

# L'Intelligence émotionnelle

pour  
**les nuls**



**Steven J. Stein**  
**Françoise Dorn**  
Adaptation française



**Steven J. Stein**

**Françoise Dorn**

Adaptation française



# **L'Intelligence émotionnelle**

**pour  
les nuls**

**FIRST**  
ÉDITIONS

L'Intelligence émotionnelle pour les Nuls

Publié en accord avec John Wiley & Sons, Inc.

« Pour les Nuls » est une marque déposée de John Wiley & Sons, Inc.

« For Dummies » est une marque déposée de John Wiley & Sons, Inc.

© Éditions First, un département d'Édi8, Paris, 2015 pour la première édition.

© Éditions First, un département d'Édi8, Paris, 2022 pour la présente édition.

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'Auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

ISBN : 9782412086513

Dépôt légal : février 2023

Direction éditoriale : Marie-Anne Jost-Kotik

Responsable éditoriale : Aline Sibony

Editrice : Cyrielle Londero

Traduction : Christophe Billon

Correction : La Machine à mots

Illustrations : Rich Tennant

Maquette intérieure : KN Conception

Éditions First, un département d'Édi8

92, avenue de France

75013 Paris

France

Tél : 01 44 16 09 00

Fax : 01 44 16 09 01

Email : [firstinfo@efirst.com](mailto:firstinfo@efirst.com)

Site Internet : [www.editionsfirst.fr](http://www.editionsfirst.fr)

Ce livre numérique a été converti initialement au format EPUB par Isako [www.isako.com](http://www.isako.com) à partir de l'édition papier du même ouvrage.

# À propos de l'auteur

Titulaire d'un doctorat, **Steven J. Stein** est psychologue clinicien et président de Multi-Health Systems (MHS), éditeur internationalement reconnu de logiciels d'évaluation. Il a été président de la Fondation de psychologie du Canada et de l'Association de psychologie de l'Ontario. Le D<sup>r</sup> Stein est maître assistant au sein du département de psychiatrie de l'université de Toronto et l'a également été au sein du département de psychologie de l'université York de Toronto.

Le D<sup>r</sup> Stein a coécrit (avec le D<sup>r</sup> Howard Book) l'ouvrage au succès mondial *The EQ Edge : Emotional Intelligence and Your Success* (Jossey-Bass) et est l'auteur de *Make Your Workplace Great : The 7 Keys to an Emotionally Intelligent Organization* (Jossey-Bass).

Expert reconnu en évaluation psychologique et intelligence émotionnelle, il est intervenu comme consultant dans l'armée et dans des agences gouvernementales telles que les forces canadiennes, l'US Air Force, l'US Army et l'US Navy, des unités spéciales du Pentagone,

l'Académie du FBI, ainsi que dans des entreprises telles qu'American Express, Air Canada, Canyon Ranch, Coca-Cola (Mexique), la Canadian Imperial Bank of Canada (CIBC) et des clubs sportifs professionnels.

Il est intervenu dans plus d'une centaine d'émissions de télévision et de radio dans tout le Canada et les États-Unis. Il a également été cité dans de nombreux journaux, magazines et blogs.

Le Dr Stein a fait des conférences sur l'intelligence émotionnelle au Canada, aux États-Unis, au Mexique, en Europe, en Australie et en Asie.

Vous pouvez le joindre à l'adresse suivante : [ceo@mhhs.com](mailto:ceo@mhhs.com).

# Remerciements de l'auteur

Je dois bien l'admettre, je n'avais jamais pensé écrire un « Pour les Nuls » sur l'intelligence émotionnelle (IE). Bien que *L'Intelligence émotionnelle pour les Nuls* soit mon troisième livre sur le sujet, c'est le premier à aller au-delà du monde du travail pour explorer la sphère familiale, les amis et les inconnus.

Lorsque je me suis plongé dans ce domaine d'étude il y a presque quinze ans, la question qui revenait le plus souvent, particulièrement de la part des médias, était : combien de temps cette mode va-t-elle durer ? Je répondais que tant qu'il y aurait plus d'une personne vivant sur cette planète et devant interagir avec les autres, l'intelligence émotionnelle serait importante.

Je souhaite remercier toutes les personnes de Wiley qui m'ont encouragé à écrire ce livre. Merci tout d'abord à mon éditeur Don Loney de m'avoir présenté la collection « Pour les Nuls ». Il m'a convaincu que c'était un excellent moyen de prêcher la bonne parole en matière d'IE. Un grand



merci à l'éditeur qui m'a accompagné sur ce projet, Robert Hickey : il m'a patiemment maintenu sur les rails et formé avec gentillesse au ton d'un « Pour les Nuls ». Un grand merci également à Colleen Tutz Diamond, qui m'a prodigué ses suggestions et ses encouragements, tout en veillant à la fluidité de ma prose. Merci à mon réviseur, Laura Miller, et à mon chef de projet, Elizabeth McCurdy, et, bien entendu, aux gens du marketing qui vont contribuer à faire de cet ouvrage un succès.

Ma reconnaissance va également à tout le merveilleux personnel, toujours dévoué, de Multi-Health Systems. Leur talent et l'espace de travail d'une grande intelligence émotionnelle qu'ils ont créé m'ont permis de me lancer dans des projets tels que celui-ci.

Bien entendu, je tiens à remercier chaleureusement ma femme, Rodeen, de son soutien et de sa patience tout au long de ce projet, sans oublier mes enfants, Alana et Lauren.

# À propos de l'adaptatrice

**Françoise Dorn** est Maître praticien en Programmation Neuro-Linguistique (PNL), praticien en hypnose ericksonienne, formée à l'analyse transactionnelle, à l'EMDR (*Eyes Movement Desensitization and Reprocessing*), à la trame thérapeutique et à l'EFT (*Emotional Freedom Technic*).

Son domaine d'expertise est la gestion du stress et des émotions.

Psychothérapeute, consultante, elle est intervenue durant de nombreuses années pour un organisme de formation leader européen du secteur, comme spécialiste du stress, de la communication et du développement personnel.

Actuellement, elle consacre son activité à l'écriture et aux conférences. Chez First, elle est adaptatrice de *Vivre le deuil pour Les Nuls* (2013) et a écrit *Demain je jette ma boîte d'anxiolytiques* (2014), *Le Petit Livre de la psychologie positive* (2017), *Le Petit Livre de la Bienveillance* (2019), ainsi que deux romans, *Graines*

*de bonheur* (2014) et *Baraka* (2015), dans la collection « L'Optimiste ». Aux éditions Jouvence, elle a également publié *Le temps de la douceur*, *Happy Mamie*, *La magie des synchronicités* et un roman, *La Terre est le plus bel endroit du Ciel*.

Elle est coauteure, avec Élisabeth Couzon, de plusieurs ouvrages :

- *Soyez un stressé heureux* (ESF)
- *Apprivoisez les conflits* (Pocket)
- *Petit manuel du bonheur au féminin* (InterÉditions)
- *Cahier d'exercices pour être heureux* (ESF)
- *Cahier d'exercices pour les amoureux* (ESF)
- *Cahier d'exercices pour bien dormir* (ESF)
- *Cahier d'exercices pour apprivoiser votre stress* (ESF)
- *Cahier d'exercices pour rencontrer l'amour* (ESF)
- *Les Émotions. Faire de ses émotions une force* (ESF)
- *La Magie des émotions* (ESF)

Ce dernier ouvrage est très complémentaire de celui que vous allez lire. Il donne en particulier de nombreuses clés d'approches thérapeutiques diverses, utiles pour gérer ses émotions.

Pour agrémenter votre voyage au cœur de l'intelligence émotionnelle, elle a semé au fil des pages des informations complémentaires, des métaphores et des citations...

*L'émotion est ce moment où l'acier rencontre une pierre et en fait jaillir une étincelle, car l'émotion est la source principale de toute prise de conscience. Point de passage de l'obscurité à la lumière, ni de l'inertie au mouvement sans émotion.*

Carl Gustav Jung

# Préface

Pour faire court, derrière l'*intelligence émotionnelle* figure l'idée que les émotions sont des sources d'information importantes et utiles. Elles nous aident à résoudre des problèmes et guident nos interactions sociales. Et surtout, certaines personnes exploitent mieux les émotions que d'autres.

Alors, qui sont donc ces personnes à l'intelligence émotionnelle développée ? Il s'agit de personnes que vous connaissez et vous en faites peut-être partie. Si vous êtes du genre à bien lire les émotions des autres sur leur visage ou à interpréter avec pertinence vos sentiments, à mettre des mots dessus, à gérer vos émotions avec efficacité et à aider les autres à faire de même, à utiliser vos émotions pour raisonner clairement ou décrypter les situations dans vos échanges avec les autres, vous êtes probablement une personne douée d'une belle intelligence émotionnelle. Et si vous n'êtes pas certain d'être ce genre de personne, ce livre va

peut-être vous aider à apprendre les techniques et les compétences pour le devenir.

En 1990, quand John D. Mayer et moi-même avons publié dans la revue *Imagination, Cognition, and Personality* le premier article scientifique décrivant l'existence d'une théorie de l'intelligence émotionnelle, nous n'étions pas certains que les lecteurs trouveraient intéressante ou convaincante l'idée que les gens diffèrent dans leur façon d'identifier, de comprendre, de gérer et d'utiliser leurs émotions pour orienter leur réflexion et leurs actes. Eh bien, nous avons tort ! Au printemps 2009, pendant que je rédigeais cette préface, j'ai tapé *emotional intelligence* sur Google et j'ai obtenu plus de trois millions de résultats. On a assisté à une explosion de l'intérêt pour l'intelligence émotionnelle et nous savons aujourd'hui certaines choses que nous ignorions il y a vingt ans.

Tout d'abord, nous savons que l'intelligence émotionnelle se mesure et l'auteur de cet ouvrage, Steven Stein, est président d'une entreprise qui crée des outils d'évaluation psychologique, dont le MSCEIT, test que nous avons développé. Ensuite, nous savons que les scores élevés au MSCEIT et à

d'autres mesures de l'intelligence émotionnelle concernent la santé psychologique, l'efficacité au travail et le comportement dans les relations sociales. Enfin, nous savons qu'il est possible d'apprendre à améliorer ces capacités d'une multitude de façons. Par exemple, notre collègue Marc Brackett a développé et testé un programme scolaire qui aide les enfants à cultiver leur intelligence émotionnelle (et à mieux travailler à l'école).

Ces conclusions prouvent que l'ouvrage du D<sup>r</sup> Stein tombe à point nommé. Nous en savons beaucoup plus sur l'intelligence émotionnelle qu'il y a vingt ans et il est parvenu à synthétiser ces connaissances et à les présenter d'une manière très pédagogique et attrayante.

Il ne suffit cependant pas de lire un texte sur le sujet pour devenir émotionnellement intelligent du jour au lendemain. Je vous conseille vivement d'effectuer les exercices décrits par le D<sup>r</sup> Stein dans cet ouvrage et de rechercher d'autres moyens d'exploiter vos qualités émotionnelles, par exemple en lisant de la grande littérature, en vous intéressant plus aux différentes formes d'art ou simplement en passant plus de temps à observer

les autres et à réfléchir à vos propres capacités, motivations et comportements. Une fois que vous cernerez mieux les façons d'améliorer votre intelligence émotionnelle, vous ne verrez plus les autres du même œil.

Ce n'est pas entièrement garanti mais je soupçonne *L'Intelligence émotionnelle pour les Nuls* de vous inciter à élargir votre perception de l'intelligence et à développer les capacités émotionnelles qui vous aideront à rendre votre vie plus heureuse.

D<sup>r</sup> Peter Salovey

Chris Argyris, professeur de psychologie

Université de Yale



# Introduction

L'intelligence émotionnelle : cela ressemble à un oxymore<sup>1</sup>, n'est-ce pas ? Tout comme le terme crevette géante. On a tendance à penser que les autres sont soit « émotionnels », soit intelligents, mais pas les deux à la fois. Qu'est-ce donc que l'intelligence émotionnelle ? Et pourquoi n'en entendez-vous parler qu'aujourd'hui ?

L'intelligence émotionnelle, c'est la faculté de se montrer intelligent à propos de ses émotions. Elle englobe la capacité à identifier ses propres émotions tout comme celles d'autrui, à comprendre et à gérer ses émotions (et celles des autres).

Cela fait des années, et même des décennies, que les nombreux concepts associés à l'intelligence émotionnelle sont connus des psychologues. Mais ces connaissances n'ont pas été bien structurées ou clairement formulées. C'est en 1989, quand deux psychologues (John Jack Mayer de l'université du New Hampshire et Peter Salovey de l'université de Yale) ont élaboré une théorie réunissant

l'intelligence et les émotions, que la notion d'intelligence émotionnelle a vraiment commencé à prendre forme.

Le premier article scientifique sur le sujet date de 1990. Depuis, des millions d'exemplaires d'ouvrages se sont vendus sur l'intelligence émotionnelle. De nombreux psychologues, également au sein de notre équipe, chez Multi-Health Systems (MHS), ainsi que dans des groupes à l'université de Yale, à l'université Rutgers, au Centre for Creative Leadership et ailleurs, ont mené un grand nombre d'études sur l'impact de l'intelligence émotionnelle au travail, dans la vie familiale, avec les enfants et, en général, dans tous les univers où il existe des interactions humaines.

Des organisations ont exploité les résultats des travaux de recherche sur l'intelligence émotionnelle pour recruter et former leurs employés, et pour disposer de cadres plus efficaces. Des écoles s'en sont servies pour améliorer les relations entre étudiants, ainsi que des familles pour entretenir de meilleurs rapports. J'espère que l'étude de l'intelligence émotionnelle vous profitera également et vous permettra de déceler les

ingrédients du succès dans tous les domaines de votre vie.

## À propos de ce livre

Que signifie faire preuve d'intelligence émotionnelle ? Est-ce vraiment important ? Comment pouvez-vous influencer sur votre intelligence émotionnelle ou celle de vos enfants ? Pouvez-vous faire en sorte de mieux gérer les émotions de vos proches ou amis ? Vous allez pouvoir explorer toutes ces questions et bien d'autres dans *L'Intelligence émotionnelle pour les Nuls*.

Cet ouvrage a pour but de vous expliquer clairement ce qu'est l'intelligence émotionnelle. Elle demeure un domaine d'étude nouveau et les premières explorations des médias sont empreintes d'un mélange de folklore et de science. Je traite l'aspect scientifique de l'intelligence émotionnelle, mais je vais aussi bien au-delà de ces conclusions.

Voici un échantillon des informations que vous trouverez dans ce livre :

- Les définitions les plus courantes de l'intelligence émotionnelle ;

- Des données sur les tests d'intelligence émotionnelle les mieux validés ;
- Des façons intéressantes de réfléchir à votre propre intelligence émotionnelle et à celle des personnes qui vous entourent ;
- Des stratégies pour améliorer votre intelligence émotionnelle et celle des autres ;
- L'importance de l'intelligence émotionnelle à la maison, au travail ou à l'école, avec les amis et les inconnus.

C'est en s'impliquant activement que l'on passe du stade de l'acquisition des connaissances traditionnelles à celui de l'amélioration de son intelligence émotionnelle. S'il est toujours possible de lire et d'assister à des conférences, il faut se montrer réellement actif pour bien maîtriser le thème de l'intelligence émotionnelle. La lecture de ce livre peut constituer une première étape dans votre projet d'améliorer votre QE (quotient émotionnel), mais vous devez effectuer quelques-uns des exercices ou activités présentés ici afin de développer certaines de vos capacités, de comprendre, exploiter et gérer vos émotions.

# Hypothèses gratuites

J'ai écrit ce livre sur la base de suppositions vous concernant : vous êtes un être humain superbement équilibré, désireux de s'améliorer et de rendre meilleur son entourage. Vous avez probablement lu des ouvrages ou suivi des programmes de développement personnel. Certains de ces ouvrages, CD, conférences ou sites Web ne vous ont pas totalement satisfait.

Vous souhaitez probablement découvrir comment fonctionnent les gens. Vous êtes peut-être tombé sur des personnes dont certains comportements vous ont surpris. Vous vous êtes peut-être déjà demandé comment des personnes en apparence si intelligentes ont pu agir stupidement et aller à l'encontre du but qu'elles recherchaient. Vous souhaitez savoir pourquoi certains font preuve d'un cruel manque de respect envers les autres. L'exploration de l'univers de l'intelligence émotionnelle peut vous aider à résoudre une partie de ces énigmes.

## Les conventions utilisées dans ce livre

J'ai écrit ce livre (bien entendu avec l'aide de mon éditeur) dans le style caractéristique des « Pour les Nuls » : les informations fournies sont accessibles à tous les publics. J'ai cherché à éviter au maximum le jargon professionnel. Quand j'utilise des termes techniques, ils sont suivis de leur définition.

Vous trouverez un certain nombre d'histoires destinées à rendre mon exposé plus concret. Elles sont très souvent tirées de la réalité, ou alors elles s'inspirent de situations et personnes rencontrées, mais j'ai modifié les noms et circonstances afin de protéger leur vie privée.

Pour tirer le meilleur parti de cet ouvrage, munissez-vous d'un carnet afin d'effectuer les exercices et activités présentés. Utilisez-le souvent et relisez de temps en temps vos notes afin de vérifier votre progression et d'y ajouter vos prochains objectifs.

## Ce que vous n'avez pas besoin de lire

Vous n'avez pas besoin de lire *L'Intelligence émotionnelle pour les Nuls* de façon linéaire, ni toutes les sections d'un chapitre donné. Je vous conseille

cependant de lire le [chapitre 1](#) afin d'avoir une idée de ce que recouvre l'intelligence émotionnelle et de savoir en quoi développer la vôtre vous sera profitable. Si votre objectif est de modifier le comportement d'une autre personne, vous devriez l'inciter à lire ce premier chapitre.

Le sommaire et l'index peuvent vous servir à trouver certaines informations, ainsi que les réponses à vos questions les plus urgentes sur l'intelligence émotionnelle. Chaque partie traite d'un domaine d'application de l'intelligence émotionnelle. Par exemple, si le travail ou l'éducation des enfants vous intéressent, vous pouvez vous plonger directement dans la partie concernée.

## Comment ce livre est organisé

*L'Intelligence émotionnelle pour les Nuls* comprend cinq parties. Voici une description de leur contenu :

**Première partie : Une nouvelle forme d'intelligence a été repérée !**

Cette première partie est une introduction à la notion d'intelligence émotionnelle. Elle explore ce qu'est (et n'est pas) l'intelligence émotionnelle et commence à vous donner un aperçu du comportement d'une personne émotionnellement intelligente. Vous découvrirez tous les avantages à développer votre intelligence émotionnelle et celle de votre entourage.

Cette partie étudie également comment l'employer dans votre vie. Des exercices et activités sont susceptibles de vous aider à améliorer votre intelligence émotionnelle. Leur utilisation vous permettra peut-être de commencer à percevoir une différence dans vos relations avec les autres.

## **Deuxième partie : Les coulisses de l'intelligence émotionnelle**

Cette deuxième partie vous fait plonger au cœur de l'intelligence émotionnelle et de son influence sur vous.

Elle démarre par des données scientifiques. L'intelligence émotionnelle a beau être un sujet d'étude récent, nous sommes passés d'un article



scientifique publié en 1990 à plus de 750 dans des revues périodiques au moment où j'écris ces lignes. En outre, les psychologues et étudiants diplômés ont réalisé des centaines de présentations de travaux de recherche et rédigé des articles pour d'autres publications axées sur la recherche. Le nombre d'articles ne cesse de croître, ce qui prouve que c'est un domaine d'étude légitime et durable.

Dans cette partie, vous en saurez plus sur les zones du cerveau impliquées dans la maîtrise des émotions. Ensuite, j'aborde certaines différences entre l'intelligence émotionnelle, la personnalité et l'intelligence cognitive.

Je traite l'importance de la conscience de ses émotions, qui figure parmi les principales composantes de l'intelligence émotionnelle. Vous trouverez des exercices pour vous aider à améliorer votre conscience de soi, ce qui vous servira ensuite à mieux gérer vos émotions.

Un autre aspect essentiel de l'intelligence émotionnelle est l'empathie. Découvrez ce qu'est l'empathie, son importance et comment améliorer la vôtre. En matière d'intelligence émotionnelle, l'empathie est une qualité qui fait toute la différence. Enfin, vous pouvez mieux contrôler les

émotions des personnes avec lesquelles vous échangez. Votre capacité à influencer les autres peut vous aider à mieux traiter votre entourage, ainsi que de parfaits inconnus, même dans les moments de stress.

## **Troisième partie : Emporter son intelligence émotionnelle au travail**

Vous ne laissez pas votre cerveau émotionnel à la maison quand vous vous rendez au travail. Là-bas, les émotions ont un énorme impact. Vous pouvez rencontrer des personnes et situations difficiles et c'est là que votre intelligence émotionnelle peut vous aider à bien vivre ces expériences. Vous verrez comment vous servir de votre intelligence émotionnelle face à un chef tyrannique, à des collègues odieux et à des subordonnés irrévérencieux.

J'explore aussi la relation entre l'intelligence émotionnelle et les performances professionnelles. En saisissant l'importance de l'intelligence émotionnelle et l'adéquation d'un profil à un poste donné, vous saurez comment recruter la bonne

personne en allant au-delà de sa personnalité et de son QI. Vous découvrirez également comment mieux gérer le facteur humain au travail.

Cette partie traite la relation entre l'intelligence émotionnelle et le leadership. Les meneurs – à savoir tous ceux qui sont suivis par une ou plusieurs personnes – ont besoin d'être émotionnellement intelligents. Vous pourrez y apprendre à développer les compétences de leadership les plus importantes liées à l'intelligence émotionnelle.

J'aborde également le lieu de travail émotionnellement intelligent. Comment savoir si le vôtre l'est ? Comment en créer un ? Vous pourrez trouver dans cette partie les réponses à ces questions et à d'autres.

Nombreux sont les parents à m'interroger sur le rôle de l'intelligence émotionnelle dans la réussite scolaire. Des chercheurs et psychologues se sont penchés sur la question et quelques conclusions sont présentées dans cette partie.

## **Quatrième partie : Être émotionnellement intelligent**

## à la maison

Quelles relations avez-vous avec vos proches ? Cette partie commence par examiner vos relations les plus intimes, telles que celles avec votre conjoint, partenaire ou meilleur(e) ami(e). C'est avec ces personnes que vous avez les liens les plus étroits. Pour entretenir et alimenter ces relations, il faut s'investir. Je vous fournis les mesures et les outils pouvant servir à les renforcer et à les améliorer.

Cette partie vous explique aussi comment être un parent émotionnellement intelligent. Comment gérez-vous vos émotions dans l'éducation de vos enfants ? Vous y découvrirez des moyens pour avoir plus de sang-froid, même quand votre enfant ou adolescent semble échapper à tout contrôle.

Comment faire en sorte que votre enfant acquière une intelligence émotionnelle ? Chacun veut que son enfant réussisse dans la vie et vous savez que, malgré l'importance du QI et des capacités intellectuelles, ses capacités émotionnelles sont un facteur tout aussi essentiel à son succès. Cette partie vous donne des suggestions et exemples qui

peuvent s'avérer utiles dans vos interactions avec lui.

## Cinquième partie : La partie des Dix

Chaque ouvrage « Pour les Nuls » se caractérise par la présence de cette partie des Dix. Dans *L'Intelligence émotionnelle pour les Nuls*, vous trouverez des listes de conseils sur la façon d'améliorer votre intelligence émotionnelle, d'aider des personnes d'un abord difficile à travailler leur intelligence émotionnelle et de faire de notre environnement à tous un endroit émotionnellement plus intelligent.

## Les icônes utilisées dans ce livre

Ces petites icônes présentes en marge du texte signalent des informations pertinentes, des conseils et des pièges à éviter.



Truc

Informations susceptibles de vous être profitables du point de vue de l'intelligence émotionnelle.

Fait intéressant et utile que vous souhaiterez peut-être garder dans un coin de votre mémoire.



Cette icône signale un danger et vous invite à faire attention et à agir avec prudence.



À vous de jouer ! Cette icône indique un exercice. Procurez-vous un carnet où vous pourrez consigner toutes les activités réalisées.



Des compléments d'informations vous sont proposés par l'adaptatrice.



Cette icône vous avertit de la présence d'informations techniques. J'ai cherché à ne pas employer trop de termes techniques, mais c'était parfois inévitable par souci de précision et de pertinence. Vous pouvez sauter les paragraphes affublés de l'icône « Note technique », mais vous pourriez bien les trouver intéressants si vous vous laissez séduire.



Alors que ces termes techniques s'adressent à votre cerveau gauche, cette icône signale des passages destinés à votre cerveau droit, celui de l'intuition et de l'imaginaire.



Parfois, le meilleur moyen d'expliquer ce qu'est l'intelligence émotionnelle est de recourir à une

anecdote...

## Par où commencer ?

Vous pouvez lire ce livre comme bon vous semble. Si je vous conseille de commencer par la première partie, il n'en demeure pas moins que chaque chapitre est autonome et peut vous aider à mieux comprendre, à améliorer et à utiliser votre intelligence émotionnelle. Si vous souhaitez vous attaquer d'emblée à votre propre intelligence émotionnelle, allez directement au [chapitre 3](#). Passez ensuite aux chapitres [5](#), [6](#) et [7](#). Si vous vous inquiétez pour quelqu'un ou avez des soucis avec lui et que vous souhaitez le voir changer de comportement, rendez-vous au [chapitre 8](#).

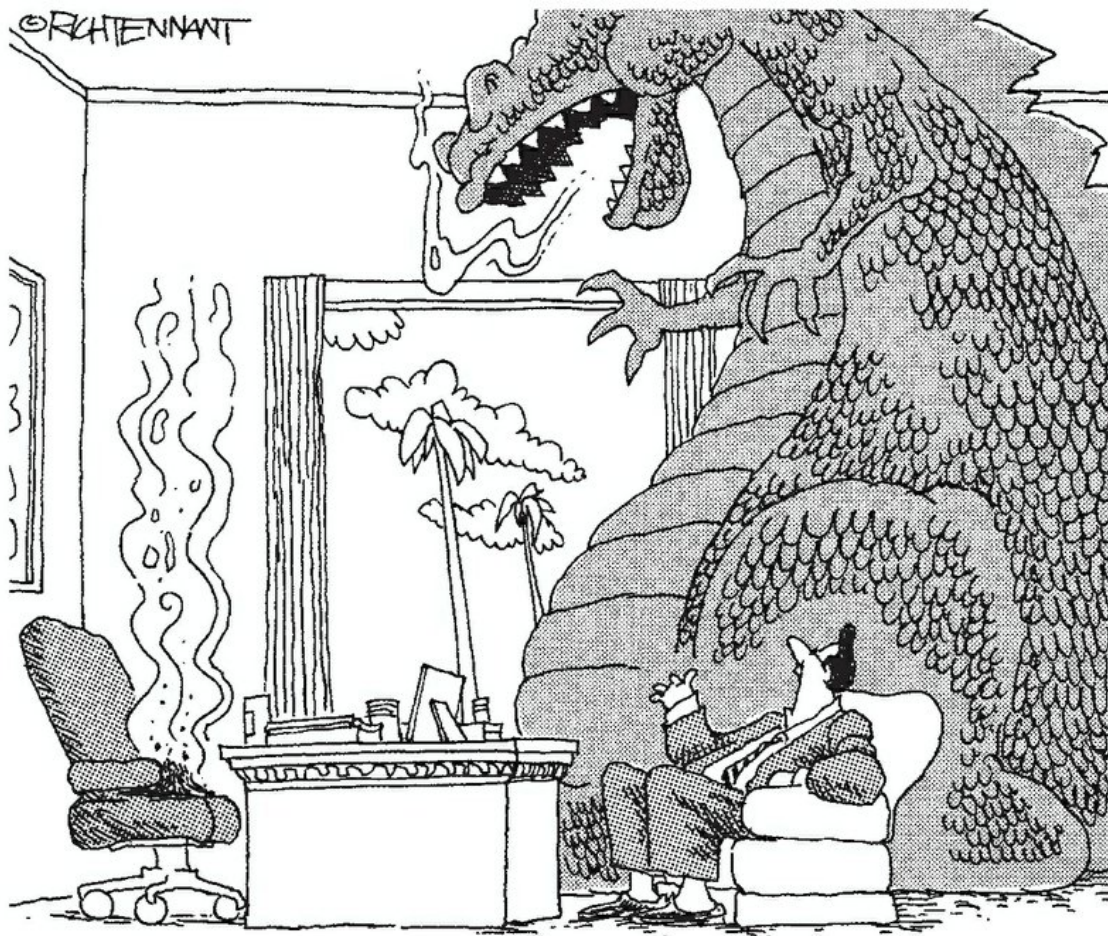
---

<sup>1</sup> Figure de style qui réunit deux mots en apparence contradictoires.



# Partie 1

## Une nouvelle forme d'intelligence a été repérée !



« EH VOILÀ, GÉNIAL ! NOUS ÉTIIONS À DEUX DOIGTS DE DÉCROCHER LA SÉRIE GODZILLA ET IL A FALLU QUE TU PERDES TA DISTANCE ÉMOTIONNELLE SUR LES DROITS DE DIFFUSION ! »



## **Dans cette partie...**

Je définis l'intelligence émotionnelle et vous indique comment fonctionne une personne qui en est bien pourvue. Vous allez pouvoir constater les avantages à développer votre intelligence émotionnelle et celle des personnes qui vous entourent.

Vous verrez également comment exploiter l'intelligence émotionnelle dans votre vie quotidienne. Les activités proposées pourront vous aider à améliorer vos relations avec les autres.

## DANS CE CHAPITRE

Être doué d'intelligence émotionnelle

•

Savoir gérer ses émotions

•

Être à l'écoute des émotions d'autrui

•

Introduire l'intelligence émotionnelle dans son lieu de travail

•

Se servir de son intelligence émotionnelle dans son foyer

# Chapitre 1

## Se sentir intelligent

Quand ils pensent à une personne intelligente, la plupart des gens visualisent tout de suite l'étudiant brillant qui a décroché son diplôme haut la main, véritable génie des maths, qui survolait ses cours de chimie, parle parfaitement l'anglais et

l'allemand, est incollable en littérature et sait merveilleusement s'en sortir dans n'importe quel débat. Il est également capable de traiter, de retenir et de reformuler toutes sortes d'informations.

Bien que ce genre de don puisse vous aider à accomplir votre cursus scolaire avec la plus grande facilité, l'intelligence englobe d'autres notions. Les personnes intelligentes ont une longueur d'avance à plus d'un titre, réussissent de brillantes études et savent saisir les occasions pour décrocher un bon poste. La culture livresque est indispensable pour entrer dans les grandes écoles, réussir des études de médecine, son droit, et décrocher un diplôme d'ingénieur. Mais ce genre de don ne garantit pas le succès et le bonheur dans la vie.

L'intelligence émotionnelle, décrite dans ce chapitre et dans tout le livre, vous rapproche de l'épanouissement personnel, voire professionnel.

## Définition de l'intelligence émotionnelle

Les psychologues ont proposé plusieurs définitions de l'intelligence émotionnelle (IE), mais à l'origine il s'agissait de comprendre comment des personnes

possédant un certain type d'intelligence (comme la culture livresque) pouvaient aussi être démunies d'intelligence pratique. Une personne peut être cultivée mais ne pas être futée par manque de conscience et de maîtrise émotionnelles, ou *d'intelligence émotionnelle*.

Vous avez probablement en tête le cas d'un homme politique brillant et prêt à changer le monde, qui a été éclaboussé par un scandale sexuel ou accusé d'avoir touché des pots-de-vin. Il s'est montré incapable de maîtriser suffisamment (ou assez longtemps) son appétit sexuel ou sa cupidité pour réussir une belle carrière politique.

À l'opposé, imaginons un lycéen laborieux en maths, en grammaire et en littérature. Avoir la moyenne relève pour lui du défi. Mais il a un immense réseau d'amis, est invité à toutes les fêtes, est le plus branché de sa classe, s'entend bien avec tout le monde, est capable de parler de tous les sujets et est considéré par tous les adultes comme un adolescent génial. Il prend toutes les bonnes décisions dans sa vie, malgré ses difficultés scolaires.

Tout le monde n'éprouve pas les pires difficultés à se montrer émotionnellement intelligent, et la

bonne nouvelle, c'est que vous vous améliorez à force d'entraînement. Il existe toujours une marge de progression. Vous repérez très vite les personnes dotées d'une grande intelligence émotionnelle :

- Elles gèrent très bien les situations difficiles ;
- S'expriment avec clarté ;
- Gagnent le respect d'autrui ;
- Influencent les autres ;
- Attirent l'aide des autres ;
- Restent calmes même sous pression ;
- Identifient leurs réactions émotionnelles vis-à-vis d'autrui et des situations rencontrées ;
- Savent dire ce qu'il faut pour obtenir le résultat souhaité ;
- Se maîtrisent avec efficacité lors de négociations ;
- Maîtrisent les autres avec efficacité lors de négociations ;
- Savent se motiver pour remplir leur mission ;
- Savent se montrer positives, même dans des situations difficiles.



Bien qu'ils ne correspondent pas à une définition officielle de l'intelligence émotionnelle, tels sont les comportements d'une personne émotionnellement intelligente. Si la barre vous semble placée haut, rassurez-vous, avec un peu d'entraînement, vous pourrez développer votre intelligence émotionnelle en vous appuyant sur vos capacités.

## Maîtriser ses émotions

Très nombreuses sont les personnes à penser que l'on vous juge sur vos actes plutôt que sur la somme de vos connaissances. Nous avons plus d'estime pour les individus qui prennent soin des autres que pour ceux capables de mémoriser la classification périodique des éléments. Le truc, c'est d'être capable de contrôler son comportement, et il est impossible de changer si l'on n'a pas conscience de ses émotions. Pour en savoir plus sur la façon de mieux percevoir ses émotions, rendez-vous au [chapitre 5](#).

Parfois, le meilleur moyen d'expliquer ce qu'est l'intelligence émotionnelle est de recourir à une anecdote, ce que je fais souvent dans cet ouvrage.



Jean-Charles ne connaît pas ses émotions (et ne contrôle donc pas son comportement) quand il entre d'un pas traînant dans son bureau, jette ses journaux sur son bureau et s'avachit dans son fauteuil. Son visage traduit le message suivant : « Attention, chien méchant ! » Son assistante, Jeanne, entre dans son bureau pour lui apporter son traditionnel café.

« Tenez, votre café, Jean-Charles », dit-elle d'une petite voix.

Jean-Charles se contente de grogner en prenant une expression qui signifie : « Débarrassez le plancher ! »

« Quelque chose ne va pas ? demande-t-elle.

— Pas vraiment. Pourriez-vous préparer le dossier Gravelier ? » répond-il en ronchonnant.

Jeanne est surprise. Il ne la traite jamais de la sorte. Elle a dû faire une terrible bourde. Tout le restant de la matinée, elle a du mal à se concentrer sur son travail car elle n'arrête pas de réfléchir à ce qu'elle a pu faire de travers.

Jean-Charles est de mauvaise humeur. Il ne saurait dire pourquoi, ce qui le met encore plus en rogne. Il s'est déjà mis à dos plusieurs personnes au bureau.

Il sent bien que quelque chose le tourmente et qu'il gère mal ses sentiments. Mais il ne sait pas comment progresser...

Dans les années 1950 et 1960, de nombreux psychologues estimaient que vous deviez vivre pleinement vos sentiments négatifs pour les surmonter. Aujourd'hui, la plupart des psychologues et des psychiatres jugent fausse cette théorie. Les thérapies les plus en vue, telles que la thérapie comportementale et cognitive, mettent l'accent sur des approches reposant sur l'apprentissage et non sur la catharsis (ou libération de la colère).



À retenir

En vous concentrant sur vos pensées négatives, vous avez tendance à ne pas sortir de l'ornière dans laquelle vous vous êtes enfoncé. La souffrance associée à ces pensées finit par disparaître, mais, à long terme, vous ne pouvez les dépasser sans comprendre un tant soit peu les raisons de leur existence.

Revenons à Jean-Charles. Sa journée a mal démarré quand sa femme lui a dit dès le réveil que leur fils avait raté un examen important à l'école. Non seulement il est en colère contre son fils, mais également contre lui-même, car il n'a pas suivi



assidûment tout son travail scolaire. Il était trop accaparé par sa vie professionnelle pour prêter attention à ce qui se passait. Cette mauvaise nouvelle déclenche une dispute avec sa femme.

Après avoir tenté d'ignorer ses sentiments, il part au travail. Au moment de prendre l'autoroute, une BMW rouge lui fait une queue de poisson. Cet épisode le rend furieux. Si sa journée n'avait pas si mal démarré, il n'aurait sans doute pas fait grand cas de cette incivilité automobile.

Lorsqu'il arrive au bureau, tout l'insupporte. La salle d'attente est en désordre, personne n'est à l'accueil et il fait tomber ses clefs en se dirigeant vers son bureau. Il est d'une humeur massacrate.

Toutes les personnes qu'il croise sur son chemin croient qu'il leur en veut. Jeanne, par exemple, réfléchit à des erreurs qui pourraient être à l'origine de la colère de Jean-Charles. Si ce dernier était plus émotionnellement intelligent, il bénéficierait des avantages suivants :

- **Il connaîtrait l'origine de chacune de ses pensées négatives :**
  - La déception vis-à-vis de son fils ;

- La colère envers lui-même pour ne pas avoir prêté suffisamment attention au travail scolaire de son fils ;
- La colère due à la dispute avec sa femme ;
- La colère envers l'automobiliste qui lui a coupé la route ;
- La colère envers le responsable du secrétariat, qui n'a pas rangé la salle d'attente ;
- La colère envers sa réceptionniste qui n'est pas à son poste.

## Sculpter sa musculature émotionnelle

À l'instar du vélo, de la musculation, de la musique ou de n'importe quelle autre activité physique nécessitant une synchronisation entre le cerveau et le corps, l'entraînement vous permet d'exploiter votre capacité à gérer vos émotions et celles des autres.

Certaines personnes gèrent naturellement leurs émotions et celles des autres. De même, des sportifs tels que Tiger Woods, le golfeur américain, sont doués pour un sport. Cependant, l'intelligence émotionnelle naturelle très développée est rare.

L'entraînement peut également vous éclairer sur vos limites. Je sais que j'aurai beau m'entraîner comme un forcené, je n'atteindrai jamais le niveau de Roger Federer. En revanche, je suis suffisamment bon pour tenir deux heures sur le court lorsque je fais des doubles avec mes amis. Et, plus nous jouons souvent, plus nous progressons tous.

Vous pouvez donc prendre chaque jour comme il vient, sans prêter beaucoup attention à vos émotions ni à celles des autres. Être inconscient de cette part de soi est une solution que semblent choisir de nombreuses personnes.

Mais vous pouvez aussi estimer qu'il est important d'améliorer votre intelligence émotionnelle et vous engager à

progresser dans ce domaine. Dans l'idéal, prenez alors le temps (à raison par exemple d'une demi-heure, trois ou quatre fois par semaine) de vous entraîner à mieux prendre conscience de vos émotions et à les maîtriser. La simple lecture de ce livre est un bon début. Réalisez les activités proposées et vous serez sur la bonne voie. N'oubliez pas que la pratique et l'entraînement vous font progresser.

- **En identifiant ces émotions, il pourrait les contenir et ne pas les laisser prendre des proportions démesurées grâce aux mesures suivantes :**
  - Dire à Jeanne que la raison de sa contrariété n'a rien à voir avec elle (ce qui permettrait à cette dernière de se concentrer sur son travail) ;
  - Traiter séparément chaque émotion au lieu de les laisser s'accumuler pour former une énorme boule de colère ;
  - Rendre plus constructives ses vingt à trente premières minutes de présence au bureau en se calmant grâce à l'utilisation de diverses stratégies d'adaptation (voir le [chapitre 6](#)) ;

- Être plus productif le restant de la journée ;
- Décider de s'y prendre de manière plus constructive avec son fils à son retour à la maison (au lieu de se contenter d'éprouver de la colère vis-à-vis de lui) ;
- De manière générale, être mieux à même de gérer les petites contrariétés éprouvées au bureau.



Tout le monde peut améliorer son intelligence émotionnelle, mais exceller dans tous les domaines n'est pas à la portée de tous. Certains maîtrisent les techniques comme s'ils avaient fait ça toute leur vie tandis que, pour d'autres, changer est un véritable défi. Deux facteurs importants conditionnent votre réussite : votre motivation et votre volonté de vous entraîner grâce aux exercices et aux activités présentés tout au long de ce livre.

## Comprendre les émotions des autres

*L'intelligence sociale* renvoie à la faculté d'une personne de comprendre ce que ressentent les

autres, et, dans une certaine mesure, de gérer les émotions et comportements de ces personnes. Si vous vivez en ermite, vous ne vous souciez probablement pas des sentiments et opinions des autres. Si vous êtes un berger qui passe le plus clair de son temps avec son troupeau, l'intelligence émotionnelle n'a peut-être pas grande utilité à vos yeux (même si vous souhaitez peut-être savoir de temps en temps ce que vos bêtes ont dans la tête).

Dans la mesure où la plupart des individus vivant sur cette planète interagissent régulièrement avec leurs congénères, l'intelligence sociale peut contribuer à rendre plus satisfaisants ces échanges. Le fait de connaître les sentiments de vos proches vous permet :

- D'entretenir de bonnes relations ;
- D'inciter une personne à penser du bien de vous ;
- De demander un service à une personne sans l'aliéner ;
- De convaincre autrui de la pertinence d'une idée ou de l'utilité d'un produit ;
- De calmer quelqu'un ;

- De venir en aide à une personne dans le besoin ;
- De disposer d'un réseau d'amis et de trouver facilement du monde pour partager des activités intéressantes.



Prenons le cas de deux hommes, Daniel et Éric, à l'intelligence sociale très différente. L'avion de Daniel a plus de cinq heures de retard. Il prend un taxi pour se rendre à Toulouse, ville où il doit assister à une convention. Malheureusement, il n'a pas confirmé sa réservation et l'établissement est désormais complet.

« Qu'est-ce que vous voulez que je fasse ? hurle-t-il à la réception.

— Je suis vraiment désolée, Monsieur, mais je peux appeler un autre hôtel pour voir s'ils ont de la place, répond la jeune réceptionniste.

— Pas question ! vocifère-t-il, attirant ainsi l'attention de tout le monde dans le hall. J'ai réservé chez vous et je dormirai chez vous ! »

Inutile de dire que Daniel s'aliène la réceptionniste, seule personne à même de résoudre son problème à ce stade. L'employée, habituée à côtoyer des personnes de la trempe de Daniel, reste inflexible.

Daniel n'a maintenant plus qu'à se débrouiller seul pour trouver une chambre ailleurs.

Éric, qui a assisté à la scène, se trouve dans la même situation que Daniel, mais il emploie une tout autre stratégie.

« Ce doit être particulièrement pénible d'avoir affaire à ce genre de personnes à longueur de journée, dit-il calmement à la réceptionniste.

— Non, pas vraiment, et ce n'est pas si courant, répond-elle en souriant.

— Bon, je suis vraiment désolé de vous ennuyer, mais j'étais sur le même vol retardé. Il n'y a vraiment plus rien de libre ? Je peux dormir dans un placard, si vous pouvez en trouver un, propose en plaisantant Éric.

Elle rit.

— Laissez-moi voir ce que je peux faire.

Après avoir passé cinq minutes à pianoter sur son clavier, elle lève les yeux et lui annonce :

— Si vous êtes prêt à attendre quelques heures, je peux vous avoir une chambre. C'est une chambre plus chère avec petit déjeuner et collation inclus. Je peux vous la proposer au même prix. Vous pouvez



nous confier vos bagages et attendre au bar qu'elle soit prête, si vous le souhaitez.

— Ouah, génial, merci ! » répond Éric avec reconnaissance.

Dans vos relations avec les autres, il suffit souvent de peu de chose pour obtenir ce que vous voulez. Prêter attention à autrui et gérer ses propres émotions peut se révéler extrêmement payant.

L'intelligence émotionnelle, ce n'est pas simplement se montrer gentil avec les gens. C'est également savoir vous mettre à leur place et vous servir de vos émotions de manière adéquate. Cela passe donc parfois par l'adoption d'une attitude ferme, voire dure envers l'autre, ou par l'expression de votre contrariété. Il s'agit de décrypter les sentiments de son interlocuteur et d'exploiter *de manière appropriée* ses émotions, comme nous allons le voir.

## Influer sur les émotions d'autrui

Une fois que vous savez comment lire les sentiments d'une personne, vous êtes mieux à même d'influencer son état d'esprit, par exemple

pour la convaincre de la pertinence d'une idée, d'un concept, d'un plan ou d'un produit. Ou de chercher à la persuader de modifier un comportement pour son propre bien.

À d'autres moments, il s'agit de faire en sorte qu'une personne déprimée ou en colère retrouve un meilleur état d'esprit afin que votre relation débouche sur un résultat positif ou que vous réalisiez une activité en étroite collaboration.

Apprendre à lire les sentiments de l'autre permet également de mieux le comprendre et d'en tirer parti. C'est une forme de générosité. Par exemple, en saisissant l'origine de ma mauvaise humeur, vous êtes en mesure d'être empathique et de savoir que je préfère rester seul, que je n'aime pas qu'on me tienne tête, que j'aimerais bien une tasse de thé, etc. Il est possible de venir en aide à quelqu'un simplement en le comprenant.

Vous devez vous faire un allié de la personne que vous souhaitez influencer. Lorsque vous avez tous deux le même objectif, il vous est plus facile d'œuvrer ensemble pour l'atteindre. Par conséquent, si votre comportement la contrarie ou l'exaspère, elle sera moins susceptible de vous écouter. En revanche, si vous pouvez montrer que

vous avez tous deux le même objectif ou résultat en vue, elle aura alors au moins une bonne raison de vous suivre. Après tout, vous avez un intérêt en commun !

## Suivre la règle d'or

Vous montrer gentil avec des inconnus peut certes vous permettre de marquer des points, mais ce n'est pas tout. Martin Nowak, professeur de mathématiques de l'université d'Oxford, a étudié scientifiquement le sujet. Lui et ses collègues ont découvert que rendre à service à un inconnu aujourd'hui accroît la probabilité que l'on vous renvoie l'ascenseur dans le futur.

Pour illustrer ce principe, ils ont fourni l'exemple suivant : si un homme se rend dans un bar et offre une bière à un inconnu, le principe de *réciprocité* veut généralement que l'inconnu lui en paye ensuite une en retour. Mais si cet homme offre une tournée générale, sans espérer qu'on lui rende la pareille, cette gentillesse sera probablement récompensée dans un futur plus ou moins proche. Théoriquement, les clients vont se passer le mot sur la gentillesse de l'homme et d'autres finiront par bien se conduire avec lui.

Les chercheurs ont modélisé différents scénarios. Leur modèle a confirmé leur théorie selon laquelle être gentil (même au hasard avec des inconnus) peut porter ses fruits ultérieurement. « *Les mots gentils peuvent être courts et faciles à dire, mais ils résonnent à l'infini* », disait Mère Teresa.



Comment savoir quand être gentil et quand se montrer intransigeant ? Il est difficile d'édicter une loi générale, mais la gentillesse paie généralement plus. Comme le disait peut-être votre grand-mère, « on n'attrape pas les mouches avec du vinaigre ». Voici cependant des situations où vous montrer ferme, voire dur, peut s'avérer plus efficace :

- Quand quelqu'un essaie de profiter de vous au cours d'une négociation ;
- Pour prendre position sans concession sur un problème afin de convaincre les autres de votre sincérité ;
- Pour faire cesser les plaisanteries déplacées d'une connaissance en lui montrant que vous prenez le problème très au sérieux.

Soyez intransigeant, mais avec modération, sans en abuser, en sachant vous adapter aux personnes et aux situations.

# Appliquer l'intelligence émotionnelle au travail

Le lieu de travail est l'un des endroits où vous pouvez exploiter vos compétences émotionnelles. Il y a longtemps, avant que la notion d'intelligence émotionnelle soit très répandue, un cadre supérieur d'une grande entreprise m'a dit un jour que les émotions n'avaient pas leur place au travail. Ce qui revient à dire : « Laissez donc votre cerveau droit à la maison et n'emportez que le gauche au bureau ! »

Heureusement que les attitudes ont changé depuis cette époque.



## Cerveau droit et cerveau gauche

C'est aux travaux du professeur Roger Sperry – prix Nobel 1981 – que nous devons la conception des grilles neurologiques de la latéralité, mieux connues sous le nom de cerveau gauche et cerveau droit :

- **Le cerveau gauche est marqué par la maîtrise de l'environnement qu'il cherche à évaluer et à contrôler.** Il s'intéresse aux détails et au rationnel. Il manie aisément les symboles : langage, calcul, algèbre, chimie... Il procède de manière logique, analytique et linéaire.
- **Le cerveau droit réagit seulement à son environnement auquel il cherche à s'adapter.** Il aime les métaphores et pense en images. Il est plus spatial, global, intuitif, émotif et imaginaire. C'est le cerveau créatif.

Mais selon les dernières études, les scientifiques pensent que les hémisphères cérébraux ne travaillent pas isolément, mais ensemble pour toutes les activités cognitives, même s'il existe des asymétries fonctionnelles. Ils fonctionnent en

complémentarité et en harmonie grâce au corps calleux.

Ainsi, lorsque nous utilisons notre intelligence émotionnelle, nous mobilisons notre intuition et la perception globale de notre cerveau droit, qui seront ensuite analysées, vérifiées par notre cerveau gauche. Nous faisons ce que préconisait Mintzberg : « Pensez à droite, planifiez à gauche. »

Malheureusement, le lieu de travail est un univers stressant pour de nombreuses personnes dans le monde entier, comme m'ont permis de le constater les entretiens et enquêtes menés par ma société (Multi-Health Systems). Nous avons été parmi les premiers à effectuer des travaux de recherche sur l'intelligence émotionnelle au travail et avons découvert à quel point elle peut accroître la productivité, améliorer le travail d'équipe et vous faire mieux apprécier du même coup vos fonctions et votre environnement professionnel.

## **Les bienfaits de l'intelligence émotionnelle au travail...**

Les nombreuses études menées, entre autres, par Multi-Health Systems montrent tous les avantages à devenir plus intelligent émotionnellement au travail :

- Vous gérez mieux le stress ;
- Vous améliorez vos relations avec vos collègues ;
- Vous gérez mieux vos rapports avec votre supérieur hiérarchique ;
- Vous êtes plus productif ;
- Vous êtes un meilleur chef et/ou leader ;
- Vous gérez mieux vos priorités professionnelles ;
- Vous êtes un meilleur membre d'équipe.



Selon une récente étude menée par Stephen Cote et ses collègues de la Rotman Business School de l'université de Toronto, les gens très intelligents émotionnellement, étant plus à l'écoute des personnes et appréhendant mieux les situations sur leur lieu de travail, bénéficient d'augmentations de salaire plus élevées que les autres.



## ... et ceux d'un environnement professionnel émotionnellement plus intelligent

Après avoir vu de nombreuses personnes faire preuve d'une plus grande intelligence émotionnelle dans la sphère professionnelle, j'ai constaté avec surprise que les organisations ne s'amélioreraient pas forcément en la matière. C'est là que m'est venue la notion d'organisation émotionnellement intelligente. Une *organisation émotionnellement intelligente* est une organisation capable de gérer efficacement et avec bonheur le changement et de remplir ses objectifs, tout en se montrant responsable et sensible avec son personnel, ses clients, ses fournisseurs, ses réseaux et la société.

Si vous observez attentivement certaines entreprises parmi les plus florissantes, vous vous apercevez qu'elles figurent souvent au sommet du palmarès des sociétés où il fait bon travailler. C'est le cas de Google. Elle recrute les meilleurs individus, pas seulement sur le plan des compétences professionnelles mais également en matière d'intelligence émotionnelle, avec des

capacités à être autonomes, à avoir confiance en eux et à entretenir de bonnes relations avec les autres. Google est consciente que les personnes dotées d'une bonne intelligence émotionnelle sont capables de se gérer et ont moins besoin d'être formées et supervisées pour accomplir leur mission.

Les personnes intelligentes émotionnellement encouragent également leur supérieur à prendre des risques. Google ne rechigne pas à prendre un risque, même si cela ne porte pas ses fruits. Bien entendu, cette entreprise veut des employés motivés et animés des meilleures intentions. La responsabilisation des employés et l'autonomie accordée lui permettent de disposer d'un personnel qui s'investit au quotidien. Les bénéfices de Google ne sont pas non plus négligeables.

Pour introduire l'intelligence émotionnelle dans le travail, il faut tenir compte de trois facteurs (le [chapitre 12](#) vous en dit plus) :

- **Le facteur humain.** En ce qui concerne le personnel, les employeurs doivent veiller :
  - **à recruter les bonnes personnes** : trop souvent, les organisations n'embauchent

des personnes que sur la base de leurs compétences techniques, alors que les individus émotionnellement intelligents ont tendance à être autonomes, productifs et motivés.

- **à affecter les bonnes personnes aux bons postes** : les entreprises qui mettent en adéquation les capacités émotionnelles des employés et le profil des postes fonctionnent mieux.
- **à encourager les employés ou les équipes animés d'un bon esprit collectif** : les personnes émotionnellement très intelligentes présentent une excellente aptitude à communiquer et deviennent des membres d'équipe plus solidaires.
- **à favoriser un environnement propice à la naissance d'amitiés** : la recherche a montré que le fait d'avoir votre meilleur(e) ami(e) au travail vous rendait bien plus productif. Vous disposez alors de quelqu'un à qui vous confier en cas de problème.

- **à former l'encadrement** : on est souvent promu à des postes d'encadrement en raison de ses compétences techniques ou commerciales. Être un bon chef, c'est aussi savoir accompagner et guider les autres.
- **à afficher d'excellentes qualités de commandement** : les qualités de commandement sont directement liées aux qualités émotionnelles telles que l'empathie, la confiance en soi, l'estime de soi et l'autonomie.
- **Le travail.** Pour avoir un poste satisfaisant sur le plan émotionnel, il faut :
  - **un travail qui offre des défis** : les personnes qui doivent se fixer et atteindre des objectifs bien précis se sentent plus motivées.
  - **ne pas être surchargé, ni sous-employé** : trop de travail mène à l'épuisement, mais pas assez de travail est source d'ennui. Ces deux émotions peuvent nuire à la productivité d'un employé.

- **disposer des bons outils** : offrir au personnel tout le matériel dont il a besoin pour exécuter ses tâches lui permet de se sentir bien à son poste et au sein de l'entreprise.
- **avoir un salaire juste** : l'important n'est pas le niveau de salaire, mais le sentiment du salarié de percevoir une rémunération juste. Les gens sont motivés quand ils sont payés honnêtement pour le travail qu'ils effectuent.
- **diminuer les tâches sans intérêt** : les tâches inintéressantes ou sans importance nuisent à la motivation des employés qui aiment leurs fonctions.
- **être satisfait de son travail** : ceux qui aiment leur travail sont performants.
- **Le but.** Les employés émotionnellement satisfaits perçoivent les retombées de leur travail :
  - **leur travail profite à la communauté, à la société, au pays ou au monde** : cette idée accroît leur motivation et aide les

cadres et dirigeants de l'entreprise à convaincre leur personnel de continuer dans le même sens.

- **l'entreprise a un but** : connaissant la mission et les valeurs de l'entreprise, les employés sont émotionnellement plus en harmonie avec leurs fonctions.



Les environnements professionnels émotionnellement intelligents sont propices à la productivité, socialement responsables, rentables, et ils attirent les talents. Mais il faut des dirigeants convaincus et prêts à développer cet environnement.

## Créer des relations familiales harmonieuses

Vous souhaiteriez peut-être que votre famille entretienne des relations riches et affectueuses. Le développement de capacités émotionnelles telles que l'empathie et la maîtrise des émotions peut vous aider à enrichir ces relations.

Chaque interaction est l'occasion d'améliorer vos capacités émotionnelles à la maison. À quand

remonte la dernière fois où vous auriez pu vous montrer plus prévenant avec votre conjoint ? Quand auriez-vous pu passer plus de temps avec l'un de vos enfants ?



Truc

Considérez chaque interaction comme l'occasion de renforcer votre relation. Des actes sont à votre crédit ou à votre débit. À chaque interaction positive (crédit), vous tissez des liens de confiance et d'amour, tandis qu'à chaque interaction négative (débit), vous fragilisez ces liens.

Chacune de vos journées est marquée par de nombreuses interactions avec les membres de votre famille. En percevant mieux leur influence sur votre relation à long terme, vous êtes en position d'améliorer les liens qui vous unissent.

Suivez ces principes de base, qui prouvent votre capacité à accepter les membres de votre famille, afin de montrer l'importance que ces derniers ont à vos yeux, de vous soucier de leur bien-être et de renforcer les liens familiaux :

- 1 Prenez mieux conscience de vos propres émotions lorsque vous échangez avec les membres de votre famille.**

Qu'est-ce qui vous met de mauvaise humeur ou vous embête ? Quand êtes-vous de bonne humeur et ressentez-vous ces ondes pleines d'amour ? Vous devez comprendre vos réactions aux situations et interactions familiales afin d'être en mesure de les gérer de manière adéquate.

## **② Maîtrisez vos réactions.**

Soyez patient avec votre enfant. Ne vous mettez pas en colère avec votre conjoint. Maîtriser ses réactions émotionnelles peut vraiment être bénéfique dans votre foyer, à savoir vous faire gagner la confiance et l'amour de votre famille.

## **③ Écoutez et comprenez ce que ressentent les membres de votre famille.**

Vous mettre à la place de l'autre vous permet d'y réfléchir à deux fois avant de réagir inconsidérément. Pourquoi votre enfant vous a-t-il demandé cela ? Pourquoi votre conjoint remet-il toujours ce sujet sur le tapis ? Vous êtes ainsi en mesure de mieux comprendre ses émotions, de prendre en compte tous les éléments expliquant le comportement de l'autre, puis de réagir de manière constructive, en faisant retomber la pression lorsque l'affaire est délicate.





Citation ou  
métaphore

***“Communiquer, ouvrir son cœur,  
se rendre accessible, dévoiler ses  
pensées.”***

Émile Littré

## DANS CE CHAPITRE

Mesurer l'intelligence émotionnelle

•

Connaître les sentiments associés à l'intelligence  
émotionnelle

•

Comprendre les personnes dépourvues d'intelligence  
émotionnelle

## Chapitre 2 Évaluer son intelligence émotionnelle

Pour certaines personnes, la notion d'intelligence émotionnelle va de soi, tandis que, pour d'autres, elle tient de l'oxymore (crise mineure, silence assourdissant). Après tout, comment peut-on faire cohabiter l'émotion et l'intelligence ? Les personnes émotionnellement intelligentes ne sont-elles pas trop... émotives ? Et les gens intelligents

ne sont-ils pas d'une logique implacable, ne laissant trahir aucune émotion ? Ce chapitre contredit toutes ces suppositions. Je vous montre comment mesurer l'intelligence émotionnelle, à quoi ressemblent les sentiments qui y sont associés et comment se comporter avec une personne dépourvue d'intelligence émotionnelle.

## Mesurer l'intelligence émotionnelle

Voici la question élémentaire qui est à l'origine de la notion d'intelligence émotionnelle : « Comment quelqu'un de si intelligent peut-il bien agir de manière si stupide ? »



Exemple

Prenez Jules, qui est vif comme l'éclair. Il a toujours la bonne réponse en classe, rend les meilleurs devoirs et pose des colles à la maîtresse. Cela ne surprend personne qu'il soit premier de sa classe. Tout le monde sait qu'il a toutes les chances de réussir.

Il réussit brillamment ses études de droit, est recruté dans un grand cabinet d'avocat parisien, au sein duquel il progresse rapidement. Mais Jules n'a pas une vie de rêve. Il a divorcé deux fois, a deux

enfants qui ne lui parlent plus et risque d'être radié du barreau pour utilisation frauduleuse de l'argent de ses clients.

Les scientifiques comprennent désormais qu'être très intelligent dans un ou deux domaines ne fait pas de vous un être intelligent à tous les égards. Vous pouvez très bien avoir un niveau d'instruction exceptionnel, mais ne pas être émotionnellement intelligent.

Pour mesurer l'intelligence émotionnelle, les psychologues utilisent divers tests qui entrent dans trois grandes catégories :

- **Les tests d'autoévaluation** comparent vos réponses aux milliers d'autres figurant dans une base de données et traitent divers domaines : la façon dont vous gérez les situations difficiles, communiquez avec les autres et décrivez votre humeur à différents moments. Le test d'autoévaluation le plus utilisé est le EQ-i, présenté au [chapitre 4](#).



Méfiez-vous des tests figurant sur la Toile, car ils ne respectent pas forcément les normes de l'American Psychology Association (APA) et de la Commission internationale des tests. Cela

revient à se peser sur une balance défailante. Le résultat obtenu risque d'être faux.

- **Les évaluations à 360 degrés** englobent la perception que les autres ont de vous. Ceux qui vous connaissent dans divers contextes (votre patron, votre conjoint, vos subordonnés) donnent leurs impressions sur vous dans les situations qui ont fait l'objet de votre autoévaluation. Il se peut donc que vous vous trouviez très sûr de vous ou sociable, mais que ces personnes vous voient différemment. L'évaluation à 360 degrés la plus courante est l'EQ-360, traitée au [chapitre 4](#).
- **Les évaluations de la performance** sont structurées comme un test de QI. Elles mesurent l'intelligence émotionnelle comme une capacité. Le sujet doit reconnaître des émotions sur des photos de personnes, choisir une réaction à une situation difficile ou prouver sa compréhension des principes élémentaires des émotions. Le professionnel qui se sert du test compare les scores obtenus par la personne à une base de milliers de réponses. L'évaluation de la performance la

plus courante est le MSCEIT (voir le [chapitre 4](#)).

Tous ces tests concernent votre comportement potentiel dans la vie. Ils peuvent prédire votre capacité à gérer des situations stressantes, juger si vous feriez un bon cadre, si vous êtes capable d'influencer les autres, ainsi qu'évaluer de nombreux autres comportements. Ils contribuent en outre à déterminer vos forces et faiblesses, vous incitant ainsi à vous améliorer.

L'association de ces trois types de tests donne des résultats précis sur votre perception de vous-même, la perception que les autres ont de vous et vos performances dans l'exécution de tâches liées à l'intelligence émotionnelle.

Les tests de QE, quand ils sont réalisés à l'aide de méthodes de test fiables, vous fournissent de précieuses informations sur vous-même. Après avoir évalué des milliers de personnes, j'ai découvert qu'elles sont nombreuses à être un peu surprises de leurs résultats. Par exemple, une personne qui pensait être très responsable socialement et soucieuse des autres a obtenu un score moyen dans ce domaine, ce qui l'a particulièrement déçue. Il s'est avéré qu'elle

mettait la barre très haut en termes de responsabilité sociale et s'est donc montrée extrêmement dure avec elle-même lors de l'évaluation. En fait, elle était plus socialement responsable que la plupart des gens mais estimait qu'elle pouvait faire bien mieux.



Voici des éléments à prendre en compte lorsque vous observez votre propre niveau d'intelligence émotionnelle. Notez donc dans votre carnet les réponses à ces affirmations :

- Je suis généralement conscient de mes émotions ;
- J'exprime facilement mes émotions et mes opinions aux autres ;
- Je connais précisément mes points forts et faibles ;
- Je sais exactement où je vais dans la vie ;
- Pour prendre des décisions importantes, je dépends des autres ;
- Les autres ont le sentiment que je les écoute vraiment ;
- J'ai de nombreux amis et connaissances ;

- Je passe beaucoup de temps à aider les autres ;
- Je suis doué pour résoudre les problèmes des autres ;
- Je passe facilement d'une tâche à l'autre ;
- Je suis terre à terre et n'ai pas tendance à rêver éveillé ;
- Je me sors de situations stressantes sans trop éprouver d'anxiété ;
- Je suis réfléchi et je prévois soigneusement ma réaction aux événements ;
- J'ai tendance à voir le bon côté des choses ;
- En règle générale, je suis heureux.

En lisant ce livre, vous remarquerez peut-être un certain nombre d'exemples de personnes dont les capacités émotionnelles sont plus ou moins élevées. Réfléchissez aux réactions que vous auriez dans leur situation pour vous aider à évaluer votre IE. En considérant vos capacités émotionnelles en toute honnêteté, vous serez mieux à même de comprendre votre comportement et de progresser dans des domaines qui peuvent vous aider à être plus à l'aise avec vous-même et les autres.



# Se sentir, réfléchir et se comporter comme une personne émotionnellement intelligente

Les gens émotionnellement intelligents ont leur façon de réfléchir, de se sentir et de se comporter. Ils ont naturellement confiance en eux et donnent le meilleur d'eux-mêmes aux autres. Lorsque vous côtoyez une personne émotionnellement intelligente, vous sentez qu'elle s'intéresse complètement à vous. Quand vous échangez, elle ne se montre jamais distraite, vous avez toute son attention.

En temps de crise ou en cas de difficultés, les personnes émotionnellement intelligentes vous semblent plus à l'aise. Elles ne paniquent pas et se concentrent sur les solutions. Elles ont un point de vue sain qui vous aide à prendre conscience qu'une issue heureuse est en vue.



Truc

La prochaine fois que vous rencontrez une personne, soyez plus attentif à l'interaction. Lui prêtez-vous une oreille attentive ou êtes-vous distrait ? Offrez-lui toute votre attention. Avez la

conversation sur les sujets ou les problèmes qu'elle aborde. Posez des questions destinées à essayer de comprendre sa situation et ses sentiments.

## **Ressentir les choses comme une personne émotionnellement intelligente**

Les personnes émotionnellement intelligentes perçoivent très bien leurs sentiments et sont en phase avec le monde qui les entoure. Si vous êtes une personne émotionnellement intelligente :

- Vous avez la plupart du temps conscience de votre humeur ;
- Vous savez pourquoi vous êtes de telle humeur ;
- Vous connaissez les sentiments des autres ;
- Vous savez gérer vos émotions et êtes particulièrement capable de faire baisser des émotions intenses et négatives ;
- Vous savez gérer les émotions de votre entourage, en sorte qu'il se sente mieux.

Les personnes émotionnellement intelligentes éprouvent toutes sortes de sentiments. Ce ne sont pas des robots, leurs émotions sont réelles et peuvent être intenses (surtout les émotions positives). Lorsqu'elles éprouvent des sentiments négatifs intenses, elles savent ne pas se laisser submerger. Elles les surmontent bien plus rapidement que la plupart des gens. Les personnes émotionnellement intelligentes ont tendance à employer tous leurs sens (goût, toucher, odorat, vue et ouïe) afin de vivre pleinement leurs émotions.



Voici un exercice qui peut vous aider à vous concentrer sur vos différents sens, tout en générant une atmosphère calme et détendue : imaginez-vous allongé sur le dos sur un nuage blanc cotonneux, en train d'observer les autres nuages au-dessus de vous. Vous vous sentez très bien et percevez la douceur des nuages qui vous entourent. Vous savourez la fraîcheur de la brise qui vous effleure. Vous entendez le léger sifflement du vent. Vous goûtez la douceur de l'air. Vous observez la forme des nuages qui passent, le corps complètement détendu profitant pleinement de l'instant...

Lorsque vous êtes concentré sur une situation ou une personne, votre attention se porte exclusivement sur le moment présent.

## Réfléchir comme une personne émotionnellement intelligente

En société, les pensées d'une personne émotionnellement intelligente sont centrées sur son interlocuteur. Quand elle demande à un ami des nouvelles de sa mère malade, elle pense à son ami, à ce qu'il dit, aux émotions associées à son discours et aux conséquences de cette situation sur sa vie. Une personne émotionnellement intelligente ne pense pas à ce qu'elle ressentirait dans la même situation, mais réfléchit à ce qu'elle pourrait faire pour apporter son aide. Elle réfléchit à ce qu'elle pourrait dire à son ami afin qu'il sache qu'elle le comprend et va lui apporter son soutien dans ces moments difficiles.

Les personnes émotionnellement intelligentes prennent soin d'elles-mêmes mais pensent souvent aux besoins des autres. Elles ont une perception accrue de leur environnement et des

êtres qui les entourent. Elles excellent dans l'art de prendre du recul, de cerner ce qui est important et de réagir avec justesse.

Dans l'exemple précédent, vous pourriez facilement vous laisser prendre par les détails concernant la mère de votre ami, l'hôpital, le traitement, votre propre perception des hôpitaux et de la maladie, etc. Cependant, une rapide évaluation de la situation globale et l'identification des éléments importants à l'instant T vous font comprendre qu'il convient de vous concentrer sur ce que vit votre ami en ce moment.



Une personne émotionnellement intelligente aborde généralement les gens en se souciant des autres et non d'elle-même. Lorsque vous pensez aux autres, vous gardez un certain équilibre et évitez de devenir égocentrique.

Elle se pose souvent des questions telles que : « Comment puis-je améliorer mon lieu de travail, ma communauté, ma famille, la situation, le pays, le monde ? »

Elle est capable de considérer une émotion avec logique. Lorsqu'elle ressent une émotion désagréable à la suite d'un événement, elle se pose

des questions constructives sur l'origine de cette émotion.



