

Bernard Anselem
Emmanuelle Joseph-Dailly

30
EXERCICES
PRATIQUES

LES TALENTS CACHÉS DE VOTRE CERVEAU AU TRAVAIL

Les neurosciences pour cultiver votre INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE,
prendre les BONNES DÉCISIONS et gérer votre ÉNERGIE

● Éditions
EYROLLES

MIEUX CONNAITRE SON CERVEAU POUR EN TIRER LE MEILLEUR

Notre cerveau possède une marge de progression phénoménale, pour peu que nous en comprenions les mécanismes et que nous adoptions les stratégies adaptées.

Tenir compte de quelques grandes règles de fonctionnement cérébral nous permet de :

- ^ comprendre et gérer nos **réactions émotionnelles**,
- ^ prendre de **bonnes décisions** en situation de tension ou d'incertitude,
- ^ nous adapter aux **changements incessants**,
- ^ déterminer nos **motivations durables**,
- ^ mieux résister au **stress**,
- ^ tisser des **relations constructives**,
- ^ accroître l'**efficacité collective**.

Cet ouvrage s'appuie sur les avancées les plus récentes en psychologies comportementales et en neurosciences pour ouvrir de nombreuses opportunités d'applications professionnelles, pour soi-même ou dans la gestion d'une équipe. Il permet ainsi à chacun, en fonction de ses attentes et de ses motivations, d'explorer son plein potentiel.

.....



BERNARD ANSELEM est médecin, titulaire d'un master de recherche en neuro-psychologie (Toulouse, Lyon, Grenoble), spécialiste en imagerie médicale, auteur, conférencier orienté vers l'application des connaissances sur la prise de décision, l'intelligence émotionnelle, les motivations intrinsèques, l'adaptation au changement et la qualité relationnelle. Il est aussi formateur (médecins et entreprises), membre du comité d'éthique et chargé d'enseignement à l'université de Savoie.



EMMANUELLE JOSEPH-DAILLY est anthropologue de formation. Consultante, formatrice et conférencière sur les sujets du leadership et des organisations du futur, elle n'a cessé de créer des liens entre les mondes de la recherche et de l'entreprise. Elle exerce par ailleurs une activité de coach en développement personnel, enseigne dans plusieurs grandes écoles et publie régulièrement dans la presse. Également directrice au sein du groupe Julhiet-Sterwen, elle a coécrit l'ouvrage *Développez l'engagement de vos collaborateurs* (Eyrolles, 2018).

**LES TALENTS
CACHÉS
DE VOTRE
CERVEAU
AU TRAVAIL**

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

Note d'information : les différentes applications citées dans le livre nous ont semblé être une aide pour le lecteur. Le fait de les citer ne s'insère nullement dans une démarche publicitaire. Les auteurs n'ont pas d'information d'ordre économique ou éthique sur les produits cités.

Création de maquette et composition : Hung Ho Thanh

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

© Éditions Eyrolles, 2020
ISBN : 978-2-212-57316-9

Bernard Anselem

Emmanuelle Joseph-Dailly

LES TALENTS CACHÉS DE VOTRE CERVEAU AU TRAVAIL

Les neurosciences pour cultiver
votre intelligence émotionnelle,
prendre les bonnes décisions
et gérer votre énergie

● Éditions
EYROLLES

À mon trio lumineux du quotidien
À la transformation « du texte en images,
des mots en vie et de la vie en poésie »
À R.



SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	8
PROLOGUE	10
Connaître votre corps pour mieux avancer !	10
Faire pousser vos neurones	12
Utiliser les sciences comportementales et les neurosciences au travail	13
LE LIVRE EN UN COUP D'ŒIL	14
CHAPITRE 1 > DÉVELOPPER VOTRE INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE	17
Qu'est-ce qu'une émotion ?	19
Qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle ?	24
Comprendre vos émotions avec les neurosciences	27
Se faire des alliées de vos émotions	33
Anticiper le pouvoir de vos émotions dans le monde du travail	51
CHAPITRE 2 > DÉCIDER : ENTRE INTUITION, RÉFLEXION ET ÉMOTIONS	65
Décider sous influence	65
Comprendre les rouages de la décision	68
Intuition ou réflexion ?	79
Décider au travail	85
CHAPITRE 3 > MOTIVER ET SUSCITER L'ENGAGEMENT	99
Qu'est-ce que la motivation ?	99
Distinguer les motivations externes des motivations internes	101
Comprendre les mécanismes cérébraux qui vous poussent à agir	105
Pour durer, déterminer vos motivations intrinsèques	110
Passer de la motivation à l'engagement au travail	113

