efficace à un moment donné et s'avérer inefficace à un autre moment. Une stratégie peut être efficace à court terme, mais pas à long terme.

L'efficacité des stratégies s'apprécie au regard de différents critères. Tout d'abord, nous pouvons juger de l'efficacité d'une stratégie au regard des objectifs. Est-ce que la stratégie a permis

d'atteindre l'objectif visé ? Celui de baisser l'intensité de l'émotion par exemple ? De modifier le type d'émotion ? D'autres critères peuvent également intervenir : est-ce que la régulation permet de préserver ou de développer notre santé et notre bien-être ainsi que la relation à l'autre ? En entreprise, les critères de l'efficacité et de la performance sont également à prendre en compte.

En résumé, nous venons de voir que les émotions ne sont pas fonctionnelles tout le temps. Il convient de les réguler en fonction des différents moments considérés. Les stratégies de régulation permettent de s'adapter aux événements émotionnels avec précision. Disposer de plusieurs stratégies de familles différentes permet alors d'augmenter ses chances de canaliser ses émotions en vue d'en faire des alliés.

Le manager désireux de développer sa compétence de régulation émotionnelle doit tout d'abord identifier ses stratégies préférentielles. La question de comment faire différemment se pose dans un second temps.

**Voici une série de questions qui vous permet de questionner vos stratégies de régulation et d'enrichir progressivement vos manières de faire :**

- que s'est-il passé ?
- quels étaient vos objectifs ?
- qu'avez-vous fait ?
- est-ce que cela a fonctionné ?
- comment cela aurait pu mieux se passer pour vous ? Pour les autres personnes impliquées ?
- pourquoi cela ne s'est-il pas mieux passé ?
- qu'auriez-vous pu faire différemment ?
- qu'avez-vous appris de cette situation ?

### 3.4 Utiliser les émotions

La compétence la plus recherchée est l'utilisation stratégique des émotions. Cette compétence vise l'activation d'états émotionnels en support à notre activité. Conduire une séance de *brainstorming*, prendre une décision, fédérer autour d'un nouveau projet ou encore préparer une réunion importante, sont autant de contextes où cette compétence s'avère primordiale.

L'utilisation des émotions repose fortement sur la connaissance que nous avons des différentes émotions. C'est parce que l'individu sait que la fierté réhausse son identité et celle du groupe, et confère un sentiment de compétences aux personnes, qu'il va pouvoir l'utiliser. Ainsi, avant une présentation importante, le manager émotionnellement intelligent pourra se rappeler des situations de réussite en vue de s'activer un état de fierté. La fierté ainsi activée favorisera son ouverture aux autres, l'envie d'être avec les autres et lui confèrera un sentiment de compétence et de maîtrise de son sujet, essentiel pour la réussite de sa présentation. Au niveau de l'équipe, il peut être utile d'insuffler de la fierté pour redonner l'élan et la motivation nécessaires pour rebondir après un échec.

En résumé, nous pouvons dire que l'utilisation des émotions permet aux personnes d'activer le « bon » mélange d'émotions

pour réaliser une tâche. Pour reprendre l'exemple ci-dessus, le manager saura activer en plus de la fierté, de la peur modérée pour stimuler la vigilance et modérer la prise de risque. Par ailleurs, le manager émotionnellement intelligent aura, au préalable, accordé un temps à la tristesse. Cette émotion favorise l'analyse en détail et le traitement systématique des causes de l'échec, analyse essentielle et préalable à une nouvelle mobilisation. Ainsi, l'utilisation des émotions renvoie aussi à cette capacité à s'appuyer sur les émotions ressenties et à organiser ses activités, ou celles de son équipe, de manière à les rendre cohérentes avec cet état émotionnel.

## 4. Conclusion

Cet article aura permis de montrer la valeur ajoutée des compétences émotionnelles dans les organisations et plus particulièrement dans le management. Le manager émotionnellement intelligent intègre et utilise les émotions comme supports à la prise de décisions, la résolution de problèmes et la gestion de ses équipes. Il est plus à même à s'adapter à des contextes et des cultures différents. L'intelligence émotionnelle en tant qu'intelligence adaptative lui permet d'accroître agilité tactique et flexibilité comportementale, ingrédients essentiels pour naviguer dans des contextes d'incertitudes et de changements.