Par exemple, quand Nathalie apprend que son petit ami Kévin était dans un bar avec une autre femme vendredi soir, ça lui fait un choc, comme si elle recevait une gifle.

Puis un profond sentiment de tristesse l'envahit. Ce changement émotionnel se produit si vite qu'elle n'a même pas le temps de prendre en main la situation. Elle n'avait déjà pas une confiance démesurée en Kévin et ce nouveau coup la rend instantanément triste.

Au bout d'un moment, elle commence à se poser certaines questions :

- Est-ce que je sais qui est cette personne ?
- Pourrait-il s'agir d'un rendez-vous professionnel ?
- Et si c'était un proche ?
- A-t-il des amies ?
- A-t-il donné des signes laissant penser que notre couple battait de l'aile ?
- Et s'il décide d'entretenir une liaison ?

- Est-ce que j'aimerais être libre pour rencontrer de nouveau quelqu'un ?
- Est-ce que ce serait la fin du monde si nous rompions ?
- Ne serais-je pas non plus capable de rencontrer quelqu'un si je me retrouvais seule ?

En se posant ces questions, Nathalie passe de la déprime à l'inquiétude. La prochaine fois qu'elle verra Kévin, elle pourra aborder le sujet sans agressivité. Au lieu d'être furieuse ou de porter des accusations, elle sera calme et attentive.

Elle découvre avec soulagement que Kévin a une cousine germaine dont il est proche et qu'il voit de temps en temps. Ils ont notamment parlé de Nathalie et ont planifié une sortie samedi soir, tous les quatre, avec son petit ami.

Et si Nathalie s'était imaginé le pire et avait accueilli Kévin en l'attaquant méchamment ? Elle aurait peut-être détruit leur relation et son estime de soi en aurait souffert.

# Se comporter comme une personne émotionnellement intelligente



Exemple

Nicole doit absolument finir un projet au bureau, aller chercher sa fille à l'école, passer chez sa mère le soir, avant de rentrer préparer le dîner pour toute la famille. Elle est bien plus calme que ne le seraient la plupart des gens à sa place. Elle sait gérer son temps et sa vie.

Cette gestion implique en partie de bien planifier. Nicole a déjà décomposé son projet en différentes parties : les tâches qu'elle doit exécuter et celles qu'elle peut déléguer. Elle a un plan de secours : une autre mère peut aller chercher sa fille à l'école et la faire jouer avec la sienne jusqu'à l'heure du dîner. Nicole appelle sa mère, pour une conversation très rassurante, lui expliquant qu'elle viendra la voir plus tard. Enfin, elle appelle son mari et obtient qu'il s'occupe du dîner.

Rester calme et serein dans l'exécution de nombreuses tâches n'est pas le seul moyen de faire preuve d'intelligence émotionnelle. Vous l'affichez également quand vous êtes capable d'exécuter les tâches qui vous incombent sous pression. Nicole a



décomposé ses missions en sous-tâches facilement réalisables, ce qui lui a permis de rester calme.

On se tient généralement à distance des gens épuisés. Mais Nicole sait si bien travailler avec les autres que ceux-ci apprécient d'être à ses côtés. Les collaborateurs de Nicole ne sont pas stressés par les délais à respecter et apprécient d'avoir à relever ce défi. Nicole leur donne envie de mener à bien une mission passionnante. En moins de dix minutes au téléphone, sa mère est consolée. Elle sait comment rendre son mari enthousiaste à l'idée d'avoir le temps de préparer son dîner préféré.

Les personnes émotionnellement intelligentes savent bien se maîtriser, ainsi que leur entourage.



Il est probable que vous ne puissiez juger de l'intelligence émotionnelle d'une personne à son apparence, à moins que vous ne sachiez sur quoi porter votre attention. Il suffit de l'observer dans une situation stressante (embouteillage, supermarché ou dans n'importe quelle situation éprouvante pour les nerfs). Bien qu'il ne faille pas juger les gens à leur apparence, vous pouvez en apprendre beaucoup sur eux en étudiant leur comportement, surtout quand ils sont sous pression.

## Intelligence émotionnelle et stress

Pour Hans Selye, médecin canadien, le stress est un processus d'adaptation face aux modifications de l'environnement. C'est une « réponse de l'organisme consécutive à toute demande ou sollicitation exercée sur cet organisme ».

Il distingue en effet deux éléments indissociables dans le stress :

- **Une stimulation** (physique, sensorielle, psychologique ou émotionnelle) ou une agression ;
- **La réponse adaptative de l'organisme** à cette stimulation.

Les changements de la vie occasionnent de nombreuses émotions. Votre cerveau se met en état d'alerte : l'amygdale réactive pousse l'hypothalamus à commander aux glandes surrénales. Situées au-dessus du rein, elles permettent la sécrétion d'adrénaline qui sera libérée dans le sang, entraînant accélération du rythme cardiaque, transpiration, tension musculaire pour préparer le corps à l'action. Dans les situations de stress aigu (accident de voiture, agression, compétition, etc.), notre corps ainsi mobilisé peut mettre en place des comportements utiles de fuite ou d'attaque pour assurer notre survie.

Si la situation de stress dure, l'hypophyse donne l'ordre à la glande corticosurrénale de sécréter du cortisol. Cette seconde hormone est chargée de stimuler la synthèse des sucres afin d'aider l'organisme à « tenir le coup » dans les situations de stress chronique.

Ce double mécanisme de défense est un héritage des hommes préhistoriques qui devaient affronter des hordes ennemies ou des animaux sauvages.

Face à toutes ces émotions occasionnées par les changements, nous sommes différents, chacun réagissant de façon spécifique au stress, selon l'un de ces trois profils psychologiques :

**Le profil A** : c'est celui du battant, toujours sur les nerfs, plutôt extraverti. Il carbure à l'adrénaline, extériorise son stress à coups de colère. En compétition permanente avec lui-même et son entourage, il se lance des défis, vit à un rythme accéléré, voulant toujours faire plus, plus vite et mieux.

**Le profil B** : plus introverti, il a tendance à refouler ses sentiments, son agressivité, à ruminer, il intériorise ses difficultés et parfois se ronge de l'intérieur.

**Le profil C** : réaliste, positif et bien dans sa peau, il réagit avec calme, assurance et confiance face aux situations inattendues. Tranquille et équilibré, il montre des réactions

émotionnelles adaptées à la réalité. Il sait négocier dans les situations de conflit et investit l'énergie nécessaire à la résolution de ses problèmes. Il sait mobiliser ses ressources et son intelligence émotionnelle...

## Repérer une personne émotionnellement intelligente

Les personnes émotionnellement peu intelligentes ont rarement conscience des émotions qu'elles éprouvent. Résultat, elles ne se rendent même pas compte qu'elles ne sont pas en phase avec leur entourage. Elles n'ont aucune idée de l'impression qu'elles laissent aux autres ou des raisons des difficultés qu'elles traversent.

À cause de leur comportement, elles ont souvent tendance à se retrouver perdantes. Elles adoptent une attitude qui va à l'encontre du but recherché. Comme elles ne contrôlent pas leurs pulsions, n'ont pas de bonnes aptitudes sociales et ne sont guère empathiques, elles sont souvent leur propre pire ennemi.

Les personnes à l'intelligence émotionnelle faible sont rarement très heureuses, ne parviennent pas à être en accord avec leurs objectifs dans la vie et ne

savent pas résoudre les problèmes. Ces lacunes ont des répercussions sur leur vie. Elles peuvent avoir du mal à entretenir des relations durables avec les autres, à garder leur travail, à obtenir une promotion, à avoir une vie amoureuse épanouie ou à gérer les situations stressantes.

Il est important de comprendre que des personnes intellectuellement intelligentes peuvent cruellement manquer d'intelligence émotionnelle.



Il n'est pas toujours facile de repérer le manque d'intelligence émotionnelle chez quelqu'un. Certaines personnes semblent avoir de bonnes capacités émotionnelles, mais en fait, elles parviennent seulement à dissimuler leurs lacunes, tout du moins en apparence. Il est facile de mentir sur son IE. Une personne peut dire à tout le monde qu'elle se connaît bien et s'entend avec les autres. Mais il ne suffit pas de le dire...

En général, les personnes dépourvues d'intelligence émotionnelle :

- Se mettent en colère ou deviennent anxieuses sans savoir pourquoi ou sans identifier leurs émotions ;

- Ne savent pas ce qu'elles provoquent chez les autres ;
- Ne comprennent pas ce que les autres peuvent ressentir dans différentes situations ;
- Ne gèrent pas efficacement les sentiments et les comportements des autres ;
- Se comportent de manière égocentrique ;
- Ne maîtrisent pas leurs émotions, surtout en période de stress ;
- Se montrent sous leur plus mauvais jour ;
- Ne font pas facilement connaissance et n'ont pas de relations durables ;
- Surestiment leurs capacités ;
- S'attirent sans cesse des ennuis, car elles ne savent pas résoudre les problèmes ;
- Deviennent trop passives ou trop agressives quand elles communiquent avec les autres ;
- Avancent sans but dans la vie ;
- Voient la plupart du temps le mauvais côté des choses ;
- Ne sont pas heureuses ;

- Ne s'adaptent pas facilement au changement ;
- Constatent que les gens les évitent.



Si une personne semble être dépourvue d'intelligence émotionnelle, ne concluez pas que son cas est désespéré. Avec un accompagnement adapté, presque tout le monde peut progresser.



Frank est persuadé d'être quelqu'un de bien. Il s'efforce toujours de dire et de faire ce qu'il faut pour sa femme, Rachida, et ses enfants. Mais il se retrouve toujours à avoir prononcé les mauvaises paroles au mauvais moment. Quand sa femme lui demande comment il trouve sa nouvelle robe, il répond : « Chérie, je pense que tu as l'air plus grosse dans cette robe que dans la rouge. »

En fait, les enfants de Frank n'invitent plus leurs amis à la maison, car il leur fait honte. Il se moque de leur coiffure et de leur façon de s'habiller, tout en se croyant drôle. Frank ne sait pas déceler les émotions des autres. Il n'a aucune idée de ce que ressent sa femme quand il lui dit qu'elle paraît grosse dans sa nouvelle robe. Il ne sait pas se fondre dans l'univers de ses enfants et de leurs amis.

Un jour, Rachida et Frank prennent le temps d'avoir une discussion franche. Elle commence à lui expliquer qu'ils veulent tous deux la même chose : une vie de couple satisfaisante, une famille heureuse et des enfants épanouis. Frank est d'accord sur ces objectifs familiaux. Elle lui explique ensuite gentiment que, à cause de son comportement, les enfants ont parfois du mal à entretenir des relations normales avec les autres.

Elle réussit à faire comprendre son argument en invitant Frank à se souvenir des expériences désagréables qu'il a vécues dans son enfance, quand les autres le taquinaient et le malmenaient. « C'est le genre d'expérience que tu souhaites pour tes enfants ? » lui demande-t-elle.

En entendant Rachida, Frank a froid dans le dos. Rachida et Frank établissent un système lui permettant de l'avertir discrètement quand il dépasse les bornes en société. Depuis, il sait comment se débarrasser de cette manie de faire des commentaires affligeants et parvient à mieux prêter attention aux autres. Dans le [chapitre 8](#), la gestion de l'entourage sera abordée en détail.





Citation ou  
métaphore

***“Il existe une règle d’or qui m’a souvent été utile : dans toute relation durable, tout sentiment persistant doit être exprimé.”***

Carl Rogers

## DANS CE CHAPITRE

Connaître le bonheur grâce à l'intelligence émotionnelle

•  
Vivre un bonheur authentique

# Chapitre 3

## Trouver le bonheur

La plupart des gens pensent que le bonheur est pur hédonisme ou un plaisir instantané. La sensation de plaisir que vous avez à manger du chocolat, à prendre un bain bien chaud, à remporter un prix ou à déguster un excellent verre de vin est du bonheur à court terme. Ce que vous souhaitez vraiment, c'est le plaisir à long terme et la satisfaction associée au vrai bonheur.

Le vrai bonheur implique de vous percevoir et de considérer le monde qui vous entoure avec objectivité. Il s'agit ainsi de découvrir ce qui est vraiment important dans votre vie et de tirer profit

de ces avantages. Le vrai bonheur repose sur des valeurs, tout en étant influencé par vos émotions. Les personnes très intelligentes émotionnellement sont optimistes, en harmonie avec leurs passions et parfaitement conscientes de leurs émotions, ce qui les rend plus heureuses que celles en proie à des difficultés dans ces domaines.

Ce chapitre vous aide à percevoir le lien entre l'intelligence émotionnelle et le bonheur. Il vous propose divers outils pour mieux percevoir ce qui peut vous rendre véritablement heureux et savoir comment trouver le bonheur.

## La définition du bonheur

Nous connaissons tous des êtres qui voient la vie en rose. Quoi qu'il leur arrive, c'est le bon côté des choses qu'ils retiennent. Tout est génial. Mais sont-ils vraiment heureux ? Le *Larousse*, dictionnaire de la langue française, définit le bonheur comme un « état de pleine et entière satisfaction ». Cette définition peut très bien supposer une origine intérieure (votre façon de vivre l'événement) ou extérieure (l'événement proprement dit) du bonheur.

Je pense pour ma part que c'est à l'intérieur de vous que naît le vrai bonheur. La dégustation d'une boîte de chocolats vous procure probablement un bonheur à court terme, mais votre plaisir est plus riche et durable si vous travaillez sur un projet qui vous enthousiasme ou si vous nouez une relation avec quelqu'un que vous aimez.



Toutes les cultures, même en dehors des sociétés occidentales, s'accordent à dire que le bonheur et les satisfactions de la vie sont importants. Toutes les personnes du monde entier pensent souvent au bonheur. Des études menées par le psychologue spécialiste du bonheur Ed Diener, de l'université de l'Illinois, et ses collègues, qui ont enquêté sur des gens aux quatre coins du monde, montrent que seuls 6 % placent l'argent au-dessus du bonheur. En fait, 69 % disent que le bonheur est le plus important dans leur vie.

Découvrons certains avantages du bonheur et la façon d'utiliser l'intelligence émotionnelle pour changer ses émotions.



***“Si la vie n'est qu'un passage, sur ce passage au moins semons des fleurs.”***

## Comprendre les bienfaits du bonheur

Ceux qui se sentent bien perçoivent la vie comme une aventure intéressante, même si leur chemin est semé d'embûches. Comme ils se sentent bien, ils attirent du monde, élargissant ainsi leur cercle d'amis. Ces nombreux amis leur permettent de disposer de ressources importantes en cas de besoin. Lorsque vous êtes dans un bon état d'esprit, vous êtes mieux placé pour relever les défis. Les gens heureux sont plus confiants, optimistes, agréables, énergiques, et mieux dans leur peau.

Ceux qui se sentent bien une grande partie de la journée ont tendance à être contents à la maison, au travail, et ils sont plus heureux dans la vie en général. En fait, la recherche montre que les gens heureux dans la vie connaissent une plus grande réussite dans certains domaines : la vie amoureuse, l'amitié, l'argent, l'activité professionnelle et la santé. Car comme disait Voltaire : « J'ai choisi d'être heureux parce que c'est bon pour la santé ! »

Souvent on se demande ce qui arrive en premier, le bonheur ou le succès. Il est établi que le bonheur *précède* le succès. La faculté d'être de bonne humeur entraîne une plus grande appréciation du travail, de la vie de couple, de la vie familiale et de la santé. Lorsque vous êtes heureux, vous avez tout simplement une meilleure attitude générale à l'égard de la vie. Cultiver votre intelligence émotionnelle vous rend capable de conserver votre bonne humeur, même si les choses ne vont pas comme vous le voudriez.

## Prendre la vie comme une aventure

La vie est une aventure. Il vous faut parfois vivre quelque chose de nouveau et de passionnant pour l'apprécier. De nombreuses personnes vivant dans des situations difficiles, telles que la pauvreté, savent vraiment apprécier ce que leur offre la vie. Pour celles qui sont nées avec une cuillère d'argent dans la bouche, les moments de bonheur vont souvent de soi. La première fois que je suis allé en Europe, c'était pour présenter un article scientifique dans le cadre d'une conférence, en Angleterre. Ce fut une expérience unique et passionnante. J'appréciais vraiment ce que je vivais, mais j'ai été frappé par la réaction d'un collègue que j'ai rencontré là-bas.

Il était follement enthousiaste d'être en Europe. C'était aussi la première fois qu'il sortait des États-Unis. Jeune professeur dans une petite université, il était issu d'une famille d'ouvriers et il en était le premier membre à être entré à l'université et à décrocher un doctorat. Un voyage en Europe financé par son université représentait la plus grande émotion de sa vie.

Ses ancêtres étaient des immigrants gallois et il me demanda de l'accompagner dans sa quête du château qui portait le nom de sa famille. Chaque jour était une aventure et même la plus petite expérience débouchait sur une nouvelle

découverte. J'ai adoré vivre cela avec lui, en particulier parce qu'il était très reconnaissant d'avoir un emploi lui permettant de vivre une expérience si extraordinaire.

Nous avons fini par trouver le château qui portait son nom. Il était plutôt dans un triste état, pratiquement en ruine. Et le comble, c'est que nous avons dû payer plein tarif, même après qu'il a présenté à la caissière son passeport et son permis de conduire portant ce nom de famille désormais célèbre.

Mais cet épisode n'a pas découragé mon ami. Le simple fait d'être là et de vivre pleinement cette expérience le rendait incroyablement heureux.

Sans les retrouvailles historiques de mon ami, ce voyage aurait été comme les autres. J'estimais égoïstement que ce voyage faisait partie de mon travail. Le fait de voir cette expérience à travers son regard m'a permis de l'apprécier à sa juste valeur. Malgré un hébergement sommaire, le temps pluvieux et le fait que nous nous soyons perdus, chaque minute de ce périple fut un régal.

Depuis, j'ai fait un nombre incalculable de voyages vers différentes régions du globe. Il m'arrive de descendre dans des hôtels cinq étoiles. Dans ces établissements, il est fréquent que les clients se plaignent pour des raisons futiles. Ils ont beau avoir beaucoup d'argent et mener grand train, ils



n'ont pas l'air très heureux. Le bonheur est plus une façon de vivre les situations qu'une question de richesse matérielle.



## L'exercice physique et la voie du bonheur

Pour être d'une humeur plus positive et donc être plus heureux, vous pouvez faire un certain nombre de choses, en particulier de l'exercice physique.

De nombreuses études ont porté sur l'influence de l'exercice physique sur l'humeur. J. H. Stubbe et ses collègues néerlandais ont mené une étude intéressante sur plusieurs paires de jumeaux : 8 000 personnes entre 18 et 65 ans ont été suivies pour savoir s'il existait un lien entre la participation à des activités physiques et le bonheur. Ils ont découvert que ceux qui faisaient de l'exercice disaient être plus heureux dans la vie.

Mettre en place un programme d'exercice physique peut être très simple. Vous pouvez aller dans une salle de sport, bricoler, jardiner, marcher dans votre quartier ou faire du vélo. Faire de l'exercice au moins trois fois par semaine peut vous aider, non seulement physiquement, mais aussi émotionnellement, en vous donnant de l'énergie et en contribuant à vous rendre de meilleure humeur. C'est biologique : quand on pratique une activité, l'organisme sécrète des substances (endorphines, dopamine, sérotonine, etc. qui génèrent un état de

bien-être physique et mental, voire de l'euphorie. De plus, bouger augmente l'irrigation sanguine des organes, ce qui fortifie l'ensemble de l'organisme et stimule vos défenses immunitaires. À une condition toutefois : que ce soit un « sport-plaisir », pas un « sport-corrée », ce qui aurait l'effet inverse !

## Modifier ses émotions

Vous pouvez devenir plus heureux en prenant des mesures pour changer vos émotions. Maintenant, il ne s'agit pas de modifier toutes vos émotions, mais simplement de diminuer le nombre d'émotions négatives et de maintenir ou accroître le nombre d'émotions positives.

## Chasser la colère

Imaginez-vous en train d'attendre l'ascenseur. La journée a été longue et il a fait très chaud. L'ascenseur arrive enfin à votre étage, les portes s'ouvrent lentement, la cabine est bondée, mais vous repérez un petit espace libre. Vous vous frayez un chemin en bousculant quelques personnes et faites demi-tour pour faire face aux portes.

Les portes se referment lentement et vous commencez à avoir chaud et à transpirer. Soudain, vous recevez un coup dans le dos. Vous ne dites rien, car vous estimez que la personne ne l'a pas fait exprès. Alors que l'ascenseur descend lentement, on vous donne un autre coup. La moutarde commence à vous monter au nez, mais vous ne voulez pas faire un scandale.

La chaleur et la transpiration augmentent et vous ne rêvez que d'une chose, sortir de ce fichu ascenseur. La colère commence à monter en vous et, soudain, vous recevez encore un coup dans le dos de la part de la même personne. Vous êtes maintenant prêt à exploser. Vous vous apprêtez à vous retourner pour éreinter l'indélicat. L'ascenseur s'arrête, les portes s'ouvrent, et lorsque vous vous retournez pour lui dire le fond de votre pensée, vous vous apercevez que la personne est aveugle et porte une canne.

Votre colère se transforme immédiatement en culpabilité. Il a fallu moins de deux secondes pour que votre colère disparaisse et soit remplacée par la nouvelle émotion, la culpabilité.

Qu'est-il arrivé à votre colère ? Elle a disparu comme par magie. Vous avez la faculté de changer vos émotions, et rapidement, qui plus est. Ce changement est parfois provoqué par un élément extérieur, mais vous pouvez aussi le déclencher de l'intérieur. Il suffit de changer votre angle de vue pour vous permettre de réévaluer la situation.

Une façon d'alimenter vos émotions positives est de mieux prendre conscience des types de pensées qui leur sont associés, en considérant ces émotions comme une conséquence. Par exemple, si vous vous sentez bien chaque fois que vous réfléchissez à un problème à résoudre ou au dîner que vous allez préparer, vous pouvez multiplier dans la journée les moments où ce genre d'idées va vous venir à l'esprit.

Vous souhaitez très probablement modifier vos émotions négatives. Servez-vous du point de départ, à savoir la conséquence, pour identifier quelle émotion vous assaille parmi toutes celles que vous pouvez éprouver.

Une fois repérée l'émotion dont vous souhaitez vous débarrasser, vous pouvez modifier les pensées qui la déclenchent. Les psychologues appellent ce type de changement émotionnel *réévaluation cognitive*. Vous développez alors une nouvelle vision de votre environnement.

Le [chapitre 5](#) traite de la méthode ABCDE, que vous trouverez peut-être utile pour identifier les causes de vos émotions.

## Aborder les problèmes avec optimisme

Les personnes émotionnellement très intelligentes sont optimistes. L'*optimisme* implique d'avoir une approche stratégique des situations difficiles, c'est-à-dire de prendre conscience des problèmes, tout en croyant à l'existence d'une solution. Être optimiste, c'est aussi œuvrer activement à l'obtention de résultats potentiellement positifs.



Truc

Voici des conseils pour vous aider à devenir plus optimiste :

- Admettre que vous êtes dans une situation difficile ;

- Avoir conscience de vos capacités à gérer les situations difficiles ;
- Savoir comment acquérir les capacités qui vous manquent ;
- Vous attaquer aux problèmes dès qu'ils surviennent ;
- Repenser aux situations similaires dont vous vous êtes sorti ;
- Rester centré sur l'application de solutions et ne pas demeurer prisonnier du passé ;
- Considérer les circonstances négatives comme des défis à relever.



C'est en forgeant et en exploitant vos capacités à vous montrer optimiste que vous serez mieux à même de surmonter l'adversité. Comme disait Winston Churchill : « Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté. » Les capacités liées à l'optimisme ont un rapport étroit avec le bonheur.

Une étude récente d'Hilary A. Tindale, de l'université de Pittsburgh, a suivi pendant huit ans plus de 100 000 femmes de 50 ans et plus. À

l'initiative de la Women's Health Initiative, cette étude a conclu que le risque de mourir jeune, de cancer et de maladies cardio-vasculaires, était moins élevé chez les femmes très optimistes que chez les femmes qui ne l'étaient pas. Ces résultats demeuraient vrais même après la prise en compte d'autres facteurs de risque tels que le tabac et la sédentarité.

## Connaître ses forces et ses faiblesses

Les personnes émotionnellement intelligentes ont une grande conscience d'elles-mêmes et se connaissent bien. Elles savent décrypter et gérer leurs émotions et connaissent parfaitement leurs forces et leurs faiblesses.

L'estime de soi est une capacité émotionnelle importante dont sont dotées les personnes heureuses. En connaissant vos forces et vos faiblesses et en vous acceptant tel que vous êtes, vous pouvez traiter les difficultés auxquels vous vous heurtez. En développant votre confiance à partir d'une évaluation réaliste de vos capacités,



vous acquérez la force intérieure nécessaire pour aborder toutes les situations.



Cette activité va vous aider à vérifier si vous vous connaissez bien.

Les questions de la liste suivante vous aideront à savoir si vous maîtrisez vos émotions. Inscrivez-les dans votre carnet, puis notez les réponses sous chacune d'elles :

- Quels sont vos cinq principaux points forts ?
- Quelle est votre plus grande force ?
- En quoi votre plus grande force vous a-t-elle permis de vaincre l'adversité ?
- Comment utilisez-vous votre plus grande force dans une situation nouvelle pour vous ?
- Quels sont vos points faibles ?
- Quelle serait la chose que vous souhaiteriez changer vous concernant ?
- Comment procéderiez-vous pour effectuer ce changement ?

Connaître ses forces et ses faiblesses permet d'avancer en les utilisant et aide à acquérir de la confiance. Cette confiance vous fait vous sentir

mieux et adopter une attitude plus positive, laquelle améliore votre capacité à rester concentré et à résoudre les problèmes.



Veillez à évaluer vos capacités en toute honnêteté afin de ne pas gonfler artificiellement votre propre estime. C'est en faisant un bilan objectif de vos forces et faiblesses que vous bâtirez une véritable confiance en vous.

## Trouver le bonheur authentique

On estime aujourd'hui que le bonheur est un objectif à long terme et que vous pouvez devenir progressivement bien plus heureux en effectuant un certain nombre d'exercices. Des activités spécifiques comme celles décrites ci-dessous vous permettent d'améliorer votre état d'esprit et d'influer ainsi sur diverses conditions du succès.

Martin Seligman, ancien président de l'American Psychological Association et pionnier du mouvement de la psychologie positive, a mis en lumière divers aspects de ce qu'il appelle le *bonheur authentique*. Selon Seligman, vous pouvez vivre trois types de bonheur :

- **Une vie agréable** : elle est fondée sur le plaisir, la satisfaction instantanée ou l'hédonisme.
- **Une bonne vie** : elle permet d'obtenir les choses que l'on désire.
- **Une vie qui a du sens** : elle consiste à s'inscrire dans un projet plus vaste et louable que ses propres plaisirs et désirs.

Le bonheur authentique combine ces trois vies et réunit les conditions propices à une *vie pleine*, à savoir une vie qui répond à ces trois critères du bonheur.

## Trouver le bonheur à long terme

Quand j'étais petit, j'adorais la musique. Je prenais des leçons de saxophone et j'ai joué dans des groupes pendant mes années de lycée. J'ai aussi fait partie de l'orchestre de mon université.

Une fois entré dans la vie active, j'ai rangé mon saxophone, car mon emploi du temps professionnel ne m'a plus laissé le loisir d'en jouer. Ce n'est que dernièrement que je me suis rendu compte à quel point la musique me manquait. J'ai remis mon saxo en état de marche, pris des leçons pour me remettre à niveau et suis entré dans un groupe.

Le groupe municipal dans lequel je joue se produit dans les maisons de retraite et les hôpitaux. Je suis vraiment stupéfié de voir le bonheur que nous procurons à ces personnes âgées quand nous leur jouons des airs de leur jeunesse.

Un concert de grand orchestre populaire fait ressurgir de nombreux souvenirs heureux aux personnes âgées, les amenant à raconter des histoires de l'époque des Glenn Miller, Benny Goodman, Tommy Dorsey et d'autres groupes qui venaient en ville divertir les habitants. Voir leurs sourires et des étincelles dans leurs yeux lorsqu'elles revivent une époque révolue fait vraiment chaud au cœur. Je n'avais jamais pensé que jouer pour des personnes âgées me procurerait autant de joie.

Vous pouvez faire de nombreuses choses pour aider les autres et rendre ainsi votre vie plus heureuse :

- Vous investir dans des associations ;
- Participer à des œuvres de charité ;
- Donner de l'argent et de votre temps à des événements de solidarité ;
- Vous montrer plus sensible aux besoins des autres dans votre environnement.

Le fait d'être plus à l'écoute et d'aider les autres peut vous apporter bien des satisfactions. Et si donner aux autres, sur le long terme, apportait plus de bonheur que de se focaliser sur son petit bonheur matériel ?



Seligman a expérimenté avec de nombreuses personnes divers exercices destinés à accroître le bonheur des milliers de visiteurs de son site Web. Deux de ces exercices ont montré un effet à long terme, sous la forme d'un accroissement du bonheur sur six mois :

- **Trois bonnes choses de la vie** : dans cet exercice, à la fin de chaque journée, vous consignez par écrit trois choses qui vous ont satisfait. Vous notez également la cause de

cette satisfaction. Effectuez cet exercice pendant une semaine. Outre la cause, rédigez une explication de la raison pour laquelle, selon vous, ce plaisir est survenu.

- **Exploiter ses principaux points forts d'une façon nouvelle** : dans cet exercice, sélectionnez vos principales forces dans une liste de points forts (aptitudes sociales, créativité, art de la négociation, sens du commandement, attention prêtée à autrui, résolution des conflits, humilité, optimisme, enthousiasme, sens de la justice, honnêteté, esprit d'équipe, maîtrise de soi, etc.). Si la seule identification de vos cinq points forts principaux n'apporte pas grand-chose, exploitez-en un d'une manière nouvelle pendant une semaine, ce qui peut générer un bienfait à long terme.



Citation ou  
métaphore

***“On gagne sa vie avec ce que l'on reçoit, mais on la bâtit avec ce que l'on donne.”***

Winston Churchill

# **Partie 2**

## **Les coulisses de l'intelligence émotionnelle**



<< J'AI ENTENDU DIRE QU'IL FALLAIT FAIRE PREUVE D'HUMOUR LORS D'UNE DISPUTE. >>



## **Dans cette partie...**

Vous plongez au cœur de l'intelligence émotionnelle et de ce qu'elle peut représenter pour vous. Je passe rapidement en revue les notions scientifiques se cachant derrière l'intelligence émotionnelle et je consacre un chapitre à chacune de ses composantes. Vous constatez l'importance de la prise de conscience de ses émotions, l'un des éléments clés de l'intelligence émotionnelle. Divers outils sont proposés pour que vous cultiviez votre empathie, laquelle figure parmi les signes distinctifs de l'intelligence émotionnelle. Vous apprenez à gérer certaines émotions des personnes que vous côtoyez, aussi bien vos proches que de parfaits inconnus.

## DANS CE CHAPITRE

Faire la distinction entre QE et QI

•

Constater l'influence de l'intelligence émotionnelle sur les performances

•

Comprendre l'importance de l'intelligence émotionnelle

•

Connaître la différence entre personnalité et capacités émotionnelles

# Chapitre 4 L'intelligence émotionnelle, comment ça marche...

**E**n psychologie (comme dans les autres sciences), on effectue de temps à autre une découverte, qui fait ensuite l'objet d'un développement scientifique employant la *méthode expérimentale*. Cette découverte est ainsi analysée de multiples fois dans

des études minutieusement contrôlées, et d'autres chercheurs utilisent les résultats obtenus.

Pour que le monde de la psychologie reconnaisse l'intelligence émotionnelle (IE) comme un vrai phénomène, il a fallu employer une méthode expérimentale. Bien qu'elle constitue un domaine d'étude récent, les publications scientifiques la concernant sont passées d'une en 1990 à plus de 2 000 aujourd'hui.

Dans ce chapitre, nous verrons combien l'intelligence émotionnelle est importante et comment la différencier d'autres notions de psychologie telles que l'intelligence cognitive (QI) et la personnalité. Vous allez apprendre à faire la différence entre les capacités émotionnelles, la personnalité et l'intelligence cognitive. Vous saurez ainsi ce qu'il est possible ou non de modifier. La bonne nouvelle concernant l'intelligence émotionnelle, c'est que, contrairement au QI et à la personnalité, un accompagnement approprié permet de la modifier. Dans ce chapitre, vous allez également découvrir comment les psychologues et spécialistes des ressources humaines évaluent l'intelligence émotionnelle.

# Saisir la différence entre intelligence émotionnelle et QI

La plupart des psychologues ne sont pas encore parvenus à s'entendre sur une définition de l'intelligence, malgré la preuve apportée par la recherche qu'il en existe au moins deux formes, à savoir l'intelligence cognitive et l'intelligence émotionnelle :

- **L'intelligence cognitive** : il s'agit de la faculté d'agir intentionnellement, de réfléchir de manière rationnelle et de gérer efficacement son environnement. Pour mesurer l'intelligence cognitive, les psychologues font passer des tests de QI qui évaluent votre quotient intellectuel.

Ce test a été proposé par Alfred Binet et publié pour la première fois en 1905, à la demande du ministère de l'Éducation. Il était destiné à mesurer les aptitudes nécessaires pour réussir à l'école.

En deux mots, le QI est le résultat de la mesure des capacités intellectuelles, analytiques, logiques et rationnelles d'une personne. Un test de QI mesure vos capacités verbales,

spatiales, visuelles et mathématiques. Il évalue votre faculté de comprendre de nouvelles choses, de vous concentrer sur des tâches et exercices, de retenir des informations objectives, d'exécuter un raisonnement, de manipuler des chiffres, de réfléchir de manière abstraite et analytique et de résoudre des problèmes en vous servant de vos connaissances. Si vous avez un QI élevé (le QI moyen est de 100), vous êtes armé pour réussir toutes sortes d'examens haut la main et donc obtenir de bons scores à des tests de QI.

- **L'intelligence émotionnelle** : les psychologues proposent différentes définitions de l'intelligence émotionnelle, la plupart mettant l'accent sur votre capacité à avoir conscience de vos propres émotions, à les comprendre et à les gérer, ainsi que celles des autres, afin de vous adapter aux exigences et pressions de la vie. Personnellement, je dirais que c'est la capacité à vous adapter au monde, à analyser les situations et à communiquer avec les autres tout en prenant votre propre vie en main. Pour la mesurer, les psychologues utilisent des tests de QE qui mesurent votre quotient émotionnel.

Les deux tests les plus acceptés sont l'EQ-i et le MSCEIT, dont je parle dans la section « Comprendre le fonctionnement des tests de QE », plus loin dans ce chapitre.



La plupart savent qu'il peut exister d'innombrables différences entre les personnes cultivées et les personnes débrouillardes, entre l'intelligence pure et le bon sens. L'intelligence cognitive est bien définie, mais l'intelligence émotionnelle, même si elle est plus difficile à saisir, paraît souvent beaucoup plus intéressante, car elle nous offre une manière nouvelle et passionnante de nous considérer, qui ne s'appuie pas sur des critères intellectuels figés.

## Découvrir l'intelligence émotionnelle

La « découverte » du concept d'intelligence émotionnelle s'est faite par hasard au début des années 1990. Peter Salovey, psychologue de l'université de Yale et spécialiste des émotions, était ami avec John J. Mayer, psychologue de l'université du New Hampshire. Ces deux amis collaboraient sur des travaux de recherche consacrés aux émotions, à l'intelligence et à la personnalité.

Peter et Jack fondaient tous deux des espoirs sur un jeune candidat à la présidence, nommé Gary Hart. Ils le jugeaient intelligent et estimaient qu'il apporterait une certaine fraîcheur. Bref, il avait de bonnes chances de l'emporter. C'est alors que quelque chose d'incroyable se produisit. Lors des primaires, un journaliste lui révéla qu'il existait des rumeurs d'infidélité le concernant. Gary Hart se fendit d'une réponse désormais célèbre où il niait ces allégations, puis défia les journalistes présents ce jour-là : « Suivez-moi partout, ça ne me gêne pas. Je suis un homme sérieux. Si quelqu'un veut me filer, pas de problème, il s'ennuiera très vite. »

Dans les 24 heures, le *Miami Herald* révéla l'histoire de sa liaison désormais célèbre avec Donna Rice. Un après-midi, Peter et Jack étaient en train de repeindre chez Jack. Ils essayaient de comprendre comment une personne aussi

intelligente avait pu dire quelque chose de si stupide dans ces circonstances. Cela signifiait-il qu'il était intelligent dans un domaine (la vie politique) mais beaucoup moins dans un autre (la gestion de ses émotions) ?

Il leur vint alors l'idée que l'être humain devait avoir une autre forme d'intelligence (l'intelligence émotionnelle) différente de l'intelligence cognitive (ou QI) que tout le monde connaît. Ils réfléchirent au moyen de mesurer cette intelligence de la même manière qu'avec les tests de QI.

Peter et Jack développèrent alors ce concept, puis rédigèrent un article scientifique intitulé « L'intelligence émotionnelle », qu'ils publièrent dans une revue scientifique relativement obscure.

Ils donneront par la suite la définition suivante de l'intelligence émotionnelle : « L'aptitude à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres » (Salovey et Mayer, 1997).

Peu après le début de ces travaux scientifiques, un livre rendait le sujet très populaire : *L'intelligence émotionnelle*, publié en 1995 par Daniel Goleman, psychologue et journaliste scientifique. Il proclamait les vertus de l'intelligence émotionnelle aussi bien pour les relations avec



nos proches que pour la réussite professionnelle et la santé. La large couverture médiatique qui suivit, dans le célèbre magazine *Time*, rendit cette notion très populaire aux États-Unis, et bientôt dans le monde entier.

## Connaître l'influence de ses émotions

Vos émotions peuvent influencer sur votre capacité à comprendre ou apprendre à gérer une nouvelle situation de plusieurs manières. Comment savoir si les émotions se contentent d'agir sur l'intelligence ou si elles représentent un type d'intelligence à proprement parler ?

En premier lieu, si l'émotion faisait partie de l'intelligence cognitive, ces deux attributs seraient liés. Les personnes à l'intelligence cognitive élevée manifesteraient automatiquement une grande intelligence émotionnelle, et vice versa. En réalité, d'après les travaux de recherche dont nous disposons, votre intelligence cognitive et votre intelligence émotionnelle ont très peu de points communs.

Quelqu'un peut présenter une grande intelligence cognitive et révéler une conscience de ses



À retenir

émotions, une empathie ou des aptitudes sociales quasi inexistantes. Imaginez le stéréotype du professeur distrait : il est intellectuellement très brillant, mais pas toujours conscient de ce qui se produit dans son environnement. Il n'a souvent pas idée des besoins d'autrui, même des personnes très proches. En revanche, un individu peut être un spécialiste de l'empathie sans être un génie intellectuellement parlant. Par conséquent, l'intelligence cognitive et l'intelligence émotionnelle sont complètement indépendantes.

Mais ces deux intelligences ont beau être distinctes, elles fonctionnent ensemble. Une personne à l'intelligence émotionnelle très élevée peut laisser ses sentiments influencer sur son raisonnement, l'empêchant ainsi de se montrer rationnelle. Ou bien, même si quelqu'un a des arguments très réfléchis, son discours ne sera pas forcément bien perçu s'il se montre incapable de gérer correctement ses émotions.



Exemple

De nombreuses personnes se reconnaissent dans l'histoire de Julienne, qui se trouve face à une situation nouvelle et difficile pour elle. Elle doit faire un discours devant son conseil municipal à

propos d'un projet qui, selon elle, va nuire à l'environnement.

Elle souhaite faire une présentation intelligente, car l'auditoire comprendra nombre des personnages influents de sa ville, ainsi que ses voisins. Elle commence ses travaux préparatoires :

- S'informer sur le site du projet ;
- Connaître l'historique de la région ;
- Passer en revue les précédents projets ;
- Comprendre tous les tenants et aboutissants du projet proposé ;
- Faire des recherches sur l'impact environnemental ;
- Étudier les effets potentiels du projet sur l'environnement.

Cette liste a permis à Julienne de préparer le volet « connaissances » de sa présentation.

Elle en connaît maintenant un rayon sur le sujet, mais c'est la première fois qu'elle fait une présentation. Les émotions peuvent influencer sur sa prestation à plusieurs niveaux.

Pendant qu'elle prépare sa présentation, elle se demande que faire si la colère l'envahit au point qu'elle ne parvienne pas à mémoriser toutes les données. Si elle se montre incapable de garder son calme et son enthousiasme pendant ses recherches, son travail préparatoire ne sera peut-être pas très bon. Par exemple, si la colère la préoccupe, elle sera peut-être prise de pensées parasites comme celle-ci : « Ces politiciens incapables veulent simplement se remplir les poches. » Ces réflexions la distrairont de la tâche qu'elle doit exécuter et elle passera peut-être à côté d'un article expliquant les conséquences de certains projets sur le trafic routier (l'accroissement de la pollution et les dangers aux endroits où des enfants traversent les rues).

Après avoir rassemblé avec énergie et enthousiasme (vous noterez les émotions positives) ses arguments, Julienne doit maintenant les présenter à la très nombreuse assistance réunie à l'hôtel de ville. Elle est peut-être armée de toutes les connaissances nécessaires, mais est-elle émotionnellement prête ?

Devant une assemblée nombreuse, certaines personnes ont le trac, voire sont effrayées,

craignant de faire une erreur à un moment crucial ou redoutant le jugement de leurs voisins si les choses ne se passent pas bien. Des enquêtes ont révélé que parler en public est la peur numéro 1 de nombreuses personnes, devant la mort et les maladies chroniques.

En revanche, d'autres personnes prononçant un discours se mettent tellement en colère et sont si déterminées à faire passer leur point de vue que si quelqu'un leur pose une question, elles passent outre sans bien l'écouter ni la prendre au sérieux. Leurs émotions peuvent nuire à la qualité de leur exposé, les mettre sur la défensive et leur faire adopter une attitude inappropriée à la situation.



À retenir

La colère est une émotion très vive qui tend à vous faire perdre votre sang-froid. Bien qu'elle puisse éveiller votre attention sur une situation, elle ne vous aide pas à vous sortir d'un mauvais pas. C'est souvent un obstacle qui aggrave les conséquences négatives. Pour découvrir comment atténuer les émotions intenses, rendez-vous au [chapitre 5](#).

## Présentation de l'intelligence émotionnelle

Réfléchissez aux différences entre les personnes de votre entourage.

Vous connaissez probablement des individus à l'esprit vif pour résoudre des problèmes de maths et des personnes qui ont un mal fou à résoudre l'opération la plus élémentaire. Par conséquent, certains ont de grandes capacités en maths, certains quelques notions et d'autres des difficultés à compter leur petite monnaie. Pensez maintenant aux émotions. Vous connaissez sans doute des personnes toujours soucieuses des autres. Par exemple, quand vous les croisez, elles vous demandent comment vous allez, si tout va bien dans votre vie, si votre famille se porte bien, etc.

En revanche, voyez-vous des personnes qui se moquent éperdument de votre moral ou santé ? Vous pouvez probablement classer les personnes que vous connaissez en diverses catégories : celles qui se soucient vraiment de vous, celles qui vous portent un peu d'intérêt et celles qui n'ont rien à faire de vos tourments. À l'instar de la résolution des problèmes de maths ou de l'exécution de tâches mobilisant l'intelligence cognitive, les psychologues peuvent évaluer quelqu'un sur sa

propension à se soucier des personnes qu'il connaît et la façon dont il le manifeste.

Se soucier des autres, ou plus précisément, savoir comment se sent autrui et le comprendre (ce que l'on appelle faire preuve d'*empathie*) est l'une des caractéristiques clés de l'intelligence émotionnelle. Le [chapitre 7](#) traite en détail l'empathie.



## Explorons notre cerveau !

Dans ses travaux sur l'évolution et la survie, Charles Darwin (1809-1882) a montré l'importance des émotions en tant que système d'avertissement. La mine menaçante du loup est un signal que le chasseur peut ignorer, mais à ses risques et périls. La réaction « de lutte ou de fuite » se produit quand il perçoit l'agressivité du loup. Selon Darwin, c'est cette capacité à lire les émotions qui a permis aux humains de survivre. Ce sont les zones primaires du cerveau ou **cerveau reptilien** qui envoient le signal d'alarme et sollicitent les zones supérieures du cerveau.

Ce **cerveau archaïque ou reptilien**, grâce à l'hypothalamus et au système neurovégétatif, va aussi gérer et réguler de façon automatique les organes et les différentes glandes endocrines sécrétant des hormones. Il veille à notre bien-être et notre survie.

Un **cerveau émotionnel ou limbique** gère les composantes affectives. À l'intérieur se trouvent deux formations nerveuses qui ont un rôle exceptionnel à jouer : **l'amygdale** qui traite toutes les émotions et **l'hippocampe** qui a une incidence



sur la mémorisation des émotions. L'amygdale joue un rôle important, car c'est elle qui va ordonner au cerveau archaïque de déclencher la commande des hormones de stress.

Un **cerveau cortical ou néocortex** analyse, trie l'information, réfléchit. Il reçoit les composantes sensorielles (c'est ainsi que nous sentons) et, par son intermédiaire, les sensations sont transformées en perception, pensée et mémoire.

Enfin un **système nerveux central** intervient : c'est lui qui régit les fonctions de relation. On dit qu'il est « volontaire ou moteur ». Il est plutôt conscient et est axé sur les possibilités d'agir : il nous permet d'accomplir les actes courants de la vie en utilisant le cerveau, les nerfs et la moelle épinière.

Lorsque vous prenez une décision difficile, les zones primaires demeurent très actives, influant sur l'efficacité avec laquelle vous exécutez diverses tâches. Les émotions affectent vos décisions, vos réactions aux événements et aux comportements des autres.

La personne émotionnellement intelligente utilise de façon optimale ces différentes zones cérébrales.

Les zones inférieures du cerveau qui aidaient les chasseurs de la préhistoire à survivre en les alertant des dangers et des moments propices sont tout aussi importantes aujourd'hui, car elles nous permettent de réagir de manière appropriée aux facteurs de stress et aux possibilités qui s'offrent à nous. En modérant votre réaction à des échanges et situations difficiles, à savoir en les lisant correctement, vous apprenez à transformer votre réaction « de lutte ou de fuite » en une réponse socialement plus acceptable.

Être intelligent, c'est savoir quoi faire et comment s'y prendre. Platon avait bien raison : « Tout apprentissage repose sur les émotions » !

## Comprendre le fonctionnement des tests de QE

Les consultants d'entreprise, les psychologues et les éducateurs utilisent le plus souvent l'inventaire du quotient émotionnel (EQ-i), l'EQ-360 et le MSCEIT pour évaluer l'intelligence émotionnelle. Tout comme il existe des tests de QI validés, les psychologues et autres chercheurs évoluant dans

les domaines de l'entreprise et de l'éducation ont validé l'inventaire du quotient émotionnel (EQ-i), ainsi que d'autres tests tels que l'EQ-360 et le MSCEIT. Les rédacteurs de ces tests les ont normalisés en évaluant des milliers de personnes dans le monde entier. Un certain nombre de facteurs (ou échelles) figurant dans ces tests reflètent les différents domaines de l'intelligence émotionnelle.

## **L'EQ-i (inventaire du quotient émotionnel)**

Il s'agit du premier test d'autoévaluation (également le plus utilisé au monde) de l'intelligence émotionnelle (aujourd'hui traduit dans 25 langues, et prochainement dans 11 autres). L'inventaire du quotient émotionnel (EQ-i) est l'œuvre du D<sup>r</sup> Reuven Bar-On. Le nombre de personnes testées dans le monde entier à l'aide de l'EQ-i dépasse largement le million et il est en constante augmentation. Ce test a été développé à partir de la notion d'intelligence émotionnelle et sociale.

La normalisation et la localisation de ce test vous permettent d'obtenir des résultats adaptés à la

région dans laquelle vous vivez et à votre culture. En outre, de gros efforts ont été fournis en matière de validité et de fiabilité.

Bar-On a identifié et défini quinze facteurs regroupés dans cinq échelles de l'intelligence émotionnelle et sociale :

- **Échelle intrapersonnelle** : elle concerne votre capacité à vous connaître et à vous gérer.
  - **Conscience de ses émotions** : faculté de savoir ce qu'on ressent et pourquoi, et de connaître l'effet de son comportement sur les autres.
  - **Affirmation de soi** : capacité à exprimer clairement ses idées et sentiments, à tenir bon et à défendre ses positions.
  - **Indépendance** : faculté de se maîtriser et de s'autogérer.
  - **Estime de soi** : capacité à connaître ses forces et ses faiblesses et à se sentir bien dans sa peau malgré ses points faibles.
  - **Accomplissement personnel** : faculté d'avoir conscience de son potentiel et

d'être à l'aise dans sa vie professionnelle et personnelle.

- **Échelle interpersonnelle** : elle concerne votre faculté de côtoyer les autres et d'interagir avec eux, et comprend trois sous-échelles.
  - **Empathie** : capacité à comprendre ce que ressentent et pensent les autres. C'est la faculté de percevoir le monde à travers les yeux d'autrui.
  - **Responsabilité sociale** : capacité à se montrer coopératif et à apporter sa contribution au sein de son groupe social.
  - **Relations interpersonnelles** : faculté de nouer et d'entretenir des relations bénéfiques aux deux parties, caractérisées par une certaine proximité émotionnelle et dans lesquelles chacun donne et reçoit quelque chose.
- **Échelle d'adaptabilité** : elle concerne votre capacité à faire preuve de souplesse et de réalisme et à résoudre les problèmes qui surviennent.

- **Épreuve de la réalité** : faculté de voir les choses objectivement et non de la façon dont on désire ou craint qu'elles soient.
- **Flexibilité** : capacité à ajuster ses sentiments, idées et actes en fonction de l'évolution des conditions.
- **Résolution des problèmes** : faculté de définir les problèmes, puis de mettre en place des solutions efficaces et adaptées.
- **Échelle de gestion du stress** : elle concerne votre capacité à supporter le stress et à contrôler vos pulsions.
  - **Tolérance au stress** : capacité à demeurer calme et concentré, à résister de manière constructive à des événements défavorables et à des émotions conflictuelles sans se laisser abattre.
  - **Contrôle des pulsions** : capacité à résister ou à retarder la tentation de passer à l'acte.
- **Échelle de l'humeur générale** : elle concerne votre faculté d'être positif et de bonne humeur.

- **Optimisme** : capacité à adopter une attitude positive de manière réaliste, particulièrement face à l'adversité.
- **Joie de vivre** : faculté d'être content de sa vie, de s'apprécier ainsi que les autres, et de s'adonner à diverses activités avec entrain et enthousiasme.

La [figure 4-1](#) ci-dessous montre chacune des cinq échelles de l'intelligence émotionnelle selon le modèle de Bar-On. Quatre de ces échelles (intrapersonnelle, interpersonnelle, gestion du stress et adaptabilité) sont conditionnées par votre humeur générale, qui peut rendre les performances encore meilleures. Par conséquent, si vous êtes par exemple plus heureux et optimiste, vous pouvez améliorer vos compétences dans d'autres domaines, tels que la sociabilité.

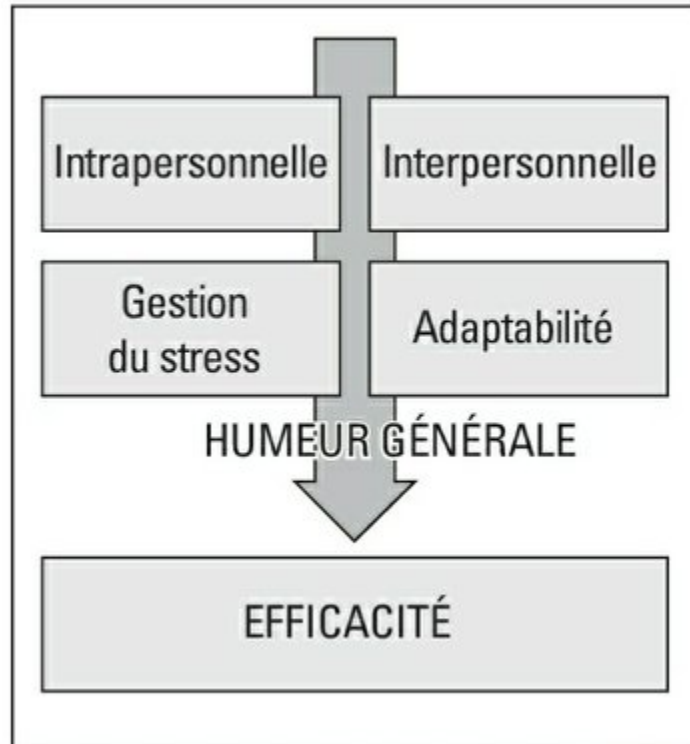


Figure utilisée avec l'autorisation de Multi-Health Systems, [www.mhs.com](http://www.mhs.com)

**Figure 4-1** Le modèle Bar-On de l'intelligence émotionnelle.



En raison de la complexité et du niveau de détail des résultats fournis, seuls des conseillers certifiés et qualifiés, des spécialistes des ressources humaines ou des psychologues peuvent faire passer l'inventaire du quotient émotionnel. Vous trouverez en annexe, à la fin de cet ouvrage, des coordonnées d'interlocuteurs qualifiés, tel le leader des tests de personnalité, d'orientation et de compétences, Central Test : [www.centraltest.fr](http://www.centraltest.fr)

## L'EQ-360



Les psychologues peuvent mesurer l'intelligence émotionnelle d'une personne grâce aux indications fournies par des individus qui la connaissent plutôt bien. L'EQ-i a son pendant, l'EQ-360, communément appelé « évaluation à 360° ». Le principe est de prendre les scores donnés personnellement par une personne et de les comparer à ceux transmis par d'autres individus (ses employés, ses amis ou pairs, son patron, son conjoint ou n'importe qui communiquant régulièrement avec elle) à son propos. À l'instar de l'EQ-i, c'est un professionnel qualifié (conseiller d'orientation professionnelle, spécialiste des ressources humaines ou psychologue) qui fait passer l'EQ-360.

En comparant ces scores à ceux obtenus par l'individu concerné, les professionnels de l'entreprise, coachs professionnels et psychologues peuvent commencer à mieux cerner son intelligence émotionnelle. Ces professionnels peuvent mesurer :

- La sensibilité aux sentiments des autres ;
- La force expressive des émotions ;
- La gentillesse envers les autres ;

- Une tendance à se soucier des autres ;
- La gentillesse perçue ;
- Les capacités à gérer le stress ;
- L'optimisme ;
- Le niveau de sang-froid ;
- L'affirmation de soi ;
- L'indépendance.



En classant les scores obtenus pour les comportements révélateurs dans ces domaines et dans d'autres, le consultant d'entreprise ou psychologue peut commencer à avoir une idée de l'intelligence émotionnelle de quelqu'un. Outre la façon dont la personne s'autoévalue, le professionnel peut comparer systématiquement ces informations aux scores fournis par ses connaissances. Étape du processus de notation, ces informations sont automatiquement comparées à celles figurant dans une base de données de milliers d'individus ayant évalué des personnes qu'elles connaissent, ce qui permet d'obtenir un indicateur plus fiable de l'intelligence émotionnelle du sujet étudié.

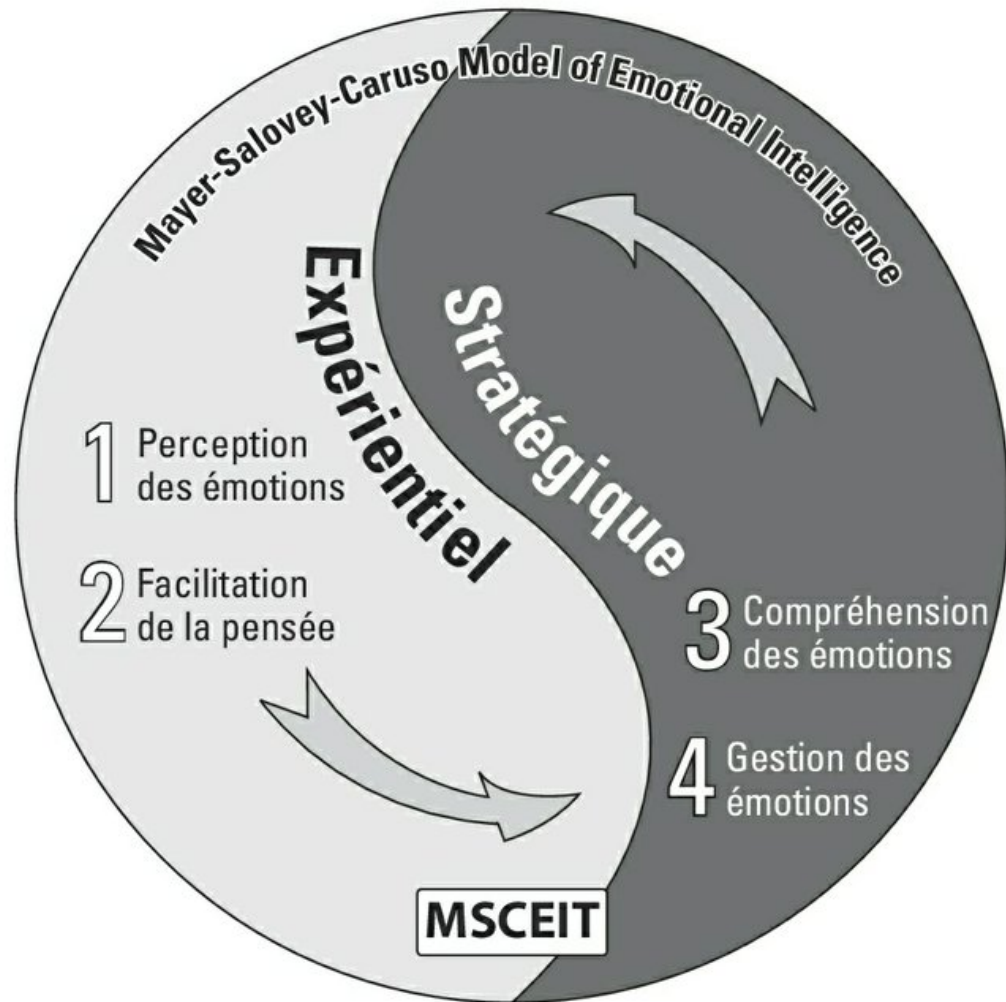
## Le MSCEIT

Le MSCEIT (*Mayer, Salovey, and Caruso Emotional Intelligence Test*) est le test d'intelligence émotionnelle axé sur les capacités (ou performances) le plus utilisé. En tant que test de capacité, il s'apparente plus à un test de QI traditionnel, à la différence près qu'il concerne les émotions. Deux de ses créateurs, le D<sup>r</sup> Salovey (professeur de psychologie et actuel doyen de la Graduate School of Arts and Sciences de l'université de Yale) et le D<sup>r</sup> Mayer (professeur de psychologie de l'université du New Hampshire), ont été les premiers à s'intéresser à ce domaine en considérant les émotions comme une forme d'intelligence.

Les facteurs du MSCEIT diffèrent de ceux des autres tests. Le MSCEIT vous demande par exemple de reconnaître l'émotion illustrée par des photos du visage de personnes et des croquis, de connaître les émotions susceptibles de vous aider à exécuter des tâches ou à relever des défis bien précis, en comprenant comment certaines émotions peuvent se mêler à d'autres et en sachant comment utiliser vos émotions dans certaines situations sociales délicates.

Le modèle du MSCEIT, illustré par la [figure 4-2](#), comprend quatre domaines ou sections :

- **La perception des émotions** : la perception, ou l'identification, des émotions implique une capacité à bien lire celles des autres, ainsi qu'à mettre les bons mots dessus afin de communiquer avec efficacité. Saisir d'emblée correctement les émotions vous aide à mieux exploiter les vôtres.
- **La facilitation de la pensée** : elle implique l'utilisation de vos émotions pour vous sentir bien. La façon dont vous vous sentez a une grande influence sur votre raisonnement. En outre, les émotions peuvent nous aider à nous concentrer et à nous guider lorsque nous cherchons à résoudre nos problèmes. Pour exploiter de manière optimale nos émotions, il nous faut cependant bien comprendre leur fonctionnement.



**Figure 4-2** Le modèle MSCEIT de l'intelligence émotionnelle.

- **La compréhension des émotions** : elle nous aide à anticiper l'avenir en exploitant nos émotions. Le fait de connaître nos émotions nous permet de progresser dans la vie, de comprendre pourquoi nous nous sentons tristes, en colère ou excités. Par exemple, ressentir de la colère à cause des embouteillages du matin, puis la reporter sur

vos collègues ne va pas vous aider au travail. Il vous est en revanche plus facile de la gérer si vous connaissez son origine. En comprenant vos émotions, vous êtes mieux à même de les dominer.

- **La gestion des émotions** : c'est en les maîtrisant que vous pouvez réellement tirer parti de vos émotions. Le contrôle de vos sentiments va vous permettre de mieux vous entendre avec les autres, de résoudre les problèmes avec efficacité, de porter de meilleurs jugements et de mieux maîtriser votre comportement.



Truc

Pour en savoir plus sur le MSCEIT, allez sur [www.msceit.com](http://www.msceit.com) (site en anglais).

## Comprendre le fonctionnement des tests de QE par rapport aux tests de personnalité

Les tests de QE ont bénéficié des excellentes méthodes utilisées pour les tests de QI, avec des critères de fiabilité et de validité similaires.

Si vous passiez un test de QE sur les capacités, on vous soumettrait ce genre d'item :

Deux garçons, Ali et Sam, jouent au basket dans la cour de l'école. Ils commencent soudain à se battre pour savoir qui va shooter. Vous passez à proximité et les voyez en train de se rouer de coups. Vous décidez :

- ① De les ignorer et de passer votre chemin.
- ② De crier après eux pour qu'ils arrêtent de se battre.
- ③ De leur confisquer le ballon et de leur dire que, s'ils ne se comportent pas correctement, vous ne leur rendrez pas.
- ④ De les séparer et de leur ordonner qu'ils vous expliquent, chacun à leur tour, les règles du basket.
- ⑤ De les menacer d'en parler au directeur s'ils continuent de se battre.

La question précédente ressemble à ce que vous trouvez dans un test de QI. Cependant, la différence entre les questions d'un test de QI et celles d'un test de QE, c'est que dans un test de QI, il existe une bonne réponse. Pour une question de

mathématiques, vous avez une seule *bonne* réponse, il suffit de prendre une calculatrice pour s'en convaincre.

Dans certains tests de QI, les questions deviennent de plus en plus difficiles à mesure que vous avancez, avec des réponses qui peuvent paraître un peu plus subjectives. Autrement dit, il ne suffit pas de prendre une calculatrice ou de feuilleter un dictionnaire pour les trouver.

Dans un test de QE portant sur les capacités, les réponses possibles aux questions peuvent sembler subjectives. Il peut même vous arriver de trouver pertinente chacune des options proposées. Qu'est-ce qui fait qu'une réponse est plus juste qu'une autre ? Les auteurs de tests recourent généralement à deux méthodes pour décider de la pertinence d'une réponse :

- **Groupe de référence** : on soumet les options de la question à plus de 1 000 personnes représentatives de la population qui passera le test. Si vous recherchez ensuite la réponse majoritairement donnée, il s'agira probablement de la réponse correcte, expression d'un consensus social sur la conduite à adopter dans cette situation.



- **Panel d'experts** : on soumet les options de la question à des experts reconnus dans le domaine des émotions. Il s'agit de scientifiques qui comprennent les théories élémentaires et élaborées sur les émotions, ont effectué des travaux de recherche dans ce domaine et ont contribué d'une manière ou d'une autre à enrichir la littérature scientifique et à améliorer la compréhension du fonctionnement des émotions. Ces experts se servent de leurs connaissances pour choisir la meilleure réponse. Si la grande majorité des experts retiennent une option, cette réponse sera alors considérée comme la « bonne ».

## Distinguer les traits de personnalité des capacités émotionnelles

La plupart des gens se montrent cohérents quand il s'agit d'évoquer leur *personnalité*, à savoir les traits durables qui tendent à les définir. Certains laissent transparaître leur personnalité, tandis que d'autres ont besoin d'être très à l'aise pour apparaître sous

leur vrai jour. Vous avez déjà probablement une bonne idée de votre personnalité.



Voici une activité qui vous aidera à étudier plus précisément votre personnalité. Vous pouvez commencer à cerner vos traits de personnalité en vous interrogeant sur vos attitudes et comportements. Par exemple, vous considérez-vous extraverti ou introverti ? Êtes-vous anxieux et agité, ou plutôt calme et posé ? Réfléchissez aux caractéristiques qui vous définissent le mieux et notez-en quelques-unes sur votre carnet. Examinez cette liste et consultez-la de temps en temps. Voici des questions susceptibles de guider votre réflexion :

- Aimez-vous sortir faire la fête ou préférez-vous rester chez vous à lire ou à regarder la télévision ?
- Aimez-vous fréquenter une foule de personnes ou simplement quelques amis proches ?
- En règle générale, êtes-vous calme ou hypernerveux ?
- Aimez-vous dire aux autres ce qu'ils doivent faire ou préférez-vous suivre leurs

instructions ?

- Avez-vous un certain nombre d'habitudes ou chaque jour représente-t-il une nouvelle expérience et une occasion d'expérimenter quelque chose ?
- Êtes-vous plutôt curieux du fonctionnement des objets ou souhaitez-vous simplement pouvoir les utiliser ?
- Avez-vous un besoin viscéral de réussir (gagner de l'argent, avoir le meilleur poste, devenir un pro ou la personne la plus populaire de votre entourage), ou êtes-vous simplement du genre insouciant et décontracté ?
- Avez-vous tendance à être perfectionniste ou êtes-vous plus disposé à accepter de commettre des erreurs ?

L'une des théories les plus prisées parmi les psychologues est connue sous le nom de modèle des cinq facteurs (MCF). Elle fait référence à cinq traits de personnalité que l'on retrouve invariablement à travers les cultures :

- **L'ouverture d'esprit** : être réceptif aux nouvelles expériences et idées.

- **Le sérieux** : être discipliné, soigneux et réfléchi.
- **L'extraversion** : rechercher la stimulation, la compagnie des autres et afficher une grande énergie.
- **Le caractère agréable** : se montrer coopératif et compatissant.
- **L'instabilité émotionnelle** : être facilement contrarié ou éprouver souvent des émotions « négatives » telles que l'anxiété, la colère et la déprime.

## Suivre la personnalité tout au long de la vie

Si vous répondez aux questions de la section précédente à propos de vous-même, voire de personnes que vous connaissez, vous allez commencer à bien cerner la notion de personnalité. Votre *personnalité* est constituée de traits ou caractéristiques durables qui ne vous quittent pas. La recherche laisse penser que ces traits persistent toute la vie. Par conséquent, si vous étiez timide et introverti étant petit, vous serez probablement toujours du genre calme et préférerez rester chez

vous plutôt que de participer à des fêtes bruyantes. Et ces préférences ne risquent pas de changer dans un avenir proche.

Jack et Jeanne Block, psychologues à l'université de Californie, à Berkeley, ont mené l'une des plus longues études réalisées sur des enfants, dont ils ont analysé la personnalité jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge adulte. Les Block ont suivi une cohorte d'enfants pendant plus de trente ans et évalué leur développement à intervalles réguliers.

Comme vous pouvez vous en douter, ils ont découvert des différences entre les enfants dès le début de l'étude. Ainsi, ce qui n'est guère surprenant, certains enfants étaient relativement calmes, d'autres de véritables tornades bruyantes et un grand nombre se situaient entre les deux extrêmes. Élément intéressant, bien que l'étude ait permis de relever de légers changements chez les sujets avec le temps, les différences relatives observées entre les personnes sont demeurées plutôt constantes au cours des trente années.

Pensez à une de vos relations qui est honnête et a un grand sens moral. L'estimez-vous capable de changer soudainement et de se mettre à faire quelque chose de contraire à la morale ? Prenez la

situation inverse. Connaissez-vous quelqu'un ayant commis des délits ou des crimes capable de devenir du jour au lendemain un citoyen modèle ?

Instinctivement, et par expérience, vous conviendrez sans doute que les gens voient rarement leurs traits de caractère changer radicalement.

Si vous avez déjà passé un test de personnalité, vous savez peut-être que les spécialistes de l'assistance psychologique classent souvent les individus par catégories : introverti, extraverti, aventurier, etc. La personnalité sert souvent à cataloguer : la personnalité de type A : hyperactif, avec une propension à se mettre en colère ; la personnalité de type B : calme, ouvert, positif et réaliste en situation de stress ; la personnalité de type C : peu sûr de lui, introverti, habité par le doute et refoulant ses sentiments.

Le problème de ces traits de personnalité, c'est que la marge de changement est faible les concernant. Bien qu'il soit intéressant de découvrir son type de personnalité, cela ne vous donne pas beaucoup de pistes pour un éventuel changement. Il est en revanche possible de modifier son intelligence émotionnelle avec le temps.

# Modifier son intelligence émotionnelle

Connaître son intelligence émotionnelle présente comme avantage de pouvoir mieux comprendre certaines de ses forces et ses faiblesses. Vous pouvez développer ces forces afin d'être plus conscient de vos émotions et de vous montrer plus efficace et même vous améliorer dans les domaines où vous manifestez certaines faiblesses. Bien qu'il soit difficile de modifier sa personnalité, vous pouvez accroître votre conscience de vous et améliorer vos capacités émotionnelles en réalisant les activités proposées dans ce livre.