CHAPITRE 4 > TRAVAILLER VOTRE CAPACITÉ À VOUS ADAPTER ET À CHANGER	127
Développer votre aptitude à accueillir le changement	128
Comprendre les bases neurologiques du changement	131
Prendre conscience des freins au changement	139
Vous adapter à un changement imposé	152
CHAPITRE 5 > GÉRER VOTRE ÉNERGIE, VOTRE ATTENTION ET VOTRE STRESS	165
Développer votre capacité d'attention	166
Gérer votre énergie : un cerveau affûté dans un corps sain	173
Savoir gérer votre stress	180
CHAPITRE 6 > AMÉLIORER VOTRE QUALITÉ RELATIONNELLE GRÂCE AU CERVEAU SOCIAL	203
Revaloriser le potentiel du cerveau social	205
Comprendre votre cerveau social : un avantage de taille	210
CHAPITRE 7 > EXPLOITER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE	241
Doper la performance avec la sécurité psychologique	243
Passer de l'individuel au collectif : pas si facile...	247
Repenser les organisations pour favoriser l'intelligence collective	256
PETIT CONDENSÉ DE VOS TALENTS CACHÉS	266
ÉPILOGUE	270
LES TABLES	274
INDEX	276

AVANT-PROPOS

Ce livre est un alliage de connaissances et de perceptions. Un bouquet de neurones que l'on a essayé de créer et de faire pousser. Tout au long de ces chapitres, qui retracent sept grandes fonctions cérébrales, nous avons voulu allier le meilleur de la complémentarité de nos compétences : neurosciences et psychologies comportementales dans leur forme scientifique et concrète, appuyées par de l'expérience pratique en médecine et imagerie médicale et la transposition de toutes ces sciences comportementales au monde du travail. Pour ce faire, nous nous appuyons sur près de deux décennies d'observations des hommes et des femmes en situation professionnelle et plus de dix ans d'accompagnements individuels ou collectifs de collaborateurs des TPE, PME, grands groupes comme organismes publics. Le tout coloré d'expériences au contact d'indépendants, d'entrepreneurs, de start-upers, pour nous adresser à un public large et que chacun puisse se reconnaître au fil de l'ouvrage.

Les avancées récentes en psychologies comportementales et en neurosciences nous ouvrent aujourd'hui de précieuses opportunités d'applications professionnelles. Mais, ces dernières années, les neurosciences ont eu tellement d'écho qu'elles sont désormais souvent utilisées pour faire figure d'argument d'autorité pour convaincre et clore le débat. Le but de cet ouvrage est tout au contraire de l'ouvrir, de passer du « prêt à penser au prêt à explorer¹ ». De comprendre l'étendue de nos possibilités, mais aussi d'identifier les limites de la littérature sur le sujet ou les idées toutes faites sur le fonctionnement de notre cerveau. Cet ouvrage n'a pas vocation à être une « neuro-dictature », pas plus que nous ne sommes des

1. Expression d'Éric-Jean Garcia, professeur affilié en Leadership à Executive Education Sciences-Po Paris, dans ses travaux : « Un tour du monde de la notion de leadership » (<https://www.youtube.com/watch?v=Ln7p2MMfHXA>).

« neuro-gourous ». L'objectif est d'aiguiser l'esprit de discernement de chacun, de fournir les outils de compréhension de notre machine intérieure pour que les applications des neurosciences ne soient plus le pré carré d'experts scientifiques, mais deviennent accessibles et utilisables pour tous et par tous. En revanche, la rigueur scientifique, les références des recherches sur le sujet et des sources citées restent une exigence. Les neurosciences sont en effet tellement vulgarisées que l'on peut souvent lire des éléments approximatifs, voire inexacts, sur nos modes de fonctionnement, et il nous a semblé important de permettre au lecteur d'aller creuser les recherches ou les points qui lui semblaient les plus pertinents.

À chacun maintenant de disposer des clés de son propre véhicule pour optimiser le fonctionnement de la machine et surtout d'un mode d'emploi pour en comprendre mieux les rouages, automatiques ou mécaniques.

Tous les exemples pris dans cet ouvrage sont des témoignages réels et fidèles aux propos tenus, reçus durant les centaines de séances de coaching que nous réalisons chaque année, pendant des séminaires ou tout simplement des interviews et conversations privées. L'identité des personnes concernées a néanmoins été grimée afin de préserver leur anonymat et leur liberté de parole.

PROLOGUE

Une forêt qui pousse fait moins de bruit qu'un arbre qui tombe. Il n'est pas toujours possible d'éviter les arbres qui tombent car nous avons naturellement tendance à nous inquiéter de ce qui ne va pas, mais nous avons du pouvoir pour faire pousser notre forêt neuronale et développer ainsi de nouveaux comportements qui seront bénéfiques pour tous. Toutes nos pensées et nos actions découlent du bon développement des arborescences de notre cerveau. Faire pousser nos neurones s'avère non seulement épanouissant, mais très efficace pour progresser personnellement et collectivement. Il est établi que le plaisir, la motivation ou encore la curiosité favorisent cette croissance neuronale et renforcent ainsi nos aptitudes, et ce tout au long de notre vie et jusqu'à notre mort.

CONNAÎTRE VOTRE CORPS POUR MIEUX AVANCER !

Les sportifs de haut niveau doivent connaître leurs capacités physiques pour espérer gagner. Tout navigateur doit maîtriser la technicité de son voilier pour en tirer le meilleur. Alors pourquoi prendre le risque de dériver en nous laissant mener passivement par notre cerveau ? Comment espérer cultiver la relation à soi et aux autres si nous ne comprenons pas déjà nos propres modes de fonctionnement ?