Nous avons exposé un modèle dynamique en quatre compétences clés :

- l'identification des émotions se fait à partir de l'ensemble des étapes du processus émotionnel ;
- la compréhension des émotions consiste à resituer l'émotion dans son contexte d'apparition, à identifier les besoins auxquels elle est liée et à faire des prédictions par rapport à son évolution dans le temps ;
- la régulation des émotions prend appui sur des objectifs et des stratégies ;
- l'utilisation des émotions renvoie à la capacité de s'engager dans des activités en cohérence avec ses états émotionnels. Aussi, l'utilisation des émotions consiste à activer délibérément des états émotionnels pour faciliter des activités comme, par exemple, la prise de décision ou la créativité.

L'intelligence émotionnelle est au cœur de la régulation de soi et des autres. Une bonne gestion des émotions est la clé pour conjuguer performance, santé et bien-être. L'entreprise désireuse de gagner en avantage concurrentiel a tout intérêt à investir dans le développement des compétences émotionnelles de ses managers et dirigeants.

**Ce faisant, elle impulse une véritable culture de l'émotion. Une culture où il est valorisé de prendre des décisions émotionnelles, d'inviter l'émotion aux réunions stratégiques et de suivre son intuition.**

# Intelligence émotionnelle au service du management

par **Lisa BELLINGHAUSEN**

Docteur en psychologie – Consultante en comportement humain  
Qualia- conseils, Lyon France