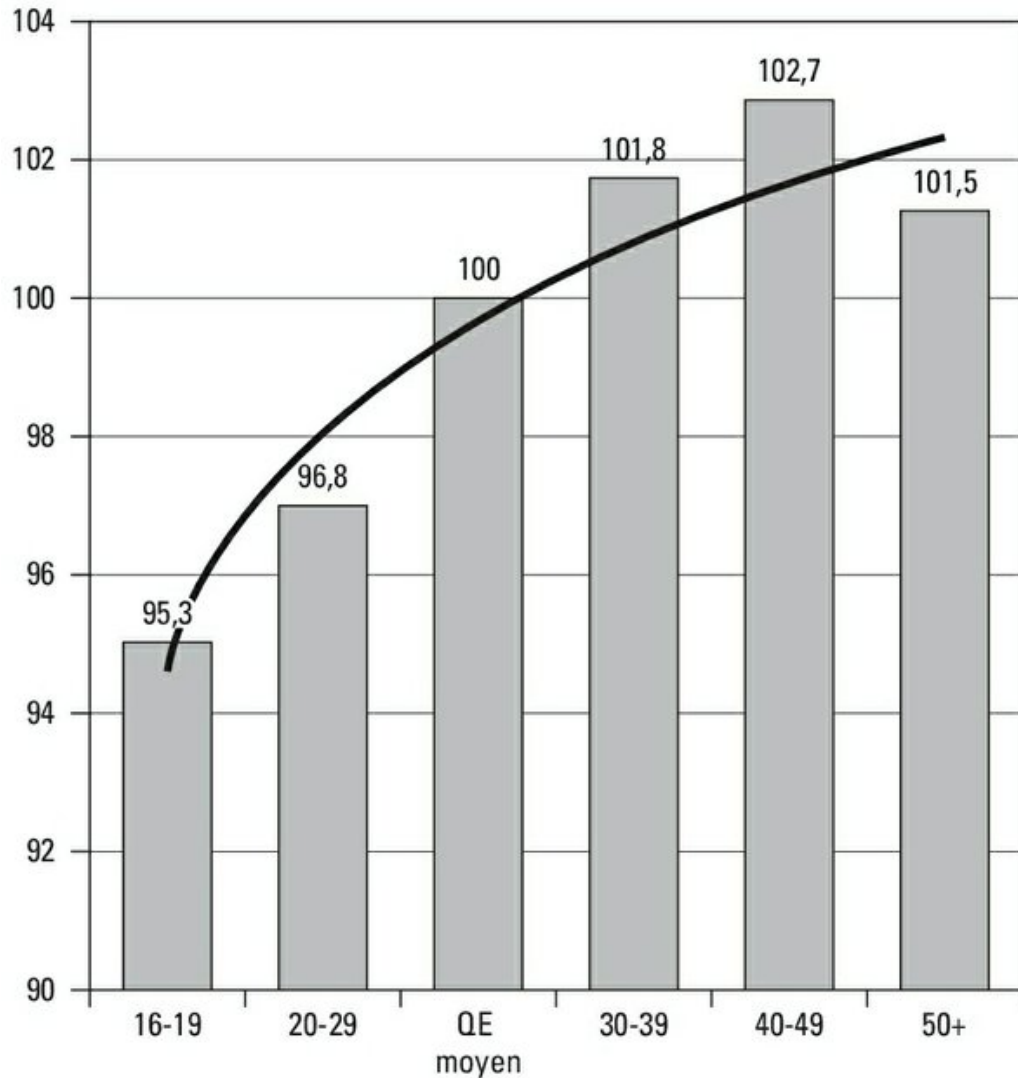
Lorsque mes collègues et moi-même avons développé des questionnaires d'évaluation de l'intelligence émotionnelle, nous avons testé des centaines de milliers de personnes de différents groupes socioéconomiques, pays, cultures, et niveaux d'éducation. L'une des nombreuses analyses que nous avons effectuées portait sur l'intelligence émotionnelle selon les tranches d'âge présentées dans la [figure 4-3](#) de la page suivante.

Comme le montre le graphique de la [figure 4-3](#), l'intelligence émotionnelle augmente de l'âge

de 20 ans à l'âge de 55 ans, stade auquel les capacités émotionnelles commencent à décliner un peu. Par conséquent, vous pouvez voir qu'avec le temps, jusqu'à un certain point, les capacités émotionnelles augmentent de manière progressive. Cette tendance est probablement associée à la notion de *maturité*, à savoir le moment où l'on vieillit et devient plus sage.

L'intelligence émotionnelle est perçue par certaines personnes comme un aspect de la sagesse. Par exemple, avec l'âge, il devient plus facile de maîtriser ses pulsions, ce qui peut influencer sur votre capacité à résoudre les problèmes et vous rendre plus enclin à voir les choses comme elles sont et non comme vous aimeriez qu'elles soient. Votre faculté de ne plus vous focaliser sur vous-même est une autre capacité émotionnelle qui s'améliore avec l'âge. En vieillissant, nombre de personnes se soucient plus des autres et du monde qui les entoure.





Reproduit avec l'autorisation de Multi-Health Systems.

Tous droits réservés. [www.mhs.com](http://www.mhs.com)

**Figure 4-3** L'intelligence émotionnelle et l'âge.

Bien que vous puissiez accroître votre QE avec le temps, grâce aux leçons dispensées par la vie, peut-être souhaiteriez-vous accélérer le processus. Des organismes ont réalisé des études qui s'attachent à améliorer les capacités émotionnelles.

Ces dernières montrent que l'on peut accomplir des progrès importants dans un délai relativement court.

Le savoir nécessaire pour réaliser ces changements va au-delà de ce que vous pouvez assimiler en lisant (même des ouvrages pratiques tels que celui-ci). Pour accélérer les changements intervenant naturellement avec le temps, il vous faut vivre les bonnes expériences. Pour ce faire, vous devez échanger constamment avec les personnes et le monde qui vous entourent.

La répétition de ces échanges et les tâtonnements vous ouvrent les portes du progrès.

J'ai vu des personnes opérer des changements essentiels dans leur vie grâce au développement de leurs capacités émotionnelles. Et il n'est jamais trop tard pour le faire. Eh oui, même les personnes ayant dépassé les 80 ans peuvent changer en ayant une conscience de soi plus importante, en devenant plus optimistes et même plus empathiques. L'éducation, le genre, la classe sociale ne sont en aucun cas des obstacles au développement de votre intelligence émotionnelle.



Une femme se promenait lentement sur un chemin de montagne. Au détour d'un sentier, elle rencontra un vieil ermite, assis devant une vieille bâtisse, recouverte de lierre, comme un champignon posé là et qui n'aurait pas fini de grandir. Il la regarda avec un bon sourire, la salua très obligeamment et lui dit : « Qui es-tu ? »

La femme lui rendit son sourire et lui répondit : « Eh bien, tu vois, je suis en vacances. — Comme c'est bon de prendre du repos, lui dit-il, mais je ne t'ai pas demandé ce que tu fais ici, je t'ai simplement posé la question : “Qui es-tu ?” »

La femme, étonnée, réfléchit quelques instants et reprit : « Je suis directrice de la communication dans mon entreprise. — Félicitations, lui répondit-il admiratif, mais vois-tu, je ne t'ai pas demandé ta profession, non, je t'ai seulement posé la question : “Qui es-tu ?” »

Fâchée, la femme répondit sèchement : « Je suis la mère de trois enfants. — Comme c'est beau d'avoir donné la vie à trois êtres humains ! Mais, vois-tu, je t'ai seulement posé cette question : “Qui es-tu ?” » reprit l'homme imperturbable. En colère, elle tourna les talons et ne revit plus jamais l'ermite.

Depuis, chaque matin, on dit qu'elle a pris l'habitude de se sourire devant son miroir...

## DANS CE CHAPITRE

Découvrir ses émotions

•

Apprendre à connaître ses émotions

•

Gérer les émotions négatives

# Chapitre 5

## Prendre mieux conscience de ses émotions

Dans ce chapitre, vous allez plonger au cœur de l'intelligence émotionnelle. Commençons par émettre une hypothèse : tout le monde a des émotions. À moins que vous soyez Spock de *Star Trek* (et il m'arrive même d'avoir des doutes à son sujet), des sentiments vous habitent. Vous riez, vous pleurez, vous vous mettez en colère, vous êtes triste, perplexe, enthousiaste, surpris, ou vous vous ennuyez à mourir. De jour comme de nuit, qu'il

pleuve ou qu'il fasse grand soleil, en y pensant bien, vous éprouvez quelque chose.

En fait, l'absence totale d'émotions porte un nom : l'*alexithymie*. Signifiant « absence d'émotions » en grec, l'alexithymie désigne un trouble psychiatrique rare, bien que divers travaux de recherche montrent qu'il existe à des degrés variables au sein d'une population (principalement chez les hommes).

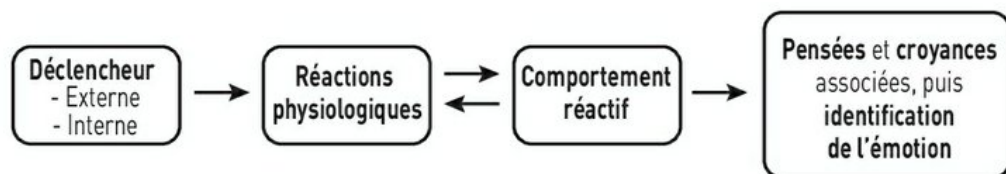
Généralement, ces personnes sont incapables d'identifier, de comprendre ou de décrire leurs émotions. Elles ne savent pas distinguer un sentiment d'un autre, dire si elles éprouvent de la joie, de la tristesse ou une autre émotion. Si vous leur demandez de décrire comment elles se sentent, elles ont alors tendance à vous regarder l'air interdit. Elles ont également du mal à faire fonctionner leur imaginaire, lequel les aiderait pourtant à identifier ces émotions. Nous en reparlerons dans le [chapitre 16](#).

Par conséquent (en supposant que vous ne soyez pas alexithymique), explorons dans ce chapitre des moyens qui vous permettront de mieux prendre conscience de vos émotions.

# Définir émotions, sentiments et humeurs

On discute avec ardeur des définitions et différences entre émotions, sentiments et humeurs. Les définitions suivantes vous seront sans doute utiles :

- **Émotion** : c'est une séquence émotionnelle rapide. Elle peut durer vingt millisecondes. Elle commence par un stimulus ou déclencheur, traverse ensuite le corps, entraînant des réactions physiologiques et un comportement réactif, le plus souvent la fuite, l'attaque ou l'immobilité. Puis la pensée surgit, et lorsque la vague émotionnelle se retire, on peut identifier l'émotion.



- **Sentiment** : il correspond à votre expérience subjective, ou personnelle, d'une émotion ou d'une sensation : « je suis triste » ou « j'ai mal ». Le Petit Robert propose comme définition : « état affectif complexe, assez

stable et durable, lié à des représentations mentales ». On peut compléter cette définition en disant que le sentiment est un état affectif complexe et relativement stable, qui mêle émotions et pensées, et qui persiste en l'absence d'un stimulus ou déclencheur. Alors que l'émotion est de courte durée et passe par le corps, le sentiment est durable et stable, il passe par la pensée, il est une forme de rationalisation. Pour Antonio Damasio, les sentiments sont des expériences « mentales et privées ». Après avoir ressenti une émotion, on éprouve au fond de soi un sentiment qui lui serait associé.

Ainsi, l'accumulation d'émotions pénibles provoque un sentiment de tristesse, voire de déprime. Une succession d'émotions joyeuses procure un sentiment de bonheur : on se sent heureux durablement.

- **Humeur** : c'est un état mental (ou état d'esprit) à un moment donné. Votre humeur résume cet état d'esprit et dure généralement plus longtemps qu'un sentiment. Les émotions vont et viennent à un rythme rapide, l'humeur dure plusieurs heures, voire des jours entiers.



Une autre distinction : les émotions ont un déclencheur que l'on peut facilement identifier, l'humeur n'a pas de déclencheur, et fait référence à une tonalité affective générale qui envahit la personne. Elle peut également faire référence à l'état d'esprit d'un groupe : le pays est déprimé (ce n'est pas simplement l'économie qui va mal, les gens sont déprimés).



Truc

Voici un moyen de mémoriser facilement la différence entre émotions et sentiments : les émotions sont l'état objectif des sentiments. Elles sont claires, bien définies et vécues par tout le monde. Les émotions peuvent aussi se mélanger, comme les ingrédients d'une recette de cuisine : lorsque vous mélangez de la farine, du lait et des œufs, vous obtenez de la pâte à crêpes. Le mécontentement et l'irritabilité peuvent s'associer pour faire naître de la rage si vous ne surveillez pas ces émotions. La joie et l'anticipation peuvent conduire à l'optimisme.



Exemple

Vous trouvez peut-être les sentiments moins clairs que les émotions. Par exemple, Julie a entendu par hasard un collègue dire que Jérémy venait de décrocher le poste auquel elle aspirait. Elle était

pourtant persuadée d'être la mieux placée. Dès qu'elle apprend la nouvelle, Julie se sent barbouillée. Elle dit qu'elle est ballonnée, probablement à cause de ce qu'elle a mangé. Même si elle se sent nauséuse, un observateur attentif à ses mimiques dirait probablement qu'elle est triste et en colère.



## Les recherches de Paul Ekman

Paul Ekman, anthropologue et psychologue à l'université de Californie à San Francisco, a répertorié six émotions de base ou **émotions primaires**, innées, c'est-à-dire préprogrammées génétiquement.

Pour élaborer sa théorie, il a parcouru le monde des États-Unis au Japon en passant par le Brésil, l'Argentine, l'Indonésie et la Nouvelle-Guinée où il a rencontré les peuplades isolées sans accès aux médias. Dans chaque pays, il a montré les photos de visages occidentaux exprimant des émotions : six d'entre elles ont été identifiées sans ambiguïté. Et inversement les six émotions exprimées par les visages d'habitants de la Nouvelle-Guinée étaient reconnues par les Occidentaux, indépendamment de toute influence culturelle.

Pour isoler ces six familles émotionnelles, il a retenu les éléments suivants : une « émotion de base doit s'exprimer par des changements physiologiques propres, être associée à des événements déclencheurs universels, apparaître spontanément, de façon rapide et sur une courte durée, être évaluée automatiquement, entraîner

des images, des pensées ou des sensations spécifiques ».

Pour Ekman, les six émotions reconnues universellement sont : la joie, la colère, la tristesse, la peur, la surprise et le dégoût.

Chacune correspond à une mimique particulière du visage. Ces mimiques et ces émotions jouent un rôle crucial pour assurer notre survie, comme nous le verrons un peu plus loin.

Et l'humeur dans tout ça ? Eh bien, Julie vous dirait probablement qu'elle est de mauvaise humeur. Mais elle penserait peut-être que cette mauvaise humeur est due au fait qu'elle a mangé quelque chose qui la barbouille.

Sans sentiment, on ne vit pas vraiment. C'est votre capacité à ressentir la joie, l'enthousiasme, voire la douleur et la perte qui vous rend humain. La société moderne vous prive à plus d'un titre de votre faculté de ressentir des choses. À l'école, au travail et dans votre vie sociale, vous êtes trop concentré sur vos aptitudes à la réflexion. Vivre sans éprouver de sentiments, c'est comme se retrouver au beau milieu d'un film en noir et blanc, avec différentes

nuances de gris : gris foncé quand ça va mal et gris clair quand ça va mieux.



Bien entendu, vous ne souhaitez pas tomber dans l'extrémité inverse : percevoir chaque nuance de la vie en Technicolor sur grand écran. Je suis sûr que vous connaissez des gens émotionnellement affectés par la moindre chose. Ils ne se sentent jamais assez aimés et admirés ou toujours ignorés par les autres. Une vie trop riche en émotions peut s'avérer épuisante, pour vous, mais également pour votre entourage.

Efforcez-vous de trouver le bon équilibre émotionnel. Le fait de savoir quel degré d'émotions il vous faut pour bien gérer une situation ou un événement vous aide à rester équilibré. Trop peu d'émotions, et vous risquez de manquer de motivation, tandis que trop d'émotions risquent de faire naître de l'anxiété. Par exemple, si un examen important se profile cette semaine, vous avez probablement des stratégies en tête pour vous y préparer. Certaines personnes aiment veiller tard le soir et emmagasiner un maximum d'informations juste avant l'examen (ce qui n'est pas vraiment conseillé), alors que d'autres préfèrent s'y prendre

à l'avance afin de pouvoir se coucher tôt et d'être frais et dispo le jour J.



Réfléchissez aux émotions éprouvées lors d'une journée donnée. Vous avez peut-être ressenti des frustrations ou contrariétés qui vous ont mis en colère ou des succès ou réussites qui vous ont rendu heureux. Réfléchissez maintenant pendant quelques instants aux émotions éprouvées ces dernières 48 heures. Notez-les dans votre carnet. Posez-vous les questions suivantes :

- Combien et quelles émotions avez-vous ressenties ?
- Les avez-vous ressenties de manière légère ou intense ?
- Avez-vous eu des difficultés à les identifier ?

Prêter plus attention à vos émotions est un moyen de devenir plus conscient de ce que vous ressentez. Avez-vous seulement éprouvé quelques émotions ou une vaste gamme ?

## Identifier ses émotions

La langue française renferme de nombreux mots pour décrire les expériences émotionnelles (voir la liste

plus loin). Vous avez des émotions *positives*, *neutres* (ni positives ni négatives) et *négatives*. Les personnes émotionnellement intelligentes ont tendance à avoir un vocabulaire riche pour décrire leurs émotions et sentiments. Elles excellent dans l'art de communiquer sur leur état émotionnel.

Elles vont avoir tendance à donner plus de détails sur le contexte, ce qui permet de décrypter ce qu'elles veulent dire.

Comparez « Je me sens très mal » à « Je suis découragé, car cela fait déjà trois fois cette semaine que j'essaie d'attirer son attention ».

Grâce à un bon vocabulaire émotionnel, non seulement vous aurez la possibilité de mieux cerner vos propres émotions, mais vous permettrez également à votre entourage de comprendre précisément votre message. En vous comprenant mieux (et en étant mieux compris par les autres), vous êtes plus en mesure de satisfaire vos besoins. Il peut être frustrant de ne pas savoir pourquoi vous êtes dans cet état ou d'être un mystère pour les autres. Il est difficile de résoudre un problème dont vous ignorez la nature exacte.



Cette activité va vous aider à mettre des mots sur vos émotions. Passez d'abord en revue la liste d'émotions suivante :

Agressif

Exaspéré

Détaché

Intimidé

Timide

Bienheureux

Amusé

En colère

Agacé

Anxieux

Apathique

Consterné

Ravi

Déprimé

Déterminé

Déçu

Découragé



Dégoûté

Enthousiaste

Transporté de joie

Gêné

Passionné

Envieux

Excité

Épuisé

Craintif

Effrayé

Frustré

Content

Coupable

Heureux

Impuissant

Plein d'espoirs

Mort d'ennui

Prudent

Gai

Confiant

Déconcerté

Curieux

Intéressé

Jaloux

Joyeux

Se sent seul

Aimé

Éperdument amoureux

Malheureux

Négatif

Optimiste

Parano

Tranquille

Fier

Perplexe

Plein de regrets

Apaisé

Triste

Satisfait

Choqué

Désolé

Sûr de soi

Surpris

Hostile

Humilié

Blessé

Hystérique

Suspicieux

Indécis

Renfermé

Serein

Après avoir parcouru la liste, procédez comme suit :

- 1** Consignez dans votre carnet chacune des émotions déjà ressenties dans votre existence.
- 2** Mettez un + à côté des émotions que vous jugez positives, un – à côté de celles que vous considérez négatives et un 0 à côté des émotions neutres.

- 3 Notez l'intensité maximale avec laquelle vous avez vécu chaque émotion.** Sur une échelle de 1 à 10, 1 représente l'intensité minimale, 5, l'intensité moyenne et 10, l'intensité maximale.
- 4 Additionnez le nombre d'émotions éprouvées et inscrivez le chiffre total dans votre carnet.**
- 5 Additionnez le nombre d'émotions positives, puis le nombre d'émotions négatives. Notez ces deux chiffres dans votre carnet.**
- 6 Comparez le rapport entre les émotions négatives et les émotions positives.** Éprouvez-vous plus d'émotions positives ou d'émotions négatives ? Quelle est l'intensité moyenne des émotions positives enregistrées par rapport à celle des émotions négatives ? Estimez-vous que l'intensité de vos émotions influe sur celles que vous remarquez le plus (positives ou négatives) ?

Vous pouvez exploiter cette liste pour mieux comprendre et identifier vos émotions. Nous ne prêtons pas toujours attention à nos émotions. En gardant une liste de vocabulaire des émotions à portée de main, vous pouvez la consulter à la fin

d'une journée et mieux saisir ainsi ce que vous avez ressenti.

Les personnes vivant des expériences émotionnelles très variées ont tendance à avoir des vies plus riches. En outre, pour percevoir, classer et comprendre avec précision ce que ressent une personne, vous devez être capable de décrire et de définir les diverses émotions qu'éprouve un être humain.



Truc

Pour enrichir votre vocabulaire, trouvez des synonymes aux émotions que vous éprouvez le plus souvent. En disposant d'une plus grande variété de mots, vous pourrez décrire plus précisément ce que vous et les autres ressentez.

## Immersion dans l'univers des émotions

Parfois, il ne suffit pas de voir le nom d'une émotion pour reconnaître ce que vous ressentez, tout comme le fait de savoir qu'une chose vous ennue ne vous aide pas forcément à gérer ce sentiment. L'étude de vos comportements, de vos réactions corporelles et de l'attitude des autres vous aide à mieux comprendre la présence d'un

sentiment à certains moments, avec des personnes en particulier ou dans certaines situations.

## Interpréter les comportements

Vous vous êtes déjà probablement retrouvé dans une situation où le comportement d'une personne ne colle pas à ce qu'elle vous dit. Par exemple, elle vous dit que vous êtes très drôle, mais son comportement et sa voix semblent traduire autre chose. Autre exemple, un enfant vous dit qu'il n'a pas pris de gâteaux dans le placard, mais son regard fuyant, la bougeotte dont il est pris, son petit sourire narquois et les inflexions de sa voix révèlent le contraire.

Les comportements sont souvent les indices d'une opinion contraire. Pour repérer ces indices, vous devez être très sensible et conscient de la façon dont se conduisent les autres. De la même manière, vos propres comportements révèlent aux autres vos sentiments. Prêter attention à tous les indices non verbaux de votre interlocuteur peut vous aider à commencer à percevoir son état d'esprit.

Pour cette activité, prenez du recul pour observer les gens :



- **Agissez en spectateur.** Vous n'avez pas besoin d'être actif, mais plutôt de vous comporter purement en spectateur. Faites preuve de créativité. Observez les gens dans un endroit public (hall d'hôtel, restaurant ou centre commercial) en étant discret et sans les dévisager trop longtemps ! Vous pouvez également réaliser cette activité en regardant la télévision ou un film, mais l'authenticité sera plus grande dans la vraie vie. Vous pourrez alors percevoir les vraies émotions et non leur expression à travers des comportements. Entraînez-vous seul d'abord. Une fois que vous sentez une certaine maîtrise et vous vous estimez capable d'interpréter des comportements, effectuez cette activité avec un(e) ami(e) et comparez ensuite vos observations.
- **Consignez vos observations.** Pour chaque scénario observé, notez les informations

suivantes dans votre carnet (voir l'exemple de la figure 5-1) :

- Chaque fois que vous observez l'expression d'une émotion, notez si elle est positive ou négative et indiquez son intensité sur une échelle de 1 à 10 (1 = faible et 10 = élevé) ;
- Voyez si vous êtes en mesure d'identifier l'élément déclencheur de l'émotion en question chez la personne observée ;
- Identifiez les indices vous ayant permis de définir l'émotion (par exemple, le langage corporel, le ton, l'expression du visage, etc.) ;
- Notez le contexte dans lequel est apparue l'émotion.

Bien que vous puissiez parfois éliminer, nier ou dissimuler vos sentiments à propos de quelqu'un ou de quelque chose, ces derniers arrivent toujours à filtrer, souvent par le biais de votre comportement. Il vous est probablement arrivé de vous comporter d'une certaine manière sans vraiment savoir pourquoi. Par exemple, évitez-vous



certains comportements ou personnes sans savoir pourquoi ou avez-vous déjà eu une réaction disproportionnée à la phrase d'une personne somme toute banale ? Pour avoir une idée de vos émotions, recherchez les habitudes ou comportements que vous semblez adopter systématiquement sans savoir exactement pourquoi.

**Tableau 5-1** Observez les autres et consignez vos observations.

Émotion observée	Nature	Intensité	Élément déclencheur	Indice
Femme heureuse	P/N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Il lui a dit quelque chose en la regardant	Elle sourit, son visage rayonne et elle avance vers lui
Femme soucieuse	P/N	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Il a parlé à voix basse en regardant sa tasse de café	Elle a froncé les sourcils en baissant la tête

## Étudier les comportements autodestructeurs

Réfléchissez aux habitudes les plus néfastes telles que fumer, trop manger ou se droguer. Nombre de personnes commencent à fumer pour se sentir décontractées, raffinées, ou faire comme les autres.

Au début, le sentiment que vous procure la cigarette (bien que cette activité ne soit pas naturelle ou agréable) vous pousse à continuer de fumer. Vos émotions ou vos sentiments envers vous-même (paraître ou se sentir décontracté) créent l'habitude. Pour certains, c'est le manque d'assurance ou l'anxiété qui les incite à commencer à fumer, cette décision intervenant souvent à la fin de l'adolescence.

Imaginez ce qui se passerait si un plus grand nombre de personnes pouvaient identifier ces *sentiments déclencheurs* (émotions conduisant à l'adoption d'un comportement donné) au moment où elles se mettent à fumer. Avoir conscience de ces sentiments et connaître leur origine peut permettre d'adopter d'autres comportements ou habitudes. Nombre de fumeurs disent que s'ils avaient eu connaissance de ces sentiments et avaient pu choisir de commencer ou non, ils seraient malgré tout devenus des fumeurs. Par conséquent, bien que la conscience de ces sentiments puisse aider de nombreux non-fumeurs à ne pas basculer dans le camp des adeptes du tabac, ou à faire un choix en meilleure connaissance de cause, l'identification

des sentiments déclencheurs ne fait pas forcément arrêter de fumer.

Au bout d'un certain temps, fumer devient un rituel et les émotions déclencheuses se mettent à dominer le fumeur. Nombre de fumeurs disent qu'ils meurent d'envie d'en griller une à certains moments de la journée. Reste à identifier, derrière cette envie, quel est le déclencheur émotionnel. Ainsi, la naissance d'un sentiment d'anxiété avant un examen ou un entretien peut être l'élément déclencheur de l'envie d'allumer une cigarette. Les fumeurs estiment que fumer peut leur éviter d'éprouver une anxiété plus forte. Pour un fumeur régulier, essayer d'arrêter de fumer accroît son anxiété.

On retrouve les mêmes phénomènes chez les toxicomanes et les personnes qui mangent trop, leurs comportements répondant également à des déclencheurs émotionnels. Quand vous êtes dans les premiers stades de ces sentiments inconfortables, vous avez tendance à contrôler le comportement associé à l'émotion. Vous vous sentez anxieux ou triste et vous vous mettez donc à manger. Cela va alors un peu mieux ou beaucoup mieux (si vous utilisez des drogues qui font planer).

Vous répétez ce schéma dès que vous éprouvez un sentiment désagréable et vous avez alors absolument besoin de l'aliment, de la drogue ou de ce qui permet de réduire l'émotion en question.

D'autres personnes ont des habitudes ou des comportements bien moins extrêmes qu'elles ont parfois du mal à expliquer. Elles préfèrent une table particulière dans un restaurant ou une place dans une zone donnée au cinéma, choisissent tels aliments, évitent certaines personnes, interrompent systématiquement leurs interlocuteurs, ne les regardent jamais dans les yeux ou se disputent avec toujours le même type de personne. Par exemple, elles réagissent toujours de la même façon quand elles tombent sur un homme aux cheveux longs, un militaire ou un ecclésiastique. Ce genre de situation fait-il naître certains sentiments ? Pouvez-vous commencer à modifier ces sentiments ou les transformer pour aboutir à d'autres comportements, si vous en avez pleinement conscience ?

Une personne très différente de vous peut déclencher de la peur ou de la méfiance, laquelle peut très rapidement se transformer en une émotion ou un comportement différent. Ce

comportement peut vous inciter à éviter cette personne, faire naître en vous un sentiment négatif ou vous conduire à faire un commentaire désobligeant. Certaines personnes excessivement méfiantes, ou qui ne souhaitent pas paraître craintives, se comportent avec prudence et de manière artificielle avec l'individu en question.



Truc

Dans nombre de situations, vos comportements peuvent trahir vos émotions ou votre manière de fonctionner. Considérez-les comme des signaux révélant certains sentiments. En regardant vos comportements d'un autre œil, vous identifierez peut-être des indices susceptibles de vous aider à mieux cerner les raisons pour lesquelles vous adoptez telle conduite.

## Être le maître

Plus tôt dans ma carrière de psychologue, j'ai travaillé avec des adolescents souffrant de graves problèmes émotionnels et de comportement. Nombre de ces jeunes étaient des délinquants. Ils faisaient souvent preuve d'insolence et recherchaient l'affrontement. Ils ne reculaient devant rien pour montrer qu'ils étaient maîtres d'eux. Par conséquent, bien que donnant l'impression de contrôler leur comportement, souvent leur vie leur échappait (ils étaient renvoyés de l'école, de clubs ou d'associations et rejetés par leurs pairs). Ils étaient déjà passés devant la justice, avaient consulté des spécialistes de la santé mentale, voire avaient fait des séjours dans des établissements psychiatriques.

Ces gamins avaient le chic de s'attirer des ennuis, tout en essayant en permanence de donner l'impression qu'ils étaient maîtres de leur destin. Je demandais à des adolescents qui avaient cette conduite (voire avaient adopté des comportements plus graves) s'ils choisiraient d'être un esclave ou un maître s'ils avaient le choix. Ils répondaient tous immédiatement « un maître ». Puis je leur demandais : « Alors, pourquoi est-ce que tu choisis d'être un esclave ? »

Ils me regardaient alors avec un air incrédule qui signifiait : « Qu'est-ce que vous entendez par là ? » Je leur expliquais alors : « Tes fortes envies sont devenues le maître et tu n'es

rien d'autre que l'esclave de tes émotions. » Ils ne maîtrisaient plus leur vie. Dans la mesure où ils ne parvenaient plus à contrôler leurs émotions, ils se mettaient dans de sales draps et prenaient de la drogue ou buvaient.

La plupart des adolescents n'aiment pas être esclaves ou que les autres leur disent quoi faire. En recadrant le problème, on leur permet de le considérer sous un angle différent. Après tout, s'ils veulent être le maître, ils doivent contrôler quelque peu leurs émotions. Je les mettais alors au défi de me prouver que j'avais tort en me montrant quels étaient les aspects de leur vie qu'ils contrôlaient.

Ce défi appelait une situation gagnant-gagnant. S'ils maîtrisaient leurs comportements en allant de l'avant (j'avais alors tort), ils faisaient des progrès. Si j'avais raison (ils se comportaient mal), ils tenaient à apprendre à ne pas être des esclaves.

Lorsque vous essayez de modifier les habitudes de quelqu'un, vous devez commencer par savoir s'il est prêt à changer. Le premier stade du changement est appelé *stade de précontemplation*. La personne devant changer dit : « Je suis bien comme je suis, merci. » À ce stade, des interventions telles que susciter la peur, éduquer ou proposer une thérapie ne changeront probablement pas les comportements sur la durée.

Pour provoquer le changement, vous souhaitez peut-être reformuler le problème de façon que l'autre personne y trouve un intérêt et parvienne mieux à se maîtriser. Montrez-lui comment elle peut modifier son comportement, mais seulement si elle tient à vivre une meilleure vie. Par exemple, un de mes amis avait subi de gros soins dentaires. Le dentiste lui avait dit d'utiliser chaque soir du fil dentaire pour faciliter la guérison. Il lui avait répondu qu'il n'avait vraiment pas le temps. À ce stade, le dentiste aurait pu lui faire peur, le conseiller ou employer divers procédés, mais il s'est contenté de lui dire : « D'accord, alors passez uniquement le fil dentaire sur les dents que vous souhaitez conserver. » En précisant à l'autre dans quel cadre il peut s'occuper du problème, vous augmentez les probabilités de succès.

## Comprendre le langage corporel

Des études montrent que votre langage corporel communique plus de 50 % de votre message. Si vous ne croyez pas possible l'interprétation de votre langage corporel, passez donc du temps avec les meilleurs joueurs de poker du monde. Ils excellent dans l'art de deviner les intentions des autres.



Les joueurs de poker appellent *tells* ces réactions non verbales pendant la partie, probablement parce qu'elles en disent (*tell*, en anglais) beaucoup sur vous. Vous connaissez probablement ces subtils mouvements du visage tels que hausser les sourcils, se gratter la tête ou se mordre la lèvre. Les joueurs de poker portent souvent des lunettes de soleil et une casquette pour dissimuler ces signaux.

Vous pouvez en apprendre beaucoup sur les relations humaines en observant les joueurs de poker. Par exemple, si quelqu'un est mécontent, il pourra paraître vulnérable et pris de faiblesse. Vous pouvez utiliser ce signal pour lui apporter votre soutien. De même, l'arrogance peut signifier que la personne est trop sûre d'elle. Voici des signaux trahissant la faiblesse ou la vulnérabilité : rythme cardiaque rapide, gorge sèche, convulsions musculaires, mains ou voix qui tremblent, pupilles dilatées. Quelqu'un qui essaie de vous induire en erreur ou de vous tromper sur ses sentiments peut demeurer immobile et réduire son rythme respiratoire.

Les joueurs de poker disent également que la posture est un *tell* important. Un joueur peut changer de posture en réaction à une main. Un dos

voûté signifie que le joueur a une mauvaise main et qu'il n'a pas confiance. Se pencher en avant est associé au bluff et se tenir droit et attentif signifie que le joueur a une excellente main. Observez la posture de votre interlocuteur. Que traduit sa position penchée vers vous, le fait qu'il vous fuie ou qu'il soit raide en montrant une certaine gêne ?

L'observation du langage corporel des autres vous permet de mieux percevoir le vôtre et de cerner l'expression des émotions à travers la posture et les signaux envoyés par le visage d'autrui. Grâce à cette connaissance, vous serez mieux à même d'identifier ces comportements quand vous les adopterez. Pour en savoir plus sur le sujet, procurez-vous *Le Langage des gestes pour les Nuls*, de Joseph Messinger (Éditions First).

## Identifier la colère

Pensez à la dernière fois que vous avez vu quelqu'un en colère. Quels indices aviez-vous de l'état émotionnel de cette personne ? En voici certains que vous avez peut-être observés :

- Elle hurlait ;
- Elle tapait du pied ;

- Elle avait les yeux exorbités ;
- Elle était rouge ;
- Elle montrait les dents ;
- Elle avait les lèvres pincées ;
- Elle avait un air méprisant ou féroce ;
- Elle serrait les poings ;
- Elle avait rapproché son visage de celui de l'autre personne, envahissant alors sa zone d'intimité ;
- Elle regardait l'autre fixement ou du coin de l'œil.

Certains de ces signaux peuvent sembler manifestes ou exagérés : la personne en colère peut aussi les exprimer d'une manière plus subtile.

## **Reconnaître la peur ou l'anxiété**

Vous avez probablement une idée de l'apparence d'une personne inquiète ou apeurée :

- Visage en sueur ;
- Teint pâle ;
- Bouche et gorge sèches ;

- Regards furtifs ;
- Voix haut perchée ;
- Muscles tendus ;
- Corps agité ;
- Rythme cardiaque plus rapide.

Lorsque les gens se mettent sur la défensive, ils croisent souvent les bras ou les jambes.

## Percevoir la tristesse

La tristesse transparait également à travers le langage corporel :

- Posture affaissée ;
- Regard abattu ;
- Yeux larmoyants ;
- Lèvres tombantes ;
- Lèvre inférieure qui tremble ;
- Ton monocorde.

Ces signaux sont plus subtils chez certaines personnes que chez d'autres.

## Déceler la gêne

Une autre émotion révélée par le langage corporel est la gêne. Les gens gênés peuvent :

- Rougir ;
- Détourner le regard ;
- Éviter de regarder les autres dans les yeux ;
- Avoir un sourire forcé ou un rictus ;
- Essayer d'éviter certains sujets de conversation.

## Repérer la surprise

Quelqu'un est surpris :

- Il hausse les sourcils ;
- Il ouvre grand les yeux ;
- Il reste la bouche ouverte ;
- Il fait un brusque mouvement en arrière.

## Capter la joie

Voici certains signes révélant qu'une personne est heureuse :

- Elle a le sourire ;
- Ses yeux pétillent ;

- Elle est détendue ;
- Elle a un sourire jusqu'aux oreilles ;
- Ses jambes et ses bras sont écartés ;
- Ses mains sont ouvertes ;
- Elle regarde longuement l'autre dans les yeux, l'air détendu.

## **Lire ses émotions à travers les autres**

Les autres peuvent souvent déceler votre état d'esprit avant même que vous ayez conscience de vos sentiments. Parfois, vous aurez beau les dissimuler (voire les travestir), quelqu'un d'autre verra clair en vous. Généralement, vous pensez à un sujet (une mauvaise ou une bonne nouvelle, par exemple) et vous ne vous interrogez pas sur vos réactions associées. Votre entourage est souvent capable de repérer ces réactions, surtout s'il est proche de vous.

Dans le monde du travail, les consultants en ressources humaines, coachs professionnels ou psychologues testent souvent des cadres et dirigeants à l'aide d'évaluations à 360 degrés, qui

sont des inventaires ou des listes de contrôle permettant au sujet de se noter dans un certain nombre de domaines. (Pour en savoir plus sur les évaluations à 360 degrés, rendez-vous au [chapitre 4](#).) Ces domaines peuvent englober les items suivants :

- Je suis patient ;
- J'écoute les autres ;
- Je suis rarement irrité ou secoué.



Jetez un œil à la liste d'émotions complète de la section « Identifier ses émotions », plus haut dans ce chapitre. (Si vous n'avez pas encore réalisé l'exercice, faites-le maintenant.) À partir de cette liste, procédez comme suit :

- 1 Reprenez les émotions que vous avez répertoriées comme négatives et sélectionnez celle dont vous souhaiteriez diminuer la fréquence ou l'intensité. Choisissez l'une des émotions, telles que la colère ou l'agacement, que vous éprouvez le plus souvent au quotidien.**
- 2 Reprenez vos émotions positives et sélectionnez celle dont vous souhaiteriez**

**augmenter la fréquence ou l'intensité.** Il peut s'agir de la joie ou de la sérénité.

- 3** **Identifiez la façon dont vous manifestez généralement chacune des émotions sélectionnées aux étapes 1 et 2.** Quelle tête avez-vous ? Quelle posture adoptez-vous ? Ces émotions se lisent-elles facilement sur vous ou restez-vous impassible comme un joueur de poker ? Imaginez-vous en train de vivre l'émotion, puis en train de vous observer à travers le regard d'un autre pendant que vous éprouvez cette émotion.
- 4** **Recueillez un témoignage de la part de l'un de vos proches.** Vous pouvez vous adresser à votre conjoint, à un ami ou à quelqu'un qui vous côtoie régulièrement. Dites-lui que vous êtes curieux de connaître certaines de vos réactions :

**a) Demandez-lui s'il ou elle vous a déjà vu éprouver l'émotion négative choisie à l'étape 1.**

Commencez par lui poser une question d'ordre général, telle que : « Quel effet je te fais dans cette situation ? » Si cette question est trop vague,



demandez-lui à quoi il (elle) peut dire que vous éprouvez cette émotion (que dites-vous, quelle attitude adoptez-vous et quel effet cela lui fait-il ?).

**b) Demandez-lui s'il (elle) vous a déjà vu éprouver l'émotion positive choisie à l'étape 2.**

Comment vous comportez-vous dans cette situation ? Comment transparaît cette émotion ? En quoi votre état émotionnel influe-t-il sur les autres ? Bien que la plupart des personnes apprécient les émotions positives d'autrui, certaines peuvent trouver agaçante non pas l'émotion à proprement parler mais la façon dont elle est exprimée.



Truc

Lorsque vous obtenez un retour sur vos émotions de la part des autres, vous êtes en mesure de mieux cerner vos sentiments. Vous êtes parfois si concentré sur ce qui se produit autour de vous que vous ne prenez pas le recul nécessaire pour réfléchir à l'impact de la situation sur vous. Solliciter l'aide de personnes que vous connaissez, et qui vous connaissent, peut vous aider à avoir un point de vue extérieur et à enrichir votre compréhension de vous-même.

# Modifier ses émotions négatives

Il vous arrive de vouloir changer vos émotions, le plus souvent quand elles sont négatives. Personne n'aime vraiment se sentir déprimé, en colère, humilié, jaloux, etc. Cela signifie-t-il que vous devriez toujours être heureux ? Pas du tout !



Certaines émotions négatives, telles que le chagrin, font partie des expériences vécues par les êtres humains. Il serait non seulement difficile d'éliminer une émotion telle que le chagrin, mais cela n'aurait aucun sens. Chacun ressent de la peine à un moment ou à un autre dans son existence, quand il perd un être cher. C'est votre façon à vous de vivre la perte et elle fait partie du travail de deuil. Ignorez votre peine, mais à vos risques et périls ! Ceux qui essaient d'ignorer des émotions profondes telles que le chagrin paient généralement à terme un certain tribut émotionnel. Les sentiments désagréables (souvent déclenchés par les souvenirs) ont tendance à refaire surface de manière incessante si on ne les gère pas en assumant les sentiments intenses associés à la perte.

Alors, quand modifier ses émotions ? Le plus souvent, quand ces émotions vont à l'encontre du but recherché et ne vous aide en aucune manière dans votre vie. Comment savoir que ces émotions vont à l'encontre du but recherché ? Un indice ? Quand elles nuisent à l'atteinte de vos objectifs. Si l'expérience émotionnelle entrave votre capacité à entretenir des relations constructives avec les autres, à accomplir des tâches au travail ou à l'école ou à apporter votre contribution à la vie en communauté, c'est que vous avez peut-être un problème.

## **Repérer les émotions négatives**

Les émotions négatives vous empêchent peut-être d'agir comme vous l'entendez. Elles vous polluent l'esprit quand vous essayez d'avoir les idées claires pour gérer la personne ou la situation qui vous ennuie. Les émotions sont un système de signalisation. Vos émotions négatives sont destinées à vous alerter et à motiver un passage à l'action. Considérez-les donc comme un message vous informant que quelque chose ne va pas.

Cependant, la force du message nuit souvent à l'action utile. Certains se complaisent dans l'émotion proprement dite, qui finit alors par les obnubiler et les empêche de traiter sa cause. (La cause des émotions est traitée dans la section « Utiliser la théorie ABCDE des émotions », plus loin dans ce chapitre.)



Truc

Vous pouvez identifier le degré d'inutilité des émotions négatives en les plaçant sur une échelle de températures. Les émotions négatives sont « chaudes » à l'extrémité intense de l'échelle, et « froides » à l'extrémité calme. Les sentiments « chauds » ont tendance à entraîner votre humeur et vos pensées dans une tornade, au contraire des sentiments « froids » qui, bien qu'également désagréables, ne sont pas aussi extrêmes.



## Utiliser ses émotions comme radar et moteur pour l'action !

Nous avons vu que l'émotion était une réponse adaptative à un déclencheur interne ou externe. Elles ne sont donc dans un premier temps ni négatives ni positives, en revanche elles peuvent être agréables, neutres ou désagréables. Elles sont des éléments de votre énergie vitale et elles ont chacune leur propre fonction. Elles vous alertent comme un radar et vous indiquent l'action à mettre en place pour satisfaire vos besoins vitaux. Reprenons nos six émotions primaires et découvrons leur utilité...

Émotion	Déclencheur	Comportement adaptatif	Besoin à satisfaire et action à mener
Joie	Réussite Accomplissement Événements heureux	Recherche	Partager Maintenir l'émotion
Tristesse	Perte Deuil	Repli sur soi	Être réconforté
Colère	Injustice Dommage Obstacle	Attaque	Obtenir réparation Établir un changement

Peur	Menace Danger Inconnu	Fuite Évitement Sidération	Assurer sa protection Anticiper
Dégoût	Substance ou personne nuisible	Rejet	Rejeter Se mettre à distance
Surprise	Danger immédiat Imprévu	Sursaut Retrait	Un peu de temps pour récupérer !

Afin de transformer vos émotions en alliées, apprenez à les identifier, les écouter pour découvrir les besoins à satisfaire pour vous et votre entourage...

Vous pouvez vous montrer plus efficace en éprouvant des sentiments « froids » quand vous êtes confronté à des situations défavorables, telles qu'une perte d'emploi ou des problèmes de couple. Le [tableau 5-1](#) vous montre la différence entre les sentiments « chauds et froids ».

**Tableau 5-2** Sentiments « chauds » et « froids ».

Sentiments « chauds »	Sentiments « froids »
Rage, fureur et colère	Agacement et irritation
Découragement, désespoir, dépression et pessimisme	Tristesse
Grande culpabilité, remords intenses	Regrets

Manque de confiance en soi, haine de soi

Déception

Anxiété, peur et panique

Inquiétude



À vous de  
jouer

Cette activité vous aide à prendre mieux conscience de vos émotions négatives et de leur portée. Pour chaque émotion suivante, donnez une définition ainsi qu'un maximum de synonymes, comme vous l'indique l'exemple suivant :

- **Émotion** : colère
- **Définition** : état émotionnel d'intensité variable, allant du léger agacement à la rage. La colère s'associe à des effets physiques, dont un rythme cardiaque plus élevé, une augmentation de la tension artérielle et une crispation des muscles du visage.
- **Synonymes** : irritation, agacement, furie, courroux, indignation, rage.

Fournissez la définition et des synonymes des émotions suivantes :

- Dégoût ;
- Peur ;
- Tristesse.

# Utiliser la théorie ABCDE des émotions

La théorie ABCDE des émotions, également appelée thérapie rationnelle-émotive, a été conçue par le Dr Albert Ellis, psychologue, dans les années 1950. Voici comment cette théorie décompose la contrariété émotionnelle (dans ses formes les plus légères) ou les troubles émotionnels (dans sa forme la plus extrême) :

- **A (pour *activating event*, en anglais).** Il s'agit de l'**élément déclencheur**, à savoir un événement extérieur auquel on attribue généralement ses problèmes :
  - Il m'a insulté ;
  - Mon petit ami m'a quittée ;
  - Ils ne m'ont pas donné le poste ;
  - Le prof m'a mis une sale note.
- **B (pour *beliefs*, en anglais), croyances.** La plupart des gens pensent à tort que des événements extérieurs sont à l'origine de leur contrariété, colère, manque de productivité, etc. Mais les responsables sont plutôt leurs *croyances*, à savoir ce qu'ils se disent à propos



de ces événements. Par exemple, vous pouvez penser : « Il m'a insulté, alors je ne suis pas quelqu'un de bien. » Ce n'est pas l'insulte qui vous contrarie (nombre de personnes se font insulter sans souffrir pour autant), mais plutôt le fait de vous appesantir sur la seconde partie de votre croyance : vous n'êtes pas parfait.

- **C, conséquences.** La *conséquence* peut être toute une série d'émotions dommageables telles que la dépression, l'anxiété, l'apitoiement sur soi ou la tergiversation. La plupart du temps on commence le processus ABCDE à la lettre C, à savoir la conséquence, en se disant qu'on est contrarié, en colère ou qu'on éprouve une autre émotion négative.

Une fois qu'une personne a pris conscience qu'elle était contrariée, folle de rage, triste, etc., elle saute mentalement au A, l'élément déclencheur. Quel était l'élément déclencheur, ce qui a causé l'apparition de l'émotion négative ? Vous direz généralement : « Je suis fou de rage parce qu'il m'a insulté. » Vous pensez que c'est l'insulte qui vous a rendu fou de rage (insulte, A = rage, C).

En fait, le plus souvent on croit que les éléments déclencheurs rencontrés provoquent les conséquences, donc les contrariétés émotionnelles, alors que ce sont des pensées qui en sont à l'origine.

- **D, débat.** Le *D* représente le *débat* que vous soulevez à propos des croyances (B) liées à l'élément déclencheur (A). La phase de débat implique la remise en question des pensées ou croyances rationnelles et irrationnelles entretenues à propos de l'élément déclencheur.
- **E, effet.** Le *E* représente l'*effet*. Lorsque vous éprouvez des émotions plus « froides », votre esprit et votre corps sont relativement détendus et ouverts à la perspective d'aborder la situation d'une manière rationnelle.



Citation ou  
métaphore

***“Ce qui trouble les hommes, ce ne sont pas les choses, ce sont les jugements qu’ils portent sur les choses.”***

Épictète

## DANS CE CHAPITRE

Découvrir des mécanismes d'adaptation

•

Tirer le meilleur parti d'une situation difficile

•

Contrôler ses émotions

# Chapitre 6

## Gérer ses émotions

Tout le monde connaît des jours sans, des jours où rien ne semble aller. Dès l'instant où vous vous levez, vous sentez que la journée va être mauvaise. Pour commencer, vous avez mal au crâne, vous apprenez de mauvaises nouvelles à la radio, la première chose de la journée que vous entendez est un commentaire désobligeant de la part de votre conjoint.

Lorsqu'une journée démarre ainsi, est-elle plombée d'avance dans votre tête ? Vous pourriez peut-être

vous cacher quelque part pendant les 24 prochaines heures, disons devant la télévision ou derrière un ordinateur. Bien que ces solutions semblent possibles dans un premier temps, vous ne pouvez pas vraiment échapper à cette journée, mais seulement à une partie dans le meilleur des cas. Dans ce chapitre, vous allez découvrir les moyens de mettre le cap vers une meilleure destination, mentalement, s'entend.

## Bon, je me sens triste, fou de rage ou mal. Et maintenant que faire ?

Dans le [chapitre 5](#), vous avez vu comment identifier les sentiments qui vous causent des problèmes.

Maintenant, supposons que ces sentiments négatifs soient suffisamment graves pour nuire dans votre vie quotidienne. Les sections suivantes vous offrent des outils pour vous aider à bien vous recentrer.



Attention !

Si la gravité de vos sentiments négatifs nécessite l'aide d'un professionnel, faites appel à une association d'entraide, un psychologue, un psychiatre ou à tout autre spécialiste disponible.

# Utiliser la restructuration cognitive

La *restructuration cognitive* est une approche largement utilisée pour gérer les sentiments négatifs. Il s'agit d'une forme de thérapie cognitivo-comportementale inventée par le D<sup>r</sup> Albert Ellis, psychologue, et le D<sup>r</sup> Aaron Beck, psychiatre, qui ont travaillé chacun de leur côté. Vous en trouverez des variantes, mais les principes généraux demeurent les mêmes. L'idée-force de cette approche peut se résumer par la phrase : « Vous êtes ce que vous pensez. »

Le principe de base de cette technique est de découvrir comment contester ou réfuter les *distorsions cognitives*, ensembles de pensées que vous avez à propos d'une personne ou d'une situation, par exemple un événement inquiétant. Il s'agit alors de remplacer les cognitions irrationnelles ou déformées par des pensées plus exactes ou salutaires.

Selon cette théorie, vos croyances irréalistes ou négatives sont une cause directe de vos émotions dysfonctionnelles et des comportements qui en résultent. On peut faire disparaître les sentiments

néfastes suivants grâce à la restructuration cognitive :

- Stress ;
- Anxiété sociale ;
- Impulsivité ;
- Tergiversation ;
- Faible estime de soi.



Voici un processus de restructuration cognitive à suivre :

- 1 Pensez à une situation ou à un épisode au cours duquel vous avez éprouvé des sentiments négatifs tels que le stress, l'anxiété, la dépression ou la colère.**

Rappelez-vous le plus précisément possible les événements, votre état d'esprit, vos pensées et vos comportements à ce moment-là.

- 2 Inscrivez les en-têtes de colonne suivants sur deux pages de votre carnet :**
  - Élément déclencheur
  - Sentiments concernant un événement
  - Pensées initiales

- Pensées confirmant les pensées initiales
- Pensées infirmant les pensées initiales
- Pensées équilibrées
- Humeur
- Plan d'action

**3 Dans la colonne « Élément déclencheur »,  
décrivez la situation à l'origine, selon vous, de  
votre mauvaise humeur.**

Par exemple, supposons qu'Alice reçoive des commentaires négatifs de la part de son chef à propos d'un rapport qu'elle a rédigé. Son chef lui dit que son rapport était mauvais et qu'il attendait bien mieux de sa part. Par conséquent, dans la première colonne, Alice va décrire brièvement la situation avec son chef.

**4 Dans la colonne « Sentiments » concernant  
un événement, consignez votre sentiment à  
propos de l'événement.**

N'oubliez pas, tenez-vous-en à des sentiments ou émotions, n'inscrivez pas de pensées. Généralement, un seul mot suffit à décrire une

émotion. Si vous en ajoutez, il s'agira plus d'une pensée ou interprétation.

Dans le cas d'Alice, elle se sent découragée, triste et humiliée.

- 5 Dans la colonne « Pensées initiales », indiquez les pensées qui vous sont venues automatiquement à l'esprit.**

Pour Alice, il s'agissait des pensées suivantes :

- J'ai fait du très mauvais travail ;
- Je ne suis vraiment pas à la hauteur ;
- Mon chef est un pauvre type ;
- Je suis bonne à rien ;
- Je ne dois vraiment pas être quelqu'un de bien ;
- Je devrais peut-être démissionner.

- 6 Utilisez les colonnes « Pensées confirmant les pensées initiales » et « Pensées infirmant les pensées initiales » pour débattre sur les pensées négatives.**

Pour Alice, les pensées confirmant les pensées initiales sont les suivantes :



- Ce n'est pas mon meilleur rapport et je sais où il a pu trouver des erreurs ;
- J'aurais peut-être pu y passer plus de temps ;
- Quand j'étais sur ce projet, j'ai été distraite.

Voici les pensées infirmant ses pensées initiales :

- Mon rapport comportait peut-être quelques erreurs, mais il n'était pas mauvais ;
- Ce n'est pas sur ce seul rapport que l'on peut juger de ma valeur professionnelle ;
- J'ai déjà été plus performante par le passé, alors je suis capable de faire du bon travail ;
- Je sais que ce n'était pas mon meilleur rapport, mais il n'était pas mauvais. Et, même s'il n'était pas bon, ça ne fait pas de moi une nulle ;
- Ce n'est pas parce que je me suis loupée une fois que je suis incompétente ou que je devrais démissionner ;

- Comment la qualité de mon travail, surtout concernant un seul projet, pourrait me définir en tant que personne ?
- On ne réussit pas à tous les coups.

**7 Dans la colonne « Pensées équilibrées », précisez les conclusions auxquelles vous êtes parvenu après avoir analysé la situation.**

Les *pensées équilibrées* sont celles qui, après examen des pensées confirmant et infirmant l'opinion initiale, vous font porter sur la situation un regard plus objectif. Vous souhaitez même peut-être en discuter avec une personne en qui vous avez confiance ou dont l'opinion a beaucoup de valeur à vos yeux. L'analyse de la situation et de vos pensées par une tierce personne peut vous aider à tirer une conclusion plus objective.

**8 Après avoir passé en revue tous vos sentiments et pensées, inscrivez dans la colonne « Pensées équilibrées » votre nouvelle perception de la situation.**

Alice pourrait noter les phrases suivantes :

- Je ne me suis vraiment pas appliquée pour rédiger ce rapport et j'ai perdu le fil. Mais, maintenant que je suis de nouveau déterminée, je peux être bien plus performante ;
- Mes performances au travail (ou ailleurs) ne me caractérisent pas en tant que personne ;
- On m'a déjà fait des éloges sur des projets analogues à celui-ci.

**9 Dans la colonne « Humeur », consignez tout changement dans vos sentiments concernant la situation.**

Sur la base de vos conclusions, comment pouvez-vous maintenant gérer la situation ? Si vous pouvez la modifier en agissant différemment, vous pouvez commencer à planifier les mesures à prendre. Dans certains cas, vous n'êtes pas à même de changer la situation, mais il vous est possible de modifier vos pensées et sentiments la concernant. En portant un regard plus réaliste et constructif sur la situation, vous pourrez commencer à y réfléchir différemment.

**10 Utilisez la colonne « Plan d'action » pour relever les mesures à prendre.**

Dans son cas, Alice notera ce qu'elle va dire à son chef. Elle pourrait présenter ses excuses pour la qualité de son rapport, le reprendre afin de l'améliorer. N'oubliez pas de prévoir une date pour chaque tâche.



À retenir

La restructuration cognitive est un outil utile pour vous aider à réfléchir différemment au problème rencontré et à modifier votre humeur ou vos émotions. Servez-vous de votre carnet et de la méthode présentée dans cette section pour gérer les situations émotionnelles délicates.

Pour en savoir plus sur ce thème, procurez-vous *Les Thérapies comportementales et cognitives pour les Nuls*, de Rob Wilson et Rhena Branch (Éditions First).

## Les méthodes de diversion

Il arrive que vous vous sentiez si mal que vous souhaitez une seule chose, fuir ! Parfois, la fuite est salutaire. S'extraire d'une mauvaise situation, tant que vous ne fuyez pas vos responsabilités, peut vous aider à faire une pause et à reprendre vos

esprits, surtout si le stress est intense. Bien entendu, la solution la plus simple est de vous éloigner. Selon la gravité de la situation, vous pouvez vous contenter de compter mentalement jusqu'à dix, de quitter la pièce ou, plus compliqué, de partir en vacances.

En vous retirant de la situation, vous pourrez prendre du temps pour réfléchir calmement et judicieusement à ce qui se produit. Cela peut aussi vous empêcher d'accroître vos sentiments négatifs et de prononcer des paroles que vous regretterez ensuite. Considérez cette pause comme une occasion de recharger votre batterie.



Truc

De nombreuses solutions s'offrent à vous pour vous éloigner de la situation en question. Certaines sont salutaires, tandis que d'autres sont dommageables. Voici quelques méthodes d'adaptation bénéfiques :

- Respirer profondément ;
- Sortir marcher ;
- Compter lentement jusqu'à dix ;
- Rechercher des stratégies de substitution ;
- Dresser des listes ;
- Laisser ses émotions faire surface ;

- Faire de l'exercice ;
- Parler à une personne proche ;
- Méditer, faire du yoga ou écouter de la musique apaisante.

Certaines techniques de relaxation vous distraient momentanément des sentiments négatifs et du monde qui vous entoure. Les sections suivantes traitent de ces formes de relaxation ou de prise de conscience (relaxation musculaire profonde, exercices de respiration, méditation et pleine conscience).

## **Relaxation, méditation et autres activités similaires**

Vous pouvez vous adonner à un certain nombre d'activités physiques et mentales afin d'être plus calme et détendu. Ces techniques influent non seulement sur votre état mental mais améliorent également votre état physiologique. Le moyen le plus efficace de les appliquer est de les intégrer à votre emploi du temps. Au lieu d'attendre qu'une crise pointe le bout de son nez, puis de rechercher alors une solution d'urgence, faites en sorte que ces

techniques deviennent partie prenante de votre mode de vie.

La plupart de ces activités s'effectuent en dix minutes, voire moins. Étant donné le temps que vous passez actuellement à prendre votre café, lire les journaux, naviguer sur la Toile ou regarder la télévision, c'est très peu cher payé pour profiter d'un univers plus paisible.



Truc

Les activités vous incitant à bouger constituent une aide physique, grâce à la libération d'endorphines, surtout si vous faites régulièrement de l'exercice. Cela vous permet d'être non seulement moins stressé, mais également plus enjoué. En outre, une meilleure maîtrise de votre corps accroît votre confiance en vous.

## La relaxation progressive

Inventée par le psychologue Edmund Jacobson, puis affinée par Robert Benson et Joseph Wolpe, la relaxation progressive peut contribuer à diminuer l'hypertension, le syndrome du côlon irritable et l'anxiété générale.



Attention !

Pendant une crise d'anxiété soudaine ou une attaque de panique aiguë, il est difficile de trouver

ces exercices de relaxation très efficaces. Dans ces cas-là, vous souhaiterez peut-être privilégier la respiration abdominale et la digitopuncture, traitées dans les sections suivantes.

Pour commencer, il vous faut trouver un endroit calme, doté d'une moquette ou d'un tapis, où vous ne risquez pas d'être dérangé. Puis procédez comme suit :

- ① Retirez vos chaussures, faites en sorte d'être à l'aise dans vos vêtements, allongez-vous sur le dos et fermez les yeux.**
- ② Serrez les poings pendant dix secondes en vous concentrant sur la tension apparue dans vos mains.**
- ③ Relâchez.**

Notez la sensation de lourdeur et de chaleur.

- ④ Contractez vos biceps, en vous concentrant là aussi sur la tension générée.**
- ⑤ Relâchez et prenez conscience de la différence de sensations.**
- ⑥ Exécutez de même une contraction pendant dix secondes, puis un relâchement, au niveau des avant-bras.**



- 7 Contractez les muscles de votre visage, puis relâchez.**
- 8 Passez ensuite aux épaules, au thorax, à l'estomac, à la région lombaire, aux fesses, aux cuisses, aux mollets, puis aux pieds.**

Pendant que vous effectuez cet exercice de contraction, dites-vous que vous vous laissez gagner par un état de détente.

- 9 Une fois tout le cycle terminé, restez allongé et immobile pendant un moment et profitez du calme qui règne.**
- 10 Une fois prêt, relevez-vous lentement.**

Vous vous sentirez peut-être un peu étourdi, c'est tout à fait normal. Déplacez-vous avec prudence dans les quelques minutes qui suivent.



Attention !

N'effectuez pas ces exercices si vous souffrez d'une blessure musculaire. Si nécessaire, adaptez-les à votre état, mais seulement après consultation d'un professionnel de santé.

## **La respiration diaphragmatique ou par le ventre**

Tout d'abord, l'expression « respiration par le ventre » peut sembler inhabituelle, voire bizarre. Généralement, lorsque vous respirez, vous sentez vos poumons se remplir d'air, votre cage thoracique se soulevant à l'inspiration et s'abaissant à l'expiration. En respirant de cette manière, vous risquez d'amplifier vos émotions intenses. Cela peut également entraîner une augmentation du rythme cardiaque et faire naître l'anxiété.

Lorsque vous respirez par le ventre, votre cage thoracique demeure immobile, car vous vous servez de votre diaphragme, lequel est situé plus bas, dans la région... du ventre. Les musiciens jouant d'un instrument à vent ont l'habitude d'utiliser leur diaphragme pour respirer. Quand j'ai commencé à jouer du saxophone étant enfant, j'ai appris à respirer par le ventre. Alors maintenant, quand je fais des gammes ou que je joue, je respire naturellement de cette manière.

Pour respirer par le ventre, procédez comme suit :

- ➊ **Trouvez un endroit calme où vous ne risquez pas trop d'être dérangé.**

- 2** Débouctonnez un peu votre chemise ou chemisier et retirez vos chaussures.
- 3** Allongez-vous sur le dos et fermez les yeux.
- 4** Placez une main sur votre poitrine et l'autre sur votre ventre.
- 5** Respirez normalement.

Prêtez attention à vos sensations corporelles. Remarquez comme vos deux mains bougent lorsque vous respirez.

- 6** Respirez par le nez et laissez votre ventre se gonfler et favoriser votre inhalation.

Gardez la poitrine et la cage thoracique au maximum immobiles.

- 7** Expirez lentement par la bouche entrouverte.

Avec un peu d'entraînement, vous parviendrez très vite à laisser votre ventre réaliser l'inspiration et sa contraction expulser l'air de vos poumons. Répétez ce cycle pendant cinq minutes. Vous devriez ensuite vous sentir détendu.



Truc

La respiration par le ventre présente notamment l'avantage de pouvoir être utilisée dans les moments de stress. Vous pouvez respirer par le

ventre lorsque vous êtes assis, debout, voire en marchant. Si vous ne pouvez pas fermer les yeux, concentrez-vous sur un objet proche de vous et continuez de respirer calmement.

## La digitopuncture

La digitopuncture suit les mêmes principes que l'acupuncture et le shiatsu. Voici la marche à suivre pour pratiquer la digitopuncture sur vous-même :

- ➊ À l'aide de votre pouce et de votre index, pressez la partie charnue située entre le pouce et l'index de votre autre main.

Vous devriez avoir une sensation légèrement désagréable, mais pas douloureuse.

- ➋ Maintenez la pression pendant cinq secondes environ.
- ➌ Faites la même chose sur l'autre main.
- ➍ Répétez tout le cycle (sur les deux mains) deux fois de plus.

Les tensions devraient s'atténuer.

## La diversion volontaire

Vous pouvez pratiquer la diversion volontaire de plusieurs façons :

- **Notez par écrit une liste de choses à faire lorsque vous vous sentez submergé par le stress.** Parfois, le simple fait de dresser une liste vous donne un sentiment de maîtrise. Une certaine confiance s'installe, car vous planifiez les choses.
- **Remplacez des pensées.** Quand vous commencez à avoir des inquiétudes, entraînez-vous à les remplacer par des images agréables et paisibles telles qu'un rivage, des nuages flottant dans le ciel ou une forêt remplie de chants d'oiseaux.
- **Identifiez les pensées ou les actes qui aggravent votre anxiété.** Par exemple, lorsque vous êtes coincé dans les embouteillages, si vous regardez l'horloge toutes les trente secondes, la tension en vous risque d'augmenter. Si vous disposez de cette option dans votre voiture, faites disparaître l'heure en la remplaçant par la température. Vous pouvez également changer de station de radio afin de passer d'une émission de débat à un programme de musique classique ou de jazz.

Accordez-vous des pauses en procédant ainsi :

- 1 Notez sur une feuille de papier ce qui vous inquiète.**
- 2 À côté, précisez la date et l'heure auxquelles vous envisagez d'aborder le problème.**

Par exemple, aujourd'hui à 19 h 10.

- 3 Glissez la feuille dans une enveloppe, puis cachez celle-ci.**

Une fois notés votre sujet d'inquiétude et le moment où vous allez l'affronter, arrêtez d'y penser jusqu'au moment en question. Dites-vous simplement que vous avez fait ce qu'il fallait pour l'heure.

- 4 Lorsque ce moment est venu, ouvrez l'enveloppe et donnez-vous trois minutes exactement pour réfléchir au problème et à la façon de le régler.**
- 5 Si, à la fin des trois minutes, vous n'êtes toujours pas satisfait, inscrivez un autre moment où vous y penserez et glissez la feuille dans une enveloppe, que vous n'ouvrirez que le moment venu.**

- 6 Recommencez jusqu'à ce que cette inquiétude ait disparu.

## Le fonctionnement de la pleine conscience

Lorsque vous pratiquez la pleine conscience, vous n'avez plus qu'un but : être avant tout conscient du moment présent. La pleine conscience est l'une des versions les plus populaires de la méditation utilisées par les psychologues, coachs et conseillers. C'est le Dr Jon Kabat-Zinn qui a développé cette technique, axée sur la conscience de l'instant présent. Cette méthode vous permet de mettre de côté les jugements ou réflexions caractérisant vos tendances profondes habituelles. Vous imaginez l'instant présent sous les traits d'un souffle d'air et vous vous concentrez sur la prochaine respiration.

- 1 **Asseyez-vous sur une chaise confortable ou allongez-vous en prenant une position confortable.**

Adoptez une posture qui vous permet de maintenir votre vigilance, de vous sentir sûr de vous, en étant éveillé et conscient de ce qui se passe.

- 2 **Pensez au moment présent.**

Oubliez les éléments du passé ou de l'avenir auxquels vous pensez peut-être, et concentrez-vous sur l'instant présent.

**3 Maintenez ce moment de pleine conscience.**

Restez concentré pleinement sur l'instant présent.

**4 Prêtez attention à vos sens.**

Odorat, toucher, ouïe, goût, vue, images internes.

**5 Concentrez-vous sur votre respiration.**

Prêtez attention à votre respiration sans essayer de la modifier. Sentez l'air entrer et sortir de votre corps. Inspirez et expirez doucement. Suivez l'air qui entre dans votre ventre puis en ressort.

**6 (Facultatif) Vous pouvez, si vous le souhaitez, fermer les yeux, mais continuez de vous concentrer sur votre respiration.**

Continuez de sentir l'air entrer et sortir. Reposez-vous sur votre conscience en vous détendant et en restant concentré.

**7 Laissez vos pensées s'éloigner.**

Il est naturel que des pensées essaient de commenter l'expérience que vous vivez. Passez à



un niveau de conscience inférieur et vivez votre respiration.

- 8** Chaque fois que vous sentez votre concentration dévier de votre respiration, laissez votre conscience identifier ce que vous avez à l'esprit.
- 9** Reconcentrez-vous sur votre respiration, donc sur l'instant présent.



La pleine conscience est une technique qui demande de la pratique si vous voulez en tirer le meilleur parti. Une fois que vous savez rester concentré sur le moment présent, vous pouvez porter votre attention sur vos différents sens. Mais, au lieu de vous impliquer dans les pensées, émotions et autres éléments ressentis, vous vous contentez de les observer en train de vous traverser. Dans l'état de calme et de tranquillité qui vous caractérise, vous assistez simplement au déroulement des expériences. Vous ne jugez pas et ne gérez pas les pensées qui vous traversent l'esprit. Vous les observez, en spectateur, puis reportez votre attention sur votre respiration. Et savourez l'instant présent !



*“Inspirant, je calme mon corps,  
Expirant je souris, Demeurant  
dans l’instant présent, Je  
reconnais toute la merveille de cet  
instant.”*

Thích Nhất Hạnh

## Le rire

D’après l’OMS, la joie est l’émotion que l’on s’interdit le plus spontanément en France et l’humeur des Français vire à la morosité. Pourtant rire est un de nos besoins fondamentaux ! Quand nous rions, notre cerveau stimule les circuits hormonaux positifs et ces sécrétions vont avoir une action opposée à celle que déclenche l’anxiété. Le rire procure bien-être et détente grâce à une production optimale d’endorphines. Il combat le stress en activant le système parasympathique, il stimule le système immunitaire et lutte efficacement contre les maladies cardiovasculaires. Bon pour le moral et la santé, il assure également une fonction sociale importante en resserrant les liens du groupe et en diminuant les tensions. La réhabilitation du rire est en cours avec

les clowns dans les hôpitaux et les « clubs de rire ». Véritable « jogging intérieur », cette thérapie du bien-être est à consommer sans modération !



## Du rire qui guérit...

Un Américain, Norman Cousins, a fait parler de lui en publiant un livre où il raconte comment il s'est guéri par le rire. Atteint d'une forme d'arthrite douloureuse, que la médecine s'avouait incapable de soulager, il découvrit que lorsqu'il passait avec ses amis des soirées où ils avaient l'occasion de bien rire, il avait moins mal dans les heures suivantes. Il décida donc de se faire une cure de rire. Il chercha des livres et des cassettes humoristiques, regarda de nombreux films comiques et s'offrit ainsi chaque jour une bonne dose de rire. En quelques mois, non seulement il ne souffrait plus, mais sa maladie avait régressé de façon spectaculaire.

### **... au yoga du rire !**

En 1995, le D<sup>r</sup> Madan Kataria, médecin généraliste en Inde, s'est intéressé aux effets du rire sur la santé. Il a lu le livre de Norman Cousins et découvert les résultats des recherches du D<sup>r</sup> Lee S. Berk de l'université Loma Linda en Californie, qui mentionnaient que le rire permet de réduire le niveau de stress dans le corps et renforce l'immunité.

Il décida, avec l'aide de sa femme, professeur de yoga, de créer le Yoga du Rire™, un « club de rire » pour expérimenter et bénéficier lui-même d'une activité si salubre. À 6 heures du matin, il a commencé à réunir ses amis dans un parc de Bombay.

La méthode s'est maintenant développée au niveau mondial et compte des milliers d'adhérents. Elle vise à promouvoir la paix et la santé dans le monde par le rire.

Selon Madan Kataria : « On ne rit pas parce qu'on est heureux. On est heureux parce qu'on rit ! »

## Se sortir d'une mauvaise situation

Bien que vous puissiez essayer de vous protéger en vous préparant aux événements fâcheux susceptibles de se produire, vous n'êtes pas à l'abri des surprises. En fait, la vie est pleine de surprises, certaines étant désagréables.

L'éventail des expériences négatives peut être très large, des catastrophes (maladie grave ou perte d'un être cher) aux petites contrariétés (quelqu'un

qui vous prend votre café au travail). La première réaction d'une personne à une mauvaise nouvelle ou situation est toujours émotionnelle. Si les émotions sont intenses, vous aurez peut-être alors du mal à sortir de ce mauvais pas en résolvant le problème rencontré.

## Les approches à court terme

Vous ne pouvez pas toujours prédire l'origine de la prochaine surprise, mais vous pouvez vous préparer à gérer les événements désagréables. Commencez par observer votre façon actuelle de vous y prendre. Par exemple, comment réagissez-vous si une personne que vous connaissez vous déçoit ? Passez-vous en mode colère ou sombrez-vous dans la déprime en vous culpabilisant ?

Les gens ne sont pas toujours fiables ou, tout du moins, ne se comportent pas toujours de la façon dont vous le souhaiteriez. On a tous des attentes à l'égard des autres et tout un chacun a déjà été déçu par quelqu'un. Par conséquent, une partie de votre stratégie doit être d'accepter cela.

Quand quelqu'un vous déçoit, vous pouvez réagir, à court terme, en acceptant la situation. Dites-vous

qu'une chose désagréable s'est produite, puis commencez à passer en revue les solutions à votre portée pour gérer le comportement proprement dit et vos sentiments le concernant.

Vous devez accepter vos sentiments, ainsi que le comportement de la personne. Si vous ressentez dans un premier temps de la colère ou de l'accablement, préparez-vous à transformer cette colère en frustration ou agacement ou votre déprime en tristesse ou déception. Plus vite vous gérerez vos sentiments, plus vite vous pouvez traiter vos pensées et passer à autre chose.



Prenez la situation de Marina. Elle attend devant un cinéma, cherchant du regard Georges dans la rue, qui était censé arriver il y a quinze minutes. Elle l'appelle sur son portable, mais il ne répond pas.

Le film vient de commencer et elle ne sait pas quoi faire. Ça ne lui ressemble pas de lui poser un lapin. Il doit se passer quelque chose. Elle décide de l'appeler une nouvelle fois.

Il finit par répondre.

« Allô ?

— Georges, mais tu es où ? Je t'attends devant le ciné, implore Marina.

— Oh non, j'ai oublié ! Je suis désolé, Marina, répond-il tout penaud. J'ai un empêchement et je ne peux pas faire autrement.

— Un empêchement ? Et tu ne me le dis que maintenant ? répond-elle. Qu'est-ce qui peut bien être si important ?

— C'est la folie au bureau et je ne me suis pas rendu compte qu'il était si tard. Désolé, je me ferai pardonner, promis. Que penses-tu de vendredi soir ?

— Oublie ! À plus. Salut. » Marina raccroche.

Elle est perplexe. Comment Georges a-t-il pu lui faire ça ? Qu'est-ce qu'il a ? Il n'en a rien à faire de leur relation ? À ce stade, Marina a le choix : ressasser sa colère et réfléchir à ce qu'elle pourrait faire pour se venger, ou accepter que Georges soit quelqu'un sur qui l'on ne peut pas compter et réfléchir au genre de relation qu'elle désire vraiment.

Les revers tels que celui essuyé par Marina peuvent vous permettre de réfléchir. Le moment est venu de prendre du recul et de reconsidérer la situation.

## **Les solutions à long terme**



La vision à long terme englobe la perception que vous avez de vous-même en ce moment et la façon dont vous vous voyez dans deux, cinq ou dix ans. De temps en temps, faites une pause et réfléchissez à votre univers, comment vous y vivez (ce que vous aimez, ce que vous souhaitez changer). Vous allez maintenant consacrer votre énergie et vos efforts à l'accomplissement de vos objectifs à long terme et à la recherche du bonheur.



En utilisant vos émotions, vous pouvez vérifier comment vous vous sentez instinctivement dans votre univers. Procédez comme suit :

- 1 Prenez votre carnet et dressez une liste de ce qui vous satisfait dans votre vie.**

Passer quelques minutes à réfléchir à vos réussites.

- 2 Dressez ensuite la liste de ce que vous souhaitez changer.**

Elle peut prendre en compte votre travail, certains amis ou vos loisirs. Laissez-vous guider par vos sentiments.

- 3 Notez vos aspirations concernant les domaines dans lesquels vous souhaitez apporter du changement.**

Cette liste peut inclure par exemple de nouveaux amis ou passe-temps.

Une vision à long terme peut vous aider à mieux vous préparer à surmonter les obstacles. Le fait de disposer de solutions de remplacement ou d'être prêt à changer d'environnement peut vraiment rendre votre vie meilleure. Il vous sera ainsi un peu plus facile de gérer les changements importants.

## Améliorer ses émotions

L'utilisation des techniques traitées dans ce chapitre peut vous aider à mieux gérer vos émotions. Votre but est de les maîtriser et non d'en être esclave. Vous n'avez pas besoin (et il ne le faut pas) de minimiser ou de restreindre vos sentiments, mais plutôt de mieux les doser et de choisir le moment de leur apparition.

Certaines personnes croient encore qu'il n'est pas possible d'influer sur ses émotions. Elles pensent que l'on est fou de rage, triste ou content, sans pouvoir rien y changer. Si vous pensez que les émotions ont une vie à part entière ou que vous ne pouvez influencer dessus, prenez en considération l'exemple suivant.



Natacha vient juste d'avoir un retour de son travail de la part de son supérieur Charles. Ce dernier s'est certes montré agréable et constructif en lui faisant des suggestions pour qu'elle s'améliore, mais il a également fait des commentaires bien précis sur un rapport qu'elle a rédigé récemment.

Il a entamé la conversation en lui disant que son rapport était superficiel et qu'il faudrait le remanier considérablement pour qu'il soit approuvé. Elle a alors commencé à avoir la tête qui tournait. Elle était dans un état de choc. Elle avait mis tout son cœur dans cette mission pendant des semaines pour, au final, ne recevoir que des critiques. Elle n'a ensuite pas écouté grand-chose de la conversation.

Après le départ de Charles, ses émotions tournèrent à la colère. Elle était furieuse que Charles ait rabaissé son travail. Sous le coup de la colère, elle envoya immédiatement un courriel à son petit ami : « Ce connard de Charles m'a refait le coup. Je ne comprends pas comment il s'est retrouvé chef tellement il est bête. Je pense qu'il n'a même pas lu mon rapport. Ça le fait kiffer de me rabaïsser. À ce soir. Je t'aime. Natacha. »

Malheureusement, il se trouve que son petit ami se prénomme également Charles. Quand elle a tapé les premières lettres dans le champ « À », elle a accepté sans vérifier l'adresse que lui suggérait son logiciel de messagerie grâce à la fonction de saisie semi-automatique, puis a cliqué sur le bouton Envoyer.

Dans la seconde qui a suivi, elle s'est aperçue qu'elle avait oublié de vérifier à quel Charles elle avait envoyé le courriel. Son émotion se transforma très vite en peur. Après avoir constaté que le destinataire était son chef, la terreur succéda à la peur.

Notez comme sa colère initiale s'est rapidement transformée en peur, puis en terreur. Dans un laps de temps très court, il est possible d'éprouver plusieurs émotions. Pour un autre exemple, reportez-vous à l'encadré « Chasser la colère » du [chapitre 3](#).



Les émotions peuvent changer, et très rapidement. Le positif peut devenir négatif, mais aussi le négatif devenir positif !

# Percevoir l'importance de l'entraînement

Considérez les techniques d'adaptation émotionnelle comme un programme de remise en forme ou la pratique d'un sport. Toutes ces activités demandent de l'entraînement. Vous ne pouvez pas entrer sur un court de tennis et espérer très bien jouer si cela fait des mois que vous n'avez pas touché une raquette.

Quelle que soit la méthode de changement émotionnel choisie (relaxation, pleine conscience, restructuration cognitive), entraînez-vous. Par exemple, méditez tous les jours. De nombreuses personnes méditent deux fois par jour.

Si vous optez pour la pleine conscience, exercez-vous plusieurs fois par jour. L'un des avantages de la pleine conscience, c'est que vous pouvez vous y adonner n'importe où : dans la salle d'attente de votre dentiste, assis à votre bureau ou lorsque vous faites la queue au supermarché. Entraînez-vous à être attentif à votre respiration ou à vous concentrer sur l'instant présent.

# Développer une pensée positive

Gérer ses émotions implique de développer une pensée positive de la vie. La *psychologie positive* est devenue un courant essentiel dans le domaine de la psychologie. Elle consiste à prendre conscience, à comprendre et à se concentrer sur les forces que nous avons en nous.

Cette méthode peut vous aider à vous observer sous un nouvel angle. Au lieu de vous focaliser sur vos faiblesses et domaines perfectibles, passez plus de temps à cerner vos points forts et à trouver les moyens de les exploiter au travail et à la maison.



Exemple

Élise, par exemple, s'inquiète toujours de son niveau scolaire. Elle sait qu'elle n'a pas fait d'études brillantes et croit que son parcours scolaire est responsable de ses difficultés professionnelles. Elle saisit toutes les occasions qui passent pour se former. Elle suit des cours de français, de comptabilité, de prise de parole en public, de gestion de projet, etc.

Bien qu'appréciant ces formations, elle s'est rendu compte que ses capacités étaient limitées dans ces domaines. Elle maîtrise les bases, mais elle se sent

dépassée quand elle envisage de passer aux niveaux intermédiaire et avancé.

Un jour, elle décide, pour s'amuser, de suivre les cours d'un programme sur l'empathie. Elle sait, d'après ce qu'on lui a déjà dit, qu'elle est naturellement du genre à écouter les autres et à les aider à résoudre leurs problèmes. Mais elle n'a jamais suivi de cours en la matière et n'est même pas sûre de savoir ce que renferme cette notion.

Dès le début, elle s'est sentie comme un poisson dans l'eau. Tout ce que dit le formateur lui évoque plein de choses. Elle est une excellente élève et se met à suivre des cours de niveau supérieur dans les domaines associés.

Élise finit par s'apercevoir que cela fait des années qu'elle fait fausse route en termes de carrière. Elle se fait muter au service client et découvre qu'elle est faite pour ça.



Partez à la découverte de vos points forts ! Consultez un professionnel qui vous fera passer des tests et vous aidera ainsi à mieux vous connaître. Des tests tels que l'inventaire du quotient émotionnel (EQ-i) (voir le [chapitre 4](#)) et un test

d'intérêts professionnels peuvent vous rendre service.

Adopter les principes de la psychologie positive, c'est commencer à se concentrer sur ses forces. Vous êtes bon en français, en science, dans le domaine artistique, dans les relations humaines, en technique, etc. Commencer sur une note positive, en étant persuadé que vous avez des talents cachés, puis cultiver ces derniers peut vous aider à mieux cerner votre recherche. La probabilité d'embrasser la carrière qui correspond à vos passions, compétences et talents va augmenter et toutes les conditions seront réunies pour que vous soyez plus heureux.

Ceux qui s'estiment sur la bonne voie sont généralement mieux équilibrés sur le plan émotionnel. Ils se sentent plus en accord avec eux-mêmes et leur entourage, car ils savent voir le positif en eux et autour d'eux.



Citation ou  
métaphore

***“Quand vous regardez un jardin,  
vous pouvez regarder soit les  
fleurs, soit les mauvaises herbes.”***

Milton Erickson



## DANS CE CHAPITRE

Bien distinguer l'empathie de la compassion

•

Évaluer les émotions des autres

•

Faire preuve d'empathie pour montrer aux autres que vous comprenez ce qu'ils ressentent

•

Exploiter efficacement l'empathie dans sa vie

# Chapitre 7

## Comprendre la notion d'empathie

Vous pouvez considérer l'empathie comme l'un des piliers de l'intelligence émotionnelle, qui joue un rôle particulier dans presque toutes les théories du domaine. Les psychologues ont effectué de très nombreuses recherches sur les multiples aspects de l'empathie : sa définition, son fonctionnement, son

utilisation, comment l'améliorer, comment l'expliquer aux autres, etc.

L'empathie est essentielle, car elle vous permet d'être en symbiose avec les autres. Elle fait également preuve d'une belle polyvalence. D'un côté, elle favorise la création d'un lien avec votre conjoint, vos enfants, vos proches amis et tout être cher. De l'autre, elle peut vous aider lorsque vous avez maille à partir avec quelqu'un de difficile.

Et la bonne nouvelle, c'est qu'il est possible de développer son empathie ! Par conséquent, si vous estimez être très peu empathique, vous savez maintenant que vous pouvez progresser en la matière. Et, même si l'empathie est une seconde nature, vous pouvez devenir encore meilleur !

Après avoir bien compris ce qu'est (et ce que n'est pas) l'empathie, vous disposez d'une marge de progression dans ce domaine. À l'instar des autres capacités émotionnelles traitées dans cet ouvrage, il faut simplement un peu d'entraînement pour développer son empathie.

## **Saisir la différence entre empathie et compassion**

Si vous êtes comme la plupart des gens, vous ne savez peut-être pas exactement ce que signifie le mot empathie.

Le dictionnaire de psychologie définit l'empathie comme une « résonance, communication avec autrui. L'empathie est à la base de l'identification et de la compréhension psychologique des autres ». Nous pouvons aussi dire qu'il s'agit de la « capacité de se mettre à la place de l'autre et de ressentir ses sentiments et ses émotions »<sup>1</sup>. Mais nous allons voir que l'empathie n'est pas la compassion !

## « Je » n'a rien à voir là-dedans

La *compassion*, c'est montrer que la situation de l'autre est importante à vos yeux. Voici un exemple de phrase compassionnelle prononcée par Anita : « Adeline, je suis vraiment désolée pour l'accident de ton mari. »



Exemple

Pour résumer, Anita exprime ses sentiments à propos de la situation du mari d'Adeline. Son propos est plein d'attention. Il montre qu'elle n'est pas insensible à la situation tragique.

L'expression de la compassion commence par *je*. Elle montre *mon* sentiment à propos de *votre* situation.

L'*empathie* est une autre émotion. Elle exprime un fait : je comprends comment *vous* vous sentez en ce moment. Par exemple, Yves dit : « Jules, tu dois être en colère après ce que ce conducteur t'a dit. »

Une bonne expression de l'*empathie* montre que vous percevez les sentiments de l'autre. La phrase d'Yves n'a rien à voir avec ce qu'il ressent lui. Elle indique qu'il comprend l'état d'esprit de Jules. L'*empathie* revient à se mettre à la place de l'autre. Quand vous l'exprimez, vous dites souvent *tu* ou *vous* : « Tu dois être... »

C'est en repérant la présence du *je* ou du *tu* (ou *vous*) que vous pouvez savoir s'il s'agit d'*empathie* ou de compassion. L'*empathie* n'est pas mieux que la compassion, elle est juste différente.

## **Pourquoi la différence entre les deux est importante**

La compassion sert à témoigner vos sentiments à quelqu'un. Elle est très appropriée dans certaines circonstances, par exemple lorsqu'une personne vit

une situation tragique (perte d'un être cher, accident grave, etc.

L'expression de votre compassion est alors nécessaire. Vous apportez votre soutien à la victime, l'attention et la sollicitude d'autrui pouvant l'aider à se remettre d'une perte ou d'un chagrin. Faire connaître à l'autre la nature de votre sentiment est généralement une fin en soi.

En revanche, l'empathie est souvent un moyen d'obtenir autre chose. Elle vous permet de vous rapprocher de l'autre et de gagner sa confiance, montre non seulement que vous accordez de l'importance à sa situation, mais également que vous *savez* vraiment quelle épreuve il traverse.

Lorsque vous faites preuve d'empathie à l'égard d'une personne, vous renforcez les liens qui vous unissent tous les deux et avez le sentiment de mieux la connaître. L'empathie est souvent le début d'une interaction. Elle implique que vous soyez au courant de ce que vit l'autre mais aussi que vous vous souciez de sa situation. C'est également la preuve que vous n'êtes pas égocentrique.

De nos jours, les gens sont trop occupés et centrés sur eux pour prêter particulièrement attention à

ceux qui les entourent. Ils ont rarement le temps et l'énergie nécessaires pour traiter les problèmes des autres. Votre empathie montre que vous sortez du lot, que les malheurs des autres vous intéressent vraiment. Bien entendu, il faut veiller à ne pas faire de l'empathie un moyen de manipuler l'autre afin de gagner sa confiance ou de se servir de lui.

## Exploiter le pouvoir de l'empathie

Clara a la réputation de se servir des autres et d'utiliser l'empathie à ses propres fins. Elle commence par porter à l'autre une grande attention, puis voici ce qui se passe :

« Oh, Grégoire, tu dois être épuisé après une telle journée, commence Clara.

— Ouais, je suis crevé, répond Grégoire.

— Je suis sûre que tu as besoin d'une pause, laisse-moi t'offrir un café, propose-t-elle.

— Super, merci Clara.

— Au fait, Grégoire, pendant que tu es là, tu ne pourrais pas déplacer cette table à l'autre bout du bureau ? Et, quand ce sera fait, ça serait vraiment sympa si tu pouvais accrocher ces trois tableaux au mur. Ils ne sont pas très lourds. Merci de m'avoir offert ton aide, c'est gentil de ta part », dit rapidement Clara en se dépêchant de quitter le bureau pour aller à la machine à café (et échapper à la corvée qu'elle a confiée à Grégoire).

La compassion est une émotion souvent exprimée. La plupart des gens compatissent avec les personnes qui ont du chagrin ou sont frappées par le malheur. L'empathie est en revanche moins

fréquente. Vous connaissez peut-être une ou deux personnes naturellement empathiques.

Les journalistes décrivent souvent feu la princesse de Galles, Diana (parfois désignée sous le nom de princesse des cœurs), comme une femme naturellement très empathique. Après sa mort, de nombreuses personnes ordinaires ont raconté avoir été profondément touchées par leur rencontre, même brève, avec la princesse. Des proches disent que son implication pour de nombreuses causes charitables, telles que la recherche contre le sida, était vraiment sincère. Sa disparition fut probablement la plus pleurée au monde par sa génération.

Si on aimait Diana parce qu'elle aidait les autres, c'est sans doute son empathie qui la rendait particulièrement attachante aux yeux du public. Ces dix ou vingt dernières années ont été marquées par les actions de personnes exceptionnelles et attentives aux autres (dirigeants, gens du spectacle, bénévoles dans les associations de bienfaisance, etc.), mais aucune n'a autant attiré l'attention du monde que Diana.

L'ancien président américain Bill Clinton est également souvent cité comme un individu



extrêmement empathique. Tout journaliste ayant passé du temps à parler avec lui dit avoir eu l'impression d'être la seule personne présente dans la pièce, tant il excelle dans l'art de vous prêter une attention exclusive.

En quoi son empathie lui a-t-elle servi ? Eh bien, elle l'a aidé à être élu par deux fois président des États-Unis, mais en plus c'est probablement ce qui lui a permis de s'en sortir assez bien lors de l'affaire Monica Lewinsky.

## Utiliser l'empathie pour éviter l'escalade de violence

L'empathie permet de désarmer les autres. En cas de problème avec un employé au sujet d'une prestation de service, utilisez l'empathie au lieu de vous mettre en colère.

Jonathan fait la queue depuis plus d'une heure devant une boîte de nuit avec sa petite amie. Le couple devant eux commence à perdre patience. Quand le videur leur dit qu'ils vont devoir encore attendre dix minutes, l'homme décide de s'en prendre à lui.

« C'est débile. Pourquoi vous ne nous laissez pas entrer, tout simplement ? Ça fait une heure qu'on poireaute. Ça change quoi pour vous ?

— Désolé, mais je dois surveiller le nombre de personnes qui entrent. Ça ne devrait plus être très long, répond le videur.

— Allez vous faire voir ! lâche le type de devant. Vous êtes un pauvre type. Vous vous prenez pour un flic ? »

Inutile de dire que c'est seulement au bout de dix longues minutes que le videur les a laissés entrer.

Jonathan, passablement exaspéré, décide de faire preuve de plus de tact.

Ça doit être insupportable d'avoir affaire à ce genre de gars », dit-il au videur.

— Ça fait partie du boulot, répond le videur.

— Tout de même, ce genre de type doit vous rendre dingue. Il faut vraiment rester cool, poursuit Jonathan.

— Ouais, c'est clair, glousse le videur. Allez-y. » Jonathan aurait eu naturellement tendance à s'agacer et à laisser s'exprimer sa colère. Mais il a gardé son sang-froid plutôt que de se mettre en rogne, et cela s'est effectivement avéré payant.

## Déchiffrer les émotions des autres

Faire preuve d'empathie n'est bien évidemment pas une mince affaire, sinon cette méthode serait utilisée plus souvent. L'empathie consiste dans un premier temps à savoir cerner les émotions d'autrui, et cela s'apprend. Dans le cadre de la programmation neurolinguistique, on parle de savoir « calibrer » son interlocuteur.



Observez les quatre visages de la [figure 7-1](#) de la page suivante et trouvez l'émotion associée à chacun d'eux. Quelle est selon vous l'intensité

exprimée pour chaque émotion ? Notez ces informations dans votre carnet, pour chaque visage.

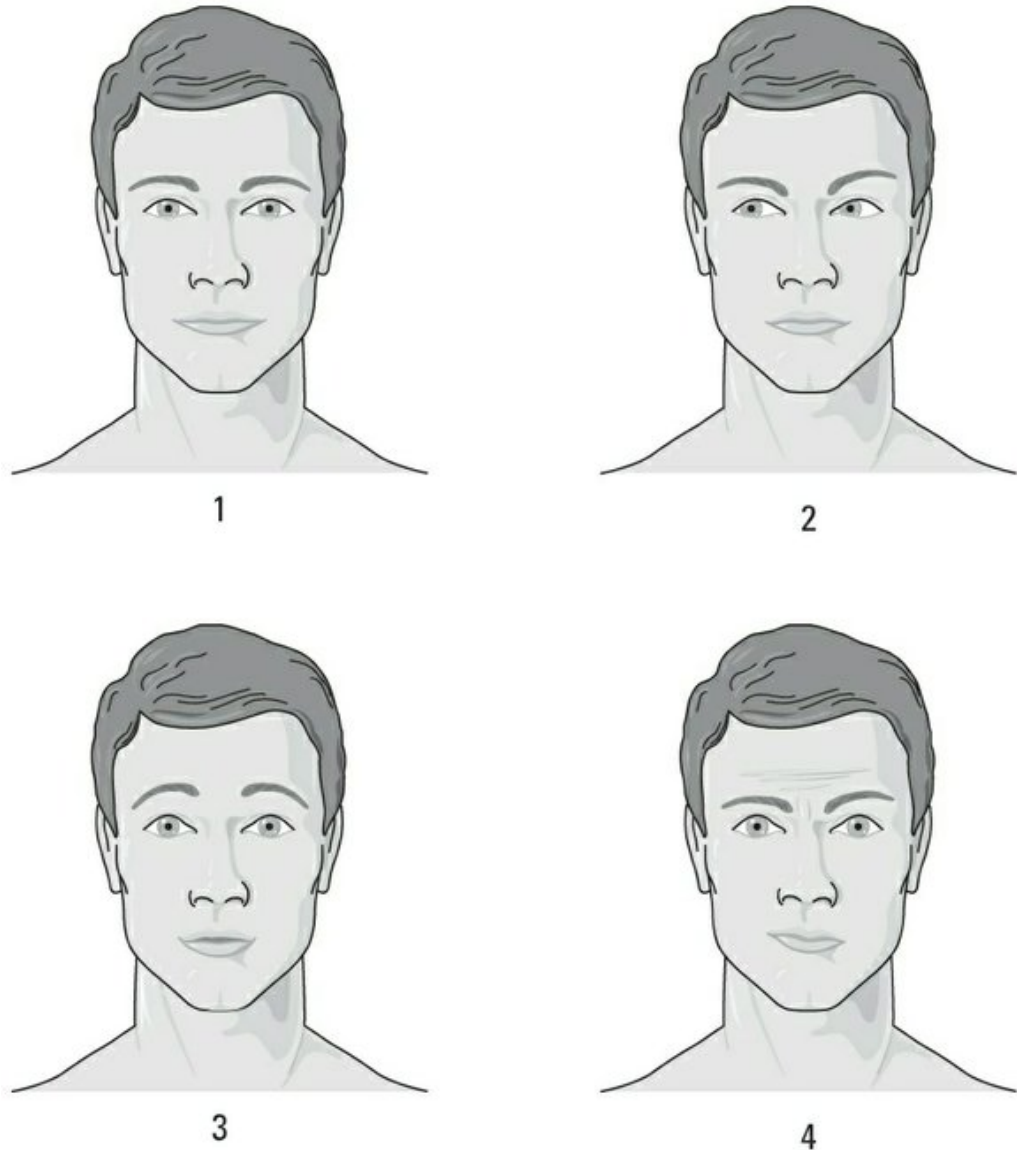
- Émotion exprimée ;
- Nature de l'émotion (agréable, neutre ou désagréable) ;
- Intensité de l'émotion (sur une échelle de 1 à 10) ;
- Évaluation du degré d'empathie de cette émotion.



Vous pouvez parfaire vos capacités à lire les émotions d'autrui en regardant la télévision sans le son. Suivez les expressions du visage des personnes apparaissant à l'écran. Vous remarquerez comme les expressions du visage et le langage corporel permettent d'identifier des changements émotionnels. Entraînez-vous, et vous prêterez ensuite plus attention à l'expression non verbale des émotions.

Vous pouvez commencer à lire les émotions de votre interlocuteur en observant son visage. A-t-il la bouche ouverte ou fermée ? Y lisez-vous plutôt un sourire ou un froncement de sourcils ? Son regard exprime-t-il la même émotion que sa

bouche ? L'un des meilleurs moyens d'évaluer la sincérité des émotions de quelqu'un est de comparer ce que disent ses yeux à ce qu'exprime sa bouche. Quelqu'un peut très bien sourire tout en ayant un regard mécontent ou vide d'émotion.



**Figure 7-1** Déterminez l'émotion exprimée par chaque dessin.

Notez également si la personne vous regarde souvent droit dans les yeux, fuit souvent votre regard ou évite carrément de vous regarder. L'évitement est un signe d'anxiété ou de timidité ou peut traduire la peur ou la malhonnêteté. Quand quelqu'un vous fixe intensément, cela peut être le signe qu'il vous défie ou se méfie de vous.

Le regard peut vous dire beaucoup de choses sur l'état d'esprit d'une personne. La satisfaction s'exprime par une bouche grande ouverte et des yeux étincelants. Les yeux baissés ou le regard abattu reflètent la tristesse. Si l'on peut contrôler sa bouche plutôt facilement, il n'en va pas de même pour le regard. William Shakespeare disait des yeux qu'ils étaient une fenêtre sur l'âme. Ils traduisent également les sentiments éprouvés.

Le langage corporel d'une personne vous donne également des indices sur ses émotions. Avoir les bras croisés peut signifier que vous dressez un obstacle afin de tenir les autres à distance. Cela peut aussi être un signe d'hostilité envers autrui. Regardez le visage de votre interlocuteur, et vous pourrez cerner son état d'esprit.

Être avachi peut indiquer une forme de désintérêt ou d'ennui. Une posture très droite et raide peut

signifier un état de vigilance, un grand intérêt ou une attention soutenue. Les bras ou paumes de main ouverts traduisent l'intérêt, tout comme le fait de se pencher en avant, surtout quand cela s'accompagne d'un regard dans les yeux.



Truc

En prêtant plus attention au langage corporel et aux expressions du visage des autres, vous pouvez mieux percevoir leurs sentiments. Ce n'est pas une science exacte, mais vous disposez ainsi d'indices que vous pouvez vérifier une fois en possession d'informations complémentaires. (Le [chapitre 5](#) vous en dit plus sur le langage corporel.)

## Se mettre à la place de l'autre

On dit souvent que l'empathie, c'est « se mettre dans la peau de l'autre ». Votre faculté de connaître son état d'esprit, ses sentiments et ce qu'il pense vous aide à bien mieux comprendre la personne en question. Il est souvent possible de désarmer quelqu'un en montrant que vous le comprenez parfaitement. Pour ce faire, il faut plonger au cœur de ses sentiments, et donc percer la carapace dont il se sert pour se protéger. Vous serez alors en mesure de lui offrir l'aide dont il a besoin.

L'empathie est à plus d'un titre une forme d'altruisme. Vous sortez de votre univers (vos problèmes, vos inquiétudes, vos joies et vos responsabilités) afin de vous immerger totalement dans l'environnement de l'autre personne.

Imaginez-vous dans la peau de Flora. La meilleure amie de Flora, Odile, traverse une période difficile. Ses enfants ont quitté la maison et son ex-mari continue de lui poser des problèmes. Elle ne s'est jamais sentie aussi seule et ne sait vraiment pas comment s'en sortir. Jusqu'à présent, elle était tellement occupée à élever ses enfants qu'elle avait très peu de temps pour penser à elle. Mais maintenant, c'est le grand vide dans sa vie.



Flora réussit à décider Odile à sortir prendre un verre. Odile commence alors à parler de ses tourments.

« Odile, on dirait que tu te sens vraiment seule, reformule Flora.

— Oui, dit Odile, comme jamais auparavant.

— Ce n'est pas simplement un sentiment de vide, poursuit Flora, mais aussi la difficulté que tu éprouves à te faire à cette situation. »



Flora parvient à retranscrire ce qu'Odile lui dit. Elle ne lui donne pas de conseils et n'interprète pas ses propos, mais plonge dans l'état d'esprit d'Odile et lui montre qu'elle comprend vraiment ce qu'elle vit.

## Commencer par ce que dit l'autre

Alors, comment s'y prendre pour montrer de l'empathie à quelqu'un ? Le plus important est de l'écouter. Ensuite, il faut l'observer.

En matière d'écoute, vous devez vraiment prêter attention à ce que dit l'autre personne. Il arrive qu'il y ait une concordance parfaite entre ce qu'elle dit et ce qu'elle a en tête. Il est impératif d'aller au *fond* de sa pensée. Cela demande un peu de pratique et il est généralement plus facile d'être en symbiose avec les personnes que l'on connaît.

Lorsque l'autre personne vous parle, écoutez l'expression éventuelle d'une émotion dans le ton de sa voix. Par exemple, un ami vous dit : « Ça ne me dérange plus ce que dit Ali à propos de notre relation. » Le ton et le discours peuvent cependant être contradictoires. La personne dit : « Ça ne me

dérange plus », mais le ton employé indique peut-être « ça me dérange vraiment ». Écoutez donc avec votre troisième oreille. Vos deux premières oreilles écoutent les mots, tandis que la troisième écoute la *musique* (ton, mélodie et rythme) menant à la réelle signification du discours.

Si vous décryptez correctement le discours, vous pouvez faire la remarque suivante : « Tu dois être très déçu qu'il colporte ces rumeurs. »



Truc

Lorsque vous traduisez l'expérience réellement vécue par l'autre personne, vous devenez plus proches, un lien se crée. Entraînez-vous donc à écouter, non seulement les mots, mais également la musique jouée par votre interlocuteur.

## Comprendre le message délivré par son visage

Lorsque vous échangez avec quelqu'un, prêtez attention aux signaux envoyés par son visage. Voici les zones du visage à observer et les renseignements que vous pouvez en tirer sur la personne :

- **Les yeux** : le regard peut vous en dire beaucoup sur l'état d'esprit d'une personne. Si

elle est forte, sérieuse et croit fermement à ce qu'elle dit, elle vous regarde en face.

Quelqu'un qui ne vous regarde pas droit dans les yeux est probablement anxieux ou vous cache quelque chose. Son regard se fixe sur vous de temps en temps mais il se porte souvent ailleurs. Ce comportement peut traduire de l'anxiété ou une volonté d'esquiver quelque chose.

- **La bouche** : notez si un sourire ou une moue se dessine sur son visage. La bouche peut vous aider à déceler ses sentiments, surtout quand les yeux et la bouche vous disent la même chose. Des yeux étincelants et grands ouverts, avec un large sourire dévoilant les dents sont l'expression du bonheur. Des yeux de fouine, étroits, des lèvres pincées, une mine renfrognée ou une grimace peuvent être un signe de colère ou de malaise.
- **Le front** : la personne a-t-elle le front lisse ou plissé ? Un front plissé peut être le signe d'une réflexion intense ou de la perplexité, tandis qu'un front en sueur peut traduire une certaine anxiété.

- **Les sourcils** : la position des sourcils peut également vous donner des indices sur les sentiments de la personne. Des sourcils orientés vers le bas peuvent exprimer la tromperie ou le mécontentement. Ce peut être une tentative involontaire de masquer le regard. En revanche, hausser les sourcils peut exprimer la surprise ou l'interrogation. Par exemple, cela peut vouloir dire : « Tu es sûr ? » Rapprocher les sourcils et lever le front sont parfois des signes de soulagement. Quand une personne salue ou accueille quelqu'un, elle peut hausser et baisser rapidement les sourcils.

Pour faire preuve de plus d'empathie, vous devez vérifier les sentiments de la personne. Si vous réalisez cet exercice avec un proche, vous espérez bien sûr qu'il soit honnête avec vous. Mais souvenez-vous que certaines personnes n'ont pas forcément conscience de leur état d'esprit. Si vous expliquez comment vous en êtes arrivé à cette conclusion sur ses sentiments (« Oh, c'est juste que tu regardais vers le bas quand tu as dit ça »<sup>2</sup>), vous pourrez peut-être l'aider à porter un autre jugement sur ce qu'elle ressent.

Lorsque vous vous exercez à décrypter les expressions du visage d'une personne, prenez un ton interrogateur et employez ce genre d'expressions :

- Quelque chose t'inquiète ?
- Es-tu satisfait ?
- Y a-t-il quelque chose qui te tracasse ?
- Est-ce que je t'ai contrarié ?
- Ça t'agace ?
- Est-ce que tu apprécies ?

## Décoder le langage corporel

Le décryptage du langage corporel de l'autre peut vous aider à montrer plus d'empathie. Les personnes très empathiques excellent dans l'art de deviner l'état d'esprit de leur interlocuteur sur le plan émotionnel. Savoir ce que ressent une personne est le premier stade de l'empathie.



Truc

Voici des attitudes à observer pour décoder le langage corporel de son interlocuteur :

- Un corps ouvert (regard dirigé vers l'avant, tête haute, bras tendus ou le long du corps)

peut indiquer que la personne est à l'aise et dominatrice ;

- Un corps fermé (regard fuyant, bras croisés) peut indiquer un sentiment d'infériorité ;
- Un corps penché en avant indique un intérêt ;
- Un corps penché en avant mais tendu peut être un signe de colère ;
- Une position affaissée, le dos voûté ou une mauvaise posture peuvent traduire la tristesse ;
- Être assis ou debout, les bras ouverts, exprime l'acceptation ;
- Les bras croisés sont le signe de la défensive.



Attention !

Ces indications sont forcément réductrices du fait de leur caractère général. Les autres composantes de l'empathie vous aideront à découvrir plus finement la vision du monde de votre interlocuteur et à vous y adapter.

Le langage corporel est abordé plus en détail au [chapitre 5](#).

# Montrer aux autres que l'on comprend leurs sentiments

La seconde étape de l'empathie, si vous avez bien saisi les sentiments de quelqu'un, consiste à lui montrer que vous comprenez ce qu'il ressent ; on utilisera pour cela la reformulation. Bien entendu, il faut adopter un niveau d'empathie approprié et l'exprimer au moment opportun. Par exemple, vous ne souhaitez peut-être pas vous montrer trop empathique envers une personne que vous rencontrez pour la première fois au supermarché.

Si vous vous exercez à vous montrer empathique avec un proche, dites-lui que vous cherchez à mieux le comprendre et demandez-lui si cela le gêne. Une fois prêt à tester vos capacités, ne commencez pas trop fort, contentez-vous par exemple des petits tracas de la vie quotidienne. Exprimez votre empathie envers une personne agacée par un individu arrogant et grossier dans un magasin bondé.

## Vérifier

Lorsque vous commencez à vous exercer à vous montrer empathique avec quelqu'un, après avoir

fait de votre mieux pour deviner ce qu'il ressentait, le moment est venu de vérifier si vous avez vu juste.

Cette *vérification* peut s'effectuer grâce à une question ou une constatation. Voici des exemples d'énoncés :

- On dirait que tu es triste ;
- Tu sembles d'une humeur joyeuse ;
- Tu as l'air un peu anxieux, là ;
- Vous êtes très confiant ;
- On dirait que vous éprouvez de la peine ;
- Vous semblez un peu effrayé.

Vous pouvez également poser des questions :

- Est-ce qu'il y a quelque chose qui t'ennuie ?
- Êtes-vous content de ce projet ?
- Es-tu en colère ?
- As-tu honte de quelque chose ?
- Est-ce que ce rapport vous plaît ?

## **Obtenir confirmation**



Après le stade de la vérification, vous devez obtenir une confirmation de la part de l'autre personne. Êtes-vous parvenu à déchiffrer une émotion et avez-vous mis dans le mille ?

Si vous posez la bonne question ou utilisez la bonne reformulation, l'autre personne devrait confirmer votre observation ou vous mettre plus précisément sur la piste de son sentiment réel. Mais il peut arriver que votre interlocuteur demeure évasif.

Ne vous montrez pas déçu si vous êtes à côté de la plaque. Il n'est pas facile de déchiffrer les émotions d'autrui. Certains sont doués, tandis que d'autres doivent s'entraîner pour acquérir ces capacités.



Exemple

Par conséquent, vérifiez lorsque vous avez un doute. Si la réponse n'est pas claire, demandez carrément à l'autre personne si vous avez vu juste. Inspirez-vous de l'exemple de Mélanie et d'Hélène.

Mélanie s'inquiète pour Hélène qui n'avait pas le moral la semaine dernière. Ça ne lui ressemble pas de communiquer si peu. Généralement, elle lit facilement dans les émotions d'Hélène, mais là, elle est plus distante que d'habitude.

« Hélène, dit-elle, en attirant son attention, tu sembles préoccupée, aujourd'hui ?

Hélène jette un œil à Mélanie, mais ne lui répond pas.

— Désolée, Hélène, j'essaie juste de savoir comment tu te sens. Dis-moi simplement si quelque chose t'ennuie, insiste Mélanie.

Elle continue de regarder Hélène, jusqu'à ce que celle-ci se tourne vers elle.

— Bon, je pense que je me suis vraiment plantée à mon examen, hier. Il compte pour 40 % de la note finale », répond Hélène. Ses émotions apparaissent maintenant clairement et Mélanie sait maintenant où se situe le problème.



Aussi performant que vous puissiez être pour déceler les émotions éprouvées par les autres, vous pouvez progresser en procédant à une vérification. Ne pas faire fausse route est l'assurance de ne pas perdre un temps précieux et de ne pas gaspiller votre énergie. L'obtention d'une confirmation vous aide à mieux comprendre, puis à vous concentrer sur des solutions, le cas échéant.

**Explorer les situations où  
l'empathie s'avère très utile**

L'empathie peut parfois vraiment vous aider à cerner l'état d'esprit d'une personne. Il est ensuite plus facile de comprendre et, avec un peu de chance, d'influer sur son comportement. Trois types de situations se prêtent bien à l'utilisation de l'empathie :

- Les relations intimes (par exemple avec votre conjoint ou votre enfant) ;
- Les relations avec les amis et autres proches ;
- Les relations avec les inconnus.

Dans les relations intimes, l'empathie sert de lien pour maintenir la proximité entre les deux personnes. Avec les amis, elle peut également s'avérer essentielle pour maintenir la solidité de la relation. L'empathie peut même vous aider à traiter les inconnus, plus particulièrement dans les situations tendues.

## **Renforcer les relations intimes**

Vous jugez peut-être importante l'empathie dans une relation intime, qui suppose que vous connaissiez les sentiments de l'autre personne. En

réalité, les partenaires ou parents et enfants ne jugent pas toujours à leur juste valeur ces sentiments. Ils pensent avoir deviné et prennent les décisions en conséquence.

Le très grand nombre d'interactions entre les conjoints et la famille proche fait que vous avez moins tendance à vérifier ce que ressent l'autre. Avec ces personnes, savoir quand faire preuve d'empathie est essentiel. Certains couples et familles ont l'habitude de parler régulièrement, chaque semaine, d'aborder des sujets qui sont mis sur le tapis. Ils ont souvent ces conversations dans des endroits où il n'est pas courant d'avoir des échanges chargés en émotions ou de franches discussions.

Dans ces relations, l'utilisation de l'empathie pour gérer des problèmes riches en émotions peut diminuer le nombre de mauvaises interprétations, de désaccords et d'accusations. Elle vous permet de comprendre l'état d'esprit de votre conjoint ou d'un proche, ce qui évite souvent que n'éclatent des disputes.

Une fois que vous avez clairement conscience de ce qui agace, ennuie ou blesse vos proches, vous pouvez alors entamer la recherche d'une solution

constructive ou d'un compromis. De même, quand votre conjoint ou un membre de la famille comprend vos sentiments à propos d'une situation, il lui est plus facile de considérer vos problèmes avec calme et logique.



Pour utiliser l'empathie avec votre conjoint ou un proche, procédez ainsi :

- 1 Choisissez un moment où vous êtes certain de ne pas être interrompu.**
- 2 Optez pour un endroit neutre et tranquille.**

Évitez la chambre ou la cuisine, lieux où les interactions sont fréquentes (vous pouvez même sortir de chez vous et aller dans un café).

- 3 La première personne aborde un sujet qui la concerne ou qu'elle trouve positif.**

L'autre personne se contente d'écouter.

- 4 L'autre personne reprend ce qui a été dit, à travers un énoncé empathique, et essaie de saisir l'émotion associée à l'énoncé.**
- 5 La première personne dit si l'autre a perçu la bonne émotion.**

- 6 Si la seconde n'a pas vu juste, la première personne reformule, puis laisse la seconde faire une autre tentative.**

Ce dialogue se poursuit jusqu'à ce que l'auditeur ait reconnu l'émotion.

- 7 Inversez ensuite les rôles, en répétant les étapes 3 à 6.**

Inutile de faire des suggestions ou de proposer des solutions pour le thème abordé. Cet exercice est simplement destiné à voir si les deux protagonistes sont capables d'envoyer et de recevoir des messages en décelant les intentions.

## **Comprendre les amis et les proches**

Il arrive que l'empathie permette d'améliorer vos relations avec des amis et des membres de votre famille plus éloignés. Que vous fêtiez leurs succès ou les consoliez en cas de malheur, votre objectif est de renforcer les liens qui vous unissent.

Dans ce cas, le lien n'a pas besoin de s'inscrire au niveau le plus intime. L'empathie sert alors à vous assurer que vous êtes sur la même longueur d'onde.



Voici des suggestions pour utiliser l'empathie avec des amis et des proches :

- Mettez-vous dans une attitude de réceptivité quand l'autre exprime un sentiment clairement positif ou négatif ;
- L'empathie peut aussi servir pour les sentiments « froids », pas seulement pour les sentiments « chauds » (voir le [chapitre 5](#)) ;
- Faites en sorte que votre questionnement et vos reformulations s'inscrivent naturellement dans le cours de la conversation ;
- Faites court. Inutile de vous lancer dans une conversation interminable ;
- Sollicitez la réponse de l'ami ou du proche une fois l'énoncé empathique transmis ;
- Si vous vous êtes trompé, présentez simplement vos excuses et passez à autre chose. Prenez note de votre mauvaise perception des indices et utilisez ces informations la prochaine fois que vous souhaitez procéder à une vérification ou vous montrer empathique.

# Gérer les situations tendues impliquant des inconnus

Lorsque vous devez traiter avec des inconnus dans des situations tendues, l'empathie peut vraiment vous aider à faire baisser la température ou calmer la situation. Il n'existe pas de meilleur moyen de désamorcer un conflit qu'un énoncé empathique efficace.

L'empathie peut vous aider à régler une situation avant qu'elle ne vous échappe. Lorsque vous commencez à sentir que votre interlocuteur (un vendeur, une serveuse, un réceptionniste, un autre client, etc. perd son sang-froid, vous pouvez intervenir tranquillement. Prenez le parti de l'apaisement en montrant que vous comprenez ce que vit l'autre. Mais vous n'avez pas besoin d'être d'accord avec lui ou de lui céder.

Un énoncé plein d'empathie peut désarmer une personne en colère ou contrariée dans un contexte de stress ou de conflit. Voici un exemple.



Exemple

William va régulièrement voir jouer son fils au football. Bien qu'il adore venir assister aux matchs, il est souvent consterné par le comportement de certains parents. Un jour, un parent est furieux



contre l'entraîneur parce qu'il a mis son fils remplaçant.

« Écoute-moi, espèce de crétin, Gaël fait partie des meilleurs buteurs de l'équipe. Fais-le rentrer ! » hurle le père en direction de l'entraîneur.

Quelque peu surpris par ces propos, l'entraîneur ignore le père. Lorsque le père commence à aller plus loin dans les insultes, William estime qu'il se doit d'intervenir.

« Excusez-moi, je suis le père de Jonathan. Vous avez raison, Gaël est un excellent joueur. Vous êtes furieux qu'il soit sur le banc pour démarrer, dit William, détournant délibérément l'attention du père de l'entraîneur.

— Et comment ! Il a le sens du but. Comment l'entraîneur peut-il le mettre remplaçant ? répond Geoffroy.

— Ouais, je vous comprends, c'est agaçant. Vous voulez un café ? Il veut peut-être simplement faire tourner un peu l'effectif. Et ils ne jouent pas contre les premiers au classement », continue William.

William est intervenu de façon à empêcher l'escalade. Il aurait pu rester à l'écart à regarder la situation tourner au vinaigre. Gaël aurait pu être

suspendu de l'équipe à cause du comportement de son père. Vous pouvez constater l'intelligence émotionnelle de William à la fois à sa décision d'intervenir et à sa façon de détourner l'attention du père et de calmer ce dernier.



Truc

Voici certaines précisions à garder à l'esprit lorsque vous faites preuve d'empathie à l'égard d'inconnus. Ceux-ci peuvent vous mettre mal à l'aise ou vous rendre nerveux :

- L'empathie permet d'apprendre à connaître une personne que vous venez de rencontrer pour la première fois ;
- Les énoncés empathiques peuvent servir à briser la glace ;
- Tenez-vous-en à des sentiments « froids » à moins que la situation soit trop chargée émotionnellement.

Lorsque vous avez affaire à un inconnu dans une situation tendue :

- Utilisez l'empathie avec sincérité ;
- Ne vous servez pas de l'empathie pour marquer un point sur l'autre personne ou la mettre dans l'embarras ;

- Restez calme ;
- Observez la réaction de l'autre personne ;
- Servez-vous de l'empathie pour détendre l'atmosphère ;
- Restez concentré sur l'autre personne.



L'empathie est un outil puissant qui peut vous aider à tisser des liens plus solides et gratifiants avec des personnes que vous connaissez, à briser la glace avec des inconnus et à décriper une situation tendue. Soyez sincère, car les gens décèlent généralement la simulation. En vous exerçant à utiliser la technique de l'empathie, vous aurez la possibilité de faire évoluer positivement bon nombre de vos relations.



***“La nature nous a donné une langue et deux oreilles, afin que nous écoutions le double de ce que nous disons.”***

Zénon de Kition

---

1 *Dictionnaire de la réadaptation*, tome 1, Maurice Blouin, Caroline Bergeron, Les publications du Québec, 1995.

2 Cette phrase fait référence à un outil de Programmation Neuro-Linguistique, les mouvements oculaires. Quand une personne regarde en bas à gauche (du

point de vue de l'observateur), elle utilise son canal kinesthésique et entre en contact avec son ressenti. (Note de l'adaptatrice.)

## DANS CE CHAPITRE

Contrôler ses réactions envers les autres

•

Influencer les émotions des autres

•

Gérer les personnes désagréables

•

Conserver des rapports avec des amis et des proches  
difficiles

# Chapitre 8

## Gérer les émotions des autres

Il n'est pas facile de modifier le comportement des autres. Vous avez beau essayer par tous les moyens de harceler, persuader ou cajoler, vous ne parvenez à rien. Vous avez peut-être tendance à dire à l'autre personne pourquoi vous souhaitez la voir changer de comportement. Cependant, en vous concentrant plus sur cette personne, et moins sur vos propres besoins, souhaits et désirs, vous pouvez vous

rapprocher de l'objectif initial : faire en sorte qu'elle change !

Ce chapitre vous démontre pourquoi le fait de commencer par maîtriser ses propres émotions permet d'influer plus efficacement sur le comportement d'autrui. Nous verrons ensuite des techniques à utiliser avec des gens que vous connaissez mais aussi avec des inconnus. Libre à vous bien sûr de donner à ces techniques une touche plus personnelle. Rappelez-vous ce que vous avez essayé par le passé et qui a porté ses fruits, utilisez ce que vous savez pour adapter ces suggestions.



Attention !

Exploitez ces suggestions lors de rencontres ordinaires avec des personnes dites normales. Si la personne en face de vous souffre d'un grave trouble mental, laissez faire un psychiatre ou un psychologue.

## Modifier ses réactions envers les autres

La première étape dans la gestion des émotions des autres est de comprendre ses propres émotions. Le fait de cerner votre état d'esprit (vos besoins,

souhaits et désirs) peut vous aider à gérer les autres, car vous avez les idées plus claires pour vous atteler à la tâche qui vous attend.

Il arrive souvent qu'on se perde dans son propre univers et sa façon de voir les choses, ce qui peut nuire à ses relations avec les autres. Passez en revue votre entourage et identifiez les personnes que vous souhaiteriez voir changer. Par exemple :

- Je souhaite que mon conjoint perde du poids ;
- Je souhaite que mes parents arrêtent d'être sans arrêt sur mon dos ;
- Je souhaite que ma meilleure amie accorde plus d'importance à mon opinion ;
- Je souhaite que ma petite amie communique plus ses sentiments ;
- Je souhaite que mes amis soient plus tolérants ;
- Je souhaite que ma mère écoute plus les autres ;
- Je souhaite que ma sœur passe plus de temps avec moi.

Réfléchissez à vos précédentes tentatives d'opérer ces changements, en observant les réussites et les échecs.

## **Avoir conscience de ses réactions instinctives**

Vous avez probablement dans votre entourage des personnes dont vous aimeriez voir le comportement changer. Il peut s'agir surtout de proches. Il est généralement possible d'évaluer avec précision votre faculté de changer une personne que vous connaissez. Le succès risque d'être plus souvent au rendez-vous s'il s'agit d'une demande mineure. Si vous écoutez votre instinct avant de formuler votre requête, vous devriez avoir une idée précise de vos chances de réussite.

Parfois, instinctivement vous savez pour qui vous souhaitez ce changement : pour vous (par exemple, vous souhaitez qu'elle s'habille d'une certaine façon), pour la personne en question (vous souhaitez qu'elle arrête de fumer ou mange moins) ou pour une tierce personne (vous souhaitez qu'elle cesse ce tapage qui dérange les autres).





Parmi vos connaissances figure peut-être une personne proche dont vous avez essayé de modifier le comportement. Pour établir un plan destiné à l'encourager à changer, procédez comme suit :

- 1 Notez dans votre carnet ce que vous souhaitez voir changer chez cette personne, ainsi que la raison associée.**

En quoi souhaitez-vous qu'elle change ? Imaginez-la en train d'adopter le comportement qui vous déplaît. Qu'est-ce que cela vous fait ? Pourquoi ce comportement vous fait-il cet effet-là ?

- 2 Indiquez quel serait votre état d'esprit, et celui de l'autre personne, si celle-ci changeait de comportement.**

Imaginez le nouveau comportement. En quoi serait-il différent ? Quels sentiments produirait ce changement chez elle ? Chez vous ?

- 3 Concentrez-vous sur vos sentiments et notez en quoi ils modifieraient votre propre comportement.**

En quoi ce changement modifierait-il votre état d'esprit ? Identifiez les énoncés suivants s'appliquant à vous :

- Je n'aurai plus à être sans arrêt sur son dos
- Je suis fier de parvenir à la faire changer ;
- Elle ne devrait pas se comporter ainsi ;
- Elle semble aller mieux.

Si vous sélectionnez un des trois premiers énoncés de la liste ci-dessus, vous devriez peut-être observer vos motivations. Le changement que vous souhaitez voir chez l'autre vous intéresse peut-être à titre personnel et n'est pas forcément dans son intérêt.

**④ Dressez dans votre carnet la liste des raisons qui vous avantagent et de celles qui visent à rendre service à l'autre personne.**

Le fait de connaître ces raisons peut vous aider à changer personnellement, en clarifiant vos propres objectifs. Notre motivation est plus grande quand les objectifs et résultats souhaités sont clairs et souhaitables.

## **Passer en revue les autres réactions possibles**

De nombreuses raisons rendent le changement difficile à concevoir. Voici quelques exemples :

- Le comportement en question est devenu une habitude et il est difficile de se débarrasser des habitudes ;
- Le statu quo présente des avantages pour la personne ;
- Le changement implique de fournir des efforts ;
- Les avantages sont trop peu nombreux ;
- La personne a peur du changement ;
- La personne essaie de vous rendre la pareille.

Voyez si les obstacles énumérés dans la liste précédente vous concernent. Cherchez également d'autres obstacles au changement, puis remettez-les en cause. Par exemple, si la personne pense que les avantages ne suffisent pas pour que le changement en vaille la peine, dressez une liste de tous les bénéfices que vous voyez.

Si elle a peur du changement, réfléchissez à des moyens de la surmonter. Comment pouvez-vous contribuer à faciliter le changement en affrontant ou en évitant certaines de ces peurs ?

Réfléchissez à ce que vous souhaitez changer pour vous (alimentation, coupe ou couleur de cheveux,



comportement envers quelqu'un, dépenses, temps passé sur l'ordinateur, etc.) Pour surmonter vos obstacles au changement, procédez comme suit :

- 1 Inscrivez dans votre carnet le changement essentiel que vous souhaitez effectuer.**
- 2 Indiquez quelques obstacles à ce changement.**

Qu'est-ce qui vous empêche de procéder à ce changement ?

- 3 Prenez chaque obstacle et trouvez une solution pour le surmonter.**

Par exemple, si vous dites que vous n'avez pas le temps d'opérer ce changement, proposez un moyen de vous libérer le temps nécessaire.

- 4 Présentez la meilleure réponse à chacune des raisons que vous trouvez pour ne pas changer.**

Prenez conscience du caractère convaincant ou non de chaque excuse invoquée. Très souvent, vous utilisez des raisons similaires pour persuader les autres de changer. Vous pouvez maintenant vérifier si vos motivations sont séduisantes.

## Gérer les émotions des autres

Au lieu de dire quoi faire à la personne, ce qui n'est généralement pas très bien perçu, cherchez à comprendre ce qui l'empêche de franchir le pas. Une fois conscient de ce qui la retient de changer, vous pourrez aborder le problème plus efficacement.

Pour percevoir les obstacles se dressant sur la route de la personne, vous avez besoin d'*empathie*, à savoir de la faculté de vous mettre à la place de l'autre. (Le [chapitre 7](#) traite l'empathie en détail.) Avant de pouvoir gérer les émotions d'autrui, vous devez les comprendre :

- Quelle est l'histoire ?
- Que ressent-elle à propos de cette situation ?
- Quels sont ses besoins sous-jacents à ces émotions ?
- Sera-t-elle en colère si j'aborde le sujet ou recherche-t-elle quelqu'un à qui parler ?
- Est-ce le moment idéal pour elle de penser à ce changement ?

Votre probabilité de parvenir à changer l'autre personne augmente si vous avez une bonne idée des éléments susceptibles de la motiver. Et, même

si vous n'y parvenez pas immédiatement, vous risquerez moins de provoquer des frictions ou une dispute pénible. N'oubliez pas qu'une personne ne changera probablement pas pour vos beaux yeux. Elle a besoin d'une raison qui lui soit bénéfique. À vous de comprendre en quoi le changement que vous proposez peut lui être salutaire ! La motivation pour le changement est souvent liée à la satisfaction de ses besoins. Car comme dit Marshall B. Rosenberg : « Tout ce qu'on fait, c'est pour aller à la rencontre de nos besoins. »

Commencez par de petits changements. Une fois que vous serez parvenu à convaincre quelqu'un de procéder à des changements mineurs, vous aurez une confiance et une crédibilité plus grandes pour passer au stade supérieur.



Attention !

Ne soyez pas manipulateur, mais œuvrez dans l'intérêt de la personne. Si vous vous montrez manipulateur ou hypocrite, vous risquez de perdre sa confiance.

Supposons que votre conjoint n'aime pas sortir les poubelles. Vous l'avez harcelé, mais il n'y a pas moyen de le décrocher de la télévision ou de son journal. Il ne bouge peut-être pas parce qu'il est bien et ne veut pas qu'on l'interrompe.



## Identifier les besoins de votre interlocuteur

Abraham Maslow (1908-1970) proposait une classification hiérarchique des besoins humains, selon cinq grandes catégories, allant du niveau 1 (la base) au niveau 5 (le sommet de la pyramide : le besoin d'accomplissement). Le passage d'un niveau à l'autre ne pouvant s'effectuer que si le besoin du niveau inférieur est satisfait. Ce concept est connu sous le nom de « pyramide de Maslow ».

- **Niveau 1 : les besoins physiologiques** liés à la survie des individus ou de l'espèce.
- **Niveau 2 : le besoin de sécurité** (matérielle, physique, morale et psychologique, affective, sociale, etc.
- **Niveau 3 : le besoin d'appartenance** à un groupe, à une famille, à une entreprise, une association...
- **Niveau 4 : le besoin d'estime** qui prolonge le besoin d'appartenance, car l'individu souhaite être reconnu, apprécié, voire aimé au sein des groupes auxquels il appartient.

- **Niveau 5 : le besoin de s'accomplir**, de donner un sens à sa vie et de s'épanouir. C'est également le besoin de participer, fût-ce modestement, à l'amélioration du monde.

Vous pouvez commencer par avoir une conversation au cours de laquelle vous convenez tous les deux qu'il est nécessaire de sortir les poubelles de la maison. Étudiez ensuite le moment qui lui convient le mieux.

Vous pouvez jouer sur la fierté qu'il éprouve vis-à-vis de sa maison, qu'il a contribué à choisir, décorer et entretenir. Le fait de garder la maison impeccable ne peut que renforcer cette fierté.

Certaines vieilles habitudes sont parfois difficiles à faire disparaître. Mais vous aurez peut-être plus de succès en évoquant l'aspect émotionnel de ce qui entretient l'habitude néfaste. N'oubliez pas, la personne a peut-être peur d'éprouver une émotion négative si elle agit, ou bien elle ne perçoit pas l'émotion positive qui s'ensuivra si elle prend les mesures qu'il faut. Vous devez ingénieusement déterminer quel élément déclencheur a toutes les chances de fonctionner et l'utiliser pour passer à l'action.



# Identifier l'état d'esprit des autres

Pour comprendre l'état d'esprit de l'autre, il vous faudra peut-être creuser un peu. Bien que vous soyez peut-être tenté de deviner ou que vous essayiez de déterminer le facteur de motivation lié à certains comportements, vous obtiendrez toujours plus facilement la réponse si vous recueillez des données. En prenant le temps de bien comprendre ce que ressent l'autre, vous pourrez en savoir plus sur les origines de son comportement.

Pour obtenir les informations le plus efficacement, posez des questions. L'utilisation de vos capacités d'observation et des bons énoncés d'exploration ou questions peut vous permettre de déceler les émotions se cachant derrière les comportements. Voici quelques exemples :

- Que ressens-tu quand tu regardes ce film à la télé ?
- Qu'est-ce que ça te fait quand tu fumes ?
- Est-ce que ça t'ennuie quand tu dors tard ?
- Es-tu en colère à cause de quelque chose que j'ai fait ?

Commencez par l'émotion la plus visible. Si quelqu'un continue d'adopter un certain comportement, c'est qu'il éprouve probablement une émotion positive associée à ce comportement (détente en regardant la télévision, par exemple). Mais il peut très bien éprouver une émotion négative si ce comportement va à l'encontre du but recherché (par exemple, de la culpabilité ou de la colère vis-à-vis de tout ce temps passé devant la télévision).

Votre don de l'observation et votre capacité à manifester de l'empathie vous permettent d'identifier le signe révélateur de l'émotion éprouvée par l'autre personne. Si vous n'y parvenez pas, imaginez-vous dans la même situation. Si vous visualisez vos sentiments ou pensées après un acte donné (perdre votre temps ou manger plus que de raison, par exemple), vous commencerez peut-être à mieux cerner l'état d'esprit de l'autre personne.

Bien entendu, vous pouvez fort bien être radicalement différent d'elle et éprouver des sentiments opposés, mais au moins, vous pourrez commencer à voir le problème d'un autre œil et ainsi à la comprendre. Les personnes incapables de

comprendre ce que ressent l'autre s'empressent généralement de lui faire trop de reproches ou de le harceler pour qu'il change de comportement.

Une fois que vous avez découvert des raisons qui pourraient vous conduire à adopter le même comportement, réfléchissez à ce qui pousse l'autre personne à agir ainsi. Est-ce le même mode de raisonnement que le vôtre ?

## Choisir un comportement de substitution réaliste

Vous avez évalué ce que seraient votre réaction et vos sentiments dans la même situation, vous pouvez commencer à réfléchir à des comportements de substitution réalistes que pourrait adopter l'autre personne. Les *comportements de substitution réalistes* sont des actes que l'autre personne serait susceptible de vouloir accomplir.



Sélectionnez un comportement que vous souhaiteriez voir abandonné par l'autre personne :

- 1 Dans votre carnet, décrivez le comportement que vous souhaiteriez voir disparaître chez l'autre personne.**

**2 Relevez les comportements de substitution de votre choix.**

Visualisez les comportements de substitution que pourrait adopter l'autre personne. Entraînez-vous à visualiser des alternatives jusqu'à ce que vous tombiez sur celle qui s'avère plus acceptable pour vous et l'autre personne que la situation actuelle.

**3 À l'aide de vos qualités d'empathie, réfléchissez à ce que l'autre personne pourrait penser de votre solution. Notez ensuite dans votre carnet les réponses aux questions suivantes :**

- Quel degré de changement vous paraîtrait acceptable ? Soyez précis (par exemple, vous pouvez souhaiter que la personne adopte le comportement de substitution une fois par semaine).
- L'autre personne est-elle susceptible d'accepter votre demande de changement ?
- S'il est probable qu'elle n'accepte pas, quels sont les obstacles expliquant ce refus ?

- Comment pourriez-vous modifier votre demande ou surmonter certains obstacles ? N'oubliez pas que l'autre personne doit voir un avantage au changement proposé. Il ne suffit généralement pas que vous vouliez qu'elle change. Réfléchissez à la façon dont elle pourrait tirer parti du changement.

En outre, vous pouvez faire ceci pour gérer vos sentiments vis-à-vis du comportement incriminé :

**① Imaginez la personne en train d'avoir le comportement en question.**

Prêtez attention à vos sentiments tout en observant le comportement incriminé.

**② Détendez-vous !**

Pendant que vous vous concentrez sur vos sentiments, imaginez-vous en train de vous détendre. Maintenant que vous êtes plus calme, demandez-vous pourquoi la personne se comporte ainsi. Imaginez ce qui pourrait la pousser à changer.

- 3 Listez au moins cinq éléments de motivation, en lien avec les besoins de cette personne.**
- 4 Choisissez celui le plus à même d'influer sur son comportement.**

Réfléchissez à la manière de lui présenter cet élément de motivation.

- 5 Imaginez la personne en train d'adopter votre comportement préféré.**

Si vous êtes parvenu à définir le changement souhaité, vous devriez désormais être plus détendu si la situation se présente. Vos sentiments seront sans doute moins intenses, car vous acceptez de mieux en mieux le nouveau comportement.

Il est impossible d'être certain que l'autre personne va modifier complètement de vieilles habitudes. Cependant, si vous vous préparez en vous mettant à sa place pour étudier la situation, votre probabilité de la voir changer sera plus grande.

## **Faire en sorte que l'autre personne veuille bien changer**

Une fois que vous avez examiné la situation et que vous savez comment la perçoit l'autre personne

(voir les sections précédentes), vous êtes maintenant prêt à présenter votre argumentaire. Choisissez un endroit neutre et calme pour lui parler. Dites-lui que vous avez des idées pour changer une situation que vous trouvez fâcheuse et que vous êtes prêt à modifier un comportement susceptible de la déranger (par exemple, votre manie d'être toujours sur son dos).



Truc

Voici des conseils pour cette conversation importante :

- Dites-lui en quoi le comportement en question vous ennuie ;
- Dites-lui que vous comprenez que vous seul pouvez gérer vos sentiments mais que vous tenez à lui parler de ce qui vous ennuie. Si la personne tient à vous, elle devrait au moins accepter d'aborder votre problème ;
- Dites-lui que vous avez réfléchi à une solution pour que vous changiez tous les deux. Indiquez-lui que si vous sentez la situation s'améliorer, votre comportement négatif ou dérangent (par exemple, votre tendance à faire continuellement des remarques) devrait être moins fréquent ;

- Suggérez un motif valable pour changer (sur la base de ce que vous avez découvert dans la section précédente) ;
- Voyez si vous pouvez parvenir tous les deux à un compromis.

Si ce genre de conversation ne vous permet pas toujours de convaincre l'autre personne de changer, pensez à :

- Vous mettre en position d'ouverture ;
- Éviter de lui faire de reproches ;
- Assumer votre part de responsabilité ;
- Manifester votre désir d'arriver à un compromis.

L'application de ces principes peut vous permettre de faire changer quelque peu des personnes dont vous êtes proche. Bonne volonté, compromis et prise en compte des intérêts d'autrui sont autant d'éléments qui augmentent vos chances de succès.

## **Faire face à des personnes difficiles**



Il peut vous arriver de rencontrer des personnes difficiles, voire odieuses. Gérer ce genre de personnes peut alors relever du défi. Dans certains cas, cela tourne à la dispute et vous fait même perdre votre temps. Mais vous n'avez pas toujours le choix.