Nous avons l'énorme chance de vivre une révolution de la connaissance : des ponts se construisent sous nos yeux entre les mondes du corps et ceux de l'esprit. Les psychologies scientifiques et les neurosciences ont progressé comme jamais ces dernières années. En deux décennies, elles ont investi l'ensemble de nos activités. Elles nous guident pour créer un environnement favorable à l'épanouissement

de nos nombreuses aptitudes humaines. Leur éclairage nous permet de mieux comprendre les forces qui animent notre cerveau, ainsi que nos automatismes avec leurs avantages et leurs pièges.

Les sciences cognitives étudient les grandes fonctions cérébrales telles que les perceptions sensorielles, l'attention, les émotions, la motivation, la prise de décision, la mémorisation, les mécanismes de raisonnement ou le lien social, entre autres. Leur exploration nous permet de définir progressivement les conditions optimales d'épanouissement de nos capacités mentales et nous aide à utiliser plus finement notre cerveau, sans perdre de temps ou d'énergie. Mais, pour cela, nous devons connaître le potentiel et les limites de ce cerveau pour mieux anticiper les épreuves, faire de meilleurs choix, collaborer plus efficacement avec notre entourage ou vivre le changement plus sereinement.

Les liens entre les disciplines de neurologie, de psychologie expérimentale, de sciences de l'éducation, d'économie, de sociologie ou encore de leadership nous permettent d'aborder concrètement des domaines aussi impalpables et subjectifs que la prise de décision complexe, l'intelligence émotionnelle, la relation à l'autre ou la créativité.

En somme, connaître les rouages de notre cerveau nous permet de cultiver les conditions optimales pour obtenir le meilleur de nous-même. Ces savoirs renforcent nos capacités à affronter les difficultés de la vie, ils nous apportent une vision plus sereine et plus de détermination pour les actions à entreprendre.

Mieux connaître son cerveau a donc surtout un aspect pratique ! Cela améliore la performance au travail, les choix stratégiques et même notre bonheur au quotidien, en agissant sur des éléments aussi variés que :

- notre efficacité au travail : en nous donnant les moyens de mieux utiliser notre potentiel, de savoir sur quels leviers agir et surtout comment agir ;
- nos décisions : en nous rendant capables de sélectionner les informations primordiales dans des environnements complexes, voire stressants ;

- notre intelligence émotionnelle : en nous permettant de trouver en nous les motivations pour être plus entreprenant, plus endurant, plus résistant aux difficultés ou au surmenage et mettre à distance nos pensées toxiques pour développer des relations humaines de qualité ;
- notre flexibilité mentale : en développant notre capacité au changement, en levant les freins de nos croyances limitantes, ces convictions inadaptées qui font que l'on se limite soi-même dans son champ d'action ;
- nos relations aux autres : en améliorant la compréhension de leurs réactions, en cultivant une meilleure écoute.

FAIRE POUSSER VOS NEURONES

De nombreux travaux montrent que nous possédons une marge de progression importante dans la plupart des domaines évoqués. Les résultats dépendent en majorité de notre état d'esprit et de notre motivation.

Nos ressources mentales s'essoufflent par exemple au fur et à mesure d'une tâche qui demande de l'attention. Après quelques heures, nous réagissons de façon plus émotionnelle, plus mécanique. Nous résistons alors moins aux émotions désagréables et pouvons faire des choix impulsifs, être irritable, anxieux, découragé. Notre capacité à rechercher de l'information avant de prendre une décision s'émousse. Dans ce cadre-là, les apports des sciences cognitives porteront à la fois sur :

- la prévention de ces états pour garder un mental affûté ;
- la capacité à identifier les signes de fatigue attentionnelle et émotionnelle ;
- la reconnaissance de ces moments pour prendre du recul ;
- la mise en place d'une stratégie dite de régulation en lien avec notre intelligence émotionnelle ;
- l'adaptation de procédures permettant des prises de décision plus aiguisées.

UTILISER LES SCIENCES COMPORTEMENTALES ET LES NEUROSCIENCES AU TRAVAIL

Dans nos environnements professionnels, la croissance exponentielle des informations à traiter en un temps record, les contraintes réglementaires et les transformations constantes imposent un fonctionnement matriciel et en réseau. Cela nécessite un partage des tâches clair, une fluidité de l'information et une confiance entre parties prenantes. Ces évolutions ne se feront pas sans une compréhension fine de nos mécanismes émotionnels et motivationnels.

Lorsque nous décidons ou initions un changement personnel, il faut en évaluer l'efficacité espérée dans la vie de tous les jours.

Les compétences innées sont importantes, mais nous avons le pouvoir de les faire progresser tout au long de notre vie, tout dépend de ce que nous en faisons.

De nombreux travaux montrent que nous possédons une marge de progression non négligeable, dans la plupart des domaines évoqués. Les résultats dépendent en majorité de notre état d'esprit, de notre motivation et de notre organisation qui se compose de plusieurs étapes : planification, mise en pratique, évaluation et répétition des actions.

En résumé, nous pouvons progresser si nous le voulons !