## Sources bibliographiques

- [1] DAMASIO (A.). – *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*. Odile Jacob, Paris (1995).
- [2] EKMAN (P.) et DAVIDSON (R.J.). – *The nature of emotion. Fundamental questions*. Oxford University Press, New York (1994).
- [3] LUMINET (O.). – *Psychologie des émotions : confrontation et événement*. De Boeck, Université, Bruxelles (2002).
- [4] KOTSOU (I.). – *Intelligence émotionnelle et management*. De Boeck, Bruxelles (2008).
- [5] DANTZER (R.). – *Le stress*. Encyclopaedia Universalis, 8 (2002).
- [6] LAZARUS (R.) et FOLKMAN (S.). – *Stress, appraisal, and coping*. Springer, New York (1984).
- [7] GROSS (J.J.). – *Handbook of emotion regulation*. Guilford Press, New York (2007).
- [8] BASCH (J.) et FISCHER (C.D.). – *Affective events-emotion matrix : a classification of work events and associated emotions*. In ASHKANASY (N.M.), HÄRTEL (C.E.J.), et ZERBE (W.) (Eds.), *Emotions in the workplace : research, theory, and practice*, Westport, Quorum, p. 36-48 (2000).
- [9] ARNOLD (M.B.). – *Emotion and personality*. Columbia University Press, New York (1960).
- [10] LAZARUS (R.S.). – *Psychological stress and the coping process*. McGraw Hill, New York (1966).
- [11] FRIJDA (N.H.). – *The place of appraisal in emotion*. *Cognition and Emotion*, 7, p. 357-387 (1993).
- [12] SCHERER (K.R.). – *Appraisal considered as a process of multi-level sequential checking*. In SCHERER (K.R.), SCHORR (A.), et JOHNSTONE (T.) (Eds.), *Appraisal Processes in Emotion : theory, methods, research*, Oxford University Press, p. 92-120 New York (2001).
- [13] MATTHEWS (G.), DERRYBERRY (D.) et SIEGLE (G.J.). – *Personality and emotion : cognitive science perspective*. In HAMPSON (S.E.) (Ed.), *Advances in personality psychology*, Psychology Press, Taylor & Francis, Philadelphia, vol. 1, p. 199-237 (2000).
- [14] LAZARUS (R.S.). – *Emotion and adaptation*. Oxford University Press, New York (1991).
- [15] SCHERER (K.R.). – *Introduction : cognitive components of emotion*. In DAVIDSON (R.J.) SCHERER (K.), et GOLDSMITH (H.H.). *Handbook of Affective Sciences*, Oxford University Press, New York, p. 563-571 (2003).
- [16] SCHERER (K.R.), WRANIK (T.), SANGSUE (J.), TRAN (V.) et SCHERER (U.). – *Emotions in everyday life : probability of occurrence, risk factors, appraisal and reaction pattern*. *Social Science Information*, 14, p. 325-345 (2004).
- [17] LAZARUS (R.S.) et COHEN-CHARASH (Y.). – *Discrete emotions in organizational life*. In PAYNE (R.L.) et COOPER (C.L.) (Eds.), *Emotions at work : theory, research, and applications for management*. Wiley, Chichester, p. 45-81 (2001).
- [18] WRANIK (T.) et SCHERER (K.R.). – *Individual differences in cognitive appraisal and the effect on anger and conflict management in interpersonal relationships*. Paper presented at the meeting of the Coordination, Européenne de la Recherche sur les Émotions (CERE), Paris (2000).
- [19] FITNESS (J.). – *Anger in the workplace : an emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers, and subordinates*. *Journal of Organizational Behavior*, 21, p. 147-162 (2000).
- [20] TIEDENS (L.Z.). – *Powerful emotions : the vicious cycle of social status positions and emotions*. In ASHKANASY (N.M.), HÄRTEL (C.E.J.), ZERBE (W.J.) (Eds.), *Emotions in the workplace*, Quorum, Westport, p. 71-81, (2000).
- [21] LEWIS (M.). – *Self-conscious emotions : embarrassment, pride, shame, and guilt*. In LEWIS (M.) et HAVILAND-JONES (J.M.) (Eds.), *Handbook of emotions*, Guilford Press, New York, p. 563-573 (1993).
- [22] SCHERER (K.R.). – *Psychological models of emotion*. In BLOOD (J.) (Ed.), *The neuropsychology of emotion*. Oxford University, Oxford Press, p. 92-120 (2000).
- [23] MIKOLAJCZAK (M.), QUOIDBACH (J.), KOTSOU (I.) et NÉLIS (D.). – *Les compétences émotionnelles*. Dunod, Paris (2009).
- [24] CACIOPPO (J.T.) et TASSINARY (L.G.). – *Principles of psychophysiology : physical, social, and inferential elements*. Cambridge University Press, New York (1990).
- [25] BLASCOVITCH (J.). – *Using physiological processes in social psychological research*. In REIS (H.T.) et JUDD (C.H.) (Eds.), *Handbook of research methods in social and personality psychology*. Cambridge University Press, p. 117-137 (2000).
- [26] SCHERER (K.R.). – *Toward a concept of modal emotions*. In DAVIDSON (R.J.) (Ed.), *The nature of emotion, Fundamental questions*, Oxford University Press, New York, p. 25-31 (1994).
- [27] TRAN (V.). – *The use, overuse, and misuse of affect, mood, and emotion in organizational research*. In ASHKANASY (N.), HÄRTEL (C.), ZERBE (W.J.) (Eds.), *Research on emotion in organizations. Functionality, intentionality and morality*, Macmillan Ltd., vol. 3, p. 31-53 (2007).
- [28] WECHSLER (D.). – *Nonintellectual factors in general intelligence*. *Psychological Bulletin*, 37, p. 444-445 (1940).
- [29] MATTHEWS (G.), ZEIDNER (M.) et ROBERTS (R.D.). – *Emotional intelligence*. Science, Myth., Cambridge, MIT Press, MA (2002).
- [30] GOLEMAN (D.). – *Emotional intelligence : perspectives on a theory of performance*. In Press (2001).
- [31] MAYER (J.D.) et SALOVEY (P.). – *What is emotional intelligence ?* In SALOVEY (P.) et SLUYTER (D.) (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence : implications for educators*, Basic Books, New York, p. 3-31 (1997).
- [32] BAR-ON (R.). – *The emotional intelligence inventory (EQ-i) : technical manual*. Multi-Health Systems Inc., Toronto (1997).
- [33] GOLEMAN (D.). – *Emotional intelligence*. Bantam Books, New York (1995).
- [34] BAR-ON (R.). – *The development of a concept of psychological well-being*. Unpublished Doctoral Thesis, Rhodes University, South Africa (1988).
- [35] SALOVEY (P.) et MAYER (J.D.). – *Emotional intelligence*. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, p. 185-211 (1990).
- [36] PLUTCHIK (R.). – *Emotions. A psychoevolutionary synthesis*, Harper & Row, New York (1980).
- [37] BELLINGHAUSEN (L.). – *Quel est le futur des compétences émotionnelles dans les dispositifs de formation professionnelle ?* *Pédagogie Médicale*. 13(3), p. 155-157 (2012).

- [38] CARUSO (D.R.) et SALOVEY (P.). – *The emotional intelligent manager : How to develop and use the four key emotional skills of leadership*. Jossey Bass, San Francisco (2004).
- [39] BEN-SHAHAR (T.). – *L'apprentissage du bonheur*. Belfond. Pocket (2007).
- [40] GROSS (J.J.). – *Emotion regulation*. In LEWIS (M.), HAVILAND-JONES (J.M.) et BARRETT

(L.F.) (Eds.), *Handbook of Emotions*, NY, Guilford, 3<sup>e</sup> éd., New York, p. 497-512 (2008).

- [41] GROSS (J.J.). – *Emotion and emotion regulation*. In PERVIN (L.A.) et JOHN (O.P.) (Eds.), *Handbook of personality, Theory and research* (2<sup>nd</sup> Ed.) Guilford Press, New York, p. 525-552 (1999).

#### Autres ouvrages

ZEIDNER (M.), MATTHEWS (G.) et ROBERTS (R.D.). – *Slow down, you move too fast : emotional intelligence remains an « elusive » intelligence*. *Emotion*, 1, p. 265-275 (2001).

BINET (A.). – *Les idées modernes sur les enfants*. Flammarion, Paris (1909).

### À lire également dans nos bases

LOTH (F.). – *Philosophie et ingénierie : des apports réciproques*. [AG 1 600] avr. 2013.

SAMSON (L.). – *Approche systémique des facteurs humains dans l'entreprise*. [AG 1 520] juil. 2002.

DONNADIEU (G.). – *Motiver les hommes dans les entreprises : approche systémique*. [AG 1 525] janv. 2004.

### Sites Internet

- **Site de Lisa Bellinghausen**  
<http://www.lisabellinghausen.com>
- **Psychologie positive**  
<http://www.psychologie-positive.net>

- **University of New Hampshire**  
<http://www.unh.edu>
- **NCCR – Affective Sciences** – Université de Genève  
<http://www.affective-sciences.org>

### Évènements

- **Coaching meets Research** – Congrès de dialogue entre praticiens et chercheurs  
<http://www.coaching-meets-research.ch>
- **World Congress on Brain Behavior and Emotions** – Rencontre mondiale autour des thématiques du cerveau et de la psychologie qui en est à sa

10<sup>e</sup> édition  
<http://www.brain2014.com/ingles/index.php>

- **Congrès de l'Association internationale de Psychologie du travail de langue française (AIPTLF)**  
<http://www.aiptlf2014.insight-outside.fr/communication/>





### RESSOURCES DOCUMENTAIRES FORMATION CONSEIL

**Plus de 8000 articles scientifiques et techniques en français et les services associés pour aller plus loin dans vos recherches documentaires et bibliographiques.**

Techniques de l'ingénieur est la base de référence des bureaux d'études et de la conception, de la R&D, de la recherche et de l'innovation industrielle.



### RESSOURCES DOCUMENTAIRES FORMATION CONSEIL

**Les experts de Techniques de l'Ingénieur partagent leurs savoir-faire techniques et organisationnels.**

Montez en compétence grâce aux journées techniques et formations HSE ou privilégiez un parcours sur mesure développé par les conseillers formation et réalisé à vos dates et dans votre établissement.



### RESSOURCES DOCUMENTAIRES FORMATION CONSEIL

**Tout l'ADN de Techniques de l'Ingénieur à votre disposition.**

Les experts et spécialistes scientifiques de Techniques de l'Ingénieur, praticiens expérimentés, vous accompagnent tout au long de vos projets pour vous conseiller : diagnostics, recommandations techniques et montée en capacité de votre R&D jusqu'à l'innovation.

## LES THÉMATIQUES COUVERTES

Sciences fondamentales  
Génie industriel  
Procédés Chimie-Agro-Bio  
Mesures - Analyse  
Matériaux  
Mécanique  
Énergies

Électronique - Automatique  
Technologies de l'information  
Construction  
Innovations  
Environnement - Sécurité  
Transports  
Biomédical - Pharma