Malheureusement, la violence est plus présente qu'il y a dix ans. Par exemple, il n'est pas rare que les accès de colère au volant entraînent des blessures graves voire la mort.

Imaginez quelqu'un qui fait une queue de poisson à un autre automobiliste sur l'autoroute. La personne fâchée prend en chasse la voiture du responsable de l'incivilité, en klaxonnant et en hurlant. L'autre conducteur cherche alors à se venger et freine brutalement, provoquant une collision. Les deux conducteurs sortent en trombe de leur véhicule et l'un d'eux se prend à la tête des coups qui entraînent son décès. De nombreuses histoires vraies sont des variantes de ce scénario.

Il est parfois difficile de savoir quand s'exprimer pour faire valoir ses droits et quand faire profil bas pour sa propre sécurité. Quelle est la réaction appropriée ?

Vous pensez peut-être que la hausse du niveau d'instruction et de la qualité de vie aux quatre coins du monde s'accompagne d'un plus grand civisme, mais les agressions n'ont fait qu'augmenter avec le temps. Le risque de tomber sur une personne égocentrique, odieuse et violente dans vos déplacements quotidiens est donc plus élevé qu'il y a quelques années.

Mais ce n'est pas une raison pour abandonner vos droits et céder devant les tyrans. Vous pouvez encore vous faire entendre d'une manière pacifique, sans aller à l'affrontement.



Dans une certaine mesure, le contexte dans lequel vous faites face au comportement influe sur votre façon de gérer les personnes désagréables. Faire face à quelqu'un chez soi est très différent d'affronter un inconnu chez l'épicier. Le contexte et votre objectif concernant l'interaction peuvent vous aider à choisir la stratégie pour affronter le comportement incriminé.



## Apaiser les conflits avec les inconnus

Repensez à la dernière fois où un parfait inconnu vous a insulté. Dans cette situation, ce ne sont pas les moyens de réagir qui manquent. Vous souhaitez généralement voir le sang-froid figurer en tête de votre liste. À moins que vous ne soyez champion du monde de boxe ou ceinture noire de karaté, vous ne souhaitez probablement pas aller jusqu'à l'altercation. Mais vous n'avez pas non plus besoin de vous dégonfler complètement devant l'autre personne. Si vous êtes en tort, présentez vos excuses. Dites-lui que vous comprenez ce qu'elle ressent. Vous garderez votre dignité intacte en venant à bout rapidement d'une situation difficile, avant de passer à autre chose. Vous avez probablement mieux à faire de votre vie que de vous disputer avec un inconnu dans la rue. Voici un exemple de (bonne) gestion de conflit :

Cela fait près de vingt minutes que Thibaut circule dans le parking du centre commercial à la recherche d'une place. Chaque fois qu'il en voit une, quelqu'un parvient à la prendre avant lui.

Il finit par voir une place se libérer une allée plus loin. Il fonce vers l'emplacement, se positionne

pendant que l'autre conducteur recule pour sortir. Il remarque la présence d'une autre voiture en attente à proximité. Thibaut attendant juste du côté de l'avant du véhicule qui recule, il peut s'engouffrer dès la place libérée. L'autre voiture qui attend se retrouve coincée derrière la personne qui s'en va.

L'autre « prétendant » à la place hurle par la vitre baissée : « Hé connard, c'est moi qui l'ai vue en premier ! »

Thibaut se contente de le regarder pendant qu'il descend de son véhicule désormais garé.

« Vous avez entendu ? J'attendais déjà cette place, poursuit l'autre conducteur.

— Désolé, vous devez attendre depuis longtemps, dit Thibaut. Ça fait vingt minutes que je tourne et j'ai vraiment failli abandonner. C'est pénible de ne pas trouver de place. Vous voulez que je vous aide à en trouver une ? »

Ne sachant pas quoi dire, l'autre conducteur regarde Thibaut et lui dit : « Laissez tomber ! »

Thibaut a joliment géré une situation qui aurait facilement pu tourner à l'altercation. Il est resté dans les limites de la civilité en gardant son sang-

froid, en ignorant l'insulte, en montrant qu'il comprenait l'agacement de l'autre conducteur et même en proposant de l'aider.

## Identifier le résultat idéal face à une personne difficile

Fixez-vous un objectif pour votre interaction avec cette personne désagréable. Savoir de qui il s'agit et où se manifeste le comportement sont des facteurs susceptibles d'influer sur votre *objectif* (le résultat que vous souhaitez atteindre).

Voici des objectifs possibles :

- Changer le comportement indésirable et poursuivre la relation ;
- Dire à la personne comment vous vous sentez à cause de son comportement et poursuivre la relation ;
- Dire à la personne comment vous vous sentez à cause de son comportement et n'avoir ensuite qu'un minimum de contacts ou carrément couper les ponts ;

- Ignorer la personne et laisser les choses en l'état afin d'éviter d'aggraver la situation.

Vous déciderez peut-être de maintenir une relation intime ou cordiale avec l'autre personne, en fonction de votre proximité avec elle (membre de la famille, collègue ou connaissance, inconnu).

Dans le cas de personnes que vous croisez souvent, vous souhaitez probablement conserver une relation cordiale. Pour ce faire, vous devez souvent gérer vos émotions et, dans une certaine mesure, celles de l'autre personne.

Avec des inconnus, vous souhaitez garder votre sang-froid, sans oublier que le fait de gérer leurs émotions peut vous aider vous aussi à rester maître de vous-même. Votre objectif est alors de rester digne et de partir. Vous ne souhaitez pas à aller jusqu'à l'altercation.

## **Développer des techniques pour gérer les personnes difficiles**

Bien qu'il ne soit pas toujours possible de se préparer à un échange avec un parfait inconnu,

vous pouvez le faire quand il s'agit de personnes difficiles que vous avez l'habitude de côtoyer. Les connaissant déjà, vous pouvez généralement les cerner assez bien, même si certains sont plutôt imprévisibles.

Vous avez probablement conscience des sujets sensibles ou des réalités qui déclenchent de vives émotions en vous. Et vous savez sans doute ce qui peut provoquer la même réaction chez l'autre.



Vous devez non seulement connaître les sujets sensibles mais être capable de les contrôler. Voici la marche à suivre pour vous préparer :

- 1 Inscrivez dans votre carnet certains comportements adoptés par les autres qui vous mettent hors de vous.**
- 2 Inscrivez des propos que vous tenez ou des comportements que vous adoptez qui mettent les autres hors d'eux.**
- 3 Réfléchissez à la façon dont vous pourriez parvenir à vous contrôler face aux choses qui vous hérissent, puis consignez par écrit le fruit de votre réflexion.**

Que pouvez-vous vous dire ou faire afin de bien vous maîtriser ?

**4 Inscrivez une stratégie pour vous préparer à rester calme quand quelque chose vous met hors de vous.**

Mieux vaut ne pas décider de la marche à suivre sur un coup de tête. Par exemple, vous pouvez décider à l'avance de ne pas vous laisser déstabiliser par certains commentaires (insultes, taquineries, injures, propos destinés à vous rabaisser, etc.). Vous pouvez détourner ces attaques. Imaginez quelqu'un qui vous pousse à bout, puis visualisez la réaction idéale : rester calme. J'ai effectué ce genre d'exercices d'imagerie mentale (également appelée répétition mentale) avec des sportifs de haut niveau se préparant à la compétition. En répétant mentalement la situation difficile, vous vous entraînez à affronter les difficultés susceptibles de naître et vous vous préparez aux événements de la vie.



Entraînez-vous à adopter les réactions suivantes quand les autres adoptent des comportements qui vous déstabilisent émotionnellement :

- Ah, ça c'est un commentaire idiot, je ne vais pas me laisser déstabiliser ;



- Ce commentaire en dit plus sur elle que sur moi ;
- Je suis capable de rester calme, je ne vais pas le laisser me faire perdre mon sang-froid ;
- Contente-toi de sourire et de dire « merci » ;
- Je procède à un compte à rebours : dix, neuf, huit, etc.

Être capable de maîtriser vos émotions est généralement la première façon de traiter des commentaires susceptibles de vous mettre hors de vous. La seconde, efficace, est de réfléchir à des moyens de gérer les émotions de l'autre personne. Elles demandent toutes deux un peu d'entraînement. Quand vous avez un moment de libre, commencez à réfléchir à la manière de traiter ces situations difficiles. On se contente trop souvent de les gérer quand elles apparaissent et, au final, on regrette d'avoir répondu ou agi dans le feu de l'action.

Fixez-vous des objectifs. Apprenez le scénario le plus à même de vous aider à vous sortir positivement de la situation. Dans certains cas, vous souhaitez rester calme et présenter vos

arguments ou au moins montrer que vous comprenez l'état d'esprit de l'autre personne.

## Gérer les amis et les proches difficiles

En ce qui concerne les amis intimes et les proches, votre relation s'inscrit probablement dans la durée. Bien entendu, plus la personne est proche, plus il y a de chances que vous vous côtoyiez souvent. Il arrive que des gens coupent complètement les ponts avec des proches et des amis et il se peut que vous vous retrouviez dans une situation où l'absence totale de contacts soit le choix le plus sensé.

Mais sans doute espérez-vous garder le contact avec ces amis et ces proches. Dans la mesure où vous connaissez la personne depuis longtemps, vous avez probablement déjà une idée précise de la probabilité de la voir changer. Je suppose que le membre de votre famille ou l'ami en question a des habitudes ou des comportements bien ancrés qu'il n'est pas facile de modifier.

## Commencer par identifier votre objectif relationnel

En supposant que vous deviez encore côtoyer longtemps cette personne, que pouvez-vous espérer de la relation ? Voici quelques exemples :

- Ne vous voir que lors des vacances et des réunions de famille (une ou deux fois par an) ;
- Vous retrouver assez régulièrement (environ une fois par mois) ;
- Vous côtoyer très régulièrement (au moins une fois par semaine).

Moins vous vous verrez, plus la situation sera facile à gérer. Quelle que soit la fréquence de vos relations, préparez-vous mentalement à ces rencontres en réfléchissant d'abord à la façon dont vous garderez votre calme lorsque vous accueillerez cette personne. Imaginez-vous la saluant et lui posant des questions pour reprendre contact (« Comment ça va ? Quoi de neuf depuis la dernière fois où on s'est vu ? » etc.).

Pensez également à la façon dont vous souhaitez que la rencontre prenne fin. Supposons que vous passiez un week-end avec votre mère. Chaque

rencontre met vos nerfs à rude épreuve, vous sortez émotionnellement épuisé et vous finissez par ne plus trop lui adresser la parole. À la fin de ce week-end, vous souhaitez rester émotionnellement stable et vous quitter en très bons termes.



Prenons l'histoire d'Henriette. Ces dernières années, elle a eu beaucoup de mal à organiser des réunions de famille avec son père vieillissant et ses enfants. Le grand-père Charles est encore plein d'entrain à 78 ans. Il est de la vieille école et ne s'est pas encore fait à la technologie moderne (ordinateurs ou téléphones intelligents). Il raconte des événements vieux de cinquante ans comme s'ils s'étaient déroulés hier.

Ses enfants et petits-enfants ont entendu les mêmes histoires des dizaines de fois et, à chaque dîner de famille, il aime monopoliser la parole pour raconter ses exploits du bon vieux temps. Sa fille Henriette a beaucoup de mal à accepter son comportement et cela rend pénibles les rassemblements familiaux. Ses enfants ont de moins en moins envie d'y participer.

Henriette a essayé de parler à son père à plusieurs reprises, mais il la repousse en disant qu'il doit éduquer ses petits-enfants. Malheureusement,

rares sont les jeunes membres de la famille qui réussissent à rester à table après le plat de résistance.

Henriette finit par adopter une nouvelle approche. Elle dit à son père que ses petits-enfants veulent non seulement entendre ses histoires, mais également avoir son avis sur leurs activités. Par conséquent, il peut raconter une histoire, puis écouter celle de chacun de ses petits-enfants. Il pourra donner des conseils et faire des commentaires après chaque histoire.

Ce plan permet à papy de demeurer impliqué, sans être le centre d'attention. Celui-ci partageant les feux de la rampe, le dîner devient plus agréable pour tout le monde. Le but n'était pas de réduire au silence ou de gêner le grand-père, mais simplement d'obtenir qu'il participe aux réunions de famille de manière constructive.

## **Parvenir à la relation souhaitée**

Si vous souhaitez une relation moins acrimonieuse, se traduisant par des conversations plus agréables avec votre proche ou ami difficile, vous pouvez

prendre les mesures suivantes afin que cela se passe mieux la prochaine fois que vous vous rencontrerez :

- Ne prenez pas pour vous les commentaires de l'autre personne ;
- Trouvez comment gérer vos émotions et rester calme (la lecture de ce livre est un excellent début !) ;
- Retenez-vous de dire des choses que vous risquez ensuite de regretter ;
- Prenez la température. Acceptez d'avoir tort sur des choses insignifiantes (vous vous sentirez peut-être insulté, et alors ?) ;
- N'essayez pas de marquer des points ou de sortir vainqueur des débats ;
- Soyez courtois et poli (même si vous vous sentez blessé) ;
- Abordez des sujets sur lesquels vous êtes d'accord ;
- Lorsque l'autre personne tient des propos négatifs, restez positif ;

- Tenez bon, la rencontre va bien finir par s'achever et pensez comme vous allez vous sentir bien quand vous lui aurez dit au revoir ;
- Terminez sur une bonne note, verbalement et émotionnellement.

Vous ne parviendrez peut-être pas à entretenir une relation idéale, mais pouvez éprouver moins de peine et de culpabilité vis-à-vis de rapports difficiles avec un proche. Vous fixer un objectif réaliste peut vraiment vous aider à formuler des attentes plus constructives, lesquelles influent ensuite sur la rencontre. Si vos attentes sont irréalistes, vous risquez de vous agacer et de vous mettre en colère, lorsque l'interaction n'y répond pas.



À retenir

En suivant les règles très simples décrites dans ce chapitre, vous pouvez mieux contrôler ces relations difficiles et garder votre sang-froid. La maîtrise de vos émotions peut vous éviter de réduire vos efforts à néant et donc de mieux appréhender la relation. Et cette gestion plus efficace de la relation fait diminuer considérablement votre niveau de stress.



Citation ou  
métaphore

***“L’empathie est une qualité  
d’écoute et de présence à l’autre,***

*à ses sentiments et à ses besoins,  
sans vouloir l'amener quelque  
part et sans souvenir du passé."*

Marshall Bertram Rosenberg



# Partie 3

## Emporter son intelligence émotionnelle au travail



## **Dans cette partie...**

Les émotions ont un impact énorme sur la sphère professionnelle. Dans cette partie, je vous montre comment exploiter votre intelligence émotionnelle afin de parer à différentes éventualités (chef tyrannique, collègues odieux et subordonnés irrespectueux). J'explore également l'influence primordiale de votre intelligence émotionnelle sur l'adéquation de votre profil au poste occupé. Cette partie traite également de la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'autorité. Vous y trouverez comment développer les capacités de leadership les plus importantes liées à l'intelligence émotionnelle. Je vous montre quels sont les secrets d'un lieu de travail émotionnellement intelligent et comment savoir si le vôtre l'est. Si ce n'est pas le cas, je vous aide à vous en façonner un.

L'intelligence émotionnelle sur le lieu de travail commence souvent par la création de bonnes tendances collectives. Les chercheurs ont effectué un travail remarquable en la matière et vous allez pouvoir récolter le fruit de leurs travaux.

## DANS CE CHAPITRE

Comprendre en quoi les émotions affectent le travail

•

Se sortir de situations professionnelles difficiles

•

Gérer les émotions des autres au travail

# Chapitre 9

## Affronter les situations professionnelles difficiles

Lundi matin, le réveil sonne. Vous vous cognez la tête contre la table de chevet en essayant de l'atteindre. Vous tendez la main et parvenez à lui asséner un coup de poing afin de faire cesser cette satanée sonnerie, mais vous le faites du même coup tomber par terre. Vous vous rendez au radar jusque sous la douche, mais découvrez qu'il n'y a pas d'eau chaude. Votre chien vous mord le mollet alors que vous descendez les escaliers. La boîte

renfermant vos céréales préférées est vide. Vous êtes ensuite coincé dans un gros embouteillage. La circulation se fluidifie un peu, mais une BMW rouge vous fait une queue de poisson en s'intercalant devant vous, vous forçant à freiner et à vous déporter pour éviter la collision.

Vous parvenez enfin au bureau et le collègue que vous détestez le plus vous gratifie d'un : « T'as passé un bon week-end ? ». Il est peu probable que vous lui répondiez d'un grand sourire : « Génial ! Et toi ? »

Contrairement à ce que certains cadres pensent, les employés ne laissent pas à la maison ou dans leur voiture garée sur le parking de l'entreprise la partie de leur cerveau traitant les émotions. Dans ce chapitre, vous verrez pourquoi il est nécessaire d'avoir bien conscience de vos émotions et de les gérer, ainsi que celles des personnes évoluant dans votre entourage professionnel. Une bonne gestion des émotions vous aide non seulement à vous sortir de situations difficiles mais également à bien mener votre carrière. Le fait de savoir comment utiliser ses émotions (quand être content, furieux, triste, inquiet, agacé, etc.) peut vous aider à mieux

exaucer vos souhaits ou à atteindre vos objectifs professionnels.

## Avoir des sentiments au travail ?

Les gens laissent-ils leurs émotions à la maison pour mobiliser les zones du cerveau chargées de gérer leurs capacités professionnelles dès leur arrivée au bureau ? Sont-ils capables d'oublier tout ce qui leur est arrivé dans les dernières heures lorsqu'ils franchissent le seuil de leur entreprise ? Probablement pas. Vous emportez au travail l'intégralité de votre cerveau et par conséquent toutes les bonnes et mauvaises expériences vécues.

Si vous laissez vos émotions prendre le pas au travail, vous êtes bouleversé et devenez émotionnellement inconscient. Vous êtes si stressé et obnubilé par le stress que vous perdez de vue les raisons pour lesquelles vous êtes dans cet état. En conséquence, pendant que vous êtes occupé à être de mauvaise humeur le matin, oublieux des personnes qui vous entourent, vos collègues ou subordonnés peuvent se demander ce qui vous arrive. Ils commencent à se poser les questions

suivantes : « Qu'est-ce qui lui prend ? » ou « Je savais bien qu'il ne pouvait pas me sentir, je n'arrive jamais à rien avec lui ». Vous donnez aux autres l'impression d'être distant, indifférent, introverti, ou d'afficher des traits de caractère nuisibles à votre carrière.

## Avoir conscience de ses sentiments au travail

Ne croyez pas que les personnes émotionnellement intelligentes ne sont jamais contrariées ou en colère dans leur vie professionnelle. L'intelligence émotionnelle vous permet de maîtriser vos émotions, au lieu de laisser celles-ci vous dominer. Dans le [chapitre 5](#), vous avez vu comment identifier vos émotions. Percevoir vos émotions vous permet d'avoir mieux conscience de votre état d'esprit (si vous êtes triste, en colère ou agacé). Il vous est ensuite plus facile de modifier les sentiments désagréables éprouvés, comme le décrit le [chapitre 6](#). Savoir que vous êtes en colère et contrarié vous permet de prendre du recul et de réfléchir aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qui me contrarie ?

- Qu'est-ce que cette situation avait de si pénible ?
- Pourquoi suis-je encore contrarié ?
- Est-ce que cette contrariété m'est bénéfique ?
- Est-ce que cette contrariété est gênante pour moi ?
- Est-ce que je peux me calmer ?
- Quelle image est-ce que je souhaite donner à mes collègues ?
- Est-ce que je peux communiquer efficacement avec eux si je suis contrarié ?

Commencez à réfléchir à ces questions et à y répondre en buvant votre première tasse de café, avant de rencontrer votre premier être humain de la journée au bureau. Cela pourrait vous aider à démarrer positivement la journée. La section suivante développe tous les avantages de ce genre de réflexion, et vous donne des pistes sur la façon de recouvrer votre sang-froid.

## **Contrôler ses émotions**

Lorsque vous êtes contrarié au travail, faites une pause et réfléchissez. Il s'agit de vous sortir du gouffre émotionnel dans lequel vous êtes plongé, que vous ayez affaire à un chef déraisonnable, un collègue cancanier, un client grossier, des courriels ennuyeux, un refus de promotion ou n'importe quelle autre contrariété professionnelle.

Lorsque ces sentiments perturbateurs commencent à vous empêcher de travailler, pensez à réfléchir aux questions énumérées plus haut et réalisez les exercices suivants :

- **Qu'est-ce qui vous contrarie ?** Redonnez sa véritable place à l'événement contrariant. Souvent, on fait une montagne de choses insignifiantes. Même si l'événement est grave, ce n'est pas en vous faisant du souci que vous allez régler le problème. Réfléchissez à la façon dont vous pouvez améliorer la situation ou, tout du moins, contribuer à ne pas l'aggraver.

*Exercice :* voyage dans le temps. Projetez-vous de cinq ans dans le futur. Quelle importance aura cet événement dans cinq ans ?

- **Qu'en est-il de l'événement à l'origine de votre contrariété ?** Réfléchissez à l'événement



ou à la situation. Quel élément de cet événement vous contrarie ? Cet événement contrarierait-il une autre personne que vous connaissez ? Est-ce vraiment la situation qui vous a contrarié ou plutôt votre interprétation de celle-ci ? Et si vous essayiez de l'interpréter différemment ? Prêtez attention à vos sentiments vis-à-vis de la situation une fois que vous l'avez interprétée différemment.

*Exercice* : réfléchissez à l'événement contrariant. Modifiez certaines variables :

- Si une autre personne était impliquée, la situation vous contrarierait-elle autant ?
- Si l'événement s'était produit à un autre moment, serait-il aussi dérangeant ?
- Si certaines personnes étaient là pour vous aider ou si vous disposiez de certaines ressources, cela modifierait-il votre réaction émotionnelle ?
- Et si vous aviez quelqu'un à qui vous confier ?
- **Pourquoi suis-je encore contrarié ?** Si une certaine rancœur ou des sentiments négatifs envers des personnes en particulier ont

tendance à perdurer, vous souhaiterez peut-être trouver des stratégies pour les faire disparaître.

*Exercice* : observez le sentiment négatif et rendez-le plus neutre. Par exemple, si vous éprouvez de la colère, transformez-la en léger agacement.

- **Est-ce que cette contrariété m'est bénéfique ?**  
Une émotion désagréable intense est rarement bénéfique. Auparavant, les thérapeutes psychodynamiques croyaient que laisser s'exprimer toutes ces émotions négatives (telles que la colère) vous aidait, par le biais de la catharsis, à devenir une personne plus calme et accomplie. En fait, libérer une très grande colère peut occasionner des dégâts, tant psychologiquement que physiquement. Vous serez mieux à même de gérer ces émotions intenses si vous les transformez en petits agacements. Après tout, comment le fait d'être profondément contrarié pourrait vous aider à vous sortir d'un mauvais pas ?

*Exercice* : se défouler fait peut-être du bien temporairement, mais cela ne vous aide pas vraiment à gérer votre colère. Imaginez

quelqu'un de réellement furieux contre vous. Quand vous pensez à ces propos et actes remplis de colère, êtes-vous enclin à changer ou plutôt à vous défendre ?

Le plus souvent on se met sur la défensive. Cependant, en réinterprétant la situation, vous parviendrez peut-être mieux à faire passer votre colère. Supposons par exemple que la personne vous ait insulté parce qu'elle est mal dans sa peau. En constatant que ses insultes n'ont en fait pas grand-chose à voir avec votre comportement, vous verrez peut-être la situation d'un autre œil.

- **Est-ce que cette contrariété est gênante pour moi ?** En fait, une contrariété extrême peut aggraver la situation. Outre les troubles physiques provoqués, tels qu'une tension plus élevée, jeter une lampe à la tête de quelqu'un, donner un coup de poing dans un mur ou hurler après les gens ne peut pas améliorer la situation. Celui qui subit vos émotions négatives extrêmes vous juge encore moins bien qu'avant votre explosion.

*Exercice* : pensez à une personne très en colère contre vous. Est-elle à son avantage ?

Souhaitez-vous vous rapprocher d'elle ?

- **Est-ce que je peux me calmer ?** Vous pouvez vous sortir de cet état émotionnel négatif. Le moyen le plus simple est de demander *une pause*, pour sortir de la situation, tant mentalement que physiquement.

Vous aurez peut-être besoin d'un peu d'entraînement pour bien maîtriser cette technique. Il s'agit essentiellement de disposer d'autres pensées et solutions à utiliser en cas de besoin. Faites surgir des images agréables, ou tout du moins neutres (une belle plage, un sentier de montagne que vous êtes en train de gravir, un interlude musical ou une scène de votre film préféré). Lorsque vous êtes submergé par vos émotions, prenez une pause de quelques minutes et entraînez-vous à faire apparaître ces images bienfaisantes. Vous pourrez ensuite revenir au problème dans un état d'esprit plus calme.

*Exercice* : quand vous sentez que vous perdez le contrôle, vous pouvez aussi compter en respirant tranquillement. Faites un compte à rebours en partant de dix. Une fois arrivé à trois, vous devriez avoir retrouvé

suffisamment de lucidité pour réfléchir de nouveau correctement et calmement. Vous pouvez ensuite faire l'exercice de l'imagination (voir le [chapitre 8](#)).

- **Quelle image est-ce que je souhaite donner à mes collègues ?** Aimez-vous travailler avec quelqu'un de mauvaise humeur, toujours en train de se plaindre ou imprévisible ? Alors, pourquoi voudriez-vous que l'on vous fréquente si vous vous comportez de la sorte ? Les gens aiment fréquenter des personnes agréables. Ils ont tendance à trouver plus enrichissant d'échanger avec des individus optimistes et heureux qu'avec des personnes maussades et négatives. En outre, ils aiment côtoyer des personnes qui s'intéressent à eux. Montrer aux autres que vous vous souciez de leur bien-être accroît la probabilité qu'ils en fassent de même avec vous. Et vous ne savez jamais quand vous pourriez avoir besoin de leur soutien.

*Exercice :* pensez à un supérieur hiérarchique ou à un professeur que vous avez vraiment admiré. Qu'est-ce qui vous faisait apprécier

son comportement quand il était sous pression ?

- **Est-ce que je peux communiquer efficacement avec eux si je suis contrarié ?**  
Lorsque vous ne vous maîtrisez plus, vous êtes probablement tellement obnubilé par vos problèmes que vous n'avez plus le temps de bien communiquer avec les autres.

*Exercice* : après vous être calmé (essayez la respiration par le ventre ou n'importe quelle technique décrite au [chapitre 6](#)), concentrez-vous sur l'autre personne et ce qui a fait naître l'état d'esprit qu'elle manifeste. Vous aurez peut-être du mal à occulter vos propres sentiments, mais cherchez à vous en détacher et à penser à l'autre personne avant de réagir.

## Quand le travail fait naître des émotions

Ne pas avoir conscience de ses émotions peut avoir des conséquences fâcheuses au travail, comme le démontre l'histoire suivante. Bertrand, le chef de Marie, vient juste de sortir du bureau de cette dernière. Marie ressent maintenant quelque chose de désagréable au niveau du ventre, comme un nœud avec une sensation de brûlure. Cela ne va pas jusqu'à la douleur, mais elle a des maux de tête et du mal à se concentrer. Son esprit n'arrête pas de passer d'une idée à l'autre. Elle se demande ce qui lui arrive et ne souhaite qu'une chose, fermer les yeux et se reposer.

Sylvie, la meilleure amie de Marie au bureau, la rejoint.

« T'as pas l'air bien, dit Sylvie à Marie.

— C'est même pire que ça en a l'air, répond Marie. Je ne sais pas ce qui ne va pas.

— Que ressens-tu exactement ? lui demande Sylvie.

— C'est comme si j'avais vachement le trac. J'ai la frousse et je n'arrive pas à me concentrer.

— Quand est-ce que ça t'a prise ?

— Ce matin, tout allait bien. Et puis Bertrand est arrivé et a commencé à critiquer le rapport que je lui avais remis. J'ai respecté ses consignes à la lettre, et maintenant, il veut que

je le reprenne entièrement pour 16 heures. J'ai noté ce qu'il voulait, mais dès qu'il est sorti du bureau, j'ai commencé à avoir mal au cœur, dit Marie.

— Tu t'es déjà sentie comme ça ? lui demande Sylvie.

— Eh bien, en y repensant, ça m'a fait la même chose la semaine dernière, quand Bertrand m'a demandé de rester tard pour travailler sur un projet qu'il était censé boucler, répond Marie.

— Marie, ce ne serait pas le comportement de Bertrand qui te toucherait par hasard ? On dirait qu'il est dans les parages à chaque fois que tu ressens ça », suggère Sylvie.

Marie la regarde, l'air surpris, en hochant la tête pour acquiescer.

Marie est trop contrariée pour avoir ne serait-ce que conscience des indications fournies par ses émotions.

Heureusement, le fait d'avoir comme collègue sa meilleure amie aide Marie à percevoir la nature du sentiment éprouvé.

En étant en phase avec ce que vous ressentez, vous pouvez identifier le sentiment quand il se représente. Vous pouvez parfois être trop contrarié pour comprendre l'origine du sentiment négatif éprouvé. Dans cet exemple, le mécanisme saute aux yeux de Sylvie. Mais Marie, submergée par ce sentiment, n'y voit plus clair.



# Les contrariétés au travail

On est souvent contrarié à cause d'événements qui sont survenus au travail. Il peut s'agir de quelque chose de banal, comme une personne qui renverse son café sur votre bureau, ou d'un événement plus grave, comme quelqu'un qui s'approprie les mérites d'une mission que vous avez accomplie. Dans un cas comme dans l'autre, soyez prêt à gérer ces situations.



Généralement, quand ça ne va pas, cela commence par l'expression d'une émotion. Il se passe quelque chose et vous vous sentez ensuite mal à l'aise, contrarié, agacé, voire en colère. Tout d'abord, contrôlez votre sentiment, en ayant une idée précise de l'émotion ressentie (est-elle intense ou légère ?). Vous devez savoir de quelle émotion il s'agit avant de pouvoir la gérer.

## Faire face aux soucis

Lorsque vous percevez votre exaspération au bureau, vous pouvez commencer à identifier les raisons de ce sentiment. Il s'agit souvent de quelque chose d'insignifiant. Des études dans le milieu professionnel ont montré que vous êtes plus

affecté par les soucis et frustrations, à long terme, que par un événement positif important, tel que la fête bisannuelle de votre entreprise. Si vous avez rencontré de nombreux soucis dans la journée ou la semaine, ces derniers altèrent votre jugement sur votre travail ou votre entreprise. Le fait d'assister à cette réception ne fera sans doute pas disparaître ces sentiments négatifs dus à des ennuis qui vous tracassent.

Certaines personnes peuvent méconnaître ces soucis, surtout si elles font un travail qu'elles adorent. Par exemple, si vous aimez les animaux et que vous travaillez dans une animalerie, vous ignorez peut-être les désagréments liés au changement de litières, aux aboiements continuels de chiens en colère, au nettoyage des aquariums et à d'autres tâches ingrates.

Cependant, pour la plupart des gens (qui ont tendance à apprécier leur travail mais pas à l'adorer), les soucis peuvent augmenter leur niveau de stress et donner une image défavorable de leur lieu de travail. Très peu d'emplois ne s'accompagnent d'aucune contrariété et, bien que les employés aient tous un seuil de tolérance en la

matière, une fois ce dernier franchi, ils commencent à perdre leur bonne volonté.



Que pouvez-vous faire de ces soucis ?

- 1 Identifier les soucis rencontrés au travail, qu'ils soient importants ou insignifiants.**
- 2 Mesurer en quoi chacune de ces contrariétés vous empêche de faire votre travail.**
- 3 Réfléchir à des solutions pour éliminer ou diminuer chaque tracas. Notez ces solutions dans votre carnet.**

Proposez plusieurs idées pour chaque tracas.

- 4 Parlez à votre supérieur des soucis rencontrés et des solutions envisagées.**

Dites-lui que vous souhaitez être le plus efficace possible et tirer le meilleur parti de votre journée de travail.

Les bons responsables sont sensibles aux soucis exposés par leurs subordonnés et capables d'éliminer les obstacles afin que leurs employés puissent mener leur mission à bien.



L'histoire de Vanessa illustre à merveille l'existence de cette catégorie de responsables qui contribuent à éliminer des obstacles à l'origine d'émotions improductives. Vanessa adore son travail, mais elle est en permanence agacée par l'extrême lenteur de son ordinateur. Elle travaille au service client et prend chaque jour entre dix et vingt appels, la plupart demandant plusieurs consultations d'une base de données complexe, à la recherche de l'historique d'achat du client à l'autre bout du fil. Il lui faut souvent dire au client qu'elle va le rappeler une fois qu'elle aura retrouvé les informations. Lorsqu'elle est de nouveau en ligne, une éventuelle question supplémentaire l'oblige à rappeler une nouvelle fois le client.

Pendant son entretien d'évaluation, Vanessa confie à David, son responsable, la complexité des demandes de certains clients. Le temps nécessaire pour résoudre certains problèmes rend David particulièrement perplexe. Vanessa lui a donné des exemples de situations de ce type et David remarque que son employée est agacée de devoir rappeler systématiquement les clients.

David lui dit alors :

« On dirait que cette situation t'agace profondément. As-tu des suggestions pour résoudre ce problème ?

— J'ai réfléchi à plusieurs solutions, répond Vanessa. L'idéal serait d'avoir immédiatement l'intégralité du dossier à l'écran. Cela me permettrait de répondre à la demande du client lors du premier appel. Mais, pour cela, il faudrait que l'entreprise change les ordinateurs. Une autre possibilité serait que les commerciaux recueillent les informations transmises par téléphone, puis les transmettent à quelqu'un qui s'occuperait ensuite de régler le problème. Ainsi, tous les employés du service client pourraient gérer plus d'appels.

— Très bien, on voit que tu as sérieusement réfléchi au sujet, dit David. Je pense que l'entreprise devrait pouvoir changer le parc de machines. »

Moyennant un investissement relativement modeste, l'entreprise verra son efficacité dans le traitement des demandes de ses clients augmenter considérablement. Cette amélioration matérielle présente de nombreux autres avantages. Ce changement va diminuer non seulement l'irritation des clients, mais aussi la facture de téléphone

(quand il faut rappeler des clients qui habitent loin), le nombre d'appels, le temps nécessaire pour résoudre les problèmes ; il contribuera à ce que Vanessa apprécie mieux son travail et permettra de traiter plus de demandes en moins de temps.

Dans cet exemple, Vanessa a pris l'initiative de réfléchir à des solutions avant de s'entretenir avec son chef. Heureusement, David a eu l'intelligence émotionnelle de laisser Vanessa identifier et proposer des solutions aux soucis qui l'empêchaient d'avoir une efficacité optimale.

David s'est rendu compte qu'avoir des employés évoluant à leur meilleur niveau était motivant pour tout le monde. En écoutant Vanessa et en suivant ses suggestions, il a œuvré à la responsabilisation de son employée. En outre, cette interaction a renforcé la relation responsable-employé.

## Gérer ses peurs



Exemple

Pour certaines personnes, l'obstacle rencontré au travail n'a rien de professionnel, il s'agit de la peur qu'elles éprouvent. Vous avez peut-être déjà rencontré cet obstacle : on vous demande de faire quelque chose qui vous rend nerveux, voire vous

effraie. Ces émotions commencent alors à prendre le dessus. Votre travail en pâtit très vite, car vous ne pensez qu'à votre inquiétude. Dans ce cas, l'identification et l'exploration de vos émotions peuvent vous aider à contrôler la situation et vous permettre d'aller de l'avant.

Élodie, par exemple, laisse sa peur de prendre la parole en public saboter ses performances professionnelles. Elle doit présenter à son équipe les résultats commerciaux de sa division dans moins d'une semaine. L'idée de s'exprimer devant les autres la terrifie. Cela fait donc plusieurs jours qu'elle remet à plus tard la rédaction de son rapport.

Sa peur la conduit à tergiverser. Bien entendu, elle se dit qu'elle est trop occupée par d'autres tâches pour s'atteler à la rédaction du rapport. Mais la panique s'empare d'elle la veille de sa présentation.

Si Élodie avait conscience d'elle-même, elle se rendrait compte que sa peur de parler en public l'empêche d'entamer la rédaction de son rapport. Une fois cette peur identifiée, elle pourra commencer à la gérer.

Deux moyens s'offrent à elle pour y faire face :

- **Se poser des questions sur cette peur.** De quoi a-t-elle peur exactement ? Craint-elle de faire des erreurs devant l'équipe, d'avoir l'air idiote, de ne pas faire une excellente présentation ? Le fait de poser les bonnes questions permet de remonter à l'origine de la peur et à la croyance sous-jacente.
- **Après avoir répondu à ces questions, elle pourra porter un regard réaliste et objectif sur cette peur et commencer à l'affronter.** Par exemple, que se passera-t-il si sa présentation n'est pas parfaite ? Qui a dit qu'il fallait réaliser à chaque fois une présentation parfaite ?
- **Maîtriser l'émotion en la comprenant et en remettant en cause les conséquences les plus négatives de la situation.** Pour Élodie, certes, la situation sera malheureuse ou gênante si la présentation ne se déroule pas bien, mais elle n'en demeurera pas moins supportable. Il n'est pas obligatoire de réaliser une présentation parfaite, sauf, bien sûr, dans l'esprit d'Élodie.
- **Utiliser la visualisation (ou imagerie).** Élodie pourrait s'imaginer en train de faire sa présentation devant son équipe. L'idéal serait



qu'elle se voie commettre des erreurs ou ignorer la réponse à certaines questions. Elle pourrait alors proposer des solutions à ces situations.

Par exemple, elle pourrait imaginer qu'un de ses collègues occupant un poste inférieur au sien lui pose une question très difficile à laquelle elle ne sait pas répondre. Dans un premier temps, elle peut s'imaginer devenir rouge comme une écrevisse, être extrêmement gênée, ne plus trouver ses mots et être prise de panique. Mais, après mûre réflexion, elle pourrait se voir respirer, prendre le temps de réfléchir et répondre qu'elle ne dispose pas des informations pour répondre à la question mais qu'elle fera des recherches et communiquera la réponse à ceux qui le souhaitent. Elle peut ensuite s'imaginer sourire, puis poursuivre sa présentation.

**Explorer les situations qui vous font donner le meilleur de vous-même au travail**

Vous avez peut-être déjà remarqué qu'à certains moments, vous êtes heureux au travail, tandis qu'à d'autres, vous êtes ennuyé ou agacé. Prêtez attention à ces sentiments ou humeurs. Leur identification peut vous permettre de dessiner une tendance profonde, d'accroître les moments de bonheur et de diminuer l'apparition des émotions négatives.



Maîtrisez vos sentiments au travail en tenant un journal ([voir la figure 9-1](#)). Prenez un petit calepin (différent du carnet que vous utilisez pour réaliser les activités présentées dans cet ouvrage) et consacrer une page à chaque journée. Voici la marche à suivre :

- 1 Sur chaque ligne, contre la marge de gauche, inscrivez les horaires, par tranches d'une heure. Par exemple, si vous commencez à 9 heures, cela donnera 9 heures, 10 heures, 11 heures, etc.**
- 2 Dans la journée, au début de chaque heure, notez le sentiment éprouvé. Par exemple, vous pouvez indiquer heureux, triste, agacé ou indifférent.**

- 3 À côté de votre sentiment, signalez l'événement le plus récent.** Par exemple, ai envoyé un courriel à Jérôme, ai parlé à Samuel ou ai appelé Franck.
  
- 4 Une fois par semaine, consultez votre calepin et parcourez la colonne Sentiments, en leur mettant un + (positif), un – (négatif) ou un 0 (neutre).**

	HORAIRE	SENTIMENT	ÉVÉNEMENT	P/N
	9 heures	Enthousiaste	Suis arrivé au travail, ai discuté avec Jérôme	+
	10 heures	Calme	Ai relevé mes messages	+
	11 heures	Anxieux	Ai constaté que j'étais en retard	-
	12 heures	Tendu	Ai essayé de finir une tâche avant le déjeuner	-

**Moments positifs de la journée :** 9 heures, 10 heures...

**Moments négatifs de la journée :** 11 heures, 12 heures...

**Personnes avec une réaction + :** Jérôme

**Personnes avec une réaction - :**

**Tâches + :** relations avec les collègues

**Tâches - :** relations avec les clients mécontents

**Comment augmenter le nombre de + dans la journée :**

Passer plus de temps avec les gens

Organiser des réunions dans les créneaux où il arrive que des sentiments négatifs apparaissent

**Comment diminuer le nombre de - dans la journée :**

Me préparer quand je dois avoir affaire aux clients (me mettre en condition)

M'entraîner à gérer les clients difficiles

Gérer les clients mécontents à un moment précis de la journée

**Figure 9-1** Tenez un journal de vos sentiments au travail.

- 5** **Passez en revue, un par un, les sentiments négatifs. Regardez les situations qui ont conduit à l'apparition de ces sentiments négatifs. Commencez à identifier des tendances.** Est-ce que les rapports avec certaines personnes déclenchent toujours une réaction négative ? Et l'exécution de certaines tâches ? Voyez si vous parvenez à dégager deux ou trois faits qui semblent vous inspirer des émotions désagréables.
- 6** **Parcourez tous les éléments positifs recensés.** Recherchez les tendances profondes concernant ces situations. Certaines personnes ou tâches vous font-elles vous sentir bien au cours de la journée ? Vous sentez-vous plus confiant, heureux ou animé d'un état d'esprit plus positif à certains moments de la journée ou lorsque vous exécutez des tâches que vous maîtrisez particulièrement bien ?
- 7** **Trouvez des moyens d'augmenter le nombre et d'accroître la qualité des situations favorables et de diminuer la fréquence des situations négatives.** Par exemple, s'il apparaît

que vous êtes plus heureux lors des interactions avec les autres (clients ou collègues), trouvez le moyen de passer plus de temps à échanger avec les autres et d'améliorer la qualité de ces échanges. Que pouvez-vous faire pour tirer le meilleur parti de vos interactions avec les autres ? Pouvez-vous vous constituer un réseau qui profitera à votre carrière ? Pouvez-vous augmenter votre chiffre d'affaires grâce à vos qualités relationnelles ? Vous souhaiterez peut-être voir en quoi votre aptitude à communiquer peut contribuer à votre bonheur et à votre réussite professionnels. Échafaudez ensuite un plan pour exploiter pleinement vos compétences sociales.

- 8** **Concernant les tendances négatives, voyez si elles sont liées à un souci ou à une anxiété donnée.** Pour en savoir plus sur la façon de s'attaquer à ces situations désagréables, reportez-vous à la section « Explorer les situations qui vous font paraître sous votre plus mauvais jour au travail », plus haut dans ce chapitre.

- 9 **Repérez d'éventuels points faibles à partir des tendances profondes identifiées.** Par exemple, si vos émotions négatives tournent toujours autour de tâches comptables, avez-vous besoin de vous perfectionner dans ce domaine ? Mais peut-être pensez-vous (ou votre supérieur) devoir déléguer ces tâches à quelqu'un de plus qualifié. Les émotions négatives éprouvées au travail sont le signal d'un changement nécessaire. Analysez la situation, et vous pourrez déterminer la nature de ce changement. Parfois, de petits ajustements suffisent, tandis qu'à d'autres moments, une « chirurgie réparatrice » s'impose.



Exemple

L'histoire de Kamel va vous aider à percevoir l'utilité d'un journal pour développer vos points forts. Kamel consigne dans un journal les sentiments qu'il éprouve sur son lieu de travail. Il s'est aperçu qu'il était plus heureux après des interactions satisfaisantes avec les clients. Cette information lui a fourni des indices sur ses forces : il excelle dans les relations humaines et il a le sens du service client. Il s'est ensuite demandé ce qu'il pouvait faire pour cultiver ses points forts :

comment améliorer encore plus ses qualités relationnelles avec les clients ?

Observez attentivement vos points forts. Voyez si vous les optimisez vraiment. Vous êtes peut-être capable de les exploiter d'une façon à laquelle vous n'avez pas encore pensé. Vous avez peut-être le sens inné des relations publiques, de la vente, de la formation ou un don dans d'autres domaines demandant un bon relationnel. Si vos qualités sont plus orientées vers la technologie (vos moments préférés sont ceux où vous utilisez un ordinateur), vous souhaitez peut-être vous tourner vers la recherche, la programmation, la gestion de bases de données, etc. Vous aimez aider ceux qui ont des difficultés en informatique ? La formation ou l'assistance technique sont des pistes adaptées à vos goûts.



Mieux contrôler la succession des tâches, tout en en faisant autant (voire plus, comme cela arrive souvent), profite à tout le monde. Si vous êtes en harmonie avec votre travail, vous sentez que vous maîtrisez la situation et non l'inverse. Grâce à ce sentiment de maîtrise, vous avez une meilleure attitude envers vos fonctions, votre environnement professionnel et votre entreprise. Si vous savez que



vos supérieurs et la direction ont vraiment à cœur de vous aider à être performant, vous serez alors motivé.

## Gérer les émotions des autres au travail

De nombreux responsables clament haut et fort qu'il n'y a pas de place pour les émotions dans leur structure. Si cette position était peut-être valable il y a vingt ans, les points de vue ont considérablement changé depuis cette époque. Les cadres performants ont conscience d'avoir affaire à des êtres humains à part entière, et non à des maillons d'une chaîne ayant chacun une tâche spécifique à exécuter.

Pendant des années, les cadres ont essayé de diriger leurs employés en leur dictant quoi faire. (Et c'est encore le cas d'un grand nombre !) Cette méthode fonctionne certes souvent, mais elle provoque également un certain ressentiment.

Aujourd'hui, la plupart des gens souhaitent savoir pourquoi leur chef leur demande de faire telle ou telle chose. Ils ne veulent pas des explications à n'en plus finir, mais obtenir des justifications de

qualité, rationnelles et qui tiennent compte des émotions. Lorsqu'un manager transmet une demande en sachant que l'employé aime être considéré comme un membre de l'équipe qui contribue à la réalisation d'un projet, il obtiendra de celui-ci un bien meilleur résultat.



Truc

Un responsable émotionnellement intelligent garde ceci à l'esprit quand il formule sa demande :

- Ne donne pas d'ordres ;
- Pense à parler du contexte ou à motiver ta demande ;
- Aborde ton collaborateur en le traitant comme un coéquipier et non en te conduisant en patron ;
- Montre les bienfaits de la demande pour toutes les parties ;
- Laisse la personne accepter ou refuser la demande et choisir les modalités d'exécution ;
- Fais en sorte que la personne apprécie l'interaction.



Exemple

Voici un exemple de demande efficace. Sandrine doit boucler un projet dans un délai très court et a

besoin qu'un de ses employés fasse des heures supplémentaires.

« Georges, je déteste te donner ce genre de choses au dernier moment, mais l'un de nos gros clients, Helix, a besoin d'explications sur le devis que nous lui avons transmis concernant les nouveaux serveurs. En temps normal, je ne te demanderai pas de le faire immédiatement, mais ça serait bien pour notre chiffre d'affaires mensuel de décrocher cette vente. Nous en avons besoin pour jeudi, 14 heures. Est-ce que je peux compter sur toi ? »

Dans cet exemple, Sandrine motive sa demande. Georges sait donc qu'elle ne le surcharge pas pour le contrarier. En outre, Sandrine veut que Georges se rende compte qu'ils sont tous deux dans le même bateau. L'obtention de cette commande ne profite pas seulement à l'entreprise, mais à tout le monde. Georges a besoin de sentir qu'il fait partie d'une équipe. Lorsque l'équipe est performante, chacun contribue au succès.

Enfin, Georges a besoin de sentir qu'il maîtrise la situation. C'est la raison pour laquelle Sandrine lui demande son soutien. Bien entendu, il pourrait répondre qu'il est débordé, mais il ne le fera sans doute pas. Sandrine sait que si Georges accepte de

se charger de cette tâche (au lieu qu'elle lui en donne l'ordre), il mettra plus de cœur à l'ouvrage.



## Hawthorne : maison natale du lieu de travail émotionnellement intelligent

En 1927, un groupe de psychologues du travail a étudié des ouvriers de l'usine Hawthorne de Western Electric, à Cicero, dans l'Illinois. Dans cette série d'études, les psychologues essayaient de montrer (probablement pour la première fois) que si vous prêtiez attention aux besoins des ouvriers, il était possible de voir leur productivité augmenter.

Lors de l'une des expériences, les chercheurs ont simplement mis plus de lumière dans l'atelier de montage. Les ouvriers sont devenus instantanément plus productifs que la semaine précédente. Malheureusement, au bout d'une semaine environ, ils sont revenus à leur niveau de productivité antérieur. Chaque changement mis en place par les psychologues (atténuation de l'éclairage, ajout de pauses, diminution du nombre de pauses, diffusion de musique douce) a conduit à une augmentation subite de la productivité.

Ces interventions avaient toutes un effet de courte durée. Cette étude a montré aux chercheurs que le simple fait de prêter attention à quelqu'un pouvait

modifier son comportement. Le regarder travailler peut l'inciter à mettre plus de cœur à l'ouvrage, dans un premier temps. Mais ces effets s'estompent ensuite. Une fois habitué à être observé, l'attrait de la nouveauté passé, vous reprenez vos anciennes habitudes, votre rythme de travail habituel.

Les conclusions des études d'Hawthorne ont fait débat, car certains psychologues ont affirmé par la suite que les résultats n'étaient pas dus à l'attention accordée aux ouvriers par les chercheurs, mais aux périodes de repos qui intervenaient lors de la mise en place de nouvelles conditions (augmentation de l'éclairage, repos, puis diminution de l'éclairage, par exemple). D'autres ont soutenu que la productivité variait parce que les ouvriers avaient compris l'objectif de l'expérience.

Bien que les études d'Hawthorne demeurent sujettes à controverse, une conclusion s'impose : si vous prêtez attention à des personnes qui travaillent, vous pouvez modifier leur comportement. Les entreprises et les cadres intelligents savent comment exploiter ce principe en satisfaisant les besoins de leurs collaborateurs.

***“Le secret du succès, s’il existe,  
c’est la faculté de se mettre à la  
place de l’autre et de considérer  
les choses de son point de vue  
autant que du nôtre.”***

Henry Ford

## DANS CE CHAPITRE

Trouver un poste adapté à ses capacités émotionnelles

•

Améliorer sa vie professionnelle grâce à l'intelligence émotionnelle

•

Travailler plus efficacement avec les autres

•

Travailler seul en se montrant performant

•

Avoir de l'influence au travail

•

Renforcer la cohésion de son équipe

# Chapitre 10

## Réussir grâce à l'intelligence émotionnelle

Un jour, je m'apprêtais à prendre la parole devant un grand nombre de spécialistes des ressources



humaines, à Londres, quand un vieux monsieur s'approcha de moi et me demanda : « De quoi allez-vous parler exactement ?

— Des émotions au travail, ai-je répondu d'un air satisfait.

— Eh bien, vous pouvez repartir tout de suite aux États-Unis, a-t-il déclaré d'un air catégorique. Nous, Britanniques, n'avons pas d'émotions au travail. Nous les laissons à la maison. Et certains n'en ont pas non plus à la maison. »

Les temps ont fort heureusement changé depuis le milieu des années 1990 et, en Angleterre, les lieux de travail, mais aussi les écoles, ont largement accepté et mis en œuvre l'intelligence émotionnelle. Au Royaume-Uni, les consultants en management et psychologues ont mené un grand nombre de travaux de recherche novateurs sur l'importance de l'intelligence émotionnelle en matière de productivité, de performances commerciales et de management.

Certains psychologues et consultants en management travaillant dans ce domaine les premières années où fut étudiée l'intelligence émotionnelle au travail, et j'en fais partie, ont

remarqué que les postes impliquant des relations avec les autres (ventes et service client, par exemple) demandaient une certaine intelligence émotionnelle. Mais, à cette époque, la plupart d'entre nous n'apprécions pas encore précisément le rôle de l'intelligence émotionnelle dans des domaines techniques tels que l'ingénierie, le droit et la programmation. Ce chapitre explore en quoi le fait d'être une personne émotionnellement intelligente peut vous aider à réussir dans divers domaines professionnels tels que le commerce, le service client, la technologie, le graphisme et le management. Des exemples sont également proposés pour vous montrer comment exploiter son intelligence émotionnelle pour monter en grade.

## Trouver le bon emploi

Dans la vie, peu de choses sont aussi satisfaisantes que de trouver chaussure à son pied en matière d'emploi. Le bonheur professionnel influe sur votre productivité et de nombreux aspects de votre vie. Les personnes émotionnellement en harmonie avec leur travail sont mieux dans leur peau, ont une vie de couple plus satisfaisante, sont plus heureuses et ont tendance à en faire plus en moins de temps.

Que vous ayez trouvé facilement votre vocation ou après une longue recherche, vous savez si vous occupez un poste qui vous convient. Il tient plus du plaisir que du travail. Vous ne remarquez même pas le nombre d'heures que vous effectuez. Le temps semble filer à toute vitesse. En revanche, pour d'autres personnes, travailler est une corvée, quelque chose de très désagréable qu'elles souhaiteraient éviter. Quelques minutes leur semblent durer des heures. Certains savent déjà dès leur plus jeune âge qu'ils veulent être acteurs, construire des machines ou faire autre chose qui les attire. D'autres tâtonnent en essayant divers emplois avant de trouver leur voie.

Les sections suivantes vous montrent comment utiliser vos connaissances émotionnelles pour identifier la carrière adaptée à votre personnalité.

## **Tester ses intérêts, sa personnalité et son intelligence**

L'évaluation de vos intérêts, de votre personnalité, de votre intelligence et de vos aptitudes et capacités peut vous aider à restreindre l'éventail de carrières

possibles. Cela peut vous permettre d'écarter des domaines qui ne sont pas faits pour vous et faciliter votre choix.

La plupart de ceux qui consultent un conseiller d'orientation professionnelle ou un coach d'entreprise afin de les aider à trouver leur voie passent des tests.

## Les tests d'intérêt professionnel

Lorsque vous recherchez une carrière adaptée à votre profil, vous passez généralement des tests d'intérêt professionnel, destinés à vous aider à vous y retrouver dans un large éventail de carrières. Voici quelques organismes vous proposant ce genre de tests (Atout métier ou Profil Pro-R par exemple) :

- [www.test-psychotechnique.com](http://www.test-psychotechnique.com) : Test **Atout métier**
- [www.centraltest.fr](http://www.centraltest.fr) : Test **Profil Pro-R**
- [www.cadresonline.com](http://www.cadresonline.com) : Test **Atout métier**

Les tests se créent en évaluant des personnes qui travaillent dans divers domaines : enseignants, infirmières, physiciens, menuisiers, peintres, cuisiniers, marins, pilotes et des dizaines d'autres

groupes professionnels. Les créateurs de tests évaluent ces personnes et, sur la base de tendances dans les réponses (concernant différents domaines), déterminent leurs centres d'intérêt.

Par exemple, le testeur peut demander à toutes les personnes testées si elles aiment lire des revues d'informatique, regarder des films d'horreur ou faire du sport. Une fois un grand nombre de réponses recueillies, des tendances commencent à se dessiner. Si vos réponses correspondent à celles fournies par tous les menuisiers testés, cela peut signifier que vous êtes destiné à travailler le bois.

Bien entendu, s'appuyer sur ce genre de résultats peut poser certains problèmes. Par exemple, vous n'avez peut-être jamais touché à un outil de menuisier, vous n'avez aucune aptitude pour la menuiserie ou vous recherchez une carrière susceptible de vous permettre de gagner beaucoup d'argent et qui offre des perspectives de promotion nombreuses. Un seul test ne saurait aboutir à une prise de décision infaillible.

## **Les tests de personnalité**

Les tests de personnalité sont une autre catégorie de tests fréquemment utilisée pour choisir une

carrière. Ils permettent de déterminer vos traits de personnalité : extraverti ou introverti, objectif ou intuitif, méticuleux, etc. Voici des exemples de test :

- **Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)** : la théorie des types psychologiques a été commencée dans les années 1910 par **Carl Gustav Jung**, psychiatre suisse disciple de Freud. Il l'a formalisée dans son livre *Types psychologiques* en 1921. Ces travaux ont été poursuivis par l'Américaine Isabel Briggs Myers et ont donné naissance à ce test. Il est effectué chaque année par environ 2 millions de personnes dans le monde. Il vise à améliorer les relations personnelles et professionnelles, à augmenter la productivité et permet d'identifier les préférences en matière de leadership et de communication. Ce test est reconnu comme donnant le plus d'informations sur la personnalité du candidat. Fonctionnant sur le principe des affirmations, il permet de situer l'individu sur quatre échelles bipolaires codifiées par des lettres afin de définir son type MBTI. Il est proposé par de

nombreux cabinets de recrutement. ([www.16-types.fr](http://www.16-types.fr))

- **PAPI** : c'est le test le plus utilisé en France. Constitué de 90 questions à traiter en vingt minutes, il propose pour chacune une alternative de deux affirmations. Les résultats sont ensuite commentés par le recruteur sous forme d'un graphique et laissent au candidat l'occasion de réagir. ([www.aide-emploi.net](http://www.aide-emploi.net))
  - Le test **SOSIE** comporte 98 questions. Il suffit pour le candidat de choisir deux affirmations parmi trois ou quatre. ([www.ecpa.fr/ressources-humaines](http://www.ecpa.fr/ressources-humaines))
  - Le **potentiel de Sigmund** (beaucoup plus long) cherche à évaluer 38 traits de personnalité répartis sur trois domaines : la vie professionnelle, sociale et la dimension psychologique. ([www.sigmund.net](http://www.sigmund.net))

Nombre de conseillers d'orientation professionnelle estiment que la personnalité aide à déterminer le type de travail que vous pourriez aimer faire. Par exemple, les personnes extraverties peuvent faire de très bons commerciaux. Ces tests peuvent vous

aider à mieux vous connaître et à voir si vos traits de personnalité sont adaptés au type de métier choisi, mais il peut toujours y avoir des exceptions à la règle. Certains des meilleurs commerciaux sont en fait des introvertis. Ils ont une faculté d'écoute remarquable et savent aider leurs clients à satisfaire leurs besoins. Ainsi, le commercial est respecté et le client, incité à s'adresser à l'entreprise en question. En outre, les traits de personnalité tels que la conscience professionnelle améliorent généralement les performances dans n'importe quel type de travail. On a tendance à respecter les personnes ponctuelles, qui travaillent dur, sont honnêtes et suivent les règles. Mais le fait de savoir que vous avez ce genre de personnalité ne vous aide pas à trouver un type d'emploi donné.

## **L'intelligence cognitive ou QI (quotient intellectuel)**

Le test de QI est probablement le plus utilisé pour le recrutement. Les employeurs se servent de ces tests (que l'on n'appelle généralement pas test de QI dans le monde professionnel) pour savoir si le candidat est suffisamment intelligent pour occuper le poste.



Bien évidemment, pour certains emplois, il faut une personne intelligente (capable de mémoriser des faits, calculer, visualiser les relations spatiales, ou d'exécuter toutes sortes de tâches). Certains psychologues du travail s'interrogent toujours sur la faculté de personnes très intelligentes d'être plus performantes que les autres à certaines fonctions. Vous pouvez être doté de l'intelligence nécessaire pour être serveur dans un grand restaurant. Vous êtes capable de mémoriser les menus proposés et de savoir qui a commandé quoi pour chaque table. Mais vous pouvez aussi considérer ce travail comme transitoire. Autrement dit, vous n'êtes pas forcément motivé ou intéressé par le poste que vous occupez.

## Les tests d'aptitude

Les tests d'aptitude évaluent vos capacités techniques pour tel emploi (ou carrière). Les grandes écoles ont recours à ce genre de tests pour l'admission à certaines carrières :

[www.centraltest.fr/test-aptitude-rh.php](http://www.centraltest.fr/test-aptitude-rh.php)

L'Étudiant – services orientation – vous propose ainsi le test TOP avec un bilan d'orientation pour découvrir votre profil :

[www.so.letudiant.fr](http://www.so.letudiant.fr)

Des tests gratuits sont également proposés par Phosphore, et sont très utilisés par les jeunes : [www.phosphore.com/orientation](http://www.phosphore.com/orientation)

Vous trouvez également des tests d'aptitude dans la mécanique, l'administration, la navigation et bien d'autres domaines. Il s'agit de tests écrits ou pratiques. Vous pouvez passer l'un de ces tests et apprendre que vous avez les aptitudes nécessaires pour faire médecine, alors que vous ne supportez pas la vue du sang, ou que vous êtes fait pour la médecine dentaire alors que vous préférez travailler en plein air. Par conséquent, bien que les tests d'aptitude puissent vous aider à revoir certains points, ils n'offrent pas une vision complète.

## **Le rôle du QE dans l'équation professionnelle**

L'intelligence émotionnelle peut ajouter un autre aspect à la recherche d'une carrière. Le test de l'intelligence émotionnelle (à l'aide de l'EQ-i ou du MSCEIT) éclaire un peu plus la personne placée devant le choix d'une carrière (le [chapitre 4](#) vous en dit plus sur ces deux tests). Les résultats de votre

test de QE peuvent vous aider à percevoir des forces et faiblesses dont vous n'aviez pas forcément conscience. Par chance, nombre de groupes professionnels, universités et programmes de formation prennent en compte la valeur de l'intelligence émotionnelle. Pour l'admission dans un certain nombre d'écoles de commerce, d'ingénieur et d'autres établissements, l'intelligence émotionnelle figure parmi les critères de sélection. Voici des exemples d'influence de l'intelligence émotionnelle sur votre choix de carrière :

- **Estime de soi** : capacité d'une personne à respecter et accepter ses forces et ses faiblesses. Les personnes possédant une grande estime d'elles-mêmes sont souvent performantes aux postes caractérisés par la présence de nombreux obstacles ou confrontations. Par exemple, les commerciaux faisant du démarchage et ayant une grande estime d'eux-mêmes ont tendance à faire du bon travail.
- **Conscience de soi émotionnelle** : capacité d'une personne à avoir conscience de ses pensées et sentiments, à les comprendre, ainsi

que leur effet sur les autres. Cette qualité est utile dans les emplois où vous devez laisser une bonne première impression aux autres. Cela vous aide à savoir comment vous perçoit autrui quand vous essayez de lui vendre un produit ou une idée, par exemple.

- **Confiance en soi** : faculté d'exprimer ses sentiments, croyances et pensées d'une manière non agressive. Les commerciaux, responsables et dirigeants ont tendance à afficher une grande confiance.
- **Indépendance** : capacité à prendre des initiatives et à ne pas se sentir émotionnellement dépendant des autres. Les employeurs souhaitent des salariés qui se sentent indépendants, quelle que soit leur place. Dans le cadre de recherches menées par Multi-Health Systems, nous avons découvert que si les employés des services client et les membres d'une assistance technique sont très indépendants, ils ont tendance à être mieux évalués que s'ils sont plutôt dépendants des autres.
- **Réalisation de soi-même** : capacité à se fixer des objectifs personnels, à exploiter son

potentiel et à se passionner pour son travail. Des études menées par Multi-Health Systems sur des centaines d'emplois ont permis de conclure que la réalisation de soi-même était l'un des meilleurs indicateurs prévisionnels du succès. Les personnes passionnées par leur métier s'adaptent mieux à leur poste et se montrent performantes.

- **Empathie** : faculté de percevoir, de comprendre et d'apprécier les sentiments d'autrui. L'empathie est une qualité importante pour bon nombre d'emplois impliquant des interactions humaines (service commercial, ressources humaines, service client et encadrement). Les personnes très empathiques semblent préférer des postes où elles rencontrent souvent du monde.
- **Responsabilité sociale** : faculté d'être un membre actif et coopératif de son groupe social. Les personnes se montrant socialement très responsables font d'excellents équipiers. Des études récentes menées par le Center for Creative Leadership ont montré que les plus grands dirigeants possédaient cette capacité émotionnelle.

- **Relations interpersonnelles** : capacité à nouer et à entretenir avec les autres des relations satisfaisantes pour les deux parties. Si vous excellez dans ce domaine, vous êtes probablement fait pour une carrière axée sur le relationnel.
- **Tolérance au stress** : capacité à bien résister et à faire face de manière constructive aux situations défavorables. De nos jours, de nombreux emplois vous exposent au stress. Pour respecter des délais, gérer des personnes difficiles et jongler entre différentes tâches, il faut une tolérance au stress élevée. Les personnes douées en la matière sont capables d'évaluer la quantité de stress qu'elles peuvent tolérer sans perdre leurs moyens. Certains emplois sont très prévisibles et vous exposent rarement au stress, tandis que d'autres sont particulièrement stressants et impliquent de savoir passer d'une tâche à l'autre, gérer les priorités et les délais.
- **Contrôle des pulsions** : capacité à résister à une pulsion ou à retarder un désir d'agir. La patience est une qualité dans n'importe quel métier qui demande de la minutie. En outre,

lorsque vous avez affaire à des gens difficiles, vous devez être capable de contrôler vos pulsions.

- **Épreuve de la réalité** : faculté d'évaluer les différences entre ce que vous vivez et ce qui se produit objectivement. Dans de nombreux emplois (comptabilité et ingénierie, par exemple), cette lucidité peut impliquer l'interprétation d'informations complexes. Les personnes très conscientes de la réalité ne se laissent pas contaminer par leurs émotions.
- **Adaptabilité** : faculté d'ajuster ses sentiments, pensées et comportements au changement. Votre degré d'adaptabilité conditionne votre préférence pour des postes plutôt stables et prévisibles ou bien des emplois où le changement est de rigueur. De nos jours, l'adaptabilité est une qualité requise dans un grand nombre de métiers.
- **Résolution des problèmes** : capacité à trouver des solutions à des problèmes personnels ou interpersonnels. Au travail, les employeurs apprécient énormément ceux qui sont capables de résoudre des problèmes. Dans mon environnement professionnel, on incite les

employés à proposer à leur supérieur des solutions et non à leur soumettre des problèmes. Il en découle une responsabilisation des employés, avec une augmentation de leur marge de progression. Un lieu de travail où tout le monde est incité à résoudre les problèmes devient plus efficace. Tous les problèmes ne se résolvent certes pas facilement, mais le fait de fournir des efforts et de montrer que vous savez résoudre les problèmes fait de vous un employé précieux.

- **Optimisme** : qualité émotionnelle qui va bien au-delà de la perception du verre à moitié plein. Les gens très optimistes ont la faculté d'être positifs et de voir la vie en rose, même dans les périodes difficiles. Cet ensemble de qualités vous permet de rallier les autres à une cause, quelles que soient les circonstances. Au travail, les gens optimistes ont tendance à aller au-delà des difficultés et à continuer d'être productifs. L'optimisme peut s'avérer très important dans certains métiers nécessitant que vous surmontiez des obstacles, dirigiez une équipe ou annonciez des mauvaises nouvelles. Selon votre degré d'optimisme, vous



pouvez vous orienter vers telle ou telle carrière.

- **Joie de vivre** : la joie de vivre transcende les situations rencontrées dans la vie. Les gens heureux ont la faculté d'être contents d'eux-mêmes, des autres et satisfaits de leur vie en général. Leur bonheur n'est pas lié à leur salaire, aux fonctions qu'ils occupent, à leur nombre d'amis au travail ou à d'autres circonstances. Ils réussissent avec les clients, savent créer des relations durables avec leurs clients et instaurer une culture positive sur leur lieu de travail.

L'humeur que vous affichez généralement peut vous aider à cerner les carrières qui vous correspondent le mieux. En consultant un conseiller d'orientation professionnelle ou un coach, qui peut tester votre intelligence émotionnelle, vous pourriez découvrir un certain nombre de tendances susceptibles de vous aider à identifier les types de métier pour lesquels vous êtes fait. L'harmonie émotionnelle avec votre profession vous permet de rendre votre travail plus agréable.

# Évaluer sa vie professionnelle

Vous avez déjà un emploi qui vous satisfait plutôt, mais vous avez conscience que vous pourriez avoir une meilleure carrière. Votre métier n'est pas une passion. Lorsque vous vous réveillez le matin, vous n'êtes pas forcément joyeux ou excité à la perspective de la journée qui vous attend.

Vous envisagez peut-être de changer d'emploi. Mais vous souhaitez aussi voir ce que vous pouvez changer personnellement pour mieux apprécier votre travail. Pour ce faire, il existe trois exercices qui concernent vos pensées et émotions. Je les décris dans les sections suivantes.

## Comprendre que vous êtes ce que vous ressentez

Réfléchissez à la façon dont vos sentiments influent sur votre travail. Êtes-vous plus productif lorsque vous êtes enthousiaste ou quand vous êtes détendu ? Chacun a besoin d'un état d'esprit particulier pour accomplir ses tâches. Parfois, un certain style de musique peut vous donner envie de travailler.

Si votre travail vous ennuie, ce sentiment va influencer sur votre attitude et vos performances. Si vous ne vous sentez pas en harmonie avec votre travail, vous pouvez commencer à vous demander ce que vous faites à ce poste, s'il ne serait pas temps de trouver un poste plus satisfaisant ou si vous souhaitez le conserver parce que votre salaire vous convient. L'insatisfaction professionnelle est une source de distraction qui peut nuire à vos performances. Et si vous faites du mauvais travail, votre propre estime peut en pâtir et vous risquez de voir la vie sous un jour plus sombre.

En outre, l'état d'esprit idéal peut varier d'une tâche à l'autre. Souvent, les travaux minutieux se prêtent mieux à une humeur triste ou déprimée. Et vous serez plus productif dans des activités créatives si vous êtes d'humeur joyeuse.

Passez en revue vos meilleures performances professionnelles. Dans quel état d'esprit étiez-vous à ce moment-là ? Apprendre à connaître vos humeurs et leur influence sur votre travail peut vous aider à identifier les états d'esprit les plus propices à une productivité optimale et à apprécier réellement votre activité professionnelle.

Bien entendu, il vous faut également étudier le phénomène inverse. Les événements qui surviennent au travail peuvent conditionner vos sentiments. Une dispute avec un collègue peut vous déprimer et nuire considérablement à votre productivité le restant de la journée. Une mauvaise nouvelle, telle que des résultats jugés insuffisants par votre supérieur, peut vous empêcher de faire du bon travail ou de prêter attention aux détails de votre tâche.

## **Connaître ses sentiments à propos de son emploi**

Vous avez probablement une idée précise de ce que vous procure votre travail. Êtes-vous très enthousiaste quand vous y pensez ? Dans vos périodes de temps libre, passez-vous beaucoup de temps à parler de vos satisfactions professionnelles ? Préférez-vous le lundi (comme l'un de mes collègues qui dit : « Dieu merci, on est lundi ! ») ou le vendredi ?

À l'inverse, vous pouvez redouter d'aller au bureau. Quand le réveil sonne, vous avez déjà l'estomac noué, la tête dans un étau ou la nausée. Dans ce

cas, quelque chose cloche dans votre vie professionnelle.

Voici des signes qui peuvent vous aider à déceler un malaise professionnel :

- Au travail, je consacre beaucoup de temps à des occupations personnelles (naviguer sur Internet ou lire des magazines) ;
- J'ai hâte que la journée se termine ;
- Je parle souvent de ce que je pourrais faire d'autre ;
- Je n'aime pas vraiment les gens avec qui je travaille ;
- Je souhaiterais avoir plus de responsabilités ;
- Je me sens dans une impasse ;
- J'aime innover, ce que je n'ai jamais l'occasion de faire à mon poste actuel ;
- Je n'aime pas mes relations avec mon chef ;
- Je ne pense pas que l'avenir de mon entreprise soit réjouissant.

Si l'un de ces énoncés correspond à votre situation, vous pouvez commencer à réfléchir aux choix qui s'offrent à vous. Vous pouvez suivre le mouvement

et continuer sur la même voie, ou décider de réévaluer votre situation personnelle, puis commencer à changer certaines choses ainsi que vos sentiments à propos de votre travail, ou encore reconsidérer votre situation professionnelle, en décidant de changer de poste au sein de votre entreprise ou d'aller voir ailleurs.

## Connaître ses domaines d'excellence

Si vous estimez que le moment est venu de réévaluer votre situation professionnelle, vous devez savoir par quoi commencer. Prenez votre emploi actuel. Vous devez bien en apprécier certains aspects : échanger avec les clients au téléphone, aider les autres à résoudre des problèmes techniques, gérer les situations difficiles, etc.



Avant de pouvoir procéder à un changement, vous devez connaître vos sentiments envers votre situation actuelle. Pour vous aider à évaluer celle-ci, procédez comme suit :

- 1 Prenez votre carnet et notez au moins trois activités, tâches ou responsabilités que vous**

**aimez dans votre emploi.**

Inscrivez au moins les aspects qui vous avaient attiré lorsque vous avez décidé de prendre ce poste.

**2 Réfléchissez aux activités, tâches ou responsabilités que vous n'aimez pas et consignez-les dans votre carnet.**

Vous n'aimez peut-être pas certains collègues, la quantité de tâches administratives à exécuter, le manque de relations avec les autres, ou d'autres choses.

**3 Prenez les activités, les tâches ou les responsabilités que vous aimez et demandez-vous si vous pourriez les modifier.**

Voici quelques pistes :

- Consacrer plus de temps aux tâches que vous aimez ;
- Relier les tâches que vous aimez à certaines compétences (relations humaines, résolution de problèmes, tâches techniques) ;
- Penser au travail d'une manière générale (au-delà de votre poste), vous demander quels aspects de votre travail

vous plaisent vraiment (échanger avec les gens, travailler seul, encadrer une équipe) ;

- Réfléchir à d'autres postes au sein de votre société demandant ces compétences (tels que le service client, l'assistance technique et le service commercial) ;
- Réfléchir à d'autres carrières demandant ces compétences ;
- Rechercher les carrières ou postes mettant en valeur ces compétences, en en parlant à des amis, en faisant des recherches sur Internet, en consultant les petites annonces, en vous rapprochant du responsable des ressources humaines ou d'un conseiller d'orientation professionnelle.

**4 Réfléchissez à la façon dont vous pourriez modifier les tâches ou responsabilités que vous n'aimez pas.**

Voyez si vous pouvez suivre ces suggestions :

- Diminuer le temps consacré à ces aspects qui vous déplaisent ;



- Déléguer certaines des tâches que vous n'aimez pas ;
- Rechercher d'autres postes au sein de l'entreprise qui ne nécessitent pas l'exécution des tâches en question ;
- Rechercher d'autres postes, ailleurs, qui ne nécessitent pas l'exécution des tâches en question.

**5 Faites une synthèse de ce que vous aimez dans votre travail, de vos points forts, de ce que vous aimez sur le plan professionnel en général et des changements que vous souhaiteriez apporter à votre carrière.**

Concentrez-vous sur les tâches et responsabilités qui vous plaisent le plus dans votre emploi. Servez-vous de ces activités comme d'un tremplin vers la voie que vous souhaitez emprunter. Pouvez-vous développer vos points forts dans vos domaines de prédilection, grâce à des expériences, à des formations disponibles dans votre entreprise ou au sein d'organismes extérieurs (université, centres spécialisés) ou des programmes de tutorat ? Élaborez votre plan d'action avec ses différentes étapes.

## 6 Visualisez votre avenir.

Imaginez-vous dans cinq ans. Vous avez renforcé vos points forts, suivi la voie que vous souhaitiez et décroché la carrière de vos rêves. Vous serez ensuite en mesure de mener à bien votre plan d'action.



À retenir

La connaissance de vos forces et vos faiblesses peut vous donner un coup de pouce lorsque vous envisagez un changement de carrière. Trop souvent, on postule pour des emplois au petit bonheur la chance, priant simplement pour que tout se passe pour le mieux. Mais le fait de bien vous connaître (ce que vous aimez, les domaines dans lesquels vous excellez, les tâches que vous fuyez comme la peste) peut vraiment vous aider à trouver un emploi épanouissant. Ce ne sera pas forcément le poste idéal (composé exclusivement de tâches que vous adorez), mais vous serez heureux de travailler.



Truc

Les tests peuvent vous aider à en savoir plus sur vos forces, vos centres d'intérêt et vos compétences. Commencez par dresser une liste complète de ce que vous aimez et n'aimez pas (utilisez pour cela la méthode précédente). Tester votre intelligence émotionnelle vous permet de

confirmer vos forces, d'identifier les domaines dans lesquels vous avez une marge de progression et de vous fixer un programme précis.

## Améliorer ses performances de collaborateur

La plupart des emplois comprennent des interactions humaines, pas toujours en face-à-face, car vous pouvez échanger avec clients ou collègues au téléphone, par courriel, SMS ou visioconférence. Bien entendu, la quantité de temps passé avec les autres varie d'un poste et d'un métier à l'autre.

Les relations humaines sont prépondérantes dans la santé, la restauration, l'enseignement, les services financiers, l'informatique, entre autres. Dans certains secteurs, vous avez des fonctions spécifiques : service commercial, service client, assistance technique, management, services de soins ou équipe de projet.

Voici des moyens d'évaluer la part de relationnel dans votre emploi :

- Vous passez au moins deux heures par jour à communiquer avec des personnes ;

- Vous traitez directement avec les clients (externes ou internes à votre entreprise) ;
- Vous passez beaucoup de temps au téléphone ;
- Vous encadrez une ou plusieurs personnes ;
- Vous aidez les autres à résoudre leurs problèmes.

La liste précédente vous donne des exemples des façons de passer du temps au travail avec les autres. Il vous est peut-être difficile de penser à des emplois qui ne vous font côtoyer personne, et pourtant, il en existe. Pour des conseils relatifs au travail dans un environnement plus isolé, reportez-vous à la section « Améliorer ses performances dans un emploi autonome », plus loin dans ce chapitre.

## **Savoir si l'on est une personne sociable**

Une fois établie la part d'interactions humaines dans votre emploi, vous devez déterminer si vous êtes du genre sociable. Voyez si les responsabilités que vous appréciez dans votre travail impliquent

l'intervention d'autres personnes ou des tâches à exécuter seul.

Cela vous donnera un indice important sur votre degré de sociabilité. Voyez en outre si les énoncés suivants vous correspondent :

- Je passe le plus clair de mon temps seul au bureau, sans beaucoup utiliser le téléphone ;
- Je hais les réunions ;
- Les personnes qui bavardent au travail me rendent fou ;
- Je déteste être confronté aux clients ;
- Je me renferme quand mon chef vient me parler ;
- J'essaie d'éviter un certain nombre de personnes au travail ;
- Je serais bien plus productif si on me laissait tranquille.

Si au moins trois énoncés de la précédente liste vous correspondent, c'est que vous n'êtes probablement *pas* très sociable. Si la plupart de ces énoncés ne s'appliquent pas à votre cas, c'est que vous aimez probablement être entouré de gens, et

vous faites partie de la majorité. Pour la plupart, l'un des éléments les plus importants au travail est l'interaction avec les autres.

Si vous êtes sociable, vous pouvez accroître votre satisfaction professionnelle en modifiant l'équilibre entre les tâches que vous pouvez effectuer seul et le temps que vous passez avec les autres. Certains métiers impliquent des relations humaines permanentes tandis que d'autres vous donnent le loisir de vous retrouver seul, pour effectuer des travaux administratifs.

Comment définissez-vous les moments idéaux passés au travail avec les autres ? Choisissez le ou les énoncés suivants qui vous correspondent le mieux :

- Je suis sociable, je veux être en permanence entouré ;
- J'adore être avec les autres, je serai heureux de pouvoir passer 80 % de mon temps en leur compagnie ;
- J'ai besoin de contacts humains, mais j'ai également besoin de disposer d'un espace à moi. Passer 50 % de mon temps avec les autres me conviendrait ;

- Je préfère être seul, mais j'ai besoin de contacts occasionnels, pendant environ 20 % de mon temps ;
- Laissez-moi tranquille, je ne veux absolument aucun contact avec les autres.

En fonction de la flexibilité de votre emploi, vous pouvez moduler le temps passé seul et celui où vous côtoyez du monde. Si l'équilibre qui vous convient le mieux n'est pas envisageable à votre poste, voyez comment vous pouvez modifier votre emploi du temps pour vous en rapprocher. Si les autres vous dérangent, demandez à votre supérieur les ajustements qu'il pourrait réaliser. Si vous avez besoin de passer plus de temps avec les autres, voyez comment votre environnement professionnel pourrait vous le permettre.

## **Gérer efficacement le facteur humain au travail**

Il est possible que vous soyez dans l'obligation d'avoir affaire aux autres plus que vous ne le souhaiteriez. Pire, vous êtes peut-être contraint de passer du temps avec des personnes que vous

n'aimez pas. Alors, comment tirer le meilleur parti de ce temps passé avec les autres ?



Voici quelques conseils pour traiter avec des personnes dont vous n'appréciez pas vraiment la compagnie :

- **Connaître son style professionnel.** Sachez si certaines personnes vous ennuient ou si, d'une façon générale, vous préférez simplement travailler en solo. S'il s'agit de personnes en particulier, vous pouvez organiser votre journée en conséquence.
- **Connaître ses sentiments.** Demandez-vous si vous préférez travailler avec certaines personnes (employés ou clients) et non avec d'autres. Vous pouvez aménager votre emploi du temps de façon à côtoyer plutôt les personnes que vous appréciez.
- **Choisir un moment dans la journée.** Voyez si vous êtes plus disposé à échanger avec les autres à un moment précis de la journée.
- **Choisir un endroit.** Déterminez s'il existe un lieu qui vous convient bien pour avoir affaire aux autres (par exemple, aller dans le bureau



de la personne, de façon à pouvoir choisir le moment où prendre congé).

- **Planifier.** Prévoyez vos interactions (en fixant un objectif) afin d'en contrôler la structure et la durée.
- **Faire court.** Définissez la durée et cherchez à vous y tenir.
- **Être professionnel.** Soyez aimable, même si vous n'aimez pas votre interlocuteur.



Soyez mature et faites preuve de professionnalisme dans vos relations avec les autres au travail. Soyez poli, simple et sérieux. Si vous avez des difficultés avec certaines personnes, préparez les contacts avec elles. Répétez mentalement les événements que vous souhaiteriez voir se produire, avant de rencontrer la personne. Cela peut vous aider à mieux vivre la rencontre.

## Améliorer ses performances dans le travail autonome

Vous passez peut-être le plus clair de votre temps à travailler seul devant votre ordinateur sans échanger beaucoup avec les autres. Certaines

personnes préfèrent travailler dans leur coin, car elles se concentrent mieux et exécutent leurs tâches sans être distraites par le téléphone, les courriels ou les collègues qui débarquent dans leur bureau.

Cependant, dans l'univers professionnel, un minimum de contacts est inévitable. Les sections à suivre vous montrent comment gérer ces relations incontournables tout en demeurant productif.

## **Savoir si l'on préfère travailler seul**

Si vous réalisez l'activité de la section « Connaître ses domaines d'excellence », plus haut dans ce chapitre, vous saurez si vous aimez travailler avec les autres. En règle générale, les personnes qui n'aiment pas travailler avec les autres occupent des emplois plutôt techniques. La mécanique, les maths, la programmation ou l'ingénierie vous intéressent peut-être plus, à moins que ce ne soit l'écriture, la conception, la composition ou d'autres activités plus artistiques.

Bien entendu, tous les mécaniciens, artistes et autres individus exerçant un des métiers cités ci-dessus n'ont pas des difficultés à communiquer

avec les autres. Mais, si vous leur donnez le choix, la plupart d'entre eux préféreront travailler seuls plutôt qu'en équipe.

Parfois, les interactions humaines n'en demeurent pas moins inévitables. Par exemple, vous devez peut-être :

- Recevoir des instructions sur les tâches à exécuter ;
- Obtenir un retour sur le travail effectué ;
- Soumettre des idées aux autres ;
- Expliquer votre travail aux autres ;
- Suivre une formation ;
- Partager vos idées ;
- Rectifier les idées fausses sur votre travail ;
- Défendre la qualité de votre travail.

Vous devez avoir suffisamment de temps pour faire votre travail sans négliger la communication avec les autres. Sinon, vous avez besoin de savoir gérer votre temps et communiquer.

## **Travailler seul et progresser**

Tout le monde peut s'améliorer dans son travail. Si vous travaillez seul la plupart du temps, vous devez à la fois savoir communiquer et gérer votre temps. La notion de gestion du temps vous paraît sans doute logique, car n'importe quelle personne active doit en être capable. Mais vous vous demandez peut-être pourquoi une personne travaillant seule devrait savoir communiquer.

## Bien communiquer avec les autres

Dans la section précédente, j'énumère un certain nombre de raisons pour lesquelles les qualités de communicant sont indispensables pour les personnes travaillant seules. Dans la mesure où vous consacrez moins de temps que les autres aux échanges, ces qualités sont indispensables. Les occasions d'éclaircir des propos ou de corriger des erreurs de communication sont moins nombreuses. Vous devez donc faire passer votre message avec clarté et efficacité et déterminer si votre interlocuteur a bien saisi vos propos. Trop souvent, on fait passer l'information sans se soucier de la perception du message.



Truc

Voici quelques suggestions pour bien communiquer avec les autres :

- **Connaître votre message.** Sachez à l'avance quel message transmettre.
- **Être complet.** Consignez votre message par écrit en dressant la liste des informations à transmettre afin de ne rien omettre.
- **Visualiser la transmission du message.** Imaginez la façon dont vous souhaitez transmettre votre message.
- **Être agréable.** Entraînez-vous à vous montrer agréable. Par exemple, délivrez votre message en souriant. Si vous le faites par téléphone, votre interlocuteur percevra votre sourire. Saluez l'autre personne, prêtez attention à ses signaux verbaux et non verbaux et soyez poli. Vous pouvez vous entraîner à être agréable avec vos collègues et vos connaissances, et faire de même avec votre famille et vos amis.
- **Obtenir la confirmation que votre interlocuteur comprend votre message.** Choisissez la façon dont vous souhaitez vous assurer de la bonne réception de votre message. Posez des questions : « Le message est-il clair pour vous ? Avez-vous besoin d'informations complémentaires ? »

- **Se détendre.** Si vos émotions vous empêchent parfois de faire passer votre message, entraînez-vous à utiliser des méthodes de relaxation telles que la respiration profonde, la diversion et la méditation (voir le [chapitre 6](#)).

## Se motiver

Lorsque vous travaillez seul, la motivation s'avère parfois difficile à trouver, ce qui peut poser problème en termes de gestion du temps. Dans la mesure où les contrôles ne sont pas fréquents, vous pouvez facilement vous perdre dans d'autres activités. Fixer des objectifs et des délais précis vous permettra de surmonter cet obstacle.



Truc

Voici quelques suggestions :

- **Vous fixer des objectifs.** Assurez-vous de disposer d'objectifs concrets pour l'exécution des tâches qui vous incombent.
- **Mettre en place des jalons sur la voie de ces objectifs.** Décomposez ces objectifs en étapes mesurables.
- **Fixer une date limite précise.** Chaque jalon doit être bien délimité, par exemple :

**« Terminer la rédaction du rapport pour mardi, 14 heures. »**

- **Être réaliste.** Fixez des objectifs atteignables.
- **Vous récompenser en cours de route.** Essayez de vous récompenser chaque fois que vous atteignez un jalon (par exemple, un morceau de chocolat pour les petits jalons et une promenade dans le quartier pour les jalons plus importants).
- **Fêter ça ! Fêtez l'atteinte de chaque objectif majeur (sortez par exemple au restaurant).**
- **Pour vous aider à fixer vos objectifs, veillez à ce qu'ils soient formulés positivement, avec des verbes d'action et utilisez l'acronyme SMART :**
  - **Spécifiques** (vos objectifs sont-ils concrets et précis ?)
  - **Mesurables** (à quoi saurez-vous que vous les avez atteints ?)
  - **Atteignables** (avez-vous placé la barre à la bonne hauteur ?)
  - **Réalistes** (avez-vous les moyens nécessaires ?)

- Temps (pour quand ?)

## Influencer les autres au travail

Quelle que soit votre profession, il vous faut probablement influencer des personnes. Les cours de vente ne font pas partie de tous les cursus scolaires, et, pourtant, tout le monde a quelque chose à vendre. Même les écoles de commerce sont aujourd'hui plus axées sur le marketing. Vous pouvez avoir besoin de faire passer vos idées, points de vue, stratégies, techniques, et même de vous vendre (repensez à la dernière fois où vous avez essayé d'obtenir une augmentation).

Influencer les autres au travail fait appel aux principes que l'on retrouve dans la vente. Les techniques de vente ont beaucoup évolué. Les anciens commerciaux et vendeurs pouvaient vendre n'importe quoi en manipulant le client potentiel. Aujourd'hui, les gens sont bien plus méfiants, surtout vis-à-vis de ceux qui ont manifestement quelque chose à vendre. Leur visage traduit leur interrogation : « Que veut-il, celui-là ? »

Autrefois, la vente consistait à vanter les avantages (et non les fonctionnalités) : ce produit vous fait



gagner un temps précieux, paraître plus jeune, économiser de l'argent. Si ces bénéfices restent essentiels, que recherchent la plupart des personnes ? De l'écoute, répondent-elles le plus souvent ! Et si c'était plutôt de l'empathie ? Nous allons voir l'importance de l'empathie et de l'assertivité au travail.

## Faire preuve d'empathie pour vendre

À tous les niveaux, influencer autrui implique de connaître son état d'esprit et d'être capable de se mettre à sa place. Si vous comprenez l'autre personne, vous êtes alors mieux à même de faire passer votre message. Vous ne perdez pas votre temps à essayer de lui vendre quelque chose qui ne l'intéresse pas.

Une grande étude menée par Multi-Health Systems avec l'US Air Force a cherché à déterminer les clés de la réussite des recruteurs de l'armée de l'air américaine. À cette époque, la rotation des recruteurs était très importante. À l'instar des commerciaux et vendeurs, ils doivent convaincre

les personnes en face d'eux des avantages directs à s'engager dans l'US Air Force.

Traditionnellement, l'US Air Force sélectionnait des recruteurs sur la base de leurs performances dans différents types d'emplois. Par exemple, un bon mécanicien souhaitant changer de poste pouvait aspirer à devenir recruteur. Pour retenir un candidat, l'US Air Force prenait en compte diverses compétences, mais celles-ci n'avaient généralement pas grand-chose à voir avec les critères définissant un bon recruteur.

De concert avec l'US Air Force, Multi-Health Systems a testé l'intelligence émotionnelle de plus de 1 400 recruteurs. Puis nous avons étudié comment ils s'en sortaient dans leurs fonctions. L'étude a montré qu'un recruteur avait besoin de se montrer empathique pour parvenir à influencer les personnes qui se présentaient devant lui.

Lorsque l'US Air Force s'est mise à utiliser l'EQ-i dans son processus de sélection, en se concentrant sur l'empathie et quatre autres facteurs d'IE, le taux de fidélisation des recruteurs a augmenté de 92 %, permettant à l'institution de faire une économie de 2,7 millions de dollars, rien que la première année.



À retenir

Par conséquent, la prochaine fois que vous devez convaincre un collègue, un client, voire votre chef, pensez à vous montrer empathique.



Truc

Voici des approches à privilégier pour conclure une vente :

- Mettez-vous à la place de l'autre personne et réfléchissez à ce qu'elle pourrait tirer de votre proposition, idée ou demande ;
- Concentrez-vous sur les centres d'intérêt de l'autre personne, au lieu de mettre l'accent sur les éléments qui vous semblent importants ;
- Privilégiez l'avantage n° 1 pour l'autre personne. Pouvez-vous lui faire gagner du temps, contribuer à ce qu'elle soit plus détendue, l'aider à gagner plus d'argent ?
- Lorsque vous réfléchissez à votre présentation (ou argumentaire de vente), imaginez comment l'autre personne pourrait interpréter votre message ;
- Recherchez quels sont les besoins et les objectifs que vous avez en commun et montrez à l'autre personne que vous souhaitez la même chose.

C'est en comprenant et en utilisant l'empathie que vous parviendrez à bien mieux influencer les autres.

## Comprendre la notion d'assertivité

Une autre qualité importante pour parvenir plus sûrement à influencer les autres est l'assertivité ou l'affirmation de soi. Voici quatre façons de vous exprimer :

- **Avec passivité** : vous n'exprimez pas clairement vos sentiments et votre opinion sur les choses et les êtres. Vous avez mis en place une attitude d'évitement, voire de fuite devant les personnes et les événements. Ce comportement est lié à la crainte de faire face, de vous impliquer personnellement en disant ce que vous pensez et ressentez.
- **Avec agressivité** : vous imposez votre opinion et vos sentiments aux autres en vous montrant excessif. Ce comportement vise à soumettre les autres, à les faire plier. Vous avez choisi l'attaque pour faire face aux situations difficiles.

- **Avec manipulation** : vous masquez vos objectifs et cherchez à les atteindre par des moyens détournés en amenant l'autre où vous voulez sans le dire clairement.
- **Avec assertivité** : vous êtes capable d'exprimer vos pensées, sentiments et croyances sans offenser l'autre personne. Une personne sûre d'elle peut être en complet désaccord avec vous en matière de politique ou de religion tout en demeurant votre amie.



## Qu'est-ce que l'assertivité ?

Le terme *assertiveness* est traduit en français par assertivité, ou affirmation de soi.

### **Être assertif, c'est :**

- Oser s'affirmer de façon constructive ;
- Défendre ses droits en respectant ceux des autres ;
- Prétendre à sa vérité, ses goûts, ses idées, ses besoins ;
- Exprimer ses émotions et ses sentiments ;
- Jouer cartes sur table sur la base d'objectifs clairement affirmés ;
- Être à l'aise dans une relation de face-à-face ;
- En cas de désaccord, rechercher des compromis réalistes sur la base des intérêts mutuels.

Dans les situations de stress de notre vie, nous adoptons parfois des comportements passifs, agressifs ou manipulateurs. À nous de les repérer pour les éviter et mettre en place des attitudes

assertives plus constructives où notre intelligence émotionnelle fera merveille !



Voici des moyens de muscler votre assertivité :

- **Faites la différence entre les faits et les opinions** lorsque vous communiquez avec quelqu'un. Si la personne délivre une opinion comme s'il s'agissait d'un fait, demandez-lui comment elle peut être certaine de la véracité de ses propos. En a-t-elle la preuve ?
- **Ayez conscience de vos propres pensées, sentiments et croyances**, et entraînez-vous à les partager avec vos proches afin de parler avec aisance de ces sujets ;
- **Différenciez bien vos opinions et croyances des faits** lorsque vous communiquez avec les autres ;
- **Lorsque vous n'êtes pas d'accord avec quelqu'un, soyez poli et aimable** avec lui ;
- **Osez exprimer vos préférences**. Vous pouvez le faire sans offenser votre interlocuteur, à savoir sans l'insulter, le rabaisser, être

désobligeant, trop virulent, généraliser et exagérer ;

- **Apprenez à demander aux autres leur avis** sur des sujets qui vous intéressent sans être mal à l'aise.

L'assertivité est une qualité qui se cultive et aide à influencer les autres avec plus d'efficacité.

## Devenir un meilleur coéquipier

Dans l'univers professionnel moderne, les employés travaillent en équipe. Il peut s'agir d'équipes permanentes ou temporaires (pour des projets spécifiques).

Vous faites partie d'une équipe si :

- Vous travaillez avec au moins une autre personne au sein d'un projet ;
- Vous travaillez régulièrement avec un groupe de personnes ;
- Vous partagez un objectif commun avec des personnes avec qui vous communiquez de manière virtuelle (par courriel, par exemple) ;
- Vous avez un but commun avec un ou plusieurs collègues ;



- Vous avez besoin des autres pour accomplir votre mission ;
- D'autres personnes dépendent de vous pour faire leur travail.

Nous allons voir comment devenir un équipier plus efficace. Savoir travailler avec les autres membres de l'équipe présente de nombreux avantages. Les employés qui travaillent bien ensemble sont plus heureux. Faire partie d'une équipe donne le sentiment de prendre part à une aventure commune.

Lorsqu'une équipe fonctionne bien, ses membres sont productifs et trouvent la collaboration gratifiante. Bien entendu, une équipe n'est pas à l'abri des dysfonctionnements. Lorsque vous observez votre équipe, il vous faut d'abord prendre en compte vos sentiments vis-à-vis des autres membres. Aimez-vous les personnes qui la composent ou avez-vous des problèmes relationnels avec certains ? Pour qu'une équipe fonctionne, tous ses membres doivent bien s'entendre.

# Comprendre le fonctionnement de l'équipe

Faire partie d'une équipe au travail, c'est tendre avec les autres membres vers des objectifs communs. Cela implique également d'aller dans le même sens (dans le meilleur des cas !) pour atteindre ces objectifs. Les équipes qui fonctionnent très bien communiquent admirablement. Quand un problème surgit, chaque membre n'hésite pas à exprimer ses pensées, croyances et sentiments. Les mesquineries n'ont pas leur place au sein des équipes efficaces. L'équipe critique les idées soumises et ses membres ne le prennent pas pour une attaque personnelle.

Les environnements physiques ou virtuels conviennent au fonctionnement d'une équipe. Les règles sont en grande partie identiques. Pour que l'équipe soit efficace, ses membres doivent se respecter. Si un membre ne suit pas les règles ou manque d'égards envers ses collègues, l'ensemble des membres doit soulever le problème, puis le régler. S'ils estiment qu'il n'apporte pas la contribution qu'il devrait, l'équipe peut se

décourager, ce qui peut nuire aux réalisations collectives.

Tous les membres doivent œuvrer pour le bien de l'équipe ou de l'organisation et mettre de côté leurs problèmes personnels. L'intelligence émotionnelle joue un rôle important pour le fonctionnement harmonieux de l'équipe. La faculté de gérer vos propres émotions peut y contribuer, car cela vous permet de rester concentré sur les tâches à exécuter et l'intérêt de l'équipe.

## Bien s'intégrer dans une équipe

L'intelligence émotionnelle aide les équipes à fonctionner harmonieusement à plus d'un titre. Les capacités émotionnelles de chaque membre y contribuent. Voyez parmi les énoncés suivants ceux qui illustrent votre attitude envers les autres membres de votre équipe :

- Je n'aime vraiment pas les autres membres de mon équipe, nous ne nous entendons tout simplement pas ;
- Je les apprécie sans plus. Nous ne nous décarcassons pas pour les autres ;

- J'aime les autres membres de l'équipe, mais nous n'avons pas d'atomes crochus en dehors du travail ;
- J'adore mon équipe, nous formons une machine bien huilée. Je sais ce que les autres pensent avant même qu'ils ouvrent la bouche.

Si le courant ne passe pas entre les membres de votre équipe, c'est un problème qui n'est pas facile à résoudre. Vous devrez peut-être faire appel à un consultant extérieur ou carrément revoir sa composition. Cependant, s'il s'agit simplement d'un manque de cohésion, il existe un certain nombre de solutions :

- Assurez-vous de l'existence d'objectifs mesurables et accompagnés d'une date limite précise (par exemple, « le bilan des coûts externes du projet doit être prêt pour mercredi 14 heures ») ;
- Indiquez clairement à chacun son rôle dans l'atteinte des objectifs de l'équipe ;
- Restez professionnel dans vos discussions en évitant que les conflits de personnes ou les mesquineries ne viennent entraver la poursuite des objectifs fixés ;

- Trouvez du temps en dehors du travail pour fréquenter les autres membres de l'équipe.

## Aider les autres membres de l'équipe

Vous pouvez parfois estimer que certains membres de l'équipe ne fournissent pas leur part d'effort. Vous travaillez dur à l'élaboration d'un projet et découvrez qu'un membre ne fait rien. Il est naturel de vous sentir agacé, voire en colère.

Cependant, la colère n'est alors d'aucune utilité. Vous ou l'un des autres membres devez avoir une discussion franche avec la personne en question, en faisant preuve d'assertivité et non d'agressivité.



Truc

Voici des conseils à appliquer si l'un des membres de votre équipe se la coule douce :

- Demandez-lui carrément s'il a un problème avec son travail ou l'équipe ;
- S'il a un problème, cherchez à le résoudre ensemble ;
- Voyez s'il a besoin de ressources supplémentaires ;

- Demandez-lui s'il ressent au sein de l'équipe une certaine injustice que le responsable devrait traiter ;
- Voyez s'il est fait pour cette équipe, à la fois techniquement et émotionnellement ;
- Donnez-lui un délai pour réaliser un ajustement précis dont vous êtes convenus.

Tous les problèmes au sein d'une équipe ne sont pas faciles à résoudre. Il vous faut parfois en changer la composition pour qu'elle fonctionne bien dans un climat sain. L'encadré « Modifier l'équipe » vous montre comment procéder.



***"Il s'agit d'apprendre ses langues intérieures. Une grande partie de l'existence se passe en soi et soi-même. Autant explorer le terrain et en tirer le meilleur parti."***

Jean-Louis Servan-Schreiber

## Modifier l'équipe

Il faut parfois changer la composition d'une équipe pour obtenir une atmosphère saine et atteindre les objectifs fixés. Dans cet exemple, Guillaume, chef de projet, parle à Luc de son non-respect des délais et de son investissement au sein de l'équipe.

La date butoir est dans une semaine. Tout le monde ne compte pas ses heures pour que la présentation au plus gros client de l'entreprise soit prête. Tout le monde, à l'exception de Luc, qui n'est pas capable ou ne veut pas boucler le rapport sur les dépenses pour la partie du projet qui le concerne. Si le client signe, le projet s'élèvera en tout à un million d'euros.

« Qu'est-ce que tu entends par là quand tu dis que tu n'as pas pu le faire ? demande Guillaume.

— Eh bien, j'avais d'autres choses à faire, lui répond Luc d'un air penaud.

— Luc, tu connais l'importance de ces données pour l'équipe. Toute la présentation repose sur la communication de l'ensemble des coûts, déclare Guillaume avec fermeté.

— Désolé, réplique Luc.

— Luc, ce n'est pas la première fois que tu es en retard dans ton travail. Tu ne te sens pas bien au sein de l'équipe ? lui demande Guillaume.

— Pourquoi tu dis ça ? répond Luc, un peu surpris.

— C'est juste que je n'ai pas l'impression que tu t'impliques vraiment dans cette équipe. J'ai besoin que tu me dises maintenant si tu veux toujours en faire partie ou si nous devons prendre d'autres dispositions. J'ai vraiment apprécié tout le boulot que tu as fourni, Luc, mais je crois que ce serait bien pour tout le monde si tu me faisais part clairement de ton état d'esprit, ajoute Guillaume.

— Je suis vraiment désolé, Guillaume, mais tu as raison, je participe à plein d'autres projets. Il vaudrait peut-être mieux que je quitte cette équipe », dit Luc.

S'il n'est jamais agréable qu'une personne quitte l'équipe, c'est une solution parfois préférable pour la productivité collective. Il vaut mieux détendre l'atmosphère en prenant des dispositions qui permettent à chacun de bien se concentrer sur sa mission.

Bien entendu, Luc aurait pu décider de rester au sein de l'équipe. Dans ce cas, Guillaume aurait dû fixer avec lui des objectifs clairs et quantifiables, en fournissant un éventuel soutien supplémentaire.



## DANS CE CHAPITRE

Motiver les autres

•

Devenir un leader efficace

# Chapitre 11

## Devenir un leader émotionnellement intelligent

Que signifie être un leader ? Il existe des milliers d'ouvrages sur le leadership. À qui pensez-vous lorsque vous entendez le terme leadership ? John Fitzgerald Kennedy, Mohandas Karamchand Gandhi, Martin Luther King Jr., Charles de Gaulle, Winston Churchill, Henry Ford, Bill Gates, Theodore Roosevelt ou Margaret Thatcher ?

Chacun a en tête des personnages symboles de la notion de leadership ou une conception du leader idéal. Pour compliquer encore plus les choses, les experts en leadership ont développé des centaines

de théories sur le sujet. Vous ne vous voyez peut-être pas dans la peau d'un leader ou n'aspirez pas à devenir président, Premier ministre, P-DG.

En réalité, le *leadership* se définit facilement. Il implique toute situation au cours de laquelle vous souhaitez que quelqu'un d'autre fasse quelque chose. Il n'y a pas de leader sans suiveur. Pensez à toutes les situations où vous avez essayé d'influencer le comportement des autres. Vous avez agi en leader. Si vous tentez d'influencer votre conjoint, vos enfants, amis, collègues, voisins, subordonnés ou qui que ce soit, vous êtes alors un leader.

Ce chapitre vous donne la recette pour devenir un leader efficace et vous améliorer. Tout le monde n'est cependant pas fait pour devenir un leader au travail. Vous allez découvrir les avantages du leader (meilleur statut, salaire plus intéressant) mais aussi ses obligations (responsabilités, investissement en temps).

## **Obtenir des autres qu'ils fassent certaines choses**

Au travail, la plupart des gens ont besoin des autres pour accomplir leur mission. Mais généralement, vous n'avez pas d'autorité sur les individus dont l'aide vous est nécessaire. Dans votre environnement professionnel, vous avez peut-être remarqué que certaines personnes ont le chic pour se faire systématiquement aider par des collègues. D'autres, en revanche, ont un mal fou à obtenir des services.

L'intelligence émotionnelle joue un rôle primordial dans votre capacité à obtenir l'aide d'autrui. Vos capacités émotionnelles sont essentielles pour votre aptitude à être un leader. L'empathie, l'optimisme et la faculté de nouer des relations interpersonnelles efficaces conditionnent la réussite en tant que leader (voir la section « Définition d'un leader d'entreprise efficace », plus loin dans ce chapitre).

## Être ou ne pas être cadre...

La plupart des personnes en activité rêvent de gravir les échelons. On mesure généralement ce succès à une promotion qui permet d'occuper un poste d'encadrement. Après un certain temps passé en première ligne, que vous soyez dans la vente, le

service client ou l'assistance technique, vous finissez par espérer une promotion. Si elle se fait attendre, vous pouvez commencer à soupçonner l'existence d'un problème.

Bien entendu, lorsque la promotion tant désirée se concrétise, vous êtes enthousiaste. C'est non seulement la reconnaissance de vos efforts, mais également de plus grandes responsabilités, la perspective d'un travail plus intéressant, l'occasion de devenir chef et, élément non négligeable, un salaire plus élevé. Que vouloir de mieux ?

Eh bien, malheureusement, nombre de personnes promues au rang de chef ne donnent pas forcément entière satisfaction dans leurs nouvelles fonctions. Après tout, ce n'est pas parce que vous êtes un bon plombier, médecin ou commercial que vous serez capable d'encadrer d'autres plombiers, médecins ou commerciaux.

Il est risqué de promouvoir à un poste une personne compétente dans des domaines complètement différents. Voici des questions à vous poser pour savoir si vous êtes fait pour encadrer une équipe :

- Aimez-vous superviser les autres ?

- Aimez-vous les tâches administratives ?
- Êtes-vous content d'abandonner les principales tâches de votre poste actuel ?
- Aimez-vous évaluer les autres ?
- Aimez-vous faire, avec votre chef, le bilan des performances des membres de votre équipe ?
- Aimez-vous fixer des objectifs à votre groupe et vous assurer qu'ils sont atteints ?
- Parvenez-vous à garder votre calme lorsque les personnes qui vous entourent sont stressées ?
- Êtes-vous capable de restaurer le calme quand les autres se mettent à stresser ?
- Aimez-vous aider les autres à résoudre des problèmes ?

Si certains de ces rôles vous plaisent, vous êtes peut-être prêt à assumer des fonctions d'encadrement. Mais je vous conseille vivement de bien vous préparer à un changement radical dans les tâches à exécuter.



Truc

Vous pouvez suivre une formation de management pour vous préparer à relever ce genre de défi ou

faire appel à un coach d'entreprise ou mentor. Le plus important est de prendre votre nouveau poste en étant pleinement conscients des fonctions, responsabilités et objectifs.

## Se faire écouter des autres

Pour être un leader, il vous faut au moins un suiveur. Pour que les autres vous suivent, vous devez savoir comment attirer leur attention, fixer des objectifs clairs et surveiller leur activité.

Voici comment savoir si les autres vous écoutent :

- Ils prêtent attention à ce que vous dites ;
- Ils vous demandent votre opinion ou des conseils ;
- Vous êtes capable de modifier leur comportement ;
- Ils vous voient comme une source d'information intéressante ;
- Ils ont confiance en vous et savent qu'ils peuvent se confier à vous.

Cette faculté de se faire écouter se travaille. Les autres ne vont pas automatiquement vous respecter

ou obéir à vos ordres, mais vous pouvez faire en sorte que leur attention soit plus grande.

Être leader, c'est être *crédible* ou honnête et digne de confiance. Cette crédibilité vous aide à gagner le respect des autres. Malheureusement, il n'existe pas de baguette magique pour devenir crédible. La crédibilité s'acquiert avec le temps, notamment en tenant parole. Lorsque vous faites une promesse ou vous vous engagez, allez jusqu'au bout. Si cela vous est impossible pour une raison quelconque, vous devez expliquer pourquoi avec la plus grande honnêteté.

Les gens écoutent celui qui semble prendre à cœur leur situation. En termes d'intelligence émotionnelle, vous pouvez gagner cette confiance grâce à l'empathie. Si vous vous montrez empathique, vous serez plus à même de bénéficier de la collaboration des autres, grâce à l'importance que vous accordez à leur bien-être. L'égoïsme et l'insensibilité éloignent souvent les autres.

Voici ce que vous pouvez faire pour devenir empathique au travail :

- Prêtez attention aux personnes avec qui vous travaillez ;

- Apprenez à connaître les centres d'intérêt de vos collègues ;
- Reformulez votre interprétation des messages des autres afin d'être certain de comprendre précisément leurs soucis ;
- Vérifiez si vous avez bien saisi les sentiments de votre interlocuteur une fois qu'il les a exprimés ;
- Montrez aux autres que vous vous intéressez à eux, à leur famille et à leurs passions ;
- Évitez de vous mettre en avant.



Si vous faites preuve de courtoisie et de compassion en prêtant attention à votre entourage, vous aurez plus de chances de voir les autres s'intéresser à vous. Vous gagnerez la confiance des autres en vous souciant d'eux et en prouvant que vous n'êtes pas égocentrique.

## Obtenir la coopération des autres

Une fois l'attention des autres obtenue, le moment est venu de faire en sorte qu'ils coopèrent.



En règle générale, les gens ont tendance à faire ce qui est dans leur intérêt. Si vous souhaitez convaincre quelqu'un de travailler avec vous ou de répondre à vos attentes, faites-lui part des avantages qu'il peut en tirer. Ce peut être aussi simple que d'être content lorsque vous êtes content. Mais vous pouvez aussi instaurer une interaction plus complexe débouchant sur un avantage clair pour l'autre, soit immédiatement, soit progressivement.

La coopération idéale intervient quand l'autre souhaite vraiment vous aider. Pour l'obtenir, vous devez le soutenir, afficher certains traits de personnalité (positif et agréable) et le convaincre de vous rendre service.

Il est toujours possible de s'exercer à aider les autres, mais la modification de votre propre personnalité sera peut-être plus difficile. Rester positif et aller vers les autres contribuent à faciliter un éventuel changement de personnalité. Mais se montrer agréable est plus naturel pour certaines personnes que pour d'autres.

Dans la stratégie consistant à vouloir faire changer l'autre, essayez la persuasion. Les composantes du modèle d'intelligence émotionnelle de Bar-On (voir

le [chapitre 4](#).) susceptibles de vous aider sont l'estime de soi, l'optimisme et la joie de vivre :

- **Estime de soi** : avoir une grande estime de soi, c'est bien avoir conscience de ses forces et ses faiblesses. Pour ce faire, vous devez bien vous connaître et trouver un équilibre entre confiance en soi et arrogance. On est plus enclin à aider ceux qui montrent une certaine dose d'humilité.
- **Optimisme** : l'optimisme et la joie de vivre sont des traits de personnalité séduisants. On est plus à même de coopérer avec quelqu'un d'optimiste, car ce dernier a le don de montrer que la coopération est une opération gagnant-gagnant. Si vous devez intervenir en faveur de quelqu'un, vous préférerez sans doute aider un optimiste plutôt qu'un pessimiste, quelqu'un de sûr de lui plutôt que quelqu'un d'arrogant ou d'incertain et une personne joyeuse plutôt qu'une personne triste.
- **Joie de vivre** : à l'instar de l'optimisme, la joie de vivre attire l'autre. Lorsque vous êtes heureux, vous êtes d'une compagnie plus agréable. Votre facteur sympathie se trouve renforcé par votre joie de vivre, celle-ci

pouvant aussi être contagieuse. Tout le monde aime être heureux et le fait d'être entouré de personnes épanouies favorise votre bonheur.



Voici des conseils pour devenir un leader optimiste :

- Retenez l'aspect positif des situations et des personnes, même quand c'est difficile ;
- Recherchez des solutions plutôt que de vous appesantir sur les problèmes ;
- Parlez aux autres de leurs points forts ;
- Concentrez-vous sur vos succès et non sur vos échecs ;
- Considérez les échecs comme des événements dont vous pouvez tirer des enseignements afin de mieux vous comprendre et d'améliorer vos performances.



Citation ou  
métaphore

## Connaissez-vous la parabole du vieillard du fort, relatée par Lin Yutang ?

Un vieillard vivait avec son fils dans un fort abandonné au sommet d'une colline, et un jour, il perdit un cheval. Les voisins vinrent lui exprimer leur sympathie pour ce malheur et le vieillard demanda :

« Comment savez-vous que c'est un malheur ? »

Quelques jours plus tard, le cheval revint, suivi de plusieurs chevaux sauvages et les voisins revinrent le féliciter de cette chance et le vieillard répliqua :

« Comment savez-vous que c'est une chance ? »

Entouré de tant de chevaux, le fils se mit à les monter et, un jour, il se cassa la jambe. De nouveau, les voisins s'approchèrent pour leur exprimer leur sympathie et le vieillard répondit :

« Comment savez-vous que c'est une malchance ? »

L'année suivante, il y eut une guerre, et parce que le fils du vieillard était boiteux, il évita d'aller au front...

## Diriger les autres

Les professeurs d'école de commerce, psychologues et experts en management ont réalisé de nombreux travaux de recherche et beaucoup écrit sur les qualités du leader performant. Dans la plupart des théories sur le leadership, l'intelligence émotionnelle joue un rôle essentiel dans les définitions du leadership.

James Kouzes et Barry Posner ont proposé une théorie célèbre du leadership, qu'ils décrivent en détail dans leur ouvrage *Le Défi du leadership* (Afnor). Au cours de leurs travaux, ils ont interrogé des milliers de personnes sur les qualités des leaders qui avaient compté dans leur vie. Les résultats montrent que les leaders de tous types, quel que soit le secteur d'activité, affichent un

ensemble de qualités universelles. Si chaque leader avait ses propres caractéristiques et son style, des tendances profondes se dégageraient.

Kouzes et Posner ont identifié, à partir de ces tendances, cinq caractéristiques manifestées par les leaders les plus efficaces :

- **Ils tracent la voie.** Ils montrent l'exemple à travers leur discours et leurs actes. Les bons leaders disent ce qu'ils veulent accomplir, puis passent à l'action et réalisent leurs projets. Le leader a besoin de passer de la parole aux actes s'il veut être suivi par les autres.

En termes d'intelligence émotionnelle, cela implique affirmation de soi et indépendance. Les personnes sûres d'elles n'ont aucune difficulté à exprimer leurs pensées, sentiments et croyances. En outre, les personnes indépendantes écoutent les autres et prennent conseil auprès d'eux, avant de prendre les décisions en toute connaissance de cause. Être indépendant implique de passer à l'action pour faire avancer les choses.

- **Ils inspirent une vision commune.** Ils créent un tableau positif de l'avenir qu'ils partagent

avec les autres. En tant que leader, vous devez convaincre les autres que vous comprenez leurs besoins et accordez de l'importance à leurs intérêts. Vous pouvez œuvrer ensemble à la concrétisation de cette vision de l'avenir. Inspirer une vision commune demande une bonne dose d'empathie et d'optimisme. Votre optimisme rend votre vision plus séduisante et donne envie aux autres de la partager. Vous devez présenter la situation de façon que les autres soient attirés par le résultat et adhèrent à votre projet. Votre empathie va vous permettre de répondre exactement aux attentes d'autrui.

- **Ils améliorent la situation.** Ils recherchent le changement et saisissent les occasions d'apporter des améliorations. Ils expérimentent et prennent des risques. Toutes les innovations ne sont pas couronnées de succès et vos échecs vous fournissent aussi de précieuses informations.

La flexibilité, qui est l'une des capacités propres à l'intelligence émotionnelle, s'impose pour combattre l'immobilisme. Les personnes souples sont plus enclines à innover, à prendre

des risques et à relever des défis sans avoir peur. L'empathie est également nécessaire quand il s'agit d'améliorer la situation. Les idées germent souvent lorsqu'on écoute attentivement les autres (clients, collègues, chercheurs, consultants en management, coachs d'entreprise, auteurs d'ouvrages sur le monde de l'entreprise et les relations publiques en général).

- **Ils incitent les autres à agir.** Dans la mesure où, aujourd'hui, le succès s'obtient en équipe (et parce que les leaders ont besoin, par définition, de suiveurs), vous devez inciter les autres à agir. Les leaders doivent pouvoir responsabiliser les autres de diverses manières. Vous pouvez vérifier le succès d'un leader dans ce domaine au nombre de fois où il dit *nous* et non *je*.

Pour que les autres agissent, vous devez favoriser la collaboration et bâtir une relation de confiance. Vous devez savoir comment faire en sorte que les autres se mettent au travail. En tant que leader, êtes-vous du genre à partager le pouvoir ? Votre équipe dispose-t-elle de toutes les ressources nécessaires pour



évoluer à son meilleur niveau ? Les bons leaders partagent le pouvoir, délèguent volontiers et font le nécessaire pour aider les autres à remplir leur mission.

En termes d'intelligence émotionnelle, vous devez montrer une bonne estime de vous et une aptitude à communiquer pour inciter les autres à agir. Les bons leaders savent trouver des personnes qui les complètent bien, sont performantes dans les domaines où ils présentent quelques faiblesses. Pour nouer des relations satisfaisantes, vous devez avoir la capacité de communiquer avec les autres de manière pertinente.

- **Ils encouragent les autres.** Le lien entre cette caractéristique et l'intelligence émotionnelle est le plus évident. La reconnaissance du travail de l'autre est indispensable. Par exemple, envoyez des petits mots de remerciement aux personnes qui vous ont aidé. Fêtez également les succès pour renforcer l'esprit de groupe. Récompenser les membres de votre équipe renforce leur motivation.

Pour encourager les autres, faites preuve d'empathie, mais également de responsabilité

sociale. Le leader qui encourage les autres a non seulement besoin de connaître leur état d'esprit, mais doit aussi être capable de tisser des liens avec eux. Les comportements socialement responsables englobent la faculté de se soucier des autres et de les soutenir.



L'intelligence émotionnelle est indispensable pour réussir en tant que leader. Dans la pratique, chaque théorie moderne du leadership renferme des éléments incontournables faisant directement appel à des capacités émotionnelles. Si certaines théories sont plutôt d'ordre général (elles sont valables pour la politique, la religion et les sports collectifs), d'autres concernent des secteurs bien spécifiques, le travail, par exemple.

## Définition d'un leader d'entreprise efficace

Il existe de nombreuses théories du leadership, mais la plupart semblent concerner l'univers professionnel. Le Center for Creative Leadership (CCL) de Greensboro, Caroline du Nord, a mené une étude sur l'intelligence émotionnelle et le leadership au travail.

Le CCL a testé 302 leaders et cadres supérieurs à l'aide de l'EQ-i (test qui mesure l'intelligence émotionnelle) et d'une série d'évaluations de leurs performances professionnelles par leurs supérieurs hiérarchiques, collègues et subordonnés. Ce groupe était composé de leaders extrêmement compétents et d'autres moins performants. L'étude a révélé que l'intelligence émotionnelle comptait pour 28 % dans la performance en matière de leadership. Elle a également identifié quatre piliers ou *compétences* affichées par les leaders brillants :

- Être ancré dans la réalité et équilibré ;
- Être capable de prendre des mesures ;
- Avoir un style de management participatif ;
- Être solide et résistant.

Il est intéressant de noter que toutes ces compétences ont un rapport avec l'intelligence émotionnelle.

## **Être ancré dans la réalité et équilibré**

Lorsque les brillants leaders sont ancrés dans la réalité et équilibrés, leur entourage semble

présenter une humeur très stable, même dans la tourmente. Ces leaders n'ont pas un comportement fantasque ou extrêmement imprévisible et ont tendance à posséder les caractéristiques suivantes :

- **Ils ont une grande connaissance d'eux-mêmes** : les leaders qui disent tout savoir n'ont pas tendance à être performants. Les bons leaders connaissent leurs forces (par exemple, bien s'exprimer ou savoir établir des contacts), capitalisent dessus et sont parfaitement conscients de leurs points faibles (ils comblent leurs lacunes en s'entourant de personnes douées dans ces domaines).
- **Ils ont une vie équilibrée** : les bons leaders savent trouver l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Une bonne gestion du temps leur évite de s'épuiser. Généralement, la plupart des leaders et ceux qui aspirent à le devenir croient que pour réussir, il faut être un bourreau de travail, alors que si vous gérez bien votre vie personnelle (le stress, la vie de famille, la forme physique, l'alimentation), vous aurez plus de chances de bien gérer votre environnement professionnel.

- **Ils sont honnêtes et lucides sur eux-mêmes :** les mauvais leaders ont tendance à manquer de fermeté et à se montrer hésitants, tandis que les bons leaders connaissent parfaitement leurs sentiments et facteurs de motivation. Comme ils savent où ils en sont (en termes de valeurs et de croyances), ils ont tendance à se montrer plus cohérents dans le traitement des problèmes.
- **Ils restent calmes sous pression :** les bons leaders ne s'emportent pas dans les situations difficiles.

Voici les éléments d'intelligence émotionnelle en rapport avec cette compétence :

- **Responsabilité sociale :** si vous vous souciez des autres, vous avez moins tendance à vous mettre en avant.
- **Tolérance au stress :** la maîtrise du stress permet de demeurer concentré sur l'essentiel et de ne pas se laisser submerger par ses propres réactions face au stress ou par celles des autres.
- **Contrôle des pulsions :** ceux qui maîtrisent bien leurs pulsions ne se laissent pas distraire

et ne perdent pas le contrôle de la situation.

- **Optimisme** : en cherchant à apporter des solutions positives aux problèmes, vous évitez de vous mettre au centre des débats.

## Être capable de prendre des décisions

Les leaders performants prennent des décisions, souvent bonnes. Ils tiennent compte de l'opinion des autres, pour, au final, choisir la meilleure option possible au vu des informations dont ils disposent.

Les bons leaders ne se croisent pas les bras une fois la décision prise. Ils exécutent leur plan d'action et ne jettent pas l'éponge facilement. Ils savent que le suivi est un élément primordial dans une prise de décision. Ils évaluent l'efficacité de la décision au cours de sa mise en œuvre afin de pouvoir tirer les leçons des erreurs et des succès.

Voici les éléments d'intelligence émotionnelle en rapport avec cette compétence :

- **Affirmation de soi** : les personnes sûres d'elles tiennent tout le monde au courant de leurs intentions.

- **Indépendance** : les personnes indépendantes vont de l'avant. Elles évaluent les différentes solutions et prennent l'initiative de les mettre en œuvre.
- **Optimisme** : les personnes optimistes ont un objectif. Elles ont confiance en leur capacité à appliquer les mesures décidées et à atteindre cet objectif.

## Avoir un style de management participatif

Le leadership autoritaire n'a plus lieu d'être, même dans l'armée, et encore moins dans le monde de l'entreprise. Les gens n'aiment pas qu'on leur *dise* quoi faire. Les leaders modernes doivent conquérir le cœur et l'esprit de leurs subordonnés et collègues. Aujourd'hui, les gens aiment connaître les avantages qu'ils pourront tirer d'une situation. Le leader moderne doit présenter un certain nombre de compétences :

- **Faire en sorte que les autres s'investissent** : si le leader ne soutient pas les idées, les plans et les tactiques de ses suiveurs, ces derniers ne seront pas enclins à être performants. Les gens souhaitent se sentir impliqués dans la

planification des tâches qu'ils doivent exécuter. Ils doivent sentir qu'ils apportent leur pierre à l'édifice. Plus ils se sentent impliqués, plus ils souhaitent voir l'initiative aboutir.

- **Avoir de bonnes capacités d'écoute et de communication** : si nombre de leaders savent comment présenter leurs idées aux autres, rares sont ceux à bien écouter les membres de leur équipe afin d'être certains de leur implication dans le projet ou la tâche à exécuter. Les bons leaders repèrent la moindre objection vis-à-vis des idées et demandes formulées et savent la décrypter. Cela leur permet de bien la gérer, soit en convainquant leur interlocuteur, soit en procédant à quelques ajustements. Ces leaders agissent pour le bien de l'organisation et non pour satisfaire uniquement leur ego.
- **Mettre les autres à l'aise** : les mauvais leaders font peur aux autres. Les personnes à l'aise sont plus enclines à s'exprimer franchement, en faisant des suggestions. Le leader brillant accorde de l'importance à la contribution des membres de son équipe et fait naître en eux un



sentiment d'appartenance. Il assume la responsabilité des mauvaises décisions et erreurs commises par son équipe ou l'organisation.

- **Obtenir le consensus sur une décision** : pour obtenir un consensus, il faut écouter tout le monde. Après s'être informé de la position de chacun, le leader performant utilise ses qualités pour faire adhérer tout le monde à la décision finale. Il sait que si les membres de l'équipe se sentent impliqués, le consensus sera plus facile à obtenir.

Voici les éléments d'intelligence émotionnelle en rapport avec cette compétence :

- **Empathie** : le fait d'être empathique permet au leader d'entendre vraiment les idées et sentiments des autres.
- **Responsabilité sociale** : le leader *socialement responsable* (qui se soucie de sa communauté et des personnes moins chanceuses et respecte les règles de la société) a un style de leadership plus axé sur la participation collective.
- **Relations interpersonnelles** : les qualités relationnelles aident les leaders à améliorer les

rapports qu'ils entretiennent avec les autres.

- **Contrôle des pulsions** : la patience vous aide à ne pas couper la parole et vous permet d'écouter le point de vue des autres.
- **Joie de vivre** : la joie de vivre attire les autres. Les gens préfèrent travailler avec des leaders heureux et ont tendance à fuir les individus moins agréables.

## Être solide et résistant

Les leaders brillants savent gérer les obstacles et affronter les situations difficiles. Ils sont persévérants, relèvent les défis et supportent la pression de manière remarquable. Ils traversent les difficultés avec confiance.

Voici les éléments d'intelligence émotionnelle en rapport avec cette compétence :

- **Estime de soi** : les personnes qui s'estiment à leur juste valeur montrent de l'assurance. Elles connaissent leurs forces et faiblesses et utilisent leur confiance en elles pour surmonter les situations et périodes difficiles.
- **Tolérance au stress** : bien supporter le stress vous permet de traiter les difficultés qui

surgissent. Vous parvenez à rester concentré et le stress ne vous fait pas perdre vos moyens.

- **Contrôle des pulsions** : les personnes solides sont patientes. Elles ne prennent pas de décisions sur un coup de tête et ne changent pas d'avis pour un rien. Elles ne cèdent pas à des pulsions et savent rester concentrées sur la durée.

## Connaître son aptitude à commander

Les qualités requises pour diriger les autres au travail diffèrent de celles qui sont nécessaires dans d'autres domaines. Passez en revue les précédentes sections et réfléchissez à vos points forts dans les domaines abordés. Demandez-vous quel sentiment fait naître en vous l'idée de diriger les autres. Et si vous ne souhaitez pas le faire au travail, respectez cela !



Notez dans votre carnet chacune des compétences ci-dessous que vous savez bien maîtriser, en l'illustrant d'une situation dans laquelle vous avez manifesté la compétence en question. Par exemple, vous savez peut-être deviner les sentiments ou les

pensées des autres. Lors d'une réunion marketing, vous avez su repérer que les participants n'étaient pas satisfaits de la présentation de Chloé alors que personne n'a fait de commentaire. Vous avez alors suggéré avec tact de vérifier certaines idées émises, puis d'adopter un autre point de vue si elles se révélaient inexactes.

Voici des compétences dont font preuve les leaders :

- Ils disent franchement aux autres ce qu'ils pensent ;
- Ils se soucient des personnes avec lesquelles ils travaillent ;
- Ils peuvent compter sur un grand nombre de personnes en cas de besoin ;
- Ils ne se laissent pas déstabiliser par le stress ;
- Ils sont généralement de bonne humeur ;
- Ils agissent avec détermination ;
- Ils savent déceler les sentiments et les pensées réels des autres ;
- Ils connaissent vos points forts ;
- Ils sont motivés et prennent des initiatives ;

- Ils vont jusqu'au bout de ce qu'ils entreprennent.

Plus vous possédez de compétences de ce genre, plus vous avez de chances de devenir un bon leader. Il vous faut également d'autres qualités : vision, intelligence cognitive, connaissance de votre secteur d'activité et du marché, compétences techniques et savoir-faire financier/budgétaire. Bien entendu, plus vous avez de qualités, plus vous serez à même de vous imposer en tant que leader. Mais j'ai déjà vu des leaders brillants dotés d'excellentes capacités émotionnelles et sociales, et seulement de quelques compétences techniques. Il faut simplement savoir se servir de ses points forts.

## **Connaître ses faiblesses en termes de leadership**

Admettons que vous ayez un certain nombre des points forts décrits précédemment. Encadrer les autres vous plaît et vous êtes prêt à diriger votre groupe de travail. Vous avez donc tout pour faire un bon leader. Génial ! Mais vous devez également avoir conscience de vos faiblesses.

Avant de prendre des fonctions d'encadrement, procédez à l'autoévaluation suivante :



- **Confirmez la perception que vous avez de vos capacités auprès de quelqu'un d'autre.** Je rencontre fréquemment des personnes qui surestiment leurs capacités dans divers domaines. C'est l'une des raisons pour lesquelles je teste l'intelligence émotionnelle. Dans le cadre de ces tests, vous pouvez être comparé à des milliers de personnes de même âge et sexe.
- **Assurez-vous d'avoir de bonnes qualités relationnelles.** Une des causes de l'échec de certains leaders est précisément un mauvais relationnel. Même si un leader est compétent dans de nombreux domaines (technique, intelligence et connaissances), il n'est pas à l'abri de l'échec s'il ne sait pas communiquer. Par conséquent, si les autres éprouvent des difficultés à s'entendre avec vous ou si vous n'avez pas de relations satisfaisantes avec les autres, portez attention à ce point. Faites-vous aider d'un coach ou d'un conseiller

d'orientation professionnelle, et vous devriez pouvoir améliorer vos qualités relationnelles.

Voici des indications sur la nature de vos relations interpersonnelles :

- Je rencontre facilement de nouvelles personnes ;
- Je préfère être avec du monde plutôt que rester seul ;
- On vient souvent me voir pour des conseils ;
- Je connais bon nombre des personnes avec qui je travaille ;
- Je suis très patient avec les autres ;
- J'adore montrer de nouvelles choses aux autres ;
- Rien ne me contrarie vraiment ;
- Je préfère demander des informations à quelqu'un plutôt que faire des recherches sur mon ordinateur ;
- Ma liste de contacts est très longue ;
- Je reçois plus de courriels nominatifs que de pourriels ;

- J'aime soumettre des idées aux autres ;
- Les autres aiment me soumettre des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent ;
- Je hausse rarement le ton et je ne me dispute presque jamais avec les autres ;
- J'ai un certain nombre de bons amis avec lesquels je ne suis pas d'accord sur des sujets tels que la politique ou la religion.

Parcourez la liste précédente en étant honnête avec vous-même. Cochez les énoncés qui vous correspondent et entourez ceux qui ne collent pas du tout à votre personnalité.

## **Savoir si vous êtes fait pour diriger les autres au travail**

Une fois vos forces, et peut-être vos faiblesses, évaluées en toute honnêteté dans les domaines de compétence importants de votre univers professionnel, vous aurez une idée assez précise du type de leader que vous pourriez devenir.

Vous devez vous poser deux questions :

- Possédez-vous ces qualités de leader ?



- Si vous ne les possédez pas, souhaitez-vous les développer ?

Les meilleurs leaders développent ces qualités avant d'occuper un poste d'encadrement.

Les travaux réalisés par Multi-Health Systems au sein des entreprises consistent notamment à tester de jeunes employés très performants sélectionnés par la direction pour occuper un poste d'encadrement. Ces personnes sont très intelligentes, dotées d'excellentes compétences techniques et connaissances du secteur d'activité. Cependant, les entreprises intelligentes savent que si un leader doit posséder ces qualités, elles ne suffisent pas à garantir le succès de ces personnes à un poste d'encadrement.

Les tests réalisés sur les leaders brillants permettent à Multi-Health Systems de développer un profil idéal comportant les capacités émotionnelles importantes pour un leader au sein de l'entreprise en question. Ce profil est dressé grâce à des formules statistiques qui identifient et quantifient les composantes émotionnelles clés distinguant les meilleurs leaders des autres au sein de la société étudiée. L'entreprise utilise ensuite comme modèle le profil comprenant les dix

principales qualités émotionnelles, puis monte un programme de formation au leadership ou permet aux employés dotés du potentiel nécessaire pour devenir leader de travailler avec un coach. En atteignant un ensemble d'objectifs fixés par l'entreprise, les leaders potentiels sont alors mieux préparés à remplir leurs futures fonctions de cadre.

Si vous n'occupez pas encore un poste d'encadrement ou si vous souhaitez vous améliorer en tant que leader, vous pouvez développer ces compétences. Mais vous pouvez tout aussi bien en conclure que vous ne souhaitez pas diriger les autres et poursuivre votre carrière au poste que vous occupez. Ne soyez pas découragé si vous n'empruntez pas la voie de l'encadrement.

## **Effectuer un travail d'encadrement de qualité**

Si vous décidez d'encadrer les autres, vous pouvez exploiter certaines de vos capacités émotionnelles pour accroître vos chances de succès. Je suppose que vous possédez déjà l'intelligence et les compétences techniques nécessaires pour diriger les autres. En lisant attentivement ce chapitre, vous

aurez une idée précise des capacités émotionnelles et sociales nécessaires pour diriger les autres avec bonheur.



Gardez ces conseils à l'esprit dans l'exercice de vos fonctions de leader :

- **Prêtez attention aux personnes avec lesquelles vous travaillez.** Apprenez à connaître les membres de votre équipe. Découvrez ce qu'ils aiment et ce qu'ils détestent. Sachez ce qu'ils pensent de leur environnement professionnel et du poste qu'ils occupent. Sollicitez leur avis sur les initiatives que vous envisagez de prendre. S'il est impossible de satisfaire systématiquement leurs désirs, vous pouvez au moins entendre ce qu'ils ont à dire. Avant de prendre des décisions, pesez le pour et le contre.
- **Soyez plus socialement responsable.** Les travaux de recherche du Centre for Creative Leadership sur les leaders ont notamment révélé de façon surprenante que les leaders brillants faisaient preuve d'une certaine responsabilité sociale. Autant que je sache, personne n'a jamais utilisé la responsabilité

sociale comme critère de sélection de futurs dirigeants. Personne n'avait jamais non plus prouvé que les personnes socialement responsables faisaient de meilleurs leaders. Avec du recul, cela semble peut-être évident, mais très peu d'organisations utilisent ce critère. Réfléchissez à ce que vous pouvez faire pour devenir un leader plus socialement responsable. Comment pouvez-vous montrer à vos collègues et vos subordonnés que vous vous souciez d'eux, mais aussi de la société dans laquelle vous vivez ? Essayez de trouver des moyens d'aider personnellement les personnes dans le besoin. Mieux, faites en sorte de jouer un rôle dans votre communauté en y associant votre équipe.

- **Faites preuve d'intégrité.** Le respect des autres ne s'ordonne pas, il se gagne. Ajoutez donc le geste à la parole, faites ce que vous dites. Tenir sa parole ou avoir une explication pertinente quand vous ne pouvez pas respecter votre promesse vous aidera à gagner la confiance des autres. Les chercheurs ont toujours constaté que la confiance et l'intégrité étaient des aspects importants du leadership.

Observez vos comportements. Vos actes correspondent-ils à vos paroles ?

- **Soyez empathique.** Pour vous montrer empathique au travail, vous devez savoir écouter votre entourage, sans pour autant faire tout ce que l'on vous dit. Indiquez également aux autres que vous comprenez leur état d'esprit.
- **Faites preuve d'assertivité.** N'oubliez pas qu'être sûr de soi ne signifie pas être agressif. Votre assurance permet aux autres de connaître votre position sur les sujets importants. Un leader ne peut réussir dans sa mission s'il se montre indécis ou manque de fermeté.



À retenir

Être sûr de soi, c'est aussi poser les bonnes questions à bon escient lorsque vous ne connaissez pas la solution à un problème. Soyez honnête et franc. Cherchez quoi faire pour trouver la réponse.

L'affirmation de soi implique d'être capable de délivrer les bonnes et les mauvaises nouvelles.

- **Soyez optimiste.** En tant que leader, pour être suivi des autres, vous devez les persuader que

vous les emmenez vers quelque chose de positif. Après tout, pourquoi voudriez-vous qu'ils vous accompagnent vers des ennuis ou dans une impasse ? Les optimistes sont doués pour dépeindre un avenir qui plaît aux autres. Même lorsque les temps sont durs ou que l'avenir est sombre, le leader optimiste sait comment rassembler ses troupes.

- **Dénichez les meilleurs éléments.** Si vous ne savez pas comment surmonter certains obstacles, appelez des renforts. Les bons leaders savent recruter les meilleurs éléments, des personnes dont les compétences sont complémentaires aux vôtres. Trop de leaders s'entourent de clones. Ne considérez pas votre poste d'encadrement comme une occasion de faire appel à vos amis, à moins, bien sûr, que ces derniers possèdent des compétences dans les domaines où vous avez des faiblesses.



En développant et en cultivant vos capacités émotionnelles et compétences sociales, vous pouvez accroître vos chances de réussite à un poste d'encadrement. Faites appel à un coach si besoin est. Pour obtenir des adresses de coachs certifiés,

adressez-vous à une association ou fédération de coaching.

**ICF France** : [www.coachfederation.fr](http://www.coachfederation.fr)

**AEC** : Association européenne de coaching, [www.aecoaching.eu](http://www.aecoaching.eu)

**SFCoach** : Société française de coaching, [www.sfcoach.org](http://www.sfcoach.org)

Développer ces compétences peut porter ses fruits en faisant de vous un meilleur leader, non seulement au travail, mais également à la maison, en vous permettant d'améliorer vos relations avec votre conjoint et vos enfants.



***“L’humanité se divise en trois catégories : ceux qui ne peuvent pas bouger, ceux qui peuvent bouger, et ceux qui bougent.”***

Benjamin Franklin

## DANS CE CHAPITRE

Savoir ce qu'est un lieu de travail intelligent

•

Évaluer l'intelligence émotionnelle de son lieu de travail

•

Trouver l'équilibre entre vie professionnelle et vie  
personnelle

•

S'assurer de l'intelligence émotionnelle de son équipe

•

Remodeler son lieu de travail du point de vue de  
l'intelligence émotionnelle

# Chapitre 12

## Créer un environnement professionnel émotionnellement intelligent

Les P-DG me demandent souvent : « Comment faire pour motiver mon équipe ? » Ah, s'il pouvait



exister une baguette magique capable de régler tous les problèmes ! Malheureusement, la vie n'est pas aussi simple.

Pour disposer d'un environnement professionnel émotionnellement intelligent, il faut beaucoup réfléchir, planifier et observer. Cela demande également une surveillance et des ajustements permanents. De nos jours, le changement est présent dans tous les environnements professionnels. Les organisations émotionnellement intelligentes ont une longueur d'avance dans la gestion du changement.

Une entreprise prospère a l'avantage d'attirer les meilleurs éléments. Parfois j'entends un P-DG me dire qu'il a beaucoup de mal à trouver des employés performants, dans la vente, le marketing, la programmation informatique, la finance ou l'exploitation. Mais, dans la même région, un autre P-DG me dit ensuite qu'il s'étonne de devoir écarter un bon nombre de candidats brillants à des postes de vente, marketing, programmation informatique, finance ou exploitation. Ces deux sociétés sont géographiquement assez proches l'une de l'autre, mais à des années-lumière en matière de culture d'entreprise et d'efficacité.

Dans ce chapitre, je définis et décris une organisation émotionnellement intelligente. Que vous soyez ou non en mesure de mettre en œuvre ces changements dans votre environnement professionnel, gardez ces méthodes à l'esprit et retenez celles qui sont susceptibles selon vous d'être utiles à votre organisation

## Définition d'un lieu de travail émotionnellement intelligent

Cela fait maintenant un bout de temps que je parle et que j'écris sur les lieux de travail émotionnellement intelligents. Nombreuses sont les personnes à me demander : « Comment un lieu de travail peut-il être émotionnellement intelligent ? » Jean de La Bruyère répondait déjà au XVII<sup>e</sup> siècle que « le lieu inspire l'esprit, l'humeur, la passion, le goût et les sentiments ». Mais ce sont surtout les employés qui font ce lieu de travail et déterminent donc son intelligence émotionnelle. Avec mes collègues de Multi-Health Systems, nous avons identifié et étudié un certain nombre de caractéristiques liées à l'intelligence émotionnelle susceptibles de contribuer à bâtir un environnement de travail productif. Pour moi,

l'intelligence émotionnelle d'une organisation est sa capacité à gérer le changement et à atteindre ses objectifs, tout en se souciant de ses employés, de la communauté environnante et du monde.

Dans mon livre *Make your Workplace Great : The 7 Keys to an Emotionally Intelligent Workplace* (Jossey-Bass, en anglais), je détaille les éléments d'un lieu de travail qui fonctionne très bien.

L'intelligence émotionnelle est importante pour qu'une personne soit capable de contribuer avec plaisir au succès d'une entreprise ou organisation. S'il existe plusieurs définitions de l'intelligence émotionnelle individuelle, elles ont toutes en commun la conscience de ses propres émotions, la faculté de les exprimer à bon escient et la capacité à les gérer ainsi que celles des autres.

De même que l'intelligence émotionnelle d'une personne influe sur les performances individuelles, l'intelligence émotionnelle de l'organisation (les sentiments éprouvés par les employés envers leur organisation) contribue à tirer vers le haut ou à saboter les réalisations collectives. Dans le cas de l'intelligence émotionnelle de l'organisation, le tout est plus important que la somme de ses parties.



Tout comme le rassemblement d'une multitude d'individus intelligents ne vous garantit pas de disposer d'un lieu de travail performant (et j'ai vu plein d'environnements professionnels constitués de personnes au QI très élevé, mais qui ne se parlaient pas), le regroupement de personnes au QE élevé n'est pas un gage de succès. Si les probabilités de créer un excellent lieu de travail sont bien plus élevées avec des personnes dotées d'un très bon QE, vous devez malgré tout vous intéresser à un certain nombre de questions portant sur les organisations.



## Passer son environnement professionnel au banc d'essai de l'intelligence organisationnelle

Mes collègues de Multi-Health Systems et moi-même avons développé un outil *scientifiquement validé* (avec des normes, données de fiabilité et études de validation), le *Benchmark of Organizational Emotional Intelligence* (BOEI – outil d'étalonnage de l'intelligence émotionnelle d'une organisation). Le développement et le perfectionnement de cet outil nous ont permis d'en apprendre beaucoup sur les raisons du succès de certaines organisations.

La création du BOEI a démarré par une théorie générale sur l'intelligence émotionnelle d'une organisation. Nous avons développé divers facteurs qui puissent correspondre aux principales composantes de l'intelligence émotionnelle d'une organisation :

- Les aspects émotionnels et motivationnels des employés au travail ;
- Les variables qui influent directement sur les performances professionnelles.

Nous avons ensuite créé des items de tests afin de mesurer chacun des facteurs, puis montré ces items à des spécialistes de l'intelligence émotionnelle des organisations afin de recueillir leurs commentaires et suggestions avant de sortir la version finale, validée grâce à la collecte de grandes quantités de données.

À partir d'autoévaluations, le BOEI identifie des défauts, sur la base desquels des consultants d'entreprise ou des spécialistes des ressources humaines peuvent échafauder des stratégies correctives. Minutieusement appliqué, le BOEI peut contribuer à améliorer la confiance et les interactions entre employés, au sein des équipes et des services grâce à un effet positif sur le renforcement des équipes, le développement du leadership et la planification, entre autres fonctions. Un retour d'information personnalisé permet aux employés de comparer leurs scores par rapport à ceux de l'organisation ou d'un groupe de travail donné. Les employés savent ainsi s'ils sont en accord avec la culture de l'organisation et peuvent comparer leurs pensées et sentiments avec ceux de leurs collègues. C'est alors en toute connaissance de cause qu'ils peuvent décider de

rester dans l'organisation ou de changer de poste. Lorsque les employés sont à des postes qui leur conviennent, les performances, tant individuelles que collectives, s'améliorent.

Après avoir testé des milliers de personnes dans différents types d'organisation (organisations à but lucratif et organismes à but non lucratif ou publics), nous avons pu dégager sept domaines clés symbolisant l'intelligence émotionnelle d'une organisation :

- Satisfaction dans le travail ;
- Rémunération ;
- Gestion du stress dans la vie professionnelle et personnelle ;
- Cohésion au sein de l'organisation ;
- Leadership de l'équipe d'encadrement ;
- Gestion de la diversité et de la colère ;
- Réactivité de l'organisation.

## Le lieu de travail typique

Dans certains lieux de travail visités, les P-DG m'ont dit que l'atout premier de leur entreprise

était le facteur humain. Mais nombre de ces lieux n'affichent pas une grande intelligence émotionnelle. Il suffit souvent de parcourir un bureau, un entrepôt, une usine ou une salle d'exposition pour deviner ce que les employés pensent de leur lieu de travail.

Quand ils s'ennuient :

- Ils ne vous voient pas passer ;
- Ils semblent se déplacer lentement ;
- Personne ne discute, ni ne fait de bruit.

Dans ce genre d'organisations, le niveau de productivité est vraisemblablement inférieur à ce qu'il pourrait être. Fréquenter un lieu de travail morne, inintéressant et peu gratifiant fait partie de ce que je redoute le plus.



Prenez la situation fâcheuse de Barbara. Elle se lève et se prépare avant de partir au travail. Chaque matin, elle ne peut s'empêcher de penser à tout ce qu'elle pourrait faire au lieu d'aller bosser. Elle caresse l'idée de se faire porter pâle, mais elle a déjà épuisé son quota de congés maladie et de jours de vacances.



Plus elle pense au travail, plus elle appréhende la journée qui l'attend. Non seulement elle trouve son travail ennuyeux, mais, en plus, elle n'a envie de voir aucun collègue en particulier. Elle envisage d'aller voir ailleurs, mais elle se fait une montagne d'un changement de poste.

Quand Barbara arrive finalement au bureau, elle se prend un café et allume son ordinateur. Elle passe une demi-heure à naviguer sur Internet, à voir les chaussures et les sacs à main en vente sur eBay. Quand son chef vient la voir et lui demande si elle a préparé son rapport, elle passe la vitesse supérieure et reprend son travail où elle l'avait laissé la veille.

Bien que tout le monde ne meure pas d'ennui au travail comme Barbara, la motivation est difficile à trouver dans bon nombre d'environnements professionnels.

Certains facteurs peuvent influencer sur l'attitude de Barbara au bureau :

- **Le travail** : Barbara devrait se demander si le travail proprement dit la satisfait. Visiblement, son travail ne lui demande pas beaucoup d'effort ou ne l'intéresse pas vraiment.

- **La rémunération** : Barbara dirait probablement qu'elle est globalement satisfaite dans ce domaine. Sa rémunération n'est cependant pas liée à ses performances, à la réussite de ses collègues ou à la prospérité de l'entreprise. Elle possède un certain nombre d'avantages, mais plusieurs ne l'intéressent pas vraiment.
- **Le stress** : en matière de stress, au travail et à la maison, les sources de pression ne sont pas très nombreuses. En fait, certains disent qu'elle fait acte de présence. Elle est physiquement là, mais mentalement, c'est une autre histoire.
- **Les collègues** : de nombreuses personnes aiment aller travailler pour voir leurs collègues. Elles partagent des points de vue et parlent de beaucoup de choses. Pour ce qui est de Barbara, elle semble avoir peu de points communs avec ses collègues et encore moins de choses à leur dire.
- **Le supérieur** : les relations de Barbara avec son chef restent minimales. Ils parlent de ses missions et... c'est tout. Elle n'a pas d'échos sur ses performances. À la fin de la journée,

elle n'a donc aucun moyen de savoir si elle a fait du bon travail.

- **La diversité** : Barbara ne voit pas de modèles féminins dans son entreprise, surtout dominée par des hommes blancs plus âgés qu'elle. Aucun jeune, aucune personne issue des minorités ethniques ne gravit les échelons. Bien que l'origine ethnique, la culture et le genre de leur clientèle aient évolué considérablement ces dernières années, ces changements semblent n'avoir attiré l'attention de personne, surtout au sein de la direction.
- **L'encadrement** : les personnes qui dirigent l'entreprise dans laquelle travaille Barbara sont très intelligentes. Elles ont toutes des diplômes universitaires. Barbara dirait probablement qu'elles prennent de bonnes décisions, mais ne saurait vous dire lesquelles. Elle ne voit que très rarement ses dirigeants. Elle n'a fait qu'apercevoir le P-DG et ne peut donc pas se forger une opinion sur lui.

**Rechercher un environnement professionnel**

# émotionnellement intelligent



Sophie travaille dans une entreprise très différente de celle de Barbara. Lorsque vous déambulez dans sa société, vous avez l'impression d'être dans une ruche. Les gens parlent, rient, échangent et circulent. Il y règne une grande activité et vous voyez des sourires sur les visages. Tout le monde semble tendre vers un but. Précision intéressante, les entreprises de Barbara et de Sophie évoluent dans le même secteur d'activité et dans la même région. Quand elle se réveille le lundi matin, Sophie est enthousiaste, car c'est une nouvelle semaine qui débute. Elle est donc du genre à penser : « Chouette, on est lundi ! »

Elle meurt d'impatience d'aller au bureau pour retrouver ses amis collègues. Elle a également hâte de terminer sa présentation PowerPoint pour un gros client. Pendant le week-end, elle a réfléchi à la façon dont elle pourrait intégrer des clips vidéo mettant en scène des utilisateurs des produits du client.

Quand Sophie arrive au travail, elle s'arrête à différents bureaux pour parler du week-end. Après avoir pris un café et allumé son ordinateur, elle

interpelle son chef dans le couloir pour lui parler de sa nouvelle idée pour la présentation. Il lui dit que ça a l'air super et qu'il a hâte d'y assister. Ils conviennent de se revoir en fin de journée.

Sophie aime son travail. Elle a trouvé un employeur qui sait placer les employés à des postes convenant à leurs talents. Elle adore faire des présentations aux clients, créer des plans marketing, rencontrer des gens et créer. À son poste, elle a l'occasion de cultiver ses qualités et de se servir de ses compétences. Voici les facteurs qui influent sur l'état d'esprit de Sophie au travail :

- **Le travail** : dans l'entreprise de Sophie, chaque employé a des objectifs à atteindre et fait partie d'un système comprenant des objectifs individuels, par service et à l'échelle de l'entreprise.
- **La rémunération** : Sophie sait que lorsqu'elle contribue à la signature de contrats, elle en récolte les fruits et se sent donc directement responsable du chiffre qui figure chaque mois en bas de son bulletin de salaire.
- **Le stress** : étant donné son poste, ses horaires ne sont pas toujours réguliers. Certaines

semaines, Sophie travaille énormément et fait de longues journées. Elle sait qu'elle doit faire son maximum pour que ses clients apprécient ses présentations. Elle sait également qu'elle peut s'absenter si elle en a besoin, car c'est elle qui gère son temps. Bien qu'elle fasse sans doute plus d'heures que la moyenne, elle a des horaires très flexibles.

- **Les collègues** : Sophie aime l'équipe dans laquelle elle travaille. Ses collègues sont géniaux. Ils partagent les mêmes valeurs, travaillent dur et savent s'amuser. Ils tirent beaucoup de satisfaction du travail qu'ils font et de la reconnaissance qu'ils reçoivent lorsqu'ils mènent à bien leurs missions. Non seulement ils échangent sur leur travail, mais ils parlent également de leur vie familiale, de leurs passe-temps et de sport.
- **Le supérieur** : il s'agit plus d'un coach que d'un chef. Sophie échange plusieurs fois par jour avec lui. Ils abordent principalement la stratégie, la tactique ou les solutions aux problèmes. Après chaque échange, Sophie sait si elle est sur la bonne voie et son responsable lui donne toujours des instructions très claires.

En raison de la relation de confiance qui existe entre eux, il lui confie souvent une tâche qu'elle peut mener à bien comme elle l'entend. Si elle a besoin d'aide, elle peut compter lui.

- **La diversité** : plusieurs femmes figurent au sein de la direction. Elle peut donc progresser dans son entreprise. Les effectifs reflètent également la diversité propre à sa clientèle, avec diverses nationalités et cultures, atout que l'entreprise ne manque pas d'exploiter. Lorsqu'elle a affaire à une société espagnole, des hispanophones participent à la présentation.
- **L'encadrement** : Sophie a vu la direction de l'entreprise à plusieurs reprises. Le P-DG et la directrice de l'exploitation organisent régulièrement des conférences auxquelles tout le monde peut participer, sur place ou à distance. La fois où Sophie a permis à l'entreprise de signer un joli contrat avec un très gros client, le P-DG est venu la féliciter dans son bureau.

Dans l'entreprise de Sophie, les employés se sentent impliqués dans l'activité. On gère ensemble les succès comme les échecs. Du service courrier à

l'entrepôt en passant par la direction, tout le monde est au courant des performances de l'entreprise. Le style de leadership employé et la culture instituée poussent tout le monde à œuvrer pour le bien de la société. Les employés s'investissent émotionnellement, considérant l'entreprise comme une famille, dont ils se soucient.

## Votre lieu de travail est-il émotionnellement intelligent ?

L'endroit où vous travaillez peut vous sembler ennuyeux ou il est possible que vous travailliez dans une organisation très intéressante. Vous êtes-vous déjà demandé comment elle se situait par rapport aux autres ? Et si elle pouvait être plus intéressante et plus stimulante ?



Que pensez-vous vraiment de votre lieu de travail ?  
Parcourez la liste suivante :

- J'aime vraiment mon travail ;
- Je connais précisément mon niveau de performance au travail ;
- Je me sens bien dans mon entreprise ;



- Je perçois un salaire décent pour le poste que j'occupe ;
- J'ai des avantages sociaux très intéressants ;
- J'ai rarement l'impression de faire trop d'heures ;
- En règle générale, je ne suis pas trop stressé au travail ;
- J'aime les gens avec qui je travaille ;
- J'ai le sentiment de faire partie d'une équipe qui fonctionne bien ;
- J'ai de bonnes relations avec mon chef ;
- J'ai le sentiment d'être soutenu par mon chef ;
- Mon lieu de travail favorise la diversité ;
- Mon lieu de travail est calme ; les gens se mettent rarement en colère ;
- Je fais confiance à la direction de mon organisation ;
- Mon entreprise sait faire preuve d'audace quand c'est nécessaire.

Voyez les énoncés de la liste précédente avec lesquels vous êtes d'accord et ceux qui ne

correspondent pas à votre situation. Vous souhaitez peut-être lire le restant du chapitre avant de poursuivre l'exercice. Pour identifier les points qui posent problème dans votre cas, suivez ces étapes :

- 1 **Inscrivez dans votre carnet le premier élément de la liste précédente avec lequel vous n'êtes pas d'accord. Par exemple, si vous avez le sentiment de ne jamais avoir de retour sur la qualité de votre travail, notez : « Je connais précisément mon niveau de performance au travail. »**

**Sous cet élément, inscrivez des idées sur la façon dont vous pourriez remédier au problème afin que l'énoncé illustre votre situation.**

Si vous ne savez pas trop quel est votre niveau de performance au travail, vous pouvez indiquer :

- **Demander à mon chef ;**
- **Disposer d'objectifs clairs ;**
- **Demander à mes collègues ;**
- **Vérifier auprès des clients avec lesquels je traite.**

- 2 Répétez les étapes 1 et 2 pour chaque énoncé qui ne vous paraît pas correspondre à ce que vous vivez au travail.**
- 3 Identifiez ensuite l'énoncé qui a le plus d'importance à vos yeux.**
- 4 Cherchez comment opérer les changements concernant l'énoncé en question. Consignez vos idées dans votre carnet.**

Plus vous avez d'énoncés avec lesquels vous êtes d'accord, plus il y a de chances que vous travailliez dans un environnement émotionnellement intelligent. Bien entendu, aucun lieu de travail n'est parfait, mais cette liste vous donnera une idée des facteurs sur lesquels mettre l'accent pour travailler dans un environnement le plus favorable possible à votre épanouissement.

## **Recenser les forces de son lieu de travail**

Regardez les points que vous avez cochés dans la liste précédente. Ceux avec lesquels vous êtes d'accord peuvent vous renseigner sur les points forts de votre environnement professionnel.

Par exemple, semblez-vous mieux aimer votre travail proprement dit ou les personnes avec lesquelles vous travaillez ? En matière de relations humaines, qu'aimez-vous le mieux, travailler avec votre équipe ou avec votre supérieur hiérarchique ? Et à propos de votre lieu de travail proprement dit ? Estimez-vous faire partie d'une organisation gagnante ? Obtenez-vous ce que vous souhaitez de votre supérieur ? Votre organisation offre-t-elle un environnement où vous apprenez des choses ? Avez-vous l'impression d'avoir une marge de progression professionnelle ?

Apprenez à percevoir les meilleurs aspects de votre situation professionnelle actuelle. Voyez si vous pouvez tirer profit des forces de votre organisation. Vous devez savoir ce qui fonctionne bien dans votre lieu de travail. Si vous deviez envisager des changements au sein de votre environnement, le fait de connaître les points forts de votre organisation vous permettra de les exploiter plus efficacement.

## **Repérer les points à améliorer**

Il est certainement des domaines de votre environnement professionnel qui pourraient mieux

vous satisfaire. Dans la section « Votre lieu de travail est-il émotionnellement intelligent ? », plus haut dans ce chapitre, notez les éléments traduisant votre mécontentement dans certains secteurs. Vous souhaitez peut-être également ajouter des aspects liés à votre lieu de travail actuel, mais non traités dans cette section et qui vous tracassent.

## **Des problèmes avec le travail proprement dit**

Concentrez-vous sur la nature du problème. Vous n'aimez peut-être pas ce que vous faites, mais vous avez pris ce poste parce que, à l'époque, c'était la meilleure option s'offrant à vous. Portez un jugement objectif afin de découvrir le type de travail que vous aimez vraiment. Vous souhaitez peut-être vous poser les questions suivantes :

- Est-ce que j'aime les relations humaines dans le domaine professionnel ?
- Est-ce que je préférerais passer mon temps derrière l'ordinateur ou exécuter des tâches qui n'impliquent pas d'échanger avec les autres ?

- Est-ce que j'aime vendre quelque chose aux autres ?
- Est-ce que j'aime aider les autres à résoudre des problèmes ?
- Est-ce que j'aime donner des explications aux autres ou les former ?
- Est-ce que j'aime résoudre des problèmes ?
- Est-ce que je dispose des ressources dont j'ai besoin pour faire mon travail ?
- Est-ce que j'aime mes conditions de travail ?
- Est-ce que je trouve mon travail enrichissant ou ennuyeux ?

Si vous avez un problème avec votre travail proprement dit, il vous faudra peut-être découvrir les tâches que vous aimeriez vraiment exécuter et vous demander si vous pouvez les trouver dans votre environnement professionnel actuel. Voyez si vous avez besoin d'une formation complémentaire pour effectuer le travail qui vous plairait. Passez en revue les possibilités d'évolution.

## **Le manque de ressources**

Si vous estimez ne pas avoir suffisamment de ressources (ou les bonnes ressources) pour effectuer votre travail, abordez le problème avec votre supérieur. Posez-vous les questions suivantes :

- Mon lieu de travail répond-il à mes besoins ?
- Mes besoins sont-ils réalistes au vu de mes conditions de travail actuelles ?

Vous devez prendre certaines décisions concernant les conditions de travail que vous êtes disposé à accepter. Si vous entrevoyez le bout du tunnel, vous choisirez peut-être de patienter. Mais si vous vous sentez dans une impasse, envisagez de changer de poste dans votre organisation actuelle ou carrément d'aller voir ailleurs.

## **Des problèmes avec certaines personnes**

Vous avez peut-être des difficultés à vous entendre avec votre équipe ou vous sentez tout simplement que l'alchimie ne réussit pas. Réfléchissez aux raisons pour lesquelles le fonctionnement de l'équipe n'est pas optimal. Les heurts entre les membres de l'équipe sont-ils dus à des différences

de personnalité ? Êtes-vous en mesure de résoudre les conflits existant au sein de votre équipe ? Pensez-vous qu'avec un peu d'aide cette équipe pourrait aller dans le même sens que vous ? Votre supérieur a peut-être la possibilité de faire appel à un coach pour améliorer le fonctionnement de votre équipe. Bien entendu, si vous jugez les difficultés insurmontables ou si vous ne souhaitez pas consacrer le temps ni faire les efforts nécessaires pour corriger le tir, demandez à constituer une nouvelle équipe ou envisagez de changer de poste ou d'emploi.

Vous pouvez découvrir que l'organisation pour laquelle vous travaillez ne fonctionne pas au même rythme que vous. Vous avez peut-être le sentiment de ne pas être en osmose avec la direction, que l'entreprise n'utilise pas une stratégie assez agressive au sein du marché (ou qu'elle est trop agressive), que votre environnement ne favorise pas le développement des connaissances, ou bien vous souhaitez travailler pour une organisation plus en phase avec vos idéaux.

**Savoir si son lieu de travail est émotionnellement intelligent**



Pour découvrir si votre lieu de travail est émotionnellement intelligent, voyez comment les employés réagissent au changement. Dans les organisations émotionnellement intelligentes, les gens adhèrent aux changements dès qu'ils en perçoivent les avantages. Vous évoluez probablement dans un lieu de travail émotionnellement peu intelligent si, quand vous demandez pourquoi l'entreprise agit d'une certaine façon, on vous répond : « Eh bien, parce qu'on a toujours fait comme ça. »

Voyez si certains des énoncés suivants s'appliquent à votre lieu de travail :

- Je trouve mon environnement professionnel passionnant ;
- Mon entreprise est considérée comme un acteur de premier plan dans son secteur d'activité ;
- Je cherche toujours des moyens de mettre en œuvre de nouveaux processus ;
- Le changement est ancré dans la culture de l'entreprise ;
- Dans mon organisation, les gens connaissent la différence entre le bon et le mauvais stress ;

- Mes collègues se soucient de moi ;
- J'ai des amis au travail ;
- Dans mon organisation travaillent des personnes très différentes ;
- Personne n'a peur de faire preuve d'audace, en toute connaissance de cause ;
- Tout le monde se soutient au sein de mon organisation ;
- Mon lieu de travail s'apparente à une famille saine ;
- J'ai le sentiment de pouvoir parler avec les personnes évoluant dans les hautes sphères de mon organisation.

## **Trouver le bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle**

Quand je sillonne le monde pour effectuer des présentations à des cadres et des employés aux États-Unis, au Canada, au Mexique, en Europe, en Asie, en Australie, en Afrique du Sud et en Amérique du Sud, le thème de l'équilibre entre vie

professionnelle et vie personnelle revient toujours sur le tapis. Bien que la mondialisation se poursuive et que le monde se rétrécisse, les gens semblent devoir travailler plus, réagir plus vite et améliorer la qualité de leur travail. Résultat, ils ont moins de temps pour leur famille, leurs amis et les loisirs.

Quiconque se montre capable de trouver cet équilibre a découvert l'un des secrets du succès dans le monde du travail moderne. Tout le monde veut gagner en rentabilité et productivité. Cela implique également d'en faire plus avec un effectif moindre. Bien entendu, si le nombre d'employés diminue, ceux qui restent doivent travailler plus. Bien que l'automatisation ait permis de diminuer la main-d'œuvre, dans l'optique de prendre le pas sur la concurrence, le facteur humain a pris de l'importance dans les entreprises. Les ordinateurs et les robots peuvent faire une multitude de choses, mais ne sont pas bons dans plein de domaines.

Pendant que j'écrivais ce chapitre, j'ai dû passer plus d'une demi-heure au téléphone avec les services d'une grande compagnie aérienne. Si je suis persuadé qu'ils ont des bonnes raisons d'avoir diminué leurs effectifs, je comprends parfaitement

la surcharge de travail et le stress subis par ceux qui restent et doivent maintenant prendre tous ces appels.

Nous allons explorer ensemble les moyens de mieux gérer le temps de travail et le temps personnel. Il est généralement question de trouver un certain équilibre, mais cela consiste plutôt à jongler avec les priorités.

## Connaître ses valeurs

Lorsque vous connaissez vos valeurs de base, vous pouvez adapter votre emploi du temps à vos objectifs en termes d'activités. Trop souvent, les gens dressent des listes de choses à faire et passent au hasard d'une urgence à l'autre. En vous fondant sur vos valeurs, vous cernez mieux les domaines auxquels vous estimez devoir accorder la priorité.

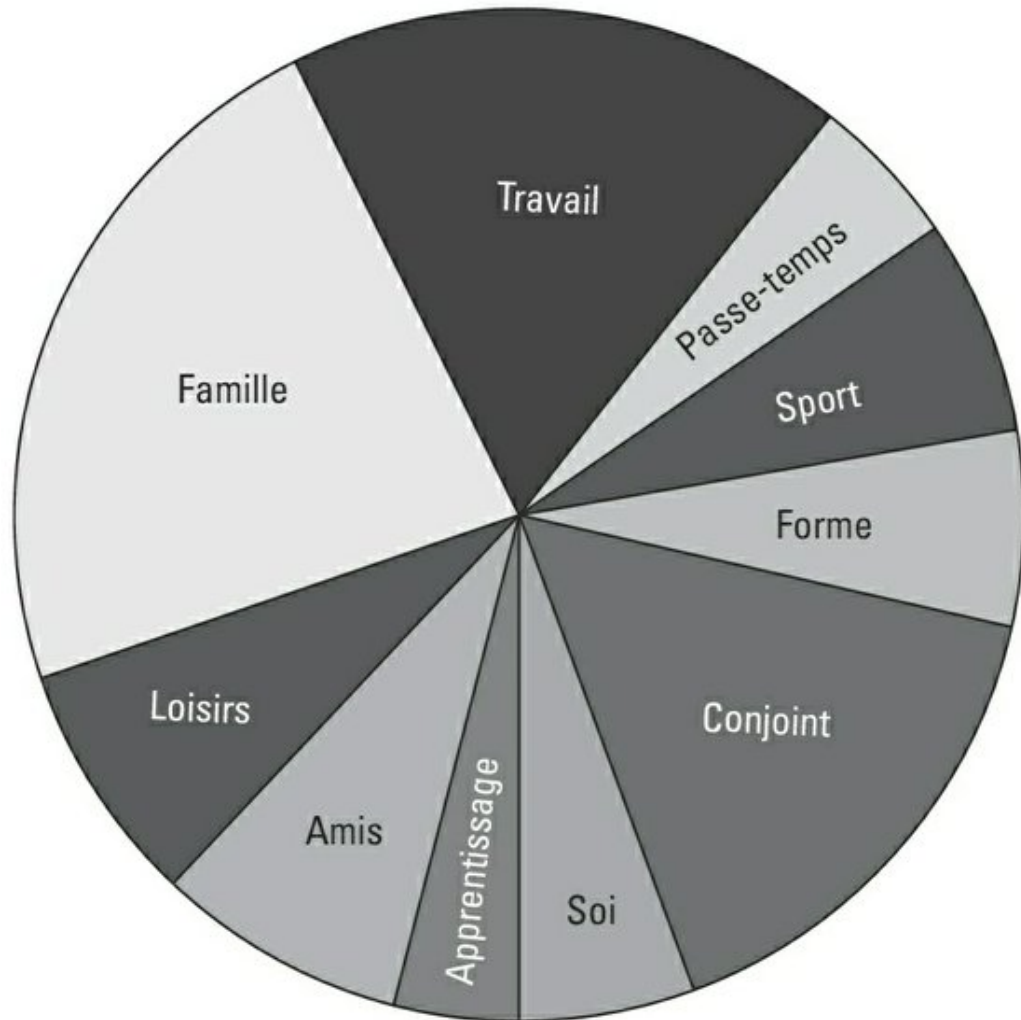
Par exemple, si la famille se place en tête de votre liste, vous pouvez étudier comment organiser votre vie en fonction d'elle. Accordez-vous à votre domaine n° 1 l'attention et les besoins nécessaires ? Continuez à vous poser ces questions pour chacune de vos priorités lorsque vous parcourez la liste proposée ci-dessous.



Quelles sont les activités et les personnes les plus importantes dans votre vie ? Classez dans votre carnet les domaines suivants, par ordre décroissant d'importance :

- Famille ;
- Travail ;
- Passe-temps ;
- Sport ;
- Santé et forme ;
- Conjoint ;
- Soi ;
- Activités d'apprentissage ;
- Loisirs ;
- Vie sociale et amis.

Créez maintenant dans votre carnet un camembert tel que celui de la [figure 12-1](#). Il représente le temps que vous souhaitez consacrer à chacun de vos domaines de valeur. Parcourez-le chaque mois pour voir si vous conservez les mêmes priorités ou si vous devez en changer.



**Figure 12-1** Créez un camembert de valeurs détaillant ce à quoi vous souhaitez consacrer votre temps.

## Étudier son temps de travail

Admettons que le travail figure parmi vos toutes premières valeurs. Quel sentiment avez-vous sur votre temps de travail actuel ? Si vous êtes satisfait du temps que vous y consacrez, à la fois au bureau

et en dehors, vous pouvez sauter le restant de la section.



Peu de gens disent passer trop peu de temps au travail. Que représente l'excès dans ce domaine ? Quel est pour vous le temps de travail idéal ? Pour vous aider à évaluer le temps de travail idéal en fonction de vos besoins, procédez comme suit :

- 1** **Décidez le nombre d'heures que vous souhaitez passer à travailler chaque jour de la semaine.**

Choisissez la quantité qui vous semble juste :

7 heures au maximum ;

8 heures ;

9 heures ;

10 heures ;

11 heures ou plus.

- 2** **Dans votre carnet, faites un tableau représentant votre emploi du temps idéal.**

Inspirez-vous du [tableau 12-1](#).

**[Tableau 12-1](#)** Emploi du temps idéal.

Lundi

Mardi

Mercredi Jeudi

Vendredi Samedi

Dimanche

Avant 8 heures	Petit déjeuner	Petit déjeuner	Petit déjeuner	Petit déjeuner	Petit déjeuner	Dormir	Dormir
De 9 heures à midi	Travail	Travail	Travail	Travail	Travail	Petit déjeuner / courses	Petit déjeuner
De midi à 13 heures	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner
De 13 à 17 heures	Travail	Travail	Travail	Travail	Travail	Ménage	Famille
De 17 à 19 heures	Travail	Exercice physique	Passe-temps	Exercice physique	Famille/ dîner	Amis	Famille
De 19 à 20 heures	Famille/ dîner	Famille/ dîner	Famille	Famille	Famille/ dîner	Amis/ dîner	Famille/ dîner
De 20 heures à minuit	Télévision	Loisirs	Amis	Loisirs	Amis	Amis	Télévision

**3 Prenez maintenant votre emploi du temps hebdomadaire actuel. Cochez les créneaux que vous souhaitez modifier.**



Par exemple, si vous souhaitez ne plus travailler le mardi entre 18 et 19 heures, marquez ce créneau.

- 4 Notez ce que vous préféreriez faire dans ce créneau horaire.**

Voir des amis, faire de l'exercice, lire, etc.

- 5 Dressez la liste de ce qui vous empêche d'établir votre emploi du temps idéal.**

Elle peut comprendre des obstacles tels qu'une tâche professionnelle particulière, une demande de votre conjoint d'aller faire des courses ou du soutien scolaire pour votre fils.

- 6 Notez les moments où vous serez le plus susceptible d'être dérangé.**

- 7 Envisagez certaines alternatives ainsi que des moyens de réorganiser votre emploi du temps.**

Supposons que vous souhaitiez voir un concert ou un match en particulier. Comment pourriez-vous vous organiser ?

Ne passez pas trop de temps sur l'exercice précédent. Personne ne peut prédire l'avenir. Il est simplement destiné à vous aider à vous préparer à un éventuel changement. Souvent, l'obstacle le plus important au changement se situe dans votre tête.

Par conséquent, en découvrant comment faire preuve de souplesse, vous vous préparez aux imprévus.

## Se pencher sur toute sa vie

Réfléchissez à vos priorités (ou valeurs) dans la vie. Il s'agit des choses les plus importantes à vos yeux (passer du temps avec vos enfants ou votre conjoint, apprendre sans cesse, faire un sport en particulier ou vous adonner à un passe-temps). Au lieu d'entamer votre programme de gestion du temps en examinant la liste de toutes vos tâches, commencez par prendre du recul pour avoir une vue d'ensemble. Si vous établissez des priorités dans la vie, vous pourrez (en vous fiant à votre instinct) vous orienter vers la bonne voie et au bon moment en exploitant le temps dont vous disposez.



Voici une activité qui peut vous aider, en ayant un regard global, à fixer vos priorités dans la vie. Procédez simplement comme suit :

- 1 Calculez le temps que vous vous consacrez dans l'emploi du temps de la section précédente.**

Notez dans votre carnet ce que vous faites à titre personnel (en dehors du travail).

- 2** Comparez le chiffre obtenu au temps que vous *souhaiteriez* pouvoir vous consacrer. Êtes-vous loin du compte ?
- 3** Calculez le temps que vous consacrez à votre famille, toujours sur la base du tableau de la section précédente.
- 4** Inscrivez le temps que vous aimeriez passer avec votre famille dans l'idéal.
- 5** Fixez les changements que vous aimeriez apporter au temps que vous consacrez à votre vie sociale.
- 6** Comparez le temps que vous consacrez actuellement au travail à votre durée idéale.

Notez la différence entre la durée actuelle et la durée rêvée dans chacun de ces domaines. Commencez à réfléchir aux ajustements possibles pour que votre emploi du temps ressemble davantage à celui que vous souhaitez. Gardez à l'esprit qu'une journée ne fait que 24 heures et qu'il faut quand même dormir un peu. Soyez donc réaliste.



Gérer son temps implique de prendre de bonnes décisions. Le fait de connaître vos priorités dans la vie vous facilitera la prise de décision lorsque plusieurs options s'offriront à vous. Devez-vous rester travailler plus longtemps ou rentrer chez vous pour vous détendre ? Devez-vous dîner avec votre famille ce soir ou aller à la salle de sport ?

Dans un certain sens, toutes ces décisions sont des jugements de valeur. La compréhension de vos valeurs peut vous aider à optimiser la prise de décision et à mieux gérer votre emploi du temps. En outre, la gestion du temps et de la vie comprend une forte composante émotionnelle. C'est parce qu'elles sont harmonie avec elles-mêmes sur le plan émotionnel que certaines personnes mènent une vie équilibrée. Elles prennent des décisions en s'appuyant sur leurs valeurs et le font donc l'esprit tranquille, en étant satisfaites de leur choix.

## **Comment équilibrer travail et vie personnelle**

Le tableau créé dans les sections précédentes fait office de guide pour trouver le juste équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Pas besoin de

respecter cet emploi du temps au pied de la lettre. Il n'est pas toujours facile de trouver le parfait équilibre, mais vous vous apercevrez qu'il existe divers degrés de confort. En planifiant votre emploi du temps en fonction du degré de confort trouvé, vous serez en mesure de vous améliorer dans les différentes activités pratiquées. Cela jouera également sur votre humeur, vous deviendrez plus calme et plus heureux dans votre vie.

L'utilisation d'un système fondé sur les valeurs pour gérer votre temps et vos priorités permet de prendre des décisions en toute connaissance de cause. Quand vous devez choisir entre plusieurs activités, vous avez une autre perception de la situation.

Par conséquent, quand vous devez choisir entre aller à la salle de sport et aller au restaurant avec des amis, au lieu de choisir émotionnellement le dîner (qui permet d'obtenir plus facilement un plaisir, qui s'inscrit plus dans le court terme), vous souhaiterez peut-être voir à quelle place se situent les objectifs de rester en forme, prendre soin de vous, perdre du poids, etc. dans votre liste de priorités. Vous pourrez peut-être trouver un compromis : faire de l'exercice, puis sortir dîner ou

rejoindre vos amis pour le café. Vos valeurs peuvent jouer un rôle dans l'établissement de votre emploi du temps.

## Créer des équipes émotionnellement intelligentes

Dans le monde professionnel actuel, le travail en équipe est très souvent incontournable. Les activités des entreprises sont souvent trop complexes pour être menées par une seule personne. À un moment ou à un autre, vous devez échanger avec les autres.



Exemple

Prenons l'histoire de Maurice, qui déteste travailler avec les autres. Il est en partie devenu programmeur parce que ce métier lui permettait de travailler dans son coin, sans personne pour l'ennuyer. Rester les yeux rivés sur l'écran, résoudre des problèmes complexes, c'est le paradis pour Maurice.

Malheureusement, quand il a commencé à travailler chez un éditeur de logiciels de taille moyenne, il est devenu un rouage d'un vaste projet. Il écrit des programmes qui doivent s'intégrer à ceux créés par d'autres programmeurs, les

membres de l'assistance technique lui posent sans arrêt des questions, auxquelles il faut répondre immédiatement, sur les problèmes rencontrés par les utilisateurs, et le chef de projet a besoin d'informations sur les jalons et délais.

« Si on pouvait me laisser programmer tranquille », soupire Maurice.

Comment des personnes telles que Maurice s'adaptent-elles au monde du travail moderne ? Doit-il changer sa personnalité pour s'adapter à ses fonctions ? Doit-il fuir le monde de l'entreprise ? Il doit peut-être trouver un moyen d'avoir de bonnes relations avec les autres, même si cette perspective ne l'enchanté guère à cet instant.

Le monde du travail d'aujourd'hui est face à un défi : constituer des équipes solides et s'assurer que les employés s'adaptent au travail en équipe. Certaines personnes sont plus faites que d'autres pour faire partie d'un groupe. Néanmoins, tout le monde doit s'adapter d'une manière ou d'une autre.

## **Définition d'une équipe (au travail)**

Une équipe est généralement constituée de plusieurs personnes devant communiquer ou travailler ensemble pour exécuter une tâche ou mener à bien un projet.

L'équipe peut organiser des réunions, échanger en ligne ou avoir n'importe quelle autre interaction. Une certaine forme de communication ou coopération se met en place et la réalisation, avec succès, de la tâche, de la fonction ou du projet nécessite cette interaction.

Voici des secteurs dans lesquels évoluent des équipes :

- Vente ;
- Recherche et développement ;
- Marketing ;
- Direction ;
- Service client ;
- Production ;
- Finance ;
- Enquête ;
- Contrôle qualité ;



- Assistance technique ;
- Gestion d'entrepôts ;
- Interfonctionnel ;
- Prospection.

Les équipes fonctionnant le mieux ont des objectifs compris de tous leurs membres, très précis et clairement définis par le chef d'équipe, avec des délais et des responsabilités partagées.

## Comprendre ce qui fait fonctionner une équipe

Pour qu'une équipe fonctionne bien, il faut de nombreuses conditions, dont la compétence du chef d'équipe, qui doit agir comme un coach. Sa mission implique notamment de s'assurer que chaque membre de l'équipe comprend parfaitement sa fonction et le délai imparti. Chacun doit :

- Savoir pourquoi il fait partie de l'équipe (compétences spéciales, par exemple) ;
- Connaître ses fonctions au sein de l'équipe ;
- Les dates de fin des tâches ou activités dont il a la charge ;

- Savoir avec qui il doit communiquer et à quel moment ;
- Savoir quand l'équipe peut considérer qu'elle fonctionne bien.

Quand tout le monde comprend son rôle, celui des autres et le but de l'équipe, les chances de succès s'en trouvent grandement accrues.

Une équipe est constituée d'individus, et pour qu'elle fonctionne bien, ses membres doivent travailler de concert. Les équipes dont les personnes ont une très grande intelligence émotionnelle sont généralement très efficaces. Les membres de l'équipe doivent avoir conscience de leurs propres émotions mais aussi de celles de leurs collègues. Cela leur permet de mieux se maîtriser (ne pas dire des choses susceptibles de contrarier les autres) et de mieux traiter leurs collègues (être sensibles à leurs besoins).

Voici des éléments essentiels au succès d'une équipe :

- **Délais** : au sein d'une équipe, tout le monde doit tenir compte des retards de l'autre. Si je dépends de vous pour faire quelque chose, je dois savoir si vous êtes dans les temps. Si vous

prenez du retard pour une raison ou pour une autre, je dois être au courant. Le pire scénario serait que vous ne me disiez absolument rien. Si je suis informé de votre retard, je vais pouvoir planifier d'autres activités dans l'intervalle.

- **Respect** : pas besoin d'être les meilleurs amis du monde avec tous les membres de l'équipe. Il faut simplement un respect mutuel afin que l'équipe fonctionne toujours de manière professionnelle.
- **Confiance** : un climat de confiance doit également s'instaurer entre les membres de l'équipe. Vous devez être certain que l'intérêt de l'équipe est la préoccupation majeure de vos collègues, sous peine de perdre du temps à essayer de deviner leurs intentions. Cela peut nuire à votre motivation et diminuer l'efficacité de l'équipe. Si un membre semble être trop égoïste, son attitude et son comportement peuvent empêcher le bon fonctionnement de l'équipe. Les membres doivent régulièrement témoigner de la reconnaissance, faire des compliments à leurs

pairs et ne jamais s'approprier le travail d'un autre.

- **Soutien** : l'entraide est présente au sein d'une équipe efficace. Les membres apportent sans hésiter leur soutien à leurs collègues en cas de besoin. Dans les équipes brillantes, ce soutien est quasi automatique. Il contribue à bien gérer le stress négatif que peuvent éprouver les membres lorsque l'équipe doit travailler sous pression.

## Accroître l'intelligence émotionnelle de ses équipes

Que se passe-t-il quand certains membres de l'équipe sont plus émotionnellement intelligents que d'autres ? Si c'est le cas dans votre équipe, vous devez le savoir parce que certains sont peut-être plus solidaires que d'autres. En outre, les personnes à l'intelligence émotionnelle moindre ont plus besoin de l'intervention du chef d'équipe que les autres. Avoir conscience des capacités de chacun dans ce domaine peut vous aider à mieux comprendre ses comportements, cette compréhension renforçant votre tolérance et vous

permettant, dans l'idéal, de vous montrer plus productif.

Vous pouvez découvrir et développer l'intelligence émotionnelle des membres de votre équipe en faisant appel à un coach spécialement formé en la matière. Le fait de disposer d'une mesure objective et validée de l'IE vous offre des données précieuses et vous permet de fixer des objectifs pour progresser dans ce domaine.



Voici comment vous pouvez faire progresser l'IE des membres de votre équipe :

- Améliorer les capacités relationnelles des membres de l'équipe afin qu'ils puissent mieux communiquer entre eux ;
- Faire en sorte qu'ils fassent preuve de plus d'empathie, afin qu'ils se comprennent mieux et que cela diminue les interprétations erronées ;
- Gérer mieux le stress afin de ne pas nuire aux missions de l'équipe ;
- Accroître la prise de conscience émotionnelle afin de pouvoir gérer les émotions lorsque la situation est tendue ;

- Obtenir un meilleur contrôle des pulsions, car les conflits naissent souvent d'un propos trop négatif formulé sans réflexion ;
- Accroître l'optimisme afin que l'équipe s'attache à aller de l'avant ;
- Développer les capacités à résoudre les problèmes.

## Améliorer l'intelligence émotionnelle de son lieu de travail

Vous ne vous sentez peut-être pas en position d'améliorer l'intelligence émotionnelle de votre environnement professionnel. Et pourtant, une seule personne peut amener à des changements importants au sein d'une organisation.

Si vous connaissez très bien un aspect précis de votre organisation, vous pouvez faire part à vos collègues de ce qui fonctionne bien et moins bien. Il faut bien sûr vous montrer constructif et positif, c'est-à-dire éviter de vous plaindre. En offrant des solutions ou en proposant d'en chercher, vous

deviendrez un atout précieux pour votre organisation.

## Commencer par soi-même

Commencez par vous-même et votre domaine de compétence. Vous êtes un expert en la matière. Vous passez probablement plus de temps dessus que n'importe qui d'autre. Quels problèmes avez-vous remarqués dans votre environnement professionnel ? Quels changements pourraient vous rendre plus efficace ? Comment faire pour fournir un travail de meilleure qualité ?

Voici des éléments à prendre en compte concernant votre rôle dans votre organisation :

- Pouvez-vous gagner en efficacité d'une manière ou d'une autre ?
- Pourriez-vous modifier votre approche pour rendre votre travail plus passionnant ?
- Êtes-vous insuffisamment rémunéré ?
- Est-ce qu'une formation vous permettrait d'être plus efficace ?
- Vos collègues travaillent-ils suffisamment en équipe ?

- Votre supérieur pourrait-il mieux vous aider en devenant un meilleur coach ?
- Pourriez-vous gérer votre temps de manière plus productive ?

Prenez-vous pour un expert d'une redoutable efficacité. Si vous dirigiez une division ou une entreprise, que changeriez-vous ? Dressez une liste de suggestions, en n'oubliant pas que vous recherchez des solutions et non des problèmes.

## Influencer ses collègues



Une fois dressée la liste des mesures susceptibles de rendre votre environnement professionnel plus productif et passionnant, vous souhaitez peut-être tester vos idées auprès de quelqu'un. Voici par exemple comment procéder :

- 1 Répondez aux questions suivantes pour chaque élément de la liste :
  - Ce changement est-il réalisable ?
  - Qu'en penseraient mes collègues ?
  - Qu'en penserait mon supérieur ?
  - L'entreprise le soutiendrait-elle ?



**– Quelle serait son influence sur mon travail ?**

**2 Déterminez les trois meilleures suggestions, sur la base de votre évaluation des questions de l'étape 1.**

Choisissez la suggestion ayant le plus de chances d'être efficace et acceptée par les autres.

**3 Choisissez un collègue que vous connaissez bien et dont le jugement est toujours pertinent.**

**4 Parlez avec lui autour d'un café de certains aspects du travail.**

Expliquez-lui que vous avez réfléchi à des moyens d'être plus efficace et épanoui dans votre travail.

**5 Mentionnez l'un des problèmes rencontrés.**

**6 Présentez-lui vos propositions de changement et demandez-lui son avis.**

Prêtez attention à ses signaux verbaux et non verbaux. Que vous disent l'expression de son visage (voir le [chapitre 7](#)) et son langage corporel (voir le [chapitre 5](#)) ? S'agit-il de signaux positifs ? Votre collègue vous semble-t-il enthousiaste ou adhérer à vos propositions ? Qu'en pense-t-il au final ?

Présentez vos trois suggestions, puis voyez comment elles sont reçues. Votre collègue pourra peut-être vous faire part d'une idée à laquelle vous n'aviez pas pensé. Servez-vous de cette conversation pour modifier ou peaufiner vos propositions. L'une de vos suggestions est-elle tout simplement irréalisable ? Ne vous mettez pas sur la défensive en cas de commentaires négatifs de la part de votre collègue. Déterminer les défauts de vos suggestions peut vous aider à modifier ou carrément abandonner votre proposition. Il vaut mieux renoncer à ce stade plutôt qu'après avoir passé de longues heures, mis beaucoup d'énergie et mobilisé toute une équipe.

Attendez ensuite un jour ou deux avant de faire un bilan de l'entretien avec votre collègue. Si ce dernier a fait des commentaires positifs sur une ou plusieurs de vos idées, vous souhaiterez peut-être rencontrer un autre collègue pour avoir un avis supplémentaire. Prenez bien sûr en compte les éventuelles critiques constructives.

## Gérer son supérieur

Vous avez en tête des idées géniales, dont vous avez révélé la teneur à vos collègues (voir la section

précédente), vous êtes prêt à les soumettre à votre supérieur hiérarchique. Préparez soigneusement votre démarche, car il s'agit d'une situation potentiellement délicate. Bien entendu, si vous avez d'excellentes relations avec un supérieur compétent, cette conversation devrait se passer parfaitement. Après tout, les changements proposés sont dans votre intérêt à tous les deux.



Si votre chef est du genre à se mettre sur la défensive ou à protéger son pré carré, faites preuve de créativité pour présenter vos idées. Voici comment vous pouvez vous y prendre :

**1 Convenez d'un moment où vous pourrez vous rencontrer pour parler de vos performances.**

Il est préférable que vous ne soyez pas interrompus. N'abordez donc pas le sujet entre deux portes.

**2 Commencez par donner à votre supérieur votre sentiment général sur votre travail et l'environnement dans lequel vous évoluez.**

Commencez toujours par une note positive. Dites quelque chose de ce genre : « Vous savez, j'aime vraiment ce que je fais et je suis ravi de faire partie de cette équipe. » Il s'agit d'obtenir le soutien de

votre supérieur. Vous pouvez donc poursuivre en disant : « J'ai réfléchi à des solutions pour améliorer ma productivité et apporter une plus grande contribution. »

**3 Évaluez son intérêt. Vous prête-t-il toute son attention ?**

S'il ne donne aucune indication sur son sentiment, soyez direct, en disant par exemple : « Est-ce que c'est un sujet qui vous intéresse ? » À ce stade, vous savez s'il est réceptif. Si c'est le cas, vous pouvez exposer le problème : « J'ai remarqué que nous perdons des clients parce que nous ne répondons pas à toutes leurs questions lors du premier contact. » S'il n'est pas réceptif, dites par exemple : « Si vous êtes très occupé, nous pouvons reparler de ça à un autre moment. » Il a maintenant le choix de poursuivre ou reporter cette conversation. S'il n'est pas intéressé, vous devrez déterminer s'il faut refaire une tentative ou vous adresser à un autre membre de l'encadrement.

**4 Déterminez si votre supérieur perçoit bien la nature du problème.**

Si nécessaire, précisez la gravité de la situation. Combien de clients ? Combien cela coûte à

l'entreprise ?

**5 Proposez votre solution.**

Vous pourriez dire quelque chose de ce genre : « Je réfléchissais, si je pouvais avoir accès aux gens de la R & D et du marketing quand je suis en contact avec un client, je pourrais répondre à toutes leurs questions sans avoir besoin de les rappeler et jouer au chat et à la souris par téléphone pendant une semaine ou deux. »

**6 Soyez prêt à entendre des objections. Votre supérieur pourrait soulever des problèmes d'ordre pratique.**

Si vous avez très bien réfléchi au problème, fait le tour des autres solutions et peser le pour et le contre de chacune d'elles avant la réunion, vous êtes prêt à répondre à ces objections. Par exemple, vous pouvez dire : « Eh bien, j'ai vérifié auprès de William, de la R & D et de Martine, du marketing. Ils m'ont dit qu'ils pouvaient prendre le client au téléphone pour répondre aux questions qui les concernent. »

**7 Voyez si votre supérieur semble favorable à votre idée.**

Par exemple, poursuit-il la conversation afin d'essayer de résoudre le problème ? Vous apportez-t-il son appui ou vous critique-t-il ? À ce stade, vous devriez avoir une idée assez précise du soutien que peut vous apporter votre entreprise ou tout du moins votre supérieur. Si vous parvenez à vos fins, vous aurez montré votre capacité à contribuer à l'amélioration de votre organisation, ce qui vous vaudra peut-être au passage, avec un peu de chance, une récompense. Si votre tentative se solde par un échec, et si vous trouvez que vos efforts ne sont jamais récompensés, vous souhaiterez peut-être changer de service, voire d'entreprise.

## Viser l'excellence

Vous avez peut-être des idées pour améliorer votre lieu de travail qui vont au-delà de vos fonctions, voire de votre département. Après avoir fait vos preuves grâce aux améliorations apportées à votre poste, vous souhaitez peut-être proposer des changements d'ordre général que les dirigeants de votre organisation pourraient opérer. Avant de soumettre vos idées au responsable des ressources humaines ou à un autre cadre-dirigeant, parlez-en à votre supérieur afin d'avoir sa bénédiction.

Pensez à toujours tenir votre chef au courant. Une fois que vous avez l'autorisation d'en parler à un autre cadre, convenez d'un rendez-vous à un moment opportun. Dans certains cas, vous souhaiterez peut-être que ce soit votre responsable qui se charge d'organiser l'entretien, voire qu'il y participe. Soyez fin prêt, préparez une synthèse de votre suggestion et de vos arguments. Suivez la méthode utilisée pour aborder la question avec votre supérieur (voir la section précédente).

Si votre suggestion est adoptée, félicitations ! Vous avez influé de manière positive sur votre organisation. Si vous essayez un refus, ne vous inquiétez pas. Vous serez toujours considéré comme quelqu'un qui se soucie de son lieu de travail et qui fait son possible pour l'améliorer.

Cette quête d'excellence permet aussi de faire vivre vos valeurs et de donner pleinement sens à votre travail...



***Il y a bien longtemps, au Moyen  
Âge, trois hommes sur un chantier  
étaient occupés à transporter une  
lourde pierre.***

*Un passant intrigué leur demanda  
ce qu'ils faisaient.*

*Le premier répondit : « Je porte  
une pierre. »*

*Le deuxième lui dit : « Je gagne  
ma vie. »*

*Et le dernier s'exclama : « Je bâtis  
une cathédrale ! »*



## DANS CE CHAPITRE

Pourquoi la première année de fac est-elle si difficile ?

•

Savoir quand on fait fausse route

•

Retrouver le bon chemin

•

Se fixer des objectifs à long terme

# Chapitre 13

## Réussir à l'université en faisant preuve d'intelligence émotionnelle

L'université est un passage passionnant, transition entre l'adolescence vécue au lycée et l'âge adulte qui se matérialise par une entrée dans le monde du travail. C'est également une aventure pendant laquelle vous testez votre sens des responsabilités et découvrez l'indépendance, avec

une liberté toute nouvelle, les fêtes étudiantes et d'autres distractions de la vie universitaire.

De nombreux étudiants abordent cette période pleins d'espoirs et de rêves, tandis que d'autres sont très inquiets de ce qui les attend. Les lycéens sont très peu préparés à l'université, qui part du principe que si on répond aux critères d'admission, c'est qu'on est prêt.



Exemple

Lorsqu'Audrey arrive à l'université, elle est enthousiaste. Elle a réfléchi à tous les changements qu'elle va connaître : la chance de rencontrer de nouvelles têtes, la possibilité de vivre seule pour la première fois et d'être indépendante. C'est le début d'une expérience géniale.

Audrey est la candidate idéale à l'université. Elle a obtenu une mention très bien à son bac, était très appréciée de ses professeurs et de ses pairs. Le choc s'est produit quand elle a loupé sa première année.

Malheureusement, le cas d'Audrey n'est pas du tout isolé. Ce chapitre offre un kit de survie aux étudiants désireux d'améliorer leur intelligence émotionnelle afin de réussir leurs études.

# Pourquoi les échecs en première année de fac sont-ils si nombreux ?

Selon le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, un étudiant sur deux échoue à la fin de la première année d'université et 25 % d'entre eux quittent définitivement le système universitaire. Le taux de réussite en fin de deuxième année est plus satisfaisant (76 %). Un plan pluriannuel a été mis en place pour rénover le contenu de la licence, favoriser une maîtrise progressive des connaissances et améliorer l'orientation et l'accompagnement des étudiants.

Dans une série d'études menées par le professeur James Parker et ses collègues de l'université Trent, au Canada, les chercheurs ont suivi des étudiants à travers les États-Unis et le Canada au cours de leur première année. Ils ont testé leur intelligence émotionnelle à l'aide de l'EQ-i (test qui mesure l'intelligence émotionnelle), au début de cette première année. En comparant leurs notes au lycée, leur progression pendant la première année de fac et leurs scores à l'EQ-i, Parker a découvert que les scores de QE laissaient prévoir de manière plus

précise les abandons. Les étudiants qui poursuivaient leurs études présentaient des scores significativement plus élevés à la plupart des aspects de l'IE que les étudiants qui les abandonnaient (le [chapitre 4](#) décrit en détail l'EQ-i).

## Adieu cher lycée, bienvenue à l'université !

Au lycée, quand vous étiez en terminale, vous étiez un gros poisson dans une mare relativement petite. Selon la taille de votre lycée, vous connaissiez de nombreux élèves des différentes terminales et l'inverse était vrai aussi. Vos professeurs connaissaient votre prénom, ainsi que vos performances.

Le lycée est un endroit peu déroutant. Certains s'y sentent très à l'aise, même si d'autres ont du mal à s'y habituer, surtout ceux qui n'ont pas beaucoup d'amis. Au bout d'un moment, vous connaissez votre lycée comme votre poche. Vous savez où trouver les choses et les gens.

Pour la plupart des lycéens, la vie est simple : vous rentrez dans votre famille tous les soirs et

quelqu'un s'occupe des repas, du linge et du ménage. Les seules questions que vous vous posez concernent votre vie sociale, vos loisirs et la façon de dépenser votre argent.

L'entrée à la fac est plutôt passionnante. Tout est nouveau. Vous commencez par rencontrer de nouvelles personnes. Vous connaissez peut-être déjà du monde, notamment certains qui étaient au lycée avec vous, mais les étudiants viennent souvent des quatre coins de la France.

Si vous entrez dans une université loin de chez vous, vous allez vivre dans un nouvel endroit, peut-être en colocation avec un(e) inconnu(e). Vous devrez vous adapter immédiatement à ses habitudes. Avec un peu de chance, cette personne aura les mêmes goûts (en musique, pour la décoration) et le même rythme que vous (par exemple, elle est un oiseau de nuit ou se lève tôt).

À l'université, vous assistez, dans de grands amphithéâtres, à des cours dispensés par des professeurs qui ne savent pas qui vous êtes ni si vous êtes présent ou absent à leur cours. Du jour au lendemain, les étudiants de première année doivent prendre des notes (sans qu'on leur dise quoi noter) et suivre le programme de partiels (sans qu'on leur

rappelle systématiquement les dates). Le plus grand choc (surtout si vous étiez brillant au lycée) se produit lorsque vous recevez la note de votre premier partiel, qui peut vous paraître bien insuffisante.

Les soirs et week-ends sont également de nouvelles expériences, car vous gérez votre temps comme vous l'entendez. Est-ce que vous allez boire un verre avec vos camarades ou bosser votre partiel ? Et les corvées telles que les courses, la lessive et le ménage ? Vous n'avez peut-être jamais eu à vous en charger par le passé.

La vie à l'université est très différente de la vie au lycée. Vous ne pouvez utiliser les bonnes vieilles recettes qui fonctionnaient encore l'an dernier. Vous devez vous adapter aux changements dans la vie quotidienne, dans la façon d'étudier, liés aux partiels, aux cours magistraux et aux fréquentations.

## **Les problèmes rencontrés par les étudiants de première année**

L'entrée à l'université est un bouleversement pour les étudiants. Certains changements sont suffisamment problématiques pour provoquer carrément l'abandon des études. Vous pensez peut-être que l'insatisfaction est la raison essentielle pour laquelle nombre d'étudiants arrêtent la fac. Une enquête américaine portant sur la première année d'université a abordé justement ce thème de l'insatisfaction. En fait, près des trois quarts des étudiants sondés étaient « satisfaits » ou « très satisfaits » de leur expérience universitaire.

La plupart des étudiants étaient satisfaits de la qualité de l'enseignement, de la pertinence du système de contrôle des connaissances, des rapports avec le corps enseignant, du campus et du choix d'activités sociales.

Élément intéressant, quand on les interrogeait sur leur expérience de la première année, si la plupart disaient étudier et parler de leurs cours avec leurs camarades, ils étaient nombreux à avouer se détacher de leurs études :

- Plus de la moitié des étudiants interrogés disait arriver en retard en cours ;

- Près de la moitié rendait des devoirs dont le niveau était inférieur à ses capacités ;
- Près de la moitié s'ennuyait en cours ;
- Un tiers séchait les cours, au moins occasionnellement.

Voici certains changements signalés par les étudiants en fin de première année par rapport à leur comportement en début d'année :

- Ils passaient plus de temps à étudier, à faire la fête et à fréquenter leurs amis ;
- Ils passaient moins de temps à faire le ménage, de l'exercice, du bénévolat, et à lire pour le plaisir ;
- Ils buvaient plus de bière, de vin ou d'autres boissons alcoolisées ;
- Ils étaient moins soucieux de ce que leur coûtaient leurs études.

Ces conclusions concordent avec celles de précédentes enquêtes sur ce groupe, montrant que les problèmes suivants n'ont pas été vraiment traités :



- Plus d'un tiers des étudiants disait se sentir « souvent submergés par tout ce qu'ils avaient à faire » ;
- Plus d'un tiers se sentait « fréquemment » ou « occasionnellement » :
  - Seuls ou nostalgiques ;
  - Inquiets de rencontrer de nouvelles personnes ;
  - Tristes d'être obligés de s'éloigner de leur famille pour réussir.

Côté positif, ces étudiants ont également dit :

- Qu'« aider ceux en difficulté » et « apporter une dimension spirituelle à leur propre vie » étaient des « objectifs personnels essentiels » ou « très importants » ;
- Qu'ils avaient considérablement progressé dans la connaissance d'eux-mêmes pendant leur première année universitaire.

Selon Chip Anderson, ancien administrateur de l'université d'UCLA qui a participé à des enquêtes, « plus d'étudiants quittent la fac à cause d'une désillusion, d'un découragement ou d'une baisse de la motivation qu'en raison d'un manque de

capacités ou d'une non-admission en deuxième année ».

## **Se préparer aux problèmes émotionnels et sociaux**

Nouer de nouvelles relations est l'un des premiers défis que doivent relever les étudiants lorsqu'ils commencent la fac. S'ils y parviennent, cela peut leur permettre de mieux surmonter les autres difficultés rencontrées. Les amis proches représentent un soutien social. La création de relations interpersonnelles est une composante importante de l'intelligence émotionnelle.

L'entrée à l'université modifie les relations familiales et amicales. La transition est souvent difficile. Certains étudiants sont trop souvent dépendants de leurs parents quand il s'agit de prendre des décisions. En outre, il n'est pas rare que cette transition mette à mal une relation amoureuse à cause de la séparation. Si la relation ne résiste pas à la nouvelle situation, c'est un stress supplémentaire à gérer. Dans ces circonstances, les étudiants ont besoin d'une dimension de

l'intelligence émotionnelle pour surmonter ces difficultés : l'indépendance (voir le [chapitre 2](#)).



Savoir vous montrer plus indépendant en terminale peut présenter des avantages. Vous pouvez commencer à vous occuper de votre linge, des repas, de votre temps et de votre budget.

La plupart des étudiants ont développé au lycée certaines habitudes ou ont soigneusement évité d'en adopter. Lorsque des habitudes ont été prises, il faut les adapter à la vie à l'université, laquelle comprend moins de surveillance et de facilités matérielles. Les étudiants doivent contrôler leurs pulsions afin de résister à la tentation de s'adonner à des activités susceptibles de les détourner de leurs études.



## Prendre une longueur d'avance

Pourquoi ne pas modifier votre façon d'étudier pendant que vous êtes encore au lycée ? Vous pouvez commencer à vous montrer discipliné. Par exemple, prévoyez un emploi du temps suffisamment souple pour pouvoir le modifier en cas de besoin (faites-vous un emploi du temps hebdomadaire comprenant vos cours et les horaires consacrés au sport, aux amis et aux devoirs, de façon à mieux gérer votre temps ; entraînez-vous à bien respecter votre planning).

Veillez à programmer les devoirs dans les moments où vous êtes reposé et vif d'esprit. Ne prenez pas l'habitude de bachoter tard la veille d'une interro. Installez-vous également dans un endroit calme pour étudier. Vous pouvez travailler par tranches de 30 à 45 minutes, en avalant quelque chose entre deux séances. La gestion du temps et de la scolarité vise bien entendu à vous rendre performant.

Enfin, pour bien vous adapter, à la fois à l'université et à la vie d'adulte, vous devez acquérir une certaine indépendance, à travers des activités telles que la gestion de votre budget et de votre temps,

ce qui nécessite des aspects de l'intelligence émotionnelle comme l'indépendance et le contrôle des pulsions.

## Être attentif aux signes de décrochage

Comment savoir si vous (ou votre enfant) êtes en train d'échouer à l'université ? Vous pouvez être attentif à un certain nombre de signes :

- Un changement d'humeur (la personne est généralement plus déprimée ou irascible que d'habitude) ;
- Une tendance à moins communiquer avec les autres ;
- De mauvaises notes ;
- L'habitude de dormir tard, voire de faire la sieste l'après-midi ;
- Une tendance à ne pas prendre soin de soi ;
- Un manque de motivation ;
- Peu d'émotions exprimées ou surtout des émotions négatives ;

- Une tendance à accuser systématiquement les profs de donner de mauvaises notes, de faire des cours ennuyeux, et à se montrer injuste dans ses jugements ;
- Un point de vue et des propos négatifs sur l'université ;
- Peu ou pas d'amis ;
- Une consommation accrue d'alcool ou de médicaments.



Bien qu'aucun de ces signes ne traduise l'imminence d'un échec, observez le comportement. Si vous remarquez au moins trois tendances parmi celles de la liste précédente, parlez-en. Si c'est vous l'étudiant, rapprochez-vous d'un conseiller d'orientation de l'université. Si vous êtes le parent, demandez à votre enfant (de manière générale et avec bienveillance) comment ça se passe à la fac.

## S'adapter à la première année universitaire

La première année de fac est une période de changement. Prenez-la pour un banc d'essai. Si

quelqu'un arrête l'université, c'est généralement en cours de première année. Par conséquent, si vous franchissez avec succès cette première année, vous avez plus de chances d'aller jusqu'au bout. Voici des changements auxquels vous devez vous préparer :

- **L'organisation des cours** : en raison du nombre de cours magistraux, les contacts entre étudiants et professeurs sont moins nombreux qu'au lycée.
- **Le style d'enseignement** : il existe des différences par rapport au lycée. À l'université, les cours magistraux ont lieu le plus souvent en amphithéâtre, alors qu'au lycée, les professeurs essaient généralement de s'assurer que tout le monde suit.
- **Les conseils** : au lycée, on vous rappelle régulièrement les dates des devoirs. Généralement, les profs précisent les informations importantes à retenir. À l'université, vous n'avez pas d'indications précises sur les parties du programme risquant de tomber lors des partiels.

D'importants changements interviennent également dans votre vie sociale en première année de fac, car vous quittez souvent les amis et la structure familiale :

- **L'indépendance** : vous devez assumer de nouvelles responsabilités (préparation des repas, lessives, budget, etc.).
- **La vie sociale** : vous devez également vous faire de nouveaux amis, faire appel à des personnes pour rattraper les cours manqués ou préparer les partiels et aider les autres dans d'autres domaines.

## Savoir si la première année se passe bien

Il peut vous arriver d'être tellement absorbé par les difficultés quotidiennes de votre première année que vous n'avez pas le sentiment d'être sur une pente dangereuse. Petit à petit, vous arrivez en retard ou loupez carrément certains cours. Vous décidez de ne pas accomplir le travail nécessaire. Après tout, le prof l'a conseillé, mais il ne va pas aller vérifier si vous avez lu ce bouquin.



Il est plus facile de passer du bon temps avec les copains que de réviser pour les partiels. Si vous vous présentez aux examens sans avoir travaillé, vous risquez d'avoir de sales notes. Les résultats aux partiels et autres devoirs sont une indication de vos performances dans votre nouvelle vie d'étudiant.

Prêtez également attention à votre humeur. Êtes-vous plus irritable que d'habitude ? Les autres ont-ils du mal à vous côtoyer ? Observez vos sentiments. Il est possible que vous soyez trop occupé pour vous rendre compte de l'impression que vous laissez aux autres.

## Suggestions pour retrouver le droit chemin

Si vous estimez ne pas être heureux dans votre vie universitaire, découvrez d'abord si vous avez choisi la bonne voie. Si le contenu des cours vous déçoit, vous souhaiterez peut-être revoir votre orientation. Les cours de première année sont souvent très généraux et ne traitent donc peut-être pas le domaine précis qui vous intéresse. Soyez patient et

persévérant, vous suivrez les cours intéressants par la suite.

Échangez avec vos amis, anciens comme nouveaux. Comparez leur expérience de l'université à la vôtre. Avez-vous l'impression d'être sur la même longueur d'onde que les autres ? Découvrez ce qu'ils aiment et n'aiment pas à la fac. Évaluez vos soucis respectifs. Si vous constatez que vous êtes bien plus négatif qu'eux, envisagez de consulter le conseiller d'orientation de l'établissement.

Vous ne parvenez peut-être pas du tout à allier études et activités personnelles. Vous trouverez peut-être dans votre université un module qui vous permettra d'acquérir les capacités nécessaires pour la gestion du temps.

Vous avez peut-être du mal à vous adapter à la vie universitaire. Vos amis, vos parents ou votre ancien partenaire vous manquent. Passez-vous des appels et envoyez-vous des courriels ? Avez-vous prévu de leur rendre visite ? Peut-être devriez-vous fixer la date de votre prochain retour dans votre famille et l'inscrire sur votre calendrier.

# Identifier les problèmes possibles



Vous devez tout d'abord trouver ce qui ne va pas dans votre vie universitaire :

- Vous êtes loin de chez vous ;
- La charge de travail est trop lourde ;
- Vous avez du mal à vous entendre avec les autres ;
- Vous ne vous êtes pas fait d'amis ;
- Les profs ne vous conviennent pas ;
- Vous ne gérez pas bien votre temps ;
- Vous vous sentez nul ;
- Vous avez des difficultés à tout gérer (repas, lessives, ménage) ;
- Vous avez du mal à suivre en cours ;
- L'ambiance de la fac vous déplaît ;
- Vos cours (contenu, manière d'enseigner des profs) ne vous plaisent pas ;
- Vous avez des problèmes avec vos parents (ils vous manquent, ils interviennent trop dans

votre vie, vous êtes en désaccord avec eux).

Une fois les problèmes identifiés, consignez-les dans votre carnet. Notez ensuite la gravité en regard de chaque problème, sur une échelle de 1 (pas du tout grave) à 10 (extrêmement grave).

Pour chacun des trois principaux problèmes, notez des exemples de votre inquiétude. Si vous avez inscrit « du mal à me faire des amis », vous pouvez ajouter comme exemple : « J'ai essayé de me faire des amis dans la cité universitaire à l'étage où je vis, mais tout le monde m'ignore. »

Notez ensuite des éléments positifs en relation avec ce problème :

- J'ai facilement réussi à me faire des amis en cours ;
- Les cours sont intéressants ;
- À présent, je gère mieux mon temps ;
- J'ai compris plus vite que certains camarades les notions abordées en cours.

## **Faire le point sur ses ressources**

Si vous avez conscience de vos difficultés et si vous vous êtes fixé des objectifs, vous pouvez réellement vous concentrer sur votre problème n° 1.

Thomas a des difficultés à s'adapter à la vie universitaire. Son problème majeur est de parvenir à nouer des relations. Il a essayé de se lier d'amitié avec des étudiants qui vivent à son étage dans la cité universitaire, mais ça ne colle pas.

Le premier objectif de Thomas est de se faire deux amis avec qui il pourrait sortir en dehors des études. L'idéal serait qu'ils suivent les mêmes cours que lui, car ils pourraient s'aider.



Pour développer les capacités émotionnelles nécessaires pour mieux vivre à la fac, procédez comme suit :

- 1 Notez en haut d'une page de votre carnet votre premier objectif parmi ceux qui ont été fixés dans la section précédente.**

Par exemple, l'objectif de Thomas est de se faire des amis à la fac.

- 2 Identifiez les capacités émotionnelles qu'il faut cultiver pour atteindre cet objectif.**

Thomas a sélectionné les capacités suivantes :

- Avoir mieux conscience de mes émotions ;
- Prendre de l'assurance ;
- Contrôler mes pulsions ;
- Améliorer ma tolérance au stress ;
- Améliorer mon aptitude à communiquer ;
- Faire preuve de plus d'empathie ;
- Être plus responsable socialement (penser plus aux autres) ;
- Être plus optimiste ;
- Avoir plus de joie de vivre ;
- Me fixer des objectifs et les atteindre ;
- Améliorer mes capacités à résoudre les problèmes ;
- Améliorer mes autres capacités.

**3 Une fois identifiées les capacités émotionnelles nécessaires pour atteindre votre objectif, consignez-les par écrit.**

Thomas a noté les capacités suivantes :

- Prendre de l'assurance ;
- Améliorer mon aptitude à communiquer ;
- Faire preuve de plus d'empathie.

#### **4 Créez un plan pour développer chaque capacité.**

Voici par exemple ce qu'a prévu Thomas pour prendre de l'assurance (la première capacité notée dans son carnet) :

- Il note au moins deux situations vécues la semaine passée, au cours desquelles il aurait pu faire la connaissance de quelqu'un.
- Il dresse la liste de ce qu'il pourrait dire pour se présenter aux autres.
- Il s'engage à parler, cette semaine, à au moins cinq étudiants qu'il ne connaît pas.

#### **5 Suivez les étapes 1 à 4 pour chacun de vos objectifs.**

Faites le point sur les capacités à développer. Prêtez attention à vos succès, mais également à vos

difficultés.

## Passer à l'action

Savoir comment développer les capacités nécessaires peut vous aider à atteindre vos objectifs (voir la section précédente). Vous êtes maintenant prêt à mettre en œuvre votre plan. Commencez par vous engager à aller de l'avant.



En fonction de la difficulté de votre objectif, déterminez si vous avez besoin d'aide pour y parvenir. Si vous avez attribué la note de 5 ou plus à la gravité de votre problème dans la section « Identifier les problèmes possibles », plus haut dans ce chapitre, faites appel à quelqu'un.

Voici des personnes susceptibles de vous accompagner :

- Le conseiller d'orientation de l'université ;
- Un coach ;
- Un psychologue.

Si vous avez donné une note inférieure à 5 à votre problème, vous souhaitez peut-être utiliser des méthodes plus informelles :



- Échanger avec des amis sur la façon de résoudre le problème ;
- Lire des livres de développement personnel (tels que celui-ci).

Bien entendu, n'hésitez pas à vous rendre dans les services universitaires d'information et d'orientation.

## Connaître ses objectifs à long terme

Réussir ses études universitaires demande une certaine discipline. Prenez donc le temps de vous interroger sur vos objectifs à long terme. Pourquoi souhaitez-vous aller en fac ?

Voici des réponses possibles :

- Pour faire ensuite une école professionnelle ;
- Pour poursuivre votre éducation et instruction ;
- Pour franchir une étape avant d'entrer dans la vie active ;
- Parce que vos amis y entrent ;

- Parce que c'est un endroit fabuleux pour rencontrer des gens ;
- Pour développer certaines capacités ;
- Pour développer vos centres d'intérêt ;
- Parce que vous adorez aller en cours.

Chacun a ses raisons d'entrer à l'université. Soyez honnête avec vous-même et cherchez à comprendre pourquoi vous souhaitez vraiment aller en fac. Avoir conscience de vos motivations peut vous aider à planifier l'avenir.

Gladys se rend compte qu'elle est entrée en fac parce qu'elle adore aller en cours. Il lui arrive d'éprouver de la culpabilité, car la plupart de ses amis ont un plan de carrière en tête. Même si elle a une mauvaise note à un partiel, cette motivation lui permet de persévérer.

## Passer ses forces en revue

Apprenez à connaître vos points forts, cela vous aidera à surmonter les difficultés.



Notez vos forces (de 1 à 10) dans les domaines suivants et relevez dans votre carnet vos trois plus grands points forts :

- **La connaissance de soi-même.** Vous êtes conscient de vos sentiments et émotions. Lorsque vous êtes de mauvaise humeur, vous vous en apercevez et vous savez pourquoi. Vous êtes capable de mettre des mots sur votre état d'esprit. Vous devez connaître vos émotions afin de pouvoir les gérer. Si vous savez comment vous allez réagir à certaines situations ou face à des décisions, vous pouvez les affronter en toute connaissance de cause (en saisissant par exemple l'importance de l'émotion qu'elles provoquent). Vous êtes en mesure de repérer un sentiment néfaste lorsque vous devez faire un choix et d'exploiter les raisons de votre état d'esprit pour prendre votre décision.

Par exemple, des amis vous demandent si vous voulez aller prendre un dernier verre avant l'examen final. L'idée vous séduit, mais, face à ce choix, vous avez l'estomac noué. Bien que votre désir de sortir soit réel, vous reconnaissez que la dernière fois que vous n'avez pas révisé la veille d'un partiel, vous avez eu une sale note.

- **La gestion des autres.** Vous excellez dans l'art d'obtenir l'adhésion des autres à vos idées et souhaits. Vous pouvez décrypter leur état d'esprit et savez ce qu'ils aiment et détestent. Vous vous faites facilement des amis, et pour longtemps. Vous êtes peut-être même la personne à qui l'on peut s'adresser en cas de problème.

Supposons que vous ayez du mal à vous lier aux étudiants vivant à votre étage dans la cité universitaire. Un petit groupe est issu du même lycée et ses membres traînent toujours ensemble. Si vous avez une bonne aptitude à communiquer, vous pouvez persévérer et essayer de faire connaissance. Vous avez confiance en vos capacités et vous ne vous arrêtez pas à un échec.

- **La gestion du stress.** Vous parvenez à garder votre sang-froid quand tout le monde autour de vous commence à piquer une crise ou flipper. Lorsqu'un imprévu se produit, vous analysez la situation et décidez des mesures à prendre. C'est à vous que l'on s'adresse quand il y a le feu à bord.

Par exemple, votre prof vient d'annoncer que le partiel aura finalement lieu la semaine prochaine. Vous et vos amis avez fourni moins d'efforts, n'avez pas lu les bouquins du programme, ni fait les travaux demandés. Soudain, ça fait tilt dans votre tête, vous avez du pain sur la planche pour rattraper tout le retard en une semaine. Mais vous savez comment vous y prendre. En fait, c'est vous qui planifiez les opérations de révision pour tout le groupe, avec des réunions à intervalles réguliers.

- **La gestion du changement.** Vous êtes bon dans ce domaine. Vous aimez faire face au changement, puis surmonter les difficultés qu'il entraîne. Vous vous êtes très vite repéré dans le campus à votre arrivée. Vous savez trouver ce dont vous avez besoin sans vous sentir perdu. Vous gérez bien les événements qui se produisent et les tâches à exécuter.

Supposons que vous ayez soudain plein de choses à faire : réviser, faire les courses, laver du linge, assister à des réunions de votre club de sport, vous rendre à des fêtes et rester en contact avec votre entourage. Pas de souci,

vous êtes doué pour jongler avec les priorités et respecter vos engagements.

- **La gestion de ses humeurs.** Vous semblez toujours de bonne humeur. Même quand tout ne roule pas comme vous le voudriez, vous parvenez à voir le bon côté des choses. Face aux difficultés, vous faites preuve de persévérance. Vous avez également le chic pour rendre les autres de meilleure humeur. Vous ne sombrez pas dans la déprime et les petits problèmes ne vous mettent pas dans tous vos états.

Par exemple, vous avez été un bon élève à l'école, au collège et au lycée, avec une moyenne toujours aux alentours de 14. À votre premier partiel, vous récoltez un 8. Passé le choc initial, vous réagissez vite. Plutôt que de laisser votre moral flancher, vous analysez vos erreurs. Vous avez les idées suffisamment claires pour opérer des changements constructifs sur la base des erreurs commises, aller de l'avant et décider d'employer une meilleure stratégie la prochaine fois.

# Identifier ses forces et ses faiblesses



Une fois que vous avez une idée précise de vos forces et faiblesses (passez en revue la liste de vos plus grandes difficultés à surmonter), prêtez attention à vos trois principaux points forts et à vos deux plus grandes faiblesses, que vous allez choisir dans la liste suivante et consigner dans votre carnet :

- Conscience de soi émotionnelle ;
- Assurance ;
- Indépendance ;
- Estime de soi ;
- Découverte de ses passions ;
- Définition et atteinte d'objectifs ;
- Empathie ;
- Responsabilité sociale ;
- Aptitude à communiquer ;
- Capacités à résoudre les problèmes ;
- Aptitude à affronter les événements et situations (le contraire de fuir la réalité) ;

- Souplesse ;
- Tolérance au stress ;
- Contrôle des pulsions ;
- Joie de vivre ;
- Optimisme.

Élaborez un plan pour gérer ces différents domaines. Vous trouverez dans ce livre de nombreuses activités pour vous aider à progresser.

## Se fixer des objectifs à long terme

Pour le long terme, sélectionnez trois objectifs. Par exemple, vous souhaitez peut-être mieux communiquer, gérer votre humeur et devenir plus optimiste.

Formulez vos objectifs comme des aspects de vous-même que vous souhaitez améliorer. Voici des exemples d'objectifs à long terme :

- Je veux être capable de me faire plus d'amis proches et de connaissances ;
- Je veux mieux contrôler mes pulsions ;



- Je veux gérer le stress plus efficacement ;
- Je veux pouvoir considérer les événements de manière plus positive ;
- Je veux prêter plus attention aux autres ;
- Je veux aider ceux qui en ont besoin.

Établissez un plan à long terme pour chacun de vos objectifs. Visualisez ce que vous voulez devenir. Cette image vous offrira un objectif concret vers lequel tendre.

## Atteindre des objectifs à long terme

Pour atteindre vos objectifs, vous devez concevoir un plan et vous dégager le temps nécessaire pour obtenir les résultats souhaités. Le type de changement visé peut être long et vous demander un peu d'entraînement. Vous désirerez peut-être vous faire aider, par exemple par un coach ou un conseiller d'orientation de votre université. Des livres peuvent également être des compagnons de route précieux. De nombreuses clés pour réussir vos études vous attendent, par exemple dans l'ouvrage

de Marie-Joseph Chalvin *Apprendre mieux pour les Nuls.*

L'une des choses les plus importantes à faire pour remplir vos objectifs est de vous engager totalement à réussir. Votre motivation est le baromètre de votre succès...



Citation ou  
métaphore

*Le roi d'un pays lointain reçut, un jour, en offrande deux jeunes faucons qu'il remit sans tarder au fauconnier pour qu'il les dresse.*

*Au bout de quelques mois, le roi demanda au maître fauconnier des nouvelles concernant le dressage des deux précieux oiseaux. Celui-ci l'informa qu'un des deux faucons répondait parfaitement au dressage, mais que l'autre n'avait pas bougé de la branche où il l'avait posé le premier jour.*

*Le roi fit venir des guérisseurs pour qu'ils voient le faucon, mais aucun d'eux n'arriva à faire voler l'oiseau. Il confia alors la mission aux membres de la cour, mais rien de plus ne se passa. Désespéré, le roi décida de faire savoir à son peuple qu'il donnerait une superbe récompense à la personne qui arriverait à faire voler le faucon. Et dès le lendemain matin, il vit le faucon en train de voler élégamment devant les fenêtres du palais.*

*Le roi dit à sa cour : « Amenez-moi l'auteur de ce miracle ! » Et un modeste paysan se retrouva alors devant lui.*

*Le roi lui demanda : « C'est toi qui as fait voler le faucon ? Comment as-tu fait ? Est-ce que tu es magicien ? »*

*Intimidé, le paysan dit au roi : « Ce n'est pas de la magie ni de la science, Majesté, j'ai juste coupé la branche et le faucon a volé. Il s'est rendu compte qu'il avait des ailes et il a commencé à voler. »*

*La légende raconte que, depuis ce jour, le faucon vola librement et sans restriction aucune et que le roi prenait simplement plaisir à le regarder...*

*Et vous, y a-t-il une branche à laquelle vous vous êtes accroché, et qui vous empêche de vous envoler pour vous offrir la vie de vos rêves ?*

# Partie 4

## Être émotionnellement intelligent à la maison

©ZLATENANT



« LES 6 POISSONS DE JENNIFER SONT MORTS AUJOURD'HUI.  
TU PEUX APPELER LE RESTAURANT DE SUSHI POUR ANNULER LA RÉSERVATION DE CE SOIR. »

## **Dans cette partie...**

L'intelligence émotionnelle peut vous aider à bien vivre vos relations amicales ou amoureuses, avec votre conjoint, votre partenaire ou votre meilleur ami. Vous vous fiez à eux ou tissez des liens plus intenses avec eux qu'avec n'importe qui d'autre. Pour cultiver et améliorer ces relations, il va vous suffire d'un peu d'entraînement avec les méthodes et les outils proposés.

J'aborde également l'importance de l'intelligence émotionnelle pour les parents. Vous découvrirez comment faire preuve de plus de sang-froid, même quand votre enfant ou adolescent semble échapper à tout contrôle. Des suggestions et des exemples aideront aussi votre enfant à devenir plus émotionnellement intelligent.

## DANS CE CHAPITRE

Évaluer sa relation amoureuse

•

Connaître l'influence de ses émotions sur la relation

•

Les rapports avec son partenaire

•

Mettre de l'intelligence émotionnelle dans sa relation

•

Profiter de relations sociales positives

# Chapitre 14

## Créer des relations émotionnellement intelligentes

**A**lors, comment va votre couple ? Vivez-vous une histoire d'amour avec quelqu'un ? Vous sentez-vous proche de votre conjoint ? Aimerez-vous plus de complicité ?



Marie et Jérémy sont ensemble depuis trois ans. Leur histoire a commencé comme la plupart des relations amoureuses. Les premières semaines, ils étaient fous d'amour l'un pour l'autre, toujours à se demander ce que pensait l'autre sur telle ou telle chose. C'était la passion et l'enthousiasme et ils se montraient tous deux sous leur meilleur jour. Mais ils semblent être rentrés maintenant dans une certaine routine. Ils font moins cas de l'autre. Leurs responsabilités professionnelles, source de stress, leur occupent l'esprit et ils ont très peu de temps à consacrer à leur partenaire.

Qu'est-ce qui peut changer ainsi une relation amoureuse ? Cela se produit souvent avec le temps. N'importe quel couple peut éprouver des difficultés à maintenir la flamme initiale. Progressivement, la relation va de soi et la communication change. L'intelligence émotionnelle, particulièrement la faculté de percevoir et de gérer ses émotions et celles de l'autre, est primordiale pour que les premiers émois demeurent intacts.

Il existe bien entendu de nombreuses sortes de relations : les relations intimes avec les personnes les plus proches et que vous côtoyez le plus souvent, l'intimité avec votre conjoint ou

partenaire. Par leur nature même, ces relations intimes sont les plus chargées en émotions. Dans les relations satisfaisantes, le lien d'amour est solide, tandis que dans les relations décevantes, la colère et le ressentiment sont souvent de mise.

## Évaluer sa relation amoureuse

Les personnes émotionnellement très intelligentes ont tendance à être plus satisfaites de leurs relations intimes et sociales. Elles sont plus heureuses et les gens heureux échangent plus d'émotions positives avec les autres. (Les relations sociales sont abordées dans la section « Bâtir des relations sociales émotionnellement saines », plus loin dans ce chapitre.)

Voici certains signes indiquant que votre relation est saine et satisfaisante :

- Votre partenaire et vous-même vous entendez très bien ;
- Vous avez en commun des centres d'intérêt et partagez des activités ;
- Vous savez comment mettre un terme à un désaccord ;



- Vous vous respectez ;
- Vous gérez bien les conflits ;
- Vous acceptez les défauts de l'autre ;
- La fréquence de vos relations sexuelles vous satisfait ;
- Vous prenez soin de l'autre ;
- Vous êtes sur la même longueur d'onde pour l'éducation des enfants ;
- Vous avez la même vision à propos de l'argent ;
- Vous aimez déjeuner et dîner ensemble.

La liste précédente recense certains domaines dans lesquels votre niveau d'intelligence émotionnelle peut s'avérer crucial. Les gens émotionnellement intelligents savent mieux gérer les émotions de l'autre et vivent donc une relation fondée sur la confiance, le respect, et savent résoudre positivement les conflits.

## **Saisir l'importance de l'intelligence émotionnelle dans une relation amoureuse**

Multi-Health Systems a réalisé plusieurs études sur le rôle de l'intelligence émotionnelle dans le mariage. Quand nos chercheurs ont analysé les résultats, je m'attendais à ce que des facteurs de l'intelligence émotionnelle, tels que l'empathie, l'aptitude à communiquer et la faculté de tolérer le stress, soient très liés au bonheur d'une union. De façon surprenante, ce sont les éléments suivants qui sont sortis du lot :

- **Joie de vivre** : le facteur d'IE principalement lié à la satisfaction éprouvée dans le mariage, c'est-à-dire celui dont la corrélation était la plus grande, était la joie de vivre. Les gens heureux sont les plus satisfaits de leur couple. Vous vous demandez peut-être s'ils sont heureux parce que leur couple marche bien ou si leur couple marche bien parce qu'ils sont heureux. Comme nous l'avons vu au [chapitre 3](#), la joie de vivre vient en premier, et la relation satisfaisante en second.

Les gens heureux savent mieux gérer le stress que les personnes malheureuses. Leurs émotions positives sont également contagieuses. Considérez le bonheur comme une faculté de résistance vous permettant de

traverser les bons et les mauvais moments. Les personnes heureuses tirent le meilleur parti d'une situation. Même si leur mariage n'est pas parfait, leur faculté de garder leur bonne humeur les aide à traverser les périodes difficiles.



- **Estime de soi** : le deuxième élément qui contribue le plus au bonheur dans le couple est l'estime de soi. Ceux qui s'estiment ont tendance à mieux supporter la critique que les personnes moins sûres d'elles. Ayant plus confiance dans leurs forces et conscience de leurs faiblesses, ils sont moins troublés et énervés par les commentaires négatifs ou insultes.
- **Accomplissement personnel** : il s'agit du troisième élément révélé par l'analyse menée par MHS. Les personnes qui aiment s'améliorer sans cesse pour atteindre leur meilleur niveau tendent également à être plus heureuses en couple.
- **Épreuve de la réalité** : enfin, les études de MHS ont révélé que l'épreuve de la réalité et la réussite d'un mariage sont très liées. Ayez un regard réaliste sur votre couple ! Les personnes

qui restent dans le rêve ou ont des attentes conjugales irréalistes risquent d'être les plus déçues.

Par conséquent, l'importance de l'intelligence émotionnelle en amour est non seulement prouvée par le bon sens mais également par la science, grâce aux enquêtes menées auprès de milliers d'individus.

## Noter son couple



Exemple

Jessica se fait du souci pour son couple. Marc semble distant et communique très peu. Au début, elle s'est culpabilisée et a essayé de lui prêter plus attention. Malheureusement, il a pris ce surcroît d'attention pour de l'ingérence et s'est agacé chaque fois qu'elle lui demandait s'il se sentait bien et à quoi il pensait.

D'un côté, Jessica sent que quelque chose ne va pas. Mais Marc semble ne pas avoir conscience de la situation. Il est parfois difficile de savoir où en est la relation, et prendre la température de son couple peut vraiment être bénéfique. Cela vous permet de percevoir des problèmes en gestation avant qu'ils ne se révèlent pleinement et empirent. Vous avez

alors une idée précise du regard que porte votre partenaire sur la relation. Par exemple, vous avez le sentiment que votre couple bat de l'aile alors que, pour votre partenaire, tout va bien. Cela peut vous aider à comprendre pourquoi vous n'obtenez pas la coopération de votre conjoint ou le changement auquel vous aspirez. Même si votre partenaire n'a pas pleinement conscience de la situation de votre couple, vous instaurerez au moins une communication. En entamant le dialogue sur de bonnes bases, il vous semblera peut-être plus facile de parler de vos sentiments, au lieu de mettre de but en blanc le sujet sur le tapis, voire pire, de laisser le problème couvrir.



Sortez votre carnet et procédez comme suit :

**1 Notez votre relation sur une échelle de 1 à 5.**

1 = Très malheureux et 5 = Très heureux

**2 Indiquez ce que vous préférez dans votre relation.**

**3 Identifiez ce qu'il vous tient à cœur de modifier dans votre relation.**

**4 Notez votre volonté de changer quelque chose dans votre relation afin de l'améliorer, sur une échelle de 1 à 5.**

- 1 : je ne suis pas du tout motivé.
- 2 : je suis un peu motivé pour apporter des changements à ma relation.
- 3 : je suis moyennement motivé pour apporter des changements à ma relation.
- 4 : je suis très motivé pour apporter des changements à ma relation.
- 5 : je suis désespéré et je ferais n'importe quoi pour être plus heureux dans ma relation.

Si vous êtes entre 1 et 3, félicitations. Il s'agit simplement de décider de faire passer votre relation de bonne à exceptionnelle. Le restant de ce chapitre peut vous aider à vous rendre encore plus heureux dans votre couple. Si vous avez attribué la note de 4 ou 5, c'est que vous n'êtes visiblement pas heureux et que vous recherchez peut-être de l'aide. Les informations et les activités de ce chapitre peuvent vous aider à rendre votre relation plus satisfaisante.



Si vous êtes très malheureux, vous souhaiterez peut-être consulter un conseiller conjugal afin de sauver votre couple.

Prenez également en compte l'ampleur des changements que vous souhaitez apporter. Que vous soyez content de votre relation ou que vous souhaitiez y apporter quelques changements, vous pouvez accroître votre satisfaction en poursuivant la lecture de ce chapitre.

Plus clairvoyante sur son couple, Jessica se demande quelle peut être l'opinion de Marc au sujet de leur relation. Elle repense aux conversations qu'ils ont eues par le passé, ainsi qu'à son comportement envers elle. Jessica estime que Marc jugerait leur relation satisfaisante.

Quand elle passe en revue ce qu'il préfère dans leur relation, elle devine qu'il aime avant tout la voir se charger de la cuisine et des tâches ménagères. Il souhaite probablement qu'elle arrête d'être sur son dos. Enfin, elle suppose qu'il ne voudrait apporter aucun changement à leur relation.

Jessica décide de faire part à Marc de ses suppositions sur la façon dont il juge leur relation. Elle doit aborder le sujet avec tact. Plutôt que de

l'interrompre alors qu'il regarde la télévision, Jessica choisit un moment où ils ne risquent pas d'être dérangés et lui demande s'il veut bien qu'ils parlent de ce qu'elle ressent. Il réagit immédiatement en lui demandant l'air inquiet si elle est malade.

« Non, ce n'est pas ça », répond-elle.

Elle poursuit alors en lui disant qu'elle a réfléchi à leur couple. Elle décrit l'activité précédente de ce chapitre et lui demande s'il consentirait à effectuer l'exercice. Il est plutôt réticent, mais quand elle lui dit avoir deviné ce qu'il pense de leur relation et qu'elle lui révélera son impression par la suite, il accepte.

Une fois que Marc a terminé l'exercice, Jessica lui fait part de ses suppositions. Ils comparent ensuite leurs réponses et discutent des réponses communes et des points de divergence. Ils inversent ensuite les rôles, puis poursuivent la discussion en passant en revue les similitudes et différences de perception. Ils parviennent ensuite au stade suivant : les changements qu'ils souhaiteraient apporter à leur relation.



Servez-vous ensuite des éléments à modifier pour parler de votre couple. Voyez si vous pouvez parvenir à un accord sur les changements à entreprendre dans les domaines identifiés par l'un de vous deux.

## Comprendre l'influence de ses émotions sur la relation

Lorsque vous procédez à une évaluation globale de votre couple, vous additionnez les sentiments que vous inspire chacune des composantes de votre relation. Vous prenez les aspects positifs et négatifs et aboutissez à une formule complexe correspondant à l'état de votre couple.

Votre relation se définit par la somme de vos sentiments sur chacune des parties qui la composent. Vous pouvez avoir un sentiment positif sur votre partenaire, négatif sur le dîner d'hier soir, positif sur la dispute de ce matin à propos des enfants, positif sur le compliment ou le reproche que vous a fait votre conjoint cet après-midi et négatif sur le bazar qu'il a laissé dans la cuisine la semaine dernière.

Vos attentes peuvent également beaucoup influencer sur votre relation. Vous vous levez le matin en vous attendant à vivre une superjournée. Lorsque tout ne va pas comme vous voulez dans la matinée, vous êtes peut-être disposé à passer outre. Si vous vous levez de mauvaise humeur ou sans attendre grand-chose de la journée, le moindre événement regrettable vous confirme votre état d'esprit et vous vous sentez encore plus mal. Vous pouvez être particulièrement négatif aujourd'hui, au point de ne même pas remarquer toute la gentillesse que vous manifeste votre conjoint. Les sections suivantes explorent le rôle des émotions dans les relations : comment elles peuvent les embellir et les faire se détériorer.

## Les bienfaits de l'intelligence émotionnelle

Le professeur Tim Spector, directeur du Twin Research Department du King's College de Londres, a mené récemment une étude sur le rôle de l'intelligence émotionnelle dans les rapports sexuels, publiée dans le *Journal of Sexual Medicine*. Avec ses collègues, il a étudié 2 000 paires de jumeaux et découvert que les femmes émotionnellement intelligentes avaient des relations sexuelles plus satisfaisantes et surtout qu'elles éprouvaient plus de plaisir et avaient plus d'orgasmes que les femmes moins émotionnellement intelligentes. L'explication était que les femmes émotionnellement intelligentes savaient mieux surveiller leurs propres sentiments et ceux de leur partenaire, faculté jugée essentielle pour avoir des rapports sexuels plus satisfaisants.

## Émotions : le ciment de la relation



Exemple

Votre faculté de gérer vos émotions et celles de votre partenaire peut assurer la force de votre couple. Les relations harmonieuses impliquent de nombreuses concessions ainsi que la volonté de collaborer. Prenons l'histoire d'Yves et de Brigitte.

Un soir, Yves rentre à la maison de mauvaise humeur.

« Y a quoi à manger ce soir ? demande-t-il furax.

Brigitte le regarde et répond :

— Oh, salut toi ! T'as passé une bonne journée ?

— Pas vraiment, désolé. C'était une fichue journée. Qu'est-ce qu'il y a au menu ? demande-t-il.

— Eh bien, je n'ai pas eu le temps de préparer, alors avec le reste de poulet d'hier je fais des pâtes, répond-elle.

— Oh non, pas encore les restes, grogne-t-il.

— Je peux commander un truc si tu y tiens vraiment, mais je voulais essayer cette nouvelle recette. À toi de choisir, répond-elle gaiement.

— Bon, d'accord », concède Yves.

Dans certains couples, cette situation aurait abouti à une explosion. Brigitte a fait son possible pour être agréable et supporter l'attitude déplaisante d'Yves. Elle le connaît suffisamment pour se douter que ça s'est très mal passé au bureau et que ses émotions et son comportement vont changer dans peu de temps.

En acceptant son comportement négatif pendant un moment, sans y voir une attaque personnelle, Brigitte a pu gérer Yves et son état d'esprit. Elle aurait très bien pu se mettre sur la défensive, lui dire de faire la cuisine lui-même et d'arrêter de se plaindre.

Les concessions permettent à un couple de fonctionner. Brigitte doit y mettre un peu du sien, en se montrant gentille même si Yves ne lui témoigne pas un respect immense. Mais elle sait que lorsqu'elle déverse ses émotions négatives sur Yves, il devient encore plus odieux. Même s'ils ne le disent pas, tous deux savent que leur relation est trop importante pour être malmenée par les petits côtés inévitablement désagréables de la vie.

Chacun se sentant généralement bien aux côtés de l'autre, ils sont disposés à faire des sacrifices, notamment à accepter les propos déplaisants de l'autre. Le lien émotionnel au sein du couple doit être suffisamment solide pour résister aux secousses.

## **Le rôle des émotions pour cheminer ensemble**

Comment vos émotions peuvent-elles contribuer à faire durer votre couple ? Tout d'abord, la maîtrise de vos propres émotions peut vous permettre de renforcer les liens. Ensuite, si vous gérez les émotions de votre partenaire, ce dernier est alors plus à même d'améliorer la relation sans être perturbé par d'autres soucis inévitables dans un emploi du temps bien chargé.

La gestion de ses propres émotions est essentielle au sein des couples qui s'entendent bien. Sur la base des conclusions d'études menées par Multi-Health Systems, on peut dire que la capacité à toujours afficher une certaine joie de vivre accroît votre satisfaction et vous aide à résister aux tempêtes. Votre joie de vivre empêche d'autres émotions plus néfastes de se mettre sur votre route.



Truc

Considérez votre relation comme un compte bancaire. Plus vous déposez de bonne volonté, plus votre solde est créditeur. Plus vous vous montrez négatif, plus vous retirez de la bonne volonté. Lorsque vous êtes heureux, vous avez les moyens de faire des dépôts importants afin de vous constituer un joli matelas. Et toute cette bonne volonté épargnée vous rapporte plein d'intérêts.

Gérer les émotions de son partenaire peut demander certains efforts, mais si votre couple est précieux à vos yeux, le jeu en vaut la chandelle. Personne n'a trouvé un moyen universel de renforcer la relation, mais les chercheurs spécialistes de la vie conjugale ont recensé certains indices sur ce qui favorise la réussite des couples. Le nombre d'interactions positives entre les partenaires vous donne une bonne indication du fonctionnement du couple.

À la fin des années 1970, ma thèse de doctorat portait sur l'amélioration des relations conjugales. À cette époque, les thérapeutes conjugaux accordaient beaucoup d'importance à la communication. La plupart pensaient qu'une excellente communication entre les partenaires débouchait sur une relation sans nuages.

Personne n'avait recueilli de preuves sur l'existence du lien entre la communication et une relation satisfaisante. En fait, je supposais que dans les couples sans histoire, un partenaire (généralement l'homme) avait tendance à très peu communiquer. Et pourtant, le couple demeurait plutôt solide.

Selon une autre école de pensée, les comportements influaient plus sur la relation que

les propos tenus. Autrement dit, les gestes d'attention entre les partenaires étaient plus importants que les mots doux. Par conséquent, si je réconforte ma femme qui rentre du travail en lui massant le dos, cet acte peut rendre notre relation plus satisfaisante que si je lui dis à quel point je l'aime.

Pour mes travaux de recherche, j'ai recruté des couples souhaitant améliorer leur relation. Mon étude comparait deux approches privilégiées (apprendre à communiquer et s'engager à adopter certains comportements). J'ai évalué les couples pendant un certain temps, au début puis à la fin de la période, avec et sans traitement, afin de constater quelle approche était la plus bénéfique. Le programme comportemental impliquait surtout un jeu consistant pour chaque partenaire à choisir les comportements qu'il souhaiterait voir modifiés (améliorés) chez l'autre et les récompenses qu'il aimerait recevoir de la part de l'autre.

Au début et à la fin de l'intervention, puis de nouveau six mois après, chaque personne devait passer une batterie de tests évaluant la relation. J'ai également filmé des couples en train d'aborder un problème relationnel, la vidéo étant ensuite évaluée



par des observateurs qualifiés. Pendant toute la période, chaque personne surveillait au quotidien ses comportements. Pour résumer, j'ai découvert que les changements de comportement permettaient plus d'augmenter les sentiments positifs et d'améliorer la relation (même après la période de suivi) que la simple communication des sentiments. En fait, les couples apprenant à communiquer montraient moins de réactions positives l'un envers l'autre à la suite du traitement et disaient être moins heureux dans leur relation.



Prendre l'habitude d'agir pour l'autre revient à mettre de l'argent à la banque. Les dépôts améliorent votre relation et instaurent une confiance sur le long terme.

## **Pourquoi les émotions entraînent-elles parfois l'éloignement des deux partenaires ?**

L'un des problèmes de couple les plus courants est qu'un partenaire ou les deux considèrent que la relation va de soi. L'enthousiasme et la flamme du début de la relation semblent s'être envolés.



Comment savoir si vous vous éloignez l'un de l'autre ? Passez en revue les éléments listés ci-dessous afin de voir ceux qui s'appliquent à votre couple :

- Vous ne vous dites pas vraiment bonjour quand l'un de vous deux rentre à la maison ;
- Vous ne demandez plus à l'autre comment s'est passée la journée ;
- Vous demandez rarement à l'autre comment il se sent, émotionnellement parlant ;
- Vous faites peu de chose ensemble ;
- Vous faites moins l'amour qu'avant ;
- Vous semblez toujours fatigués quand vous êtes ensemble.

Si un minimum de deux énoncés de la précédente liste correspond à votre situation, vous souhaitez peut-être demander à votre partenaire s'il ressent la même chose. Si vous ne savez pas comment aborder le sujet, dites-lui que vous lisez ce livre et que vous avez découvert un chapitre sur la relation de couple qu'il devrait trouver très intéressant. Échangez sur le contenu de ce chapitre, puis abordez votre vision respective de votre couple.

Vous pouvez également vous engager tous les deux à améliorer la relation.

Maintenir une relation harmonieuse peut demander beaucoup d'efforts à certaines personnes. Il n'est pas toujours facile d'être à l'écoute de la personne qui partage sa vie. Bien entendu (comme tout le monde), vous avez tendance à vous laisser distraire par un emploi du temps bien chargé et à considérer que la relation avec les êtres chers qui vous entourent va de soi.

Pour certaines personnes, celles qui, à l'intelligence émotionnelle élevée, affichent joie de vivre, estime de soi et épanouissement, il est relativement facile de vivre une relation amoureuse harmonieuse. Ces capacités émotionnelles font chez elles partie d'un ensemble de comportements naturels (ou acquis).

D'autres personnes ne cultivant pas ces qualités risquent de voir leur relation s'étioler. Avec le temps, le mécanisme relationnel peut se gripper et toute l'excitation et l'enthousiasme ressentis au début de la relation peuvent s'évanouir. Pour certains, aller au travail, gérer le stress, s'occuper des enfants, tenir le budget, garder un foyer propre et rangé et consentir à tous les compromis nécessaires pour que le couple fonctionne sont de

véritables épreuves. L'éclat amoureux se ternit  
alors avec le temps.



## Les stades de croissance du couple

Comme tout organisme vivant, le couple se transforme et traverse un cycle de croissance, proche de celui déjà vécu dans la relation mère-bébé. Deux psychologues américains, Ellyn Bader et Peter Pearson, ont identifié les six étapes de ce cycle :

La première phase est celle de la **fusion**, ou de la **symbiose**, générée par cet état amoureux où l'on a envie de ne faire qu'un avec l'autre. L'idéalisation romantique estompe les frontières entre « toi » et « moi ». Chacun est persuadé qu'il sait ce que l'autre pense et sent. Les partenaires accentuent leurs ressemblances, et les défauts de chacun sont perçus comme une vertu.

Puis vient la phase de **différenciation**. Chacun réaffirme sa propre identité et teste la solidité du lien. Chacun affiche alors sa différence de goûts et de besoins. Des tensions peuvent commencer à se manifester lors des désaccords mis au jour.

La phase d'**exploration**, voire de **rébellion**, qui suit est souvent porteuse de conflits, de crises. L'un des partenaires ressent le besoin d'expérimenter d'autres activités et d'autres relations, désirant, par

exemple, s'épanouir dans sa vie professionnelle, voyager seul, ou parfois avoir une relation extraconjugale : « Je dois agir à ma façon, même si cela fait des dégâts. » La personne souhaite agir à sa manière et à son rythme. Elle cherche à développer une meilleure connaissance d'elle-même et à explorer ses besoins personnels. L'entêtement et l'égoïsme font fréquemment leur apparition à cette étape. C'est souvent le moment où l'on voit arriver les couples en thérapie et où s'exprime la peur de l'abandon, la colère face à la « trahison », ou face à cette manifestation de liberté, dont l'autre se sent exclu.

Les trois étapes précédentes franchies, vient la phase de **rapprochement** : on définit pourquoi on est ensemble, on établit une charte du couple, on répartit les tâches différemment et l'on s'enrichit de la différence de l'autre. Elle se caractérise par un choix affirmé de vivre avec l'autre et de fixer un cadre positif à cette relation.

La phase de **coopération** s'engage dans cette construction à deux. Le blâme a disparu, les conflits sont vécus comme une information à entendre et à utiliser. Le couple se soutient dans ses réussites respectives, et chacun peut y

exprimer ses peurs, son insécurité, sans que l'autre se sente remis en question. Les problèmes d'intimité et de distances se règlent dans l'écoute et le respect de la différence. Pour tous les deux, la relation est nourricière et source d'énergie. Mais ils savent aussi satisfaire leurs besoins individuels et vivre une relation d'**autonomie** au sein de cette relation à deux.

La phase de **synergie** suit naturellement. Cette équipe constituée est unique et peut enrichir le monde. Le lien est devenu puissant dans cette synergie qui rayonne à l'extérieur du couple, dans un amour partagé avec les autres...

## Comprendre et gérer les émotions de son partenaire

Pour améliorer votre relation, voyez comment mieux comprendre les émotions de votre partenaire et faire en sorte qu'il les maîtrise mieux. Gérer judicieusement les émotions de votre partenaire peut présenter un certain nombre d'avantages :

- **Apprendre à mieux cerner les émotions de votre partenaire.** Le fait de mieux lire ses

émotions vous permet par exemple de savoir s'il vous trouve agréable ou agaçant.

- **Maintenir la stabilité de votre couple.** La capacité à gérer les émotions de votre partenaire permet de créer une relation relativement harmonieuse. Imaginez-la sous les traits d'une voiture qui roule sur une route poussiéreuse remplie de nids-de-poule. Si vous pouvez progresser en souplesse et rapidement entre les nids-de-poule, vous parviendrez à destination en toute sécurité et avec efficacité. Si vous naviguez dans l'océan d'émotions de votre partenaire (en tenant parfois votre langue), votre relation sera plus satisfaisante. Quand vous êtes en désaccord avec votre partenaire, vous pouvez choisir entre avoir raison et être heureux dans votre couple.

## **Prendre la température émotionnelle de son partenaire**

Pour gérer les émotions de votre partenaire, vous devez d'abord les identifier. Parvenez-vous à savoir



s'il est agacé, gêné, en colère, suspicieux, ou s'il s'ennuie ? Certaines émotions se décèlent plus facilement que d'autres.



Truc

Que faire si vous ignorez ce que ressent votre partenaire ? Voici comment prendre sa température émotionnelle :

- Écoutez le ton de sa voix ;
- Observez l'expression de son visage ;
- Prêtez attention à son langage corporel ;
- Demandez-lui comment il se sent ;
- Dites-lui que vous comprenez ce qu'il ressent à l'aide d'un langage empathique ;
- Demandez-lui si vous avez vu juste.



À retenir

En vous assurant des sentiments de votre partenaire, vous risquez moins de tirer des conclusions hâtives et vous lui montrez que vous vous souciez de son bien-être. Une fois son état d'esprit connu, vous pouvez entreprendre de gérer ses émotions.

**Savoir par où commencer afin de gérer les émotions de son**

## partenaire

Avant de commencer à gérer les émotions de votre partenaire, vous devez pouvoir les décrypter correctement. Avoir conscience des émotions de l'autre revient à consulter une carte routière pour rejoindre une destination. Pour savoir où tourner, il faut savoir où vous êtes.

Très souvent, l'humeur de votre partenaire est l'une des suivantes :

- Content ;
- Triste ;
- Furieux ;
- Inquiet ;
- Calme.

Si votre partenaire éprouve des émotions agréables telles que la joie et le calme, vous souhaitez qu'elles perdurent ou au moins qu'elles ne se transforment pas en émotions négatives. Pour faire en sorte que votre partenaire reste de bonne humeur, tenez-vous-en à des sujets de conversation sur lesquels vous êtes tous deux d'accord.

Vous pouvez tenir la conversation éloignée des sujets sensibles. Si vous devez aborder un problème délicat, choisissez un moment et un endroit qui vous conviennent à tous les deux. Votre partenaire doit avoir conscience du problème et vous devez être tous deux disposés à en discuter.

Lorsque vous souhaitez gérer les émotions négatives de votre partenaire, gardez ces conseils à l'esprit :

- Si vous êtes plongé dans une dispute ou si le sujet est trop explosif, demandez une pause et convenez de reprendre la discussion quand vous serez tous les deux plus calmes ;
- Écoutez les reproches de votre partenaire sans vous mettre sur la défensive ;
- Reformulez ses sentiments à propos de la situation (le [chapitre 7](#) vous en dit plus sur l'empathie) ;
- Vérifiez si votre partenaire a bien saisi la situation et a conscience de ses sentiments ;
- Dites-lui que vous prenez ses problèmes et inquiétudes au sérieux ;

- Trouvez quoi faire pour l'aider : vous contenter de l'écouter, le réconforter (physiquement, en l'étreignant, ou émotionnellement) ou résoudre le problème ;
- Ne répondez à aucune critique ni attaque, mais acceptez-les et prenez-les en considération ;
- Soyez compréhensif ;
- N'envenimez pas les choses (n'entrez pas dans une dispute et tenez votre langue si nécessaire) ;
- Ne proposez aucune solution au problème tant que votre partenaire n'a pas le sentiment d'être parfaitement compris.

Vous avez peut-être le sentiment que certaines de ces stratégies ne font qu'éviter le problème, sans apporter de solution. Les femmes, en particulier, ont besoin de se sentir comprises ou écoutées avant de rechercher une solution. Les hommes sont plus impatients de la trouver, et les stratégies qui vont droit au but leur plaisent peut-être davantage.

Votre objectif n'est pas d'éviter le conflit mais de gérer avec calme et respect les désaccords. Choisissez un moment et un endroit pratiques et

neutres. N'abordez pas les litiges dans la chambre ou la cuisine. Ce sont des endroits où vous passez beaucoup de temps, des pièces dont vous souhaitez préserver le côté enrichissant ou dont vous désirez tout du moins maintenir la neutralité.

## **Repousser les limites dans la gestion des émotions de son partenaire**

Il est bien évidemment impossible de gérer totalement son partenaire et ses émotions. Mais vous pouvez faire beaucoup pour préserver une relation satisfaisante. Chacun a des sujets qui lui tiennent à cœur (politique, religion, belle-mère, etc.).

Vous avez peut-être des désaccords importants avec votre partenaire sur l'un de ces sujets. Les couples harmonieux se contentent parfois simplement d'éviter ces sujets de discussion.

Si vous avez le sens de l'humour et conscience que votre position ou celle des autres sur ces sujets ne caractérisent pas la personne que vous êtes (ou qu'ils sont), vous pouvez les aborder avec humour. Par exemple, dans de nombreux couples, la femme

est de gauche et l'homme de droite (ou inversement). Ils peuvent être en désaccord tout en se respectant. Ils le font parfois avec humour, mais sans recourir au sarcasme ni au dénigrement.

Vous ne tenez pas à contrôler complètement votre partenaire. Gérer les émotions peut s'apparenter à slalomer entre les nids-de-poule. Vous ne pouvez contrôler votre voiture qu'à un certain point. La puissance du moteur, la nature et la qualité des pneus, l'état de la direction et des amortisseurs, etc., peuvent influencer sur votre capacité à bien conduire votre véhicule. Certaines émotions d'autrui sont plus faciles à gérer que d'autres. En connaissant la personnalité de votre partenaire (s'il est lunatique ou non, ce qui le fait exploser, le calme, le distrait), vous serez plus à même de circuler entre ses « nids-de-poule » émotionnels.



Ayez pour objectif d'entretenir chez votre conjoint les tendances qui vous aideront à vivre une relation plus satisfaisante, pleine d'amour, fondée sur le respect et la confiance mutuels. N'essayez pas de changer radicalement sa personnalité, vos chances de réussite sont minces. Ce sont vos interactions quotidiennes qui sont les plus bénéfiques à votre relation.

# Utiliser ses capacités émotionnelles dans sa vie de couple

Votre vie de couple peut vous apporter plus de satisfaction si vous maîtrisez mieux vos forces et faiblesses émotionnelles et si vous vous exercez à les améliorer dans les domaines les plus importants. Vous vous rapprocherez de votre partenaire, surmonterez plus facilement les obstacles et apprécierez plus l'autre. Le travail ou l'école sont des endroits où vous pouvez améliorer vos capacités émotionnelles. Vous pourrez ensuite étendre ces apprentissages à votre foyer.

L'utilisation de vos capacités émotionnelles peut alimenter divers plans d'action :

- **Prendre plus conscience de vos propres émotions** et de la façon dont elles vous jouent parfois des tours ;
- **Développer des aptitudes à gérer ces émotions** : savoir quand tenir votre langue ou, plus compliqué, sentir intuitivement l'état d'esprit de votre partenaire. Bien entendu, une

des règles d'or est de savoir quelles batailles valent la peine d'être livrées ;

- **Apprendre à distinguer les vrais problèmes des tracas sans importance** afin d'éviter les conflits inutiles au sein de votre couple.

## Prendre sa propre température émotionnelle

L'un des aspects les plus difficiles de la vie de couple est la gestion des conflits. Dans les relations intimes, vos émotions peuvent vraiment échapper à votre contrôle et vous exposer à prononcer des paroles que vous regretterez par la suite.

Lorsque vous n'êtes pas d'accord avec votre partenaire, vous devez prendre votre propre température émotionnelle. Lorsque vous sentez la moutarde vous monter au nez, faites immédiatement une pause. Retenez-vous de vous lancer dans un concours de hurlements. Comptez jusqu'à dix. Prenez une respiration profonde. Il s'agit d'éviter de perdre votre sang-froid. Prêtez plus attention à vos émotions : ce que vous ressentez au fond de vous-même, votre rythme cardiaque, les sensations au niveau de votre peau,



le souffle court et les pensées qui affluent à toute vitesse dans votre esprit... En identifiant vos sentiments, vous pourrez effectivement mieux vous contrôler.

Lorsque vous sentez que vous perdez tout contrôle ou que vous êtes submergé par vos émotions, vous pouvez intervenir à bon escient si vous repérez la nature de ces sentiments. Plus l'identification est rapide, plus il est facile de changer votre fusil d'épaule.

En outre, vous pouvez développer la capacité à reconnaître, faire perdurer et accroître l'intensité de sentiments positifs tels que la joie de vivre, l'amour, la surprise, l'étonnement, la détente, le calme, l'optimisme, la satisfaction, etc. Bien que la vie puisse vous jouer des tours de temps à autre, vous pouvez accroître votre résistance en sachant reconnaître et cultiver ces sentiments positifs. Plus vous les éprouverez, plus vous serez capable de les provoquer si besoin est.

**Savoir quelles batailles valent  
la peine d'être livrées**

Les désaccords existent dans tous les couples. Ils peuvent porter sur des détails insignifiants (le choix de la tenue vestimentaire, du restaurant, du film, la couleur qui vous va le mieux, etc.) ou des sujets cruciaux (je déteste tes parents, tu es trop indulgent avec les enfants, le sexe ne t'intéresse plus, tu dépenses trop, tu es irresponsable, etc.).



Truc

Chercher à changer ne serait-ce qu'une chose chez l'autre n'est pas une sinécure, alors essayez donc d'en changer plusieurs ! Si vous avez des désaccords avec votre partenaire, choisissez celui à régler en priorité. Voici comment procéder :

- Choisissez quelque chose de réalisable. Par exemple, n'essayez pas de changer des croyances qu'il a depuis l'enfance ou de le convaincre de perdre 30 kg ;
- Choisissez quelque chose d'important ;
- Sélectionnez un comportement que votre partenaire peut modifier et non un trait essentiel de sa personnalité ;
- Définissez le changement à apporter sous la forme d'un comportement que vous souhaitez le voir plus souvent adopter ;

- Établissez la fréquence à laquelle devrait se manifester ce comportement ;
- En échange, soyez prêt à modifier vous aussi votre comportement.

Mettez de côté les désaccords minimes et accessoires et concentrez-vous sur un domaine important. Choisissez un moment et un endroit neutres pour aborder le problème. Ayez une discussion calme sur le comportement que vous souhaiteriez qu'il adopte plus souvent. Soyez prêt à montrer en quoi ce changement peut améliorer votre relation. Déterminez la volonté de changement de votre partenaire.

Voici maintenant une partie essentielle (comme je l'ai découvert dans mes travaux de recherche). Pour accroître la motivation de votre partenaire, vous devez lui offrir en échange quelque chose qu'il apprécie :

- Un massage du dos ;
- Faire l'amour à certains moments ;
- L'inviter dans le restaurant de son choix ;
- Lui préparer un repas spécial ;

- Assister à un événement culturel (un opéra, un concert classique) ou à une manifestation sportive (football, basket-ball, tennis) ;
- Nettoyer une partie de la maison ;
- Lui offrir un vêtement ou un bijou ;
- Ne pas être tout le temps sur son dos pendant une semaine.

Il doit s'agir d'une récompense non négligeable et proportionnelle au changement réclamé. Soyez le plus précis possible. Par exemple, vous pouvez dire : « Si tu adoptes ce comportement quatre fois la semaine prochaine, je t'offrirai trois récompenses, une lundi, une mardi et une mercredi, avant d'aller te coucher. »

## Savoir quand tenir sa langue

Pour conserver une relation satisfaisante, vous devez savoir quand vous abstenir de parler. N'essayez pas de sortir vainqueur de chaque dispute, de corriger la moindre erreur ou de toujours prendre le dessus. De temps en temps, détendez-vous et écoutez-le, même si vous n'aimez pas ce qu'il vous dit.

Une fois que votre partenaire vous a passé un savon, réfléchissez calmement à ce qu'il vous a dit. Il peut se tromper, être vindicatif, menaçant, injuste ou humiliant. Mais il peut aussi y avoir un grain de vérité dans sa critique. Détendez-vous, d'accord ?

Ce n'est pas parce que vous demeurez poli et que vous ne vous lancez pas dans une dispute que vous admettez votre culpabilité. On pense souvent que réagir en ne faisant pas autant de bruit que l'autre, c'est accepter le reproche. Garder son sang-froid est une vertu. L'impétuosité n'est pas payante à long terme. En fait, les personnes qui se mettent constamment en colère sont rarement prises au sérieux. On a tendance à les juger immatures et à faire en sorte de les éviter.

## **Faire preuve d'empathie pour améliorer sa vie de couple**

Le fait de vous montrer empathique fait grimper le solde de votre compte marital. Vous évitez les débits parce que vous n'êtes pas négatif. Votre solde est créditeur, parce que vous êtes positif,

attentionné, et que vous œuvrez pour le bien-être de la relation.

Être empathique, ce n'est pas céder ou admettre que vous avez tort. C'est essayer sincèrement de comprendre le point de vue de l'autre et valider ses sentiments. Prenons le cas de Martine et Hervé.

« Faut toujours que tu sèmes la pagaille partout ! hurle Martine. Quand est-ce que tu vas te mettre à ranger ? »

Hervé est prêt à exploser à son tour. « Je te signale que j'ai veillé tard pour faire la vaisselle hier et j'ai rangé tout ce que tu avais laissé en plan. » Et il a peut-être deux ou trois autres preuves qui justifient à ses yeux la colère qu'il vient de piquer pour se venger.

Mais il s'en tient là et laisse Martine poursuivre sur le même ton. Il patiente jusqu'à ce qu'elle ne se contrôle plus.

Puis il répond calmement :

« Tu es très en colère maintenant, n'est-ce pas ?

— Oui, je suis en colère ! J'en ai marre de te faire chaque fois les mêmes remarques !

— Tu es fâchée après moi parce que je n'ai pas nettoyé l'évier et que j'ai laissé les couverts et les restes du p'tit déj' sur la table de la cuisine, répond-il.

— Ouais, c'est ça, dit-elle un peu plus calmement.

— Ça t'agace vraiment quand je suis en retard ou que j'oublie de ranger, reformule-t-il. Tu souhaiterais que je sois plus sérieux.

— Ah, tu commences à piger, répond-elle. C'est quoi ta solution ? »

Ce n'est pas parce que vous faites preuve d'empathie que vous allez résoudre le problème, mais cela vous place dans un état d'esprit plus favorable à la conciliation. Vous pouvez ainsi vous concentrer sur le problème sans en générer un autre, qui fait généralement plus de dégâts que le souci original. (Voir la section sur l'empathie au [chapitre 7.](#))

## Bâtir des relations sociales émotionnellement saines

L'intelligence émotionnelle vous aide à être plus satisfait, non seulement dans votre vie de couple,

mais également dans vos relations sociales. Il est parfois plus facile de vous exercer à améliorer vos capacités émotionnelles avec vos amis qu'avec votre partenaire. L'amitié n'est souvent pas aussi intense que les relations amoureuses.

Généralement, on aime être entouré de personnes émotionnellement intelligentes. Pensez à vos amis. Combien sont souvent de mauvaise humeur, malheureux, ne savent pas communiquer, sont pessimistes ou insensibles ? Ce genre d'individu ne semble tout simplement pas attirer les autres.

## **Exploiter ses capacités émotionnelles dans les relations sociales**

Les capacités émotionnelles que vous développerez par l'intermédiaire de ce livre peuvent vous aider à améliorer bon nombre de vos relations interpersonnelles. Par exemple, les amis recherchent souvent l'empathie dans leurs relations.

Votre faculté de nouer de meilleures relations interpersonnelles contribue également à définir vos amitiés et vous permet :



- D'entamer des relations ;
- De savoir quels sujets aborder ;
- D'avoir des conversations intéressantes ;
- De faire participer des gens à la conversation ;
- D'avoir des centres d'intérêt en commun ;
- De rire ensemble ;
- De donner et de recevoir des conseils ;
- De vous raconter des histoires ;
- De partager un sport ou un passe-temps ;
- De fêter des événements ;
- D'offrir votre soutien (par exemple, lors de la perte d'un être cher) ;
- De découvrir des choses intéressantes ;
- De faire de l'exercice ensemble ;
- De vous impliquer dans la vie politique ;
- De pratiquer votre religion.



L'amélioration de vos qualités relationnelles présente de nombreux avantages. Vous pouvez élargir votre cercle d'amis, être plus proche de vos amis, rencontrer plus facilement de nouvelles

personnes et avoir des relations plus agréables. Être sur la même longueur d'onde que les autres, sur les plans émotionnel et relationnel (grâce à vos qualités de communication), peut améliorer vos relations et enrichir vos expériences.

## Trouver le bon équilibre entre capacités émotionnelles et comportement en société

Avec certaines personnes, vous avez une relation émotionnelle (intime) et avec d'autres, une relation sociale (interpersonnelle). Plus vous êtes proche de quelqu'un, plus l'attachement est émotionnel. Avec les inconnus, vous êtes plus susceptible d'avoir une interaction interpersonnelle.

Se comporter intelligemment sur le plan émotionnel, c'est trouver le bon équilibre entre les relations sociales et les relations émotionnelles. Il existe deux façons de se tromper :

- **Vous pouvez être trop distant et ne pas laisser les autres vous approcher.** Cette situation se produit parfois dans les couples où l'homme est plus traditionnel ou macho. Il est intéressant de noter que l'on retrouve souvent

cette distance dans certaines catégories professionnelles (ingénieurs, profs de maths, chirurgiens, anesthésistes, géologues, actuaires, comptables, etc. C'est également le cas dans certaines cultures, surtout quand il existe de grandes disparités entre les deux sexes.

Vous trouvez des exemples extrêmes de ce détachement émotionnel chez les personnes souffrant du syndrome d'Asperger. Ce syndrome se définit notamment par une réticence à regarder les autres dans les yeux, un manque d'humour, une tendance à rarement exprimer ses émotions et à avoir des interactions répétitives et stéréotypées.



## Bas les pattes !

La proxémie (ou proxémique) est l'étude de la distance physique et des relations spatiales qui s'établissent entre des personnes en interaction. Elle doit son nom à Edward T. Hall, anthropologue américain qui en 1963 a étudié ce « langage silencieux » acquis dès les premières années de notre vie et qui influence nos relations avec les autres, sans que nous en soyons conscients.

Nous vivons tous dans cette bulle invisible, notre territoire personnel, qui détermine notre système de communication non verbale. Pour être à l'aise, nous avons besoin d'une distance de sécurité les uns par rapport aux autres. Ces distances varient selon les pays, les classes sociales : on ne se parle pas à la même distance entre collègues ou avec sa famille, au Japon, en France ou dans les pays arabes ! E. T. Hall distingue plusieurs zones entre les personnes, pour les pays occidentaux :

- **La zone intime** : de 0 à 45 centimètres, celle du contact physique (baiser, câlin, acte sexuel), de la confiance et du réconfort.
- **La zone personnelle** : de 45 centimètres à 1,20 m, où il est possible de se serrer la main

et d'établir facilement une conversation.

- **La zone sociale** : de 1,20 m à 3,60 m, celle des lieux publics, des bureaux et de la neutralité.
- **La zone publique** : plus de 3,60 m, celle où l'on peut adopter une conduite de fuite ou de défense, et celle du face-à-face avec un public.

À chacun son territoire ! Lorsqu'on entre dans celui de l'autre, il y a violation de l'espace personnel, ce qui déclenche immédiatement des réactions violentes inconscientes. Nombre de conflits sont dus à ce non-respect des frontières des autres.

- **Vous pouvez être trop dans le registre émotionnel avec une personne que vous venez tout juste de rencontrer pour la première fois.** Vous racontez votre vie dans les moindres détails à de parfaits inconnus. Essayer d'être trop proche d'une personne que vous connaissez à peine, c'est envoyer des messages contradictoires. Pour de nombreuses personnes, c'est le signe qu'il existe un danger. Elles risquent alors de vous mettre sur la liste des gens à éviter.

Savoir quoi dire, comment et à qui est un don naturel chez certains. D'autres, en revanche, l'apprennent en observant le comportement d'autrui. Le cinéma et la télévision vous donnent des exemples des bonnes et des mauvaises façons d'entamer et de cultiver une relation. Généralement, les personnages les plus sympathiques sont ceux capables de trouver le juste équilibre entre ce qu'ils peuvent dire et ne pas dire à leurs interlocuteurs.

Pour bon nombre de personnes, leurs expériences les aident à découvrir les règles d'or des relations satisfaisantes. D'autres, en revanche, ont une vie faite de rencontres suivies de ruptures. Les personnes émotionnellement intelligentes comprennent les principes des relations sociales et en appliquent les règles. À l'instar de la plupart des aspects de l'intelligence émotionnelle, les capacités interpersonnelles présentent deux dimensions :

- **Théorique** : connaître les règles et leur fonctionnement. Il s'agit d'être capable de prédire l'issue de relations humaines. Les

personnes ayant une bonne connaissance théorique des relations sociales peuvent avoir une idée précise de l'état et de la nature d'une relation entre deux individus rien qu'en observant leurs comportements.

- **Pratique** : être capable de sortir pour entamer, cultiver et préserver des relations saines. Il s'agit de l'aptitude à communiquer au quotidien avec les gens.

Certaines personnes peuvent connaître parfaitement la théorie mais ne pas forcément bien appliquer ces principes au quotidien. D'autres sont bons sur les deux plans. Bien que vous ne les ayez probablement pas acquises à l'école, vos qualités relationnelles peuvent vous permettre d'avancer dans la vie.



Citation ou  
métaphore

***“Il n’y a pas deux personnes qui ne s’entendent pas, il y a seulement deux personnes qui n’ont pas encore assez discuté.”***

Proverbe sénégalais

## DANS CE CHAPITRE

Comprendre les caractéristiques des parents dépourvus  
d'intelligence émotionnelle

•

Veiller à ce que les deux parents soient sur la même  
longueur d'onde

•

Rester calme face à son enfant

•

Gérer son enfant en utilisant ses capacités  
émotionnelles

•

Agir de manière constructive avec son adolescent

•

Survivre à la tempête de l'adolescence

## Chapitre 15

# Élever des enfants en bonne intelligence... émotionnelle



C'est connu, on ne vous remet aucun mode d'emploi (ni garantie) au moment de la naissance d'un enfant. Cela explique peut-être les centaines d'ouvrages sur l'éducation vendus en librairie.

Ce chapitre n'est pas un cours complet sur la façon idéale d'élever un enfant, mais il aborde des aspects de l'intelligence émotionnelle susceptibles de vous aider à appliquer votre mode d'éducation.

L'un des problèmes les plus couramment liés à l'éducation des enfants vient de la divergence des deux acteurs principaux (les parents) sur la méthode à suivre. Un autre écueil répandu est le manque de cohérence dans l'application des principes choisis. Ce chapitre explore des aspects universels de l'éducation qui peuvent vous aider dans cette tâche monumentale consistant à élever sa progéniture.

## **Devenir des parents émotionnellement intelligents**

On me demande souvent pourquoi les gens ne passent pas de tests avant de devenir parents. Si la personne qui pose la question le fait sous forme de

boutade, elle a souvent à l'esprit une sorte de test d'intelligence, estimant que certains individus ne sont pas suffisamment intelligents pour savoir comment élever un enfant.

Si l'intelligence garantissait une éducation irréprochable, ce principe serait pertinent. Il n'existe cependant aucun lien réel entre votre QI et votre efficacité en matière d'éducation. En fait, le Dr Robert Goodman et ses collègues du Department of Child and Adolescent Studies de l'Institute of Psychiatry de Londres ont mené une étude portant sur ce thème dans tout le Royaume-Uni. Ils ont découvert que les enfants de parents au QI élevé avaient plus de troubles émotionnels.

Mais ce n'est pas tout. Selon une étude de cinq ans menée par le Kinsey Institute de l'université d'Indiana, avoir des enfants abaisse de manière significative le QI du père et de la mère.

Les chercheurs ont commencé par tester le QI de 200 couples mariés qui envisageaient de fonder une famille dans les quatre années à suivre. Seuls 27 couples n'ont pas eu d'enfant dans la période prévue. Tous les parents ont passé un test de QI six mois après la naissance de leur enfant. Chez les 173 personnes testées, les deux parents ont

eu au moins 12 points de moins au second test qu'au premier, et jusqu'à 20 points pour un grand nombre.

Selon le D<sup>r</sup> Hosung Lee, chercheur en chef, le fait d'avoir des enfants retarde l'activité cérébrale. Dans la mesure où les deux parents connaissent cette baisse de QI, les chercheurs supposent que cette perte est psychologique et non biologique. Le D<sup>r</sup> Lee dit que les plus touchées sont les zones du cerveau traitant la logique et l'épreuve de la réalité.

Cette perte en matière de logique et d'épreuve de la réalité explique pourquoi tous les parents croient que leur enfant est le plus mignon, le plus intelligent, le meilleur, etc. Cela explique également pourquoi des personnes auparavant ouvertes d'esprit rejettent maintenant la faute sur les professeurs et entraîneurs quand les performances de leur enfant ne sont pas à la hauteur de leurs espérances. Une fois parent, vous devenez non seulement moins objectif, mais également moins tolérant. Vous avez soudain des attentes vis-à-vis desquelles vous évaluez votre rejeton régulièrement. Si vous devez rendre vos attentes plus réalistes en fixant des objectifs, vous devez également faire preuve de calme et vous

montrer constructif quand votre enfant n'y répond pas. Pour de nombreux parents, il est difficile de résister à leurs exigences, qui deviennent parfois des pulsions difficiles à maîtriser.

La perte de contrôle des pulsions est l'une des illustrations de la baisse du niveau d'intelligence émotionnelle des parents. Vous avez beau savoir objectivement que le fait de trop pousser vos enfants et d'en attendre beaucoup est source de démotivation, d'anxiété ou de colère, vous avez cependant tendance à devenir impulsif et moins tolérant face au manque de coopération ou à des comportements non conformes à vos attentes.

## **Pourquoi n'enseigne-t-on rien sur les enfants ?**

Avant d'avoir des enfants, vous vous sentiez peut-être capable de les gérer plutôt facilement. Vous vous imaginiez qu'ils allaient être gentils et dociles et ne perturberaient pas trop votre quotidien.

Cependant, pour l'immense majorité des parents, les choses ne se déroulent pas comme ils l'escomptaient. Il semble que vous contrôliez moins le cycle du sommeil, les repas et les pleurs de votre

enfant que vous ne l'aviez espéré. En fait, vous devez sans cesse adapter votre vie au rythme de votre enfant. Nombre de parents ne se sont pas vraiment préparés à ce genre de scénario.

Face à cette réalité, vous devez procéder à des ajustements émotionnels afin d'accepter les comportements de votre progéniture. C'est votre capacité à vous adapter sur le plan émotionnel à votre enfant qui est révélatrice de votre réussite en matière de gestion des émotions.

Si vous savez tout du développement de l'enfant et en avez mémorisé toutes les étapes, vous êtes bien préparé