Les éclairages des sciences cognitives sont de précieux alliés dont il serait dommage de se passer. Ils ne constituent pas un « mode d'emploi » prêt à l'usage, mais un guide pour forger les outils et les stratégies de chacun, adaptés à l'immense diversité de nos métiers, des situations et des personnalités.

LE LIVRE EN UN COUP D'ŒIL

■ Nos émotions (chapitre 1)

C'est le préalable à tout. Les neurosciences cognitives nous apprennent que l'émotion est première par rapport à notre perception consciente. Elle était là avant le développement de l'intelligence humaine. Elle s'est développée dans l'évolution animale avant les aptitudes du langage et du raisonnement complexe. Ses réseaux cérébraux sont aussi plus rapides que l'accès d'une information à la conscience. L'émotion précède la pensée, son émergence ne se contrôle donc pas.

→ *Nous verrons ce qu'est une émotion, comment s'en faire une alliée et travailler ce qu'on appelle notre « intelligence émotionnelle ». Cela nous permettra de mieux accepter, apprivoiser, tolérer et utiliser nos émotions désagréables, tout en appréhendant nos émotions trompeuses. Parce qu'une émotion, parfois, ça trompe énormément ! Et tout comme l'émotion était à l'origine des choses dans notre développement, elle sera également un atout du futur hors du commun pour le monde technologique qui nous attend demain.*

■ Nos décisions (chapitre 2)

Les émotions sont aussi à la base de nos jugements et de nos décisions. Ces dernières décennies, un ensemble de travaux et plusieurs prix Nobel ont montré que la décision purement rationnelle n'existait pas. Le manque d'appréciation d'une émotion comme la peur ou la colère peut conduire à une mauvaise décision.

→ *Nous expliquerons comment comprendre les rouages de la décision et améliorer sa pratique, déjouer les pièges, traquer les erreurs de jugement et utiliser les atouts de notre intuition pour décider de manière éclairée. Nous observerons ces moments où l'intuition est notre alliée et comment agir pour*

favoriser notre agilité mentale et améliorer notre réflexion dans nos environnements professionnels.

■ Notre motivation et notre engagement (chapitre 3)

Pendant longtemps, les visions de la motivation par les sciences humaines et les neurosciences étaient séparées par un gouffre. En effet, les observations physiologiques qui étaient réalisées dans le domaine de la motivation ne permettaient pas de progresser sur le sujet dans un monde professionnel.

Récemment, les progrès en biologie, en imagerie cérébrale, mais aussi en addictologie, ont permis d'avancer dans la compréhension de motivations plus abstraites, telles que l'appartenance, l'envie de progresser ou d'acquiescer son autonomie. Nous progressons encore dans la distinction entre nos motivations transitoires et nos motivations plus durables.

→ *Nous présenterons les ressorts neurologiques de la motivation et étudierons comment connaître nos motivations durables, qui nous apportent de la détermination et de la sérénité pour mieux mobiliser nos forces et celles de notre entourage. Dans une optique professionnelle, nous envisagerons aussi le lien entre motivation et engagement, l'idée d'engagement au travail dépassant la seule motivation et reposant sur plusieurs facteurs à prendre comme un tout.*

■ Notre flexibilité mentale, notre résilience et notre rapport au changement (chapitre 4)

L'accélération des rythmes et la révolution des connaissances nous imposent une adaptation incessante. L'arrivée de l'intelligence artificielle nous

pousse plus que jamais vers la nécessité d'une flexibilité mentale et d'une capacité de résilience accrues.

→ *Nous verrons comment appréhender cette nécessaire flexibilité, comment lever les freins naturels, cultiver nos capacités d'apprentissage, et nous appuyer sur le socle solide qui peut être apporté par l'estime de soi. Pour que ces démarches ne restent pas des incantations, chaque décision de changement devra faire l'objet d'une méthode. Par méthode, il faut entendre une organisation plus ou moins planifiée, une mise en pratique immédiate et une répétition de l'action afin d'ancrer les nouveaux comportements acquis. Cela permettra d'éviter qu'ils disparaissent, noyés par l'océan de nos habitudes. À travers la compréhension de ce que sont les mécanismes neuroscientifiques du changement, nous comprendrons nos résistances, la force de nos habitudes et de nos automatismes et comment actionner nos forces dans l'exploration de la nouveauté. Ces aptitudes serviront, entre autres, à développer notre résilience dont nous détaillerons les applications possibles.*

■ Notre gestion de l'énergie et notre résistance au stress (chapitre 5)

Tous ces changements effrénés mettent nos organismes à rude épreuve. Les incertitudes, la compétition, l'obligation de résultat, le surmenage, peuvent conduire à l'anxiété, à l'impulsivité, au découragement, au désengagement, voire à des altérations mentales et physiques durables. Savoir utiliser au mieux ses ressources cérébrales et bien comprendre ce qui se passe dans notre tête et dans notre corps n'est plus une option.

→ *Nous développerons une compréhension de nos propres mécanismes pour mieux gérer notre attention, notre énergie, notre stress, sommeil ou alimentation, qui deviennent plus que jamais des ressources indispensables. Nous proposerons des actions managériales et des moyens concrets de faire face pour tous, des clés pour travailler la mise à distance de nos pensées toxiques, conserver notre agilité mentale et maintenir notre attention, tout en repérant les facteurs de risque qui nous guettent dans nos quotidiens professionnels.*

■ Nos relations aux autres (chapitre 6)

L'interaction humaine et la qualité de la relation sont des domaines qui ont largement bénéficié des avancées en neurosciences cognitives. Une part de notre cerveau ne s'active qu'en relation à l'autre, c'est le cerveau social. Ces liens font partie intégrante d'un fonctionnement cérébral harmonieux. Les travaux récents nous enseignent l'importance de cet enjeu sur l'ensemble de notre développement mental et physique.

→ *Dans cet ouvrage, nous verrons en quoi notre cerveau est hypersensible, imitateur, accro au lien affectif... Nous envisagerons différentes manières d'améliorer nos relations aux autres et des solutions pratiques pour travailler nos qualités relationnelles, en agissant à la fois sur la compréhension d'autrui, et sur nos perceptions, sur la coopération mais également sur l'affirmation de nous-même dans un cadre empathique et respectueux de l'autre, et ce, au travers d'outils et d'exercices pratiques.*

■ Notre intelligence collective (chapitre 7)

Dans nos entreprises, l'organisation du travail, le développement des compétences ou les conséquences du management peuvent vite se retrouver en contradiction avec les besoins de notre cerveau. Il peut alors être utile de prendre appui sur les sciences comportementales et sur une meilleure compréhension des fonctions cérébrales pour favoriser le fonctionnement collectif renforcé par les connaissances autour du cerveau social.

→ *Dans ce chapitre, nous observerons ce qu'est la sécurité psychologique et pourquoi elle est une clé de performance. Nous développerons le rôle de l'échec et l'importance de la tolérance à l'erreur. Nous verrons également les grandes difficultés, légitimes, que nous avons pour passer de l'individuel au collectif et proposerons des outils de connaissance de soi pour optimiser les performances de groupes. Enfin, nous questionnerons nos organisations actuelles pour repenser les modes de gouvernance vers une intelligence collective, qui valorise une production commune.*

CHAPITRE 1

DÉVELOPPER VOTRE INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

« Les gens pourront oublier ce que vous avez dit, mais ils n'oublieront jamais ce que vous leur avez fait ressentir¹. »

Nos sociétés ont la capacité d'envoyer des hommes dans l'espace, de sauver des vies en greffant des cœurs ou de concevoir des intelligences artificielles, mais ne savent pas toujours régler les conflits, effacer les craintes, les démotivations ou les ressentiments. Comment dès lors expliquer cette stagnation des compétences humaines ?

Nous commençons seulement à comprendre le rôle central des émotions. Les neurosciences nous apprennent l'importance des réseaux émotionnels pour sélectionner les informations importantes ou vitales et les gérer dans l'intérêt de notre organisme.

Comme souvent, l'étymologie nous éclaire sur la signification du mot « émotion ». Il nous vient du latin *motio*, le mouvement, l'impulsion. D'où l'idée que les émotions sont indispensables à notre passage à l'action. Vouloir dissocier nos émotions de nos actions est un non-sens, tant d'un point de vue neurologique que comportemental.

1. La citation est attribuée à la fois à Maya Angelou (1928-2014), poétesse, écrivaine, actrice et militante américaine, et à Carl Frederick Buechner (1926-) écrivain et théologien américain. La phrase originale est « They may forget what you said, but they will never forget how you made them feel ».

Dans l'évolution de notre cerveau, les réseaux émotionnels sont plus centraux et plus anciens que le langage ou les raisonnements abstraits. Les émotions sont à l'origine de toutes nos actions, y compris les plus rationnelles, comme un choix économique. Il n'est donc pas étonnant qu'elles soient plus marquantes et plus influentes que certains raisonnements logiques : le cœur prime la raison.

Pendant longtemps, le monde de l'entreprise et des organisations a très peu investi le champ des émotions. Il y a quelques années, être compétent, instruit et efficace étaient les critères souverains d'une réussite professionnelle. Les autres talents passaient au second rang. De nos jours, les agences spatiales sélectionnent leurs astronautes sur des critères de compétences émotionnelles et les armées du monde entier font de même. En entreprise, les organisations se sont récemment saisies du sujet et intègrent dans leurs programmes de développement des compétences certaines séquences autour de l'intelligence émotionnelle. Cette prise de conscience n'en est qu'à ses débuts, mais les entreprises vont y venir peu à peu, en prêtant bientôt plus d'attention à l'intelligence émotionnelle des candidats qu'à leurs compétences techniques. Le sujet reste cependant encore très marginal au regard des enjeux de demain.

Il existe néanmoins une difficulté de taille : c'est précisément lorsque l'émotion nous submerge qu'il nous est difficile de prendre du recul. Et cette distance est d'autant plus difficile à appréhender que nous avons peu l'habitude de manier ces sujets. Dès la petite enfance, nous avons appris à muscler la part rationnelle de notre cortex. À l'âge adulte, il est nettement plus entraîné que notre cerveau émotionnel, qui pilote la sphère de nos sentiments. Ses productions sont également plus valorisées par une société qui privilégie l'analyse cartésienne à l'intuition. De manière assez logique, la sphère de l'intelligence émotionnelle, complètement négligée par des générations successives à l'école, a donc été peu investie par le monde du travail.

Cette absence de formation n'est pas le seul défi. Les connaissances progressent à un rythme exponentiel, alors que notre capacité de traitement reste linéaire. Face à cette complexité grandissante, au déploiement des technologies envahissantes et des précarités multiples, les capacités de compréhension humaines accèdent au

premier plan. Cela prend forme notamment à travers la montée en puissance des connaissances sur l'intelligence émotionnelle et l'émergence croissante des *soft skills* (compétences comportementales), considérées comme les compétences de demain. À l'heure de la révolution numérique et de l'automatisation de nombreuses tâches intellectuelles par les algorithmes de l'intelligence artificielle, une revalorisation de ce qui fait de nous des humains va forcément s'imposer.

Dans ce chapitre, nous aborderons tout d'abord la compréhension de l'intelligence émotionnelle et les rouages des émotions, afin de préciser ce que nous pouvons modifier et ce que nous devons accepter. Puis nous nous intéresserons aux différentes stratégies de régulation émotionnelle utiles sur le moment et à long terme. Et, enfin, nous considérerons différentes applications au monde du travail dans les domaines de la transformation, de la gestion des conflits, des doutes, de l'anxiété, de la démotivation ou encore du ressentiment.

QU'EST-CE QU'UNE ÉMOTION ?

Chez nos lointains ancêtres et dans le règne animal, les émotions sont apparues pour sélectionner les informations importantes pour survivre, se développer et se reproduire : elles permettent ainsi d'éviter les menaces et de rechercher ce qui fait du bien à l'organisme.

Les émotions sont donc les marqueurs de ce qui nous importe.

Nous comprenons alors mieux leur rôle central : les réseaux émotionnels se sont construits avant l'apparition du langage et de la pensée complexe. L'émotion précède la pensée consciente. C'est aussi elle qui reprend le contrôle en période de tension ou de danger. Chez les premiers humains, la relation de groupe était indispensable à la survie. L'Homme est un animal social, un individu isolé n'avait que peu d'espérance de vie à l'époque et les relations sociales sont donc naturellement devenues une source majeure d'émotions.

Il existe une centaine de définitions universitaires du mot « émotion ». L'une des plus couramment admises est une notion physiologique :

par émotion, on entend une réaction passagère, rapide et spontanée, en adaptation à une information importante, accompagnée de signaux corporels. Ces signaux, dits « universels », se manifestent, entre autres, par des expressions faciales similaires, reconnaissables dans le monde entier. La question de l'image renvoyée en entreprise est donc centrale, puisqu'une émotion génère souvent un comportement visible. Et nous sommes empreint de convenances professionnelles fortes, qui régissent l'expression de nos ressentis dans notre sphère professionnelle.

Il existe de nombreux modèles de représentation et de classification des émotions. Le plus utilisé est celui de Paul Ekman, comportant six émotions universelles de base, établies en 1972, et qui ont toutes un rôle dans notre survie. Ce sont ces émotions qui ont permis la survie de notre espèce humaine au fil de l'évolution :

- la joie (qui permet la reproduction) ;
- la peur (qui prévient du danger) ;
- la colère (qui encourage à défendre ses droits) ;
- la tristesse (qui permet de se réintégrer à la tribu, au groupe) ;
- la surprise (qui apprend à s'adapter à l'imprévu) ;
- le dégoût (qui empêche de s'empoisonner).

Une émotion universelle se traduit par une expression faciale, une fuite inconsciente de l'expression, qui se visualise de la même façon, quels que soient la civilisation, la culture, la nationalité, la couleur de peau ou le genre de la personne qui la ressent.

À ces six émotions de base, dix autres, plus complexes, ont été ajoutées dans les années 1990 :

- le mépris ;
- la gêne ;
- la honte ;
- la culpabilité ;
- la fierté ;
- le soulagement ;
- l'amusement ;
- la satisfaction ;
- l'excitation ;
- le plaisir sensoriel.

Le travail de Paul Ekman est encore très actuel. Il a récemment inspiré la série *Lie to Me*² ou encore le dessin animé Pixar *Vice-versa*³, qui nous fait vivre dans la tête d'une petite fille à travers cinq expressions émotionnelles. C'est littéralement la vulgarisation grand public du rôle de nos émotions dans notre quotidien !

Le modèle du psychologue américain Robert Plutchik enrichit plus tard le travail d'Ekman en ajoutant deux émotions : la confiance et l'anticipation. Son travail est vulgarisé sous le nom de Roue de Plutchik. L'outil a l'avantage de permettre une gradation sémantique et aide ainsi à mettre des mots sur des ressentis, à nuancer et à préciser ses émotions. La langue française est effet riche en expressions liées à des émotions : bleu de peur, vert de rage, rouge de honte, une colère noire...

Ces émotions jalonnent nos quotidiens professionnels. Quand un salarié partage un vécu, son vocabulaire est généralement celui de l'émotion. Les situations nécessitant une adaptation du rapport à soi ou aux autres sont multiples. Et les émotions jouent un rôle déterminant dans notre représentation des situations et dans nos prises de décisions.

Dans *L'Erreur de Descartes*⁴, le neuroscientifique Antonio Damasio évoque des cas médicaux dans lesquels certains patients ont subi des lésions cérébrales altérant leurs capacités à ressentir des émotions. Leurs capacités au raisonnement restent alors constantes, mais leur aptitude à la prise de décision est en revanche considérablement altérée.

2. *Lie to Me* est une série américaine (quarante-huit épisodes de quarante-deux minutes) créée par Samuel Baum. Dans la série, le Docteur Cal Lightman, psychologue spécialisé dans la détection de mensonges au travers de l'analyse des micro-expressions, vend ses services au FBI pour résoudre des enquêtes criminelles.

3. *Vice-versa (Inside Out)*, sorti en 2015 est réalisé en images de synthèse par Pete Docter. Il remporte en 2016 l'Oscar du meilleur film d'animation. Dans l'histoire, les parents de Riley déménagent du Minnesota pour s'installer à San Francisco. C'est une nouvelle vie pour la petite fille, guidée par ses émotions, qui sont toutes incarnées par des personnages résidant dans sa tête et plus précisément dans le Quartier cérébral, le centre de contrôle de son esprit. Ses souvenirs sont eux aussi représentés par des boules d'une couleur différente selon l'émotion qu'ils contiennent.

4. Damasio A., *L'Erreur de Descartes*, Odile Jacob, 1995.

Géraldine, commerciale dans l'agroalimentaire, a du répondant et une forme de franc-parler, qui la pousse à exprimer de temps à autre une forme de négativité, laissant ses collègues désarmés face à son attitude. Ils attribuent ce tempérament à une forme de jalousie face au poste de responsable pour lequel elle n'a pas été retenue l'année précédente. Ils sentent qu'elle a envie de prendre plus de responsabilités et, même si elle en a les capacités, elle ne le fait pas spontanément. Elle semble réticente et inquiète de prendre ce rôle de leadership attendu d'elle et auquel elle aspire pourtant. Cette anxiété, en partie non consciente, modifie son comportement à son insu.

Arnaud, responsable Compensation et Benefits (Comp and Ben) dans l'énergie, est rattaché à la DRH. De la manière dont il le voit, son poste nécessite rigueur et créativité. Il tente donc tous les trimestres de proposer de nouvelles façons innovantes de procéder. De nature très patiente, il se confronte constamment aux limites d'un système très politique qui n'a pas intérêt à voir certains éléments évoluer. Chaque refus de tester, de considérer les propositions sur lesquelles il s'est investi enclenche chez lui une émotion de colère, qu'il renferme en lui en ressassant sa frustration.

Laëtitia, chef de produit marketing commercial dans un groupe de luxe international, est d'un naturel adaptable. Elle aime résoudre les problèmes et prend du plaisir à trouver des solutions à tout. Elle travaillait auparavant dans une agence de publicité et a fait le choix de rejoindre les équipes de l'un de ses clients. Une prise de risque pour elle car elle quittait un poste connu et maîtrisé pour un avenir plus incertain. Dans son nouvel environnement, elle doit proposer des idées de campagnes flash pour des événements et des lancements produits. Dernièrement, elle a trop tergiversé sur une campagne et laissé passer une belle opportunité, que le concurrent a saisie avec un grand retentissement médiatique. Elle qui était très appréciée pour son agilité dans son travail de publicitaire craint de ne plus avoir d'impact. Elle doute de sa

valeur ajoutée, prend de moins en moins de plaisir à proposer de nouvelles idées et commence à se renfermer sur elle-même. Des émotions de résignation, de tristesse et de culpabilité germent en elle.

Ces exemples nous montrent que les compétences rationnelles et techniques nous aident à faire face, mais qu'elles ne suffisent pas. Il existe une prise de conscience de l'importance de notre aptitude à nous connaître nous-même et à comprendre les autres, autrement dit à cultiver des compétences d'intelligence émotionnelle.



ÉVEILLEZ VOS TALENTS...

Analysez votre rapport physique aux émotions

Reconnaissez-vous monter en vous les prémices physiques des émotions lorsqu'elles se présentent ?

- Les signes physiologiques de la peur :
 - votre cœur s'accélère,
 - vos poils se hérissent,
 - vous transpirez,
 - vous tremblez,
 - vous avez les mains moites ;
- Les signes physiologiques de la colère :
 - paresthésies,
 - sueurs,
 - tremblements,
 - tachycardie,
 - bouffées de chaleur,
 - oppression thoracique,
 - perte de contrôle,
 - envie de détruire des objets,
 - envie d'attaquer autrui verbalement ou physiquement.

QU'EST-CE QUE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ?

► **Reconnaître, comprendre, réguler et tirer parti de ses émotions et de celles des autres**

Dans la sphère professionnelle, l'intelligence émotionnelle nous permet un temps de décryptage, d'analyse, de filtre. C'est une intelligence de soi et une intelligence de l'autre. Plutôt que de réagir machinalement, par réflexe, à une situation qui nous bouleverse, qui nous enthousiasme ou qui nous fait peur, nous pouvons prendre le temps de la réflexion sur l'attitude pertinente à adopter. L'émotion s'impose à nous. Elle est toujours acceptable car nous n'en sommes pas maître. En revanche, les actes qui en découlent restent en notre pouvoir : une remarque brusque à destination d'un voisin de bureau qui parle très fort au téléphone dans l'open space et nous agace, un mail sec et procédurier rapidement envoyé à un collègue qui nous irrite par sa mauvaise foi, un éclat de colère verbale face à l'erreur répétée d'un collaborateur, un partage trop enthousiaste d'informations personnelles que l'on aurait préféré garder pour soi... Si ces émotions de joie, de colère, de frustration, d'agacement ne sont pas évitables, nos réactions qui en découlent le sont. « Vous ne pouvez pas arrêter les vagues, mais vous pouvez apprendre à surfer⁵. » À chacun de choisir sa façon d'interpréter son émotion. Pour que nos émotions nous soient utiles dans un quotidien où notre survie n'est plus en jeu, nous devons les comprendre et sortir du mode « pilotage automatique », c'est-à-dire une réaction automatique qui fait suite au processus émotionnel plus ou moins conscient. Il nous faut donc être intelligent dans notre reconnaissance de l'émotion et dans le comportement qui y fait suite.

Les psychologues Peter Salovey et John Mayer⁶ ont été les premiers à formuler le concept d'intelligence émotionnelle en 1990. Pour eux, il s'agissait d'un ensemble de compétences distinctes de l'intelligence

5. Citation attribuée à Joseph Goldstein, auteur contemporain de nombreux livres sur le bouddhisme.

6. Salovey P. et Mayer J.D., « Emotional Intelligence », *Imagination cognition and personality*, 9(3), 1990, 185-211.

générale, recouvrant les capacités d'identifier, de comprendre et de réguler nos sentiments et émotions, puis d'utiliser ces informations pour guider nos réflexions et actions.

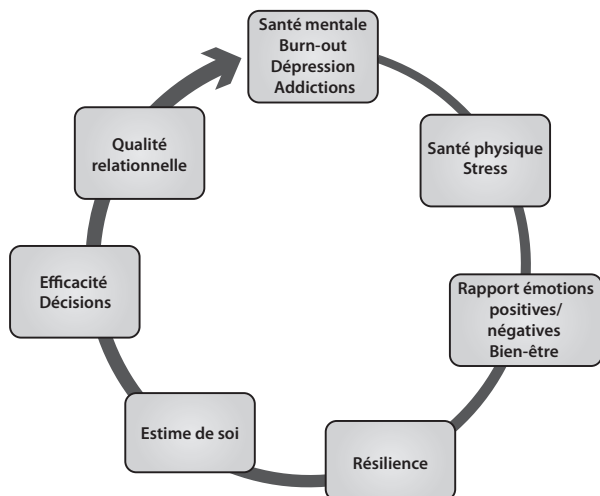
Grâce à son ouvrage *L'Intelligence émotionnelle* (1995), le psychologue Daniel Goleman a popularisé cette notion, en reprenant les travaux de Salovey reposant sur cinq compétences clés :

- connaissance et conscience de ses ressentis émotionnels ;
- régulation et gestion de ses émotions ;
- motivation de soi ;
- conscience et reconnaissance des émotions des autres, empathie ;
- aptitude à interagir harmonieusement avec autrui.

Depuis les années 1990, un ensemble impressionnant d'études ont montré l'importance de ces compétences dans des domaines divers, allant de la santé physique à la performance lors d'une prise de décisions.

► Les bienfaits de l'intelligence émotionnelle

De nombreuses études pointent les différences entre les groupes de population à intelligence émotionnelle haute et basse. Les avantages de développer une intelligence émotionnelle élevée portent autant sur la santé physique (diminution des pathologies liées au stress, telles que l'hypertension, les maladies cardio-vasculaires et inflammatoires) que sur la santé mentale (moins d'anxiété, de dépression ou de conduites addictives). D'un point de vue psychologique on constate une baisse des ressentis négatifs (rapport entre la perception des émotions positives/négatives), une élévation du niveau de satisfaction de vie, une meilleure estime de soi et une plus grande rapidité à faire face à l'adversité (résilience). D'autres champs de recherche montrent une meilleure résistance aux impulsions émotionnelles et aux biais cognitifs avec amélioration de la prise de décision. Enfin, la qualité et la quantité des relations sociales apparaissent nettement améliorées.



Les bienfaits de l'intelligence émotionnelle selon différents travaux de recherches



ÉVEILLEZ VOS TALENTS...

Analysez votre rapport cognitif à l'intelligence émotionnelle

- Vous percevez-vous comme à l'écoute de ce que les gens ressentent ?
- Vous considère-t-on comme sensible aux ressentis des autres ?
- Avez-vous une attitude non verbale considérée généralement comme très expressive ?
- Extériorisez-vous vos émotions les plus fortes ? De quelle manière ?
- Comment gérez-vous vos émotions négatives ?

Pour repérer une émotion, il peut être utile de se détendre physiquement et de regarder en soi pour comprendre ce qui est ressenti. Cela peut durer un bref instant, quelques minutes, pour détecter le