

La place accordée aux sentiments, aux émotions en « situation de travail »? N'y a t il pas là une piste de réflexion sur l'optimisation de nos modes de fonctionnements en situation professionnelle ?

A cet égard il est pourtant courant de concevoir depuis l'injonction de Socrate ( « *Connais-toi toi-même* ») que « *l'intelligence émotionnelle* » s'appuie sur cette prise de conscience de nos sentiments et ce, pour devenir, ad-venir une personne « humaine ». à part entière ! L'esprit « émotionnel » et « rationnel » fonctionnant en harmonie, il est donc fréquemment évoqué que pour chacun d'entre nous notre cerveau « gauche » et notre cerveau « droit » (la fameuse dichotomie « cœur » et « tête » ) possède une intensité variable d'une personne à l'autre. Le siège des émotions étant la zone limbique qui joue un rôle prédominant sur le fonctionnement du cerveau, y compris sur les centres de la pensée, on ne peut donc nier que nous avons deux cerveaux, deux formes différentes d'intelligence : « *l'intelligence rationnelle* » et « *l'intelligence émotionnelle* ».

*« L'émotion désigne à la fois un sentiment et les pensées, les états psychologiques et biologiques particuliers, ainsi que la gamme des tendances à l'action qu'il suscite. Il existe des centaines d'émotions, avec leurs combinaisons, variantes et mutations. Leurs nuances sont en fait si nombreuses que nous n'avons pas assez de mots pour les désigner »\**

La plupart des praticiens et des chercheurs considèrent qu'il existe des « émotions » en famille de base (comme pour les couleurs fondamentales), avec des expressions « fondamentales » de 4 émotions (dont les expressions faciales sont universelles) : *la peur, la colère, la tristesse, le plaisir*. Le classement des émotions par « catégorie » (peur, colère, tristesse, plaisir, amour, surprise, dégoût, honte...), n'empêche pas, par exemple, que la jalousie soit une variante possible de colère mêlée de tristesse et de peur, d'où la grande complexité de l'interprétation de nos dispositions affectives, de nos troubles psychologiques lorsqu'une personne s'enferme dans un état émotionnel chronique... La différenciation des émotions dans une durée brève liée à une situation ( par exemple la tristesse ressentie d'avoir échoué à un examen) permet d'évoquer la notion d'*affects* qui est la subjectivité d'un état psychique tandis que *les sentiments* s'inscrivent eux comme des éprouvés psychiques beaucoup plus durables et liés davantage à une personne ( par exemple le sentiment amoureux ) et concerne des objets internes (moi) et externes (la nature).

Concrètement, grâce à l'apport de A.R DAMASIO, professeur et directeur du département de neurologie ( Université de l'IOWA ), il a été souligné le rôle clé joué par le circuit lobe « préfrontal-amygdale ». Les connaissances émotionnelles situées dans l'amygdale sont essentielles, sans affecter les capacités cognitives du QI, pour prendre les plus simples des décisions de la vie courante. Les expériences et témoignages recueillis par ce célèbre neurologue montrent que les sentiments sont de fait « *indispensables* » aux décisions rationnelles. Les sentiments nous « guident » dans la bonne direction ! Pour A.R DAMASIO le cerveau émotionnel est d'une très grande importance pour le cerveau pensant et après « l'erreur » de DESCARTES qui a instauré une scission entre le corps et l'esprit, il met à l'honneur aujourd'hui SPINOZA qui a la même époque a su voir dans le fondement dans les émotions (comme en outre la joie et la tristesse) « les clés » de notre survie et de la culture humaine.

Pour la PNL (Programmation Neuro-Linguistique ) qui est une approche de la communication et du changement développée depuis plus de 30 ans à partir des travaux de R.BANDLER et J. GRINDER il importe pour ces spécialistes en psychologie, mathématique, linguistique et cybernétique « *de s'intéresser non pas à ce que les gens disent mais ce qu'ils font vraiment. Puis nous construisons des modèles de ce que nous avons observé* » expliquent ces spécialistes ( extrait de A.CAYROL et P.BARRERE, LA PNL, des techniques nouvelles pour favoriser l'évolution personnelle et professionnelle, ESF, 1989).

Réactions complexes du corps et de notre esprit avec des réactions incluant un état subjectif, une impulsion à agir. Au fil des années, le « Quotient Emotionnel » (QE) se voit stimulé par les expériences vécues et la connaissance de soi. Ces processus structurels ou perçus au niveau du conscient produisent *une sensation sensorielle*. Les émotions sont ainsi un processus psychobiologique, en partie appris et dont la place dans les relations humaines et le management devient de plus en plus évidente.

Pour pérenniser une relation saine dans la durée une communication et un partage des émotions sont des ingrédients incontournables. La qualité relationnelle s'appuie sur des aptitudes à s'écouter, apprendre à résoudre des désaccords voire des conflits ou encore découvrir et apprendre de soi et des autres. L'émotion étant fondamentale à la connaissance de soi et des autres. Toutes les évolutions dans les pratiques managériales sous-tendent la place essentielle accordée dans le travail : à la fois comme « *régulation* » et « *implication dans le travail* », ainsi que le souligne M.THEVENET (Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes, Edition d'organisation, 2000).

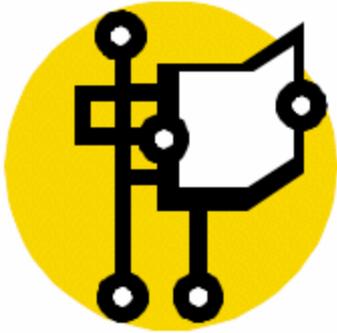
Le développement du concept de « *gestion émotionnelle* », par rapport à la gestion financière, de la R&D ou encore administrative devrait, pour certains, être une branche à prendre en compte dans la gestion des « ressources humaines » en entreprise.

Comme le souligne le professeur en psychologie à l'Ecole de Management de LYON, S.ROUSSILLON (Les Emotions dans le travail, Cahier de recherche, p.10,12/20003) « *les émotions remplissent plusieurs fonctions dans le travail : préparer l'action adaptée, l'auto-information, un mode de communication inter-humaine et de l'organisation sociale... les reconnaître et les gérer devient indispensable pour conserver une véritable rationalité secondaire et éviter des rationalisations parfois quasi-délirantes qui sont en fait sous le contrôle d'émotions ni reconnues ni prises en compte. Il s'agit d'apprendre à encadrer, à faciliter l'élaboration des dimensions émotionnelles mobilisées par les situations et les relations de travail, à s'appuyer sur l'intelligence émotionnelle...* »

En référence à TH.GORDON , disciple de C.ROGERS (père de « *l'empathie* » consistant à saisir avec autant d'exactitude que possible, les références internes et les composantes émotionnelles d'une autre personne et à les comprendre comme si on était cette autre personne) qui a édité les « 12 barrages à la communication » dans le champ éducatif (exiger, menacer, moraliser, conseiller & proposer des solutions, donner une leçon, blâmer, passer de la pommade, ridiculiser, interpréter...), notons en entreprise l'affichage d'un règlement intérieur et rarement d'une charte sur la manière de gérer nos relations et émotions au travail...

## **Lecture de quelques repères clés sur la place des émotions au travail avec Viviane DUBOS.**

**EMOTIONS 2004 : Interview N°2 de Viviane DUBOS**  
par Sylvie SANCHEZ-FORSANS,  
Chargée d'enseignement en Psychologie à l'UNIVERSITE LYON 2  
Responsable du Centre d'Applications Psychologiques  
et d'Accompagnement Professionnel (CAPAP®)



## **Viviane DUBOS**

Auteur du best-seller « Les émotions, comment s'en faire des alliés avec les outils de la PNL » aux éditions ESF (séminaires Mucchielli) et d'un fascicule pratique « Osez réussir » édité aux éditions CHOTARD.

Elle est d'abord intervenue dans le champ social en créant une structure pédagogique d'accueil pour des adolescents en difficultés de réinsertion scolaire. Consultante en formation pendant plus de 15 années, elle a conduit des séminaires intégrant différentes approches en communication : gérer les relations à l'intérieur d'une équipe de travail, résoudre des conflits, s'affirmer dans un environnement professionnel.

Psychologue, Maître praticienne en PNL elle a créé aujourd'hui à SINGAPOUR son propre cabinet avec en projet une plateforme en réseau réunissant des professionnels français et chinois.

### **1) Quelle définition donner de « l'intelligence émotionnelle » ?**

Viviane DUBOS: « Les études citées par le docteur en Psychologie Daniel GOLEMAN ont démontré que le QI d'un individu n'interviendrait que pour au mieux 20% dans les facteurs de réussite ... Le « reste » c'est le facteur émotionnel ! Les émotions sont inscrites en mémoire avec une formidable panoplie « d'émotions-ressources » à notre disposition et que nous utilisons ou pas : confiance en soi, sentiment de puissance, sérénité, sécurité, enthousiasme, motivation, concentration... Il définit comme « intelligence émotionnelle » certaine « aptitudes » jouant un rôle éminemment social . Ces aptitudes seraient des cibles pour éduquer dès lors notre intelligence émotionnelle. »

## 2) Quelle est la valeur de la charge émotionnelle ?

Viviane DUBOS : « Chacun d'entre nous connaît le pouvoir de ces objets banals, quotidiens, qui "ont une âme" ! Prenez pour exemple un vieil air de musique, diffusant une atmosphère de bonheur nostalgique, de sérénité, des objets fétiches véhiculant des ressources de confiance en soi, la cigarette du fumeur, déclencheur de calme ou de concentration, ou encore un timbre de voix entendu, et faisant surgir une inexplicable antipathie, un parfum, une odeur éveillant une émotion joyeuse...

Tous ces objets ont en commun une "*charge historique*" : les voir, les toucher, les sentir ou les entendre connecte immédiatement un sentiment, un état d'humeur associé... »

## 2) Dans le contexte de l'entreprise, quel crédit accorder à nos émotions ?

Viviane DUBOS : « Beaucoup de tort dans le contexte d'entreprise est attribuée à nos vulnérabilités émotionnelles. Il est clair que « les grains de sable » dans la machine bien huilée sont du ressort des émotions humaines : anxiété, trac, peur d'échouer, jalousies, rivalités, coups de gueule, etc. Cependant il est difficile d'imaginer une entreprise fonctionnant sans les moteurs que sont la motivation, la capacité de gérer l'incertitude, l'écoute, l'enthousiasme, l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance.

L'émotion a toujours été d'actualité dans l'entreprise, et le restera ... »

## 3) De quelle manière mesurer l'importance de l'émotion dans l'entreprise ?

Viviane DUBOS : « Une bonne manière de mesurer l'importance de l'émotion dans l'entreprise est de se confronter à un univers culturellement différent, où l'émotion est « gommée ».

C'est le cas pour certains de nos cadres français à SINGAPOUR, qui se retrouvent managés par un directeur de filiale Singapourien. Objectif N°1 : chiffre d'affaires !

C'est pour ainsi dire le maître mot d'un management à court terme, dans un environnement très hiérarchisé, où la critique systématisée, en réunion de groupe est le seul stimulant. À cela s'ajoute un manque de visibilité, pas de stratégie à long terme, où l'on puisse se sentir « investi » d'une mission... Et imaginez dès lors l'hermétisme apparent d'un directeur qui ne laisse « transparaître » aucune émotion : ni désaccord, ni enthousiasme...

Là, pour des cadres français des plus aguerris, à force de naviguer dans le flou il y a de quoi être déboussolé et guetté par le « burn-out »...

#### 4) Les conflits, l'absence de cohésion d'équipe...Quid de la fatalité humaine ?

Viviane DUBOS : « Pour moi, Les conflits sont l'expression même de la vie, c'est-à-dire de situations qui bougent, évoluent en intégrant l'arrivée de facteurs externes aussi bien qu'internes : le marché, la concurrence, les évènements socio-politiques aussi bien que des recompositions internes : restructurations, départs, arrivées de nouveaux collaborateurs...

Ces changements (comme d'ailleurs l'absence de changements) sont à l'origine de désaccords, de tensions qui s'expriment en mécontentements, plaintes, insatisfactions.

Au sein d'un groupe, le conflit est une turbulence qui s'installe sur un point de faille : lorsque celui-ci est bien géré, il va permettre de recomposer l'organisation, c'est-à-dire le système logique de droits et de devoirs qui fondent les rapports entre les hommes ».

#### 5) Un exemple?

Viviane DUBOS : « Prenons par exemple deux assistantes dont les zones de responsabilité se recouvrent : imaginons que dans leurs attributions elles se voient confier la mise à jour du fichier clientèle, ou le classement de dossiers. Tôt ou tard, l'une d'entre elles aura l'impression d'en faire plus... Dès que les responsabilités sont diluées, parce qu'il y a un flou dans l'organisation qui le permet, alors entrent en scène les rivalités et des comportements de passivité. C'est pour mettre un terme aux prises de bec répétées et aux erreurs ou omissions, que le responsable hiérarchique interviendra. Son intervention ne sera suivie effectivement d'effets, que si elle permet de clarifier et redéfinir les responsabilités en jeu »

#### 6) Est-ce que cela veut dire qu'un des enjeux majeurs du management est de réussir à gérer « les émotions » ?...

Viviane DUBOS : « C'est certainement aujourd'hui un des enjeux du management dans des entreprises qui deviennent d'une certaine manière « anonymes » à force de restructurations. Il apparaît essentiel pour les managers de savoir réveiller les motivations en étant à l'écoute de leurs équipes, de savoir distinguer les « faux-problèmes » (prétextes), des « vrais problèmes » (vrais besoins), de savoir structurer dans la clarté, de savoir dire à temps, de savoir dire non, de savoir dire oui ! ...De savoir aussi être à l'écoute des peurs qui leur sont confiés, au lieu de les dénigrer ! Ou encore, de savoir percevoir les colères, souvent masquées ou détournées... Le face-à-face que suppose la colère ne va pas de soi. Les jeux de pouvoir, les comportements détournés et les flèches ironiques n'entrent en scène que parce qu'il existe la peur du face-à-face conflictuel et de ses conséquences imaginées ».

## 7) Le « pilotage émotionnel », comment le travailler en situation professionnelle?

Viviane DUBOS : « Le milieu de l'entreprise a ses règles du jeu, où compétitivité et performance tiennent une bonne place ; un milieu qui contribue sans doute à exacerber nos différences de personnalité et à verrouiller des incompréhensions voire des conflits. Le résultat de conflits mal négociés, pour une bonne partie, prend la forme de phénomènes « irrationnels » : perte de croyances et de convictions affectant la motivation, sentiments de révolte ou de revanche...

Il est tout à fait possible d'apprendre à « piloter nos émotions » mais cet apprentissage est aussi une aventure avec soi-même : « piloter » nos émotions suppose de « désapprendre » nos habitudes, c'est-à-dire de reconnaître nos mécanismes de substitution. On évite plus souvent qu'on ne le croit, de ressentir ou de s'impliquer, on rationalise à l'excès, on excuse un peu trop souvent les autres ou bien on les responsabilise à tort, on ferme la porte aux vieilles tristesses non digérées qui reviennent sous d'autres formes émotionnelles, on « anesthésie » l'émotion à force d'anti-dépresseurs ou d'excitants. Bref, nous « malmenons » nos émotions.

Etre accompagné dans ces changements est parfois une étape nécessaire, pour générer des réussites et des bénéfices (émotionnels bien sûr) plus rapides. Pour information, voici les 6 dimensions, répertoriées par les chercheurs américains, pour nous y aider :

1- **L'écoute de Soi** : être en contact avec l'enthousiasme ou le déplaisir est une condition fondamentale pour orienter nos choix et décisions personnelles, qu'ils soient intimes, dans le cadre de relations amoureuses ou socioprofessionnelles. La confusion du ressenti ou des émotions qui nous animent conduit à des comportements inappropriés : agitation « stressant » les autres et soi-même ou à des mécanismes de substitution : anxiété envahissante et déficit d'estime de soi chez des personnes n'ayant jamais appris à « écouter » leurs colères.

2- **La maîtrise émotionnelle** : c'est la capacité créative de trouver une résolution, une réponse adaptée aux « troubles » induits par la colère, l'anxiété, la tristesse. Maîtriser n'est pas « hypercontrôler », c'est plutôt transformer l'émotion. Comment ? En se mettant à l'écoute du besoin que chaque émotion nous révèle : être protégé, créer des liens, poser des limites, structurer notre environnement, etc.

3- **La motivation et l'engagement** : la motivation n'est pas pour autant le résultat d'une lutte empli d'efforts et de contraintes. C'est plutôt une attitude optimiste, confiance en soi et en les autres, qui caractérise les gens motivés par un but, un désir, un idéal, un résultat. Daniel Goleman décrit un état de concentration, qu'il nomme fluidité, et analogue à l'émotion qui accompagne tout acte créateur. Il n'y a plus ni tensions, ni anxiété, ni sensations d'effort, mais au contraire, plaisir dans l'acte même.

4- **L'empathie** : la faculté d'être réceptif aux signes non-verbaux émis par notre entourage régle tous nos rapports sociaux. Intonations de voix, mimiques, gestes sont le langage des émotions et des états d'humeur. Ignorer ces signes équivaut à ignorer l'autre, et peut-être source de

*malentendus et de conflits. Cette faculté d'écoute non-verbale apparaît dès la petite enfance sous la forme d'un mimétisme émotionnel : l'enfant pleure en entendant quelqu'un pleurer. Elle peut encore se définir comme capacité d'analyse, de clairvoyance, et sensibilité aux autres.*

*Par exemple, dans le cours d'une discussion, votre partenaire vous rétorque : « Tu aurais dû me le dire plus tôt ! » : Il se peut que vous réagissiez vivement, en supposant qu'il rejette une part de responsabilité sur vous. Vous vous sentez alors mis en tort. Vous pouvez aussi entendre, derrière cette phrase, sa propre gêne ou culpabilité : sa réaction témoigne que cette information a de l'importance pour lui et, qu'il accepte-apprécie votre sincérité.*

**5- La capacité à établir des relations personnelles :** *c'est l'art du contact, la capacité à être intime, à se sentir proche, à accueillir l'autre et à parler de soi, à exprimer des émotions et à partager des affects. Il s'agit d'abandonner une certaine raideur, celle des rôles et des devoirs que nous nous sommes imposés, pour être simplement, sans tension, ni faux-semblants. Dans notre culture, survalorisant le savoir et l'effort, l'intimité a peu de place. Les phénomènes de « burn-out » touchent particulièrement les « fortes personnalités », ayant appris à se débrouiller seules, et partageant peu, car se méfiant de leurs « vulnérabilités » émotionnelles*

**6- La capacité à travailler en groupe :** *tout manager sait reconnaître l'importance des mouvements émotionnels qui animent une équipe : phases d'enthousiasme lors de réussites, de découragement ou de colère dans les moments de surcharge, d'anxiété lors de changements annoncés. Élément régulateur lors de conflits, il sait contenir les rivalités en édifiant des règles collectives qui vont protéger le groupe. Il sait aussi encourager ses collaborateurs lorsqu'ils entrent dans des stratégies d'échec.*

*Travailler en groupe, diriger une équipe, c'est donc savoir rester en état de veille « émotionnelle » pour agir au bon endroit, au bon moment... »*

## **7) Quel est un des apports de la PNL (Programmation Neuro-Linguistique) comme technique et/ou outil dans une démarche de développement professionnel ?**

Viviane DUBOS : « Justement, la PNL nous enseigne cette capacité à re-piloter nos émotions, en nous guidant dans des temps de « relaxation-visualisation ».

*Cette forme « d'entraînement-mental », très utilisée dans le monde sportif contribue à gérer les effets négatifs du stress et à optimiser l'action. Elle nous enseigne comment mobiliser des « ressources émotionnelles » au moment où nous avons besoin - Ces archives ont la forme d'enregistrements sensoriels: images, sons, sensations. L'individu fabrique tout au long de son histoire des ANCREs : objet vu, entendu ou touché, imprégné d'une couleur émotionnelle. Nous avons la capacité de "repiloter nos émotions" en "court-circuitant" ces ancrages spontanés, en les utilisant consciemment, comme "carburants énergétiques" en créant des "ancres" artificielles: visuelles (image-souvenir), auditives (musique), kinesthésiques (sensations liées au toucher) »*

8) « *On ne peut pas ne pas communiquer* » nous enseigne Paul WATZLAWICK dans une « *logique de communication* », qu'en retenir sur le travail émotionnel pour mieux vivre nos émotions »positives » et négatives »?

Viviane DUBOS: « *On ne peut pas ne pas être en émotion* »... D'où l'importance fondamentale de l'écoute. C'est une dimension clé en situation de travail . Peu de managers sont encore formés à savoir gérer leurs propres états d'humeur, à mobiliser leurs équipes en sachant créer les nécessaires conditions de sécurité, de confiance, de stimulation. Gérer les manifestations émotionnelles, c'est déjà acquérir une bonne intelligence des phénomènes de groupe, savoir éviter des écueils tels que passivité, agressivité, exclusion de certains membres.

Il se doit d'être à l'écoute de ses émotions, de ses peurs, de ses colères...La réside sans nul doute un des rôles de notre mission d'accompagnement professionnel au niveau individuel et des équipes ».

© Propos recueillis depuis SINGAPOUR par téléphone pour le 26/04/04  
Interview n°2- [www.capap.com](http://www.capap.com) / Lettre psy 2.

Pour la constitution de ce dossier CAPAP® EMOTIONS 2004 & INTERVIEW N°2, références bibliographiques :

Extrait de « L'intelligence émotionnelle », page 424 (\*) de D. GOLEMAN aux éditions Robert LAFFONT ( 1997)

J.COSNIER , Psychologie des émotions et des sentiments, RETZ (1999)

R.DORON et F.PAROT, Dictionnaire de Psychologie , PUF( 1998 )

V.DUBOS, Les émotions, ESF ( 5 ème édition 2002)

A. R. DAMASIO, Spinoza avait raison, joie et tristesse, le cerveau des émotions ( 2003)

Sites www :

-Article « Emotions et fonctionnements affectifs du Centre de recherche en Psychologie de la connaissance et du langage » ( 2004)

[www. Up.univ-mrs.fr/wpsycle/recherche/programmes/prog32Gilles.html](http://www.Up.univ-mrs.fr/wpsycle/recherche/programmes/prog32Gilles.html)

- Conférence du 23 Mars 2004 « La place des émotions dans les processus relationnels et décisionnels » par le CETSAAH et le CNRS

[www.ehess.fr/centres/cetsah](http://www.ehess.fr/centres/cetsah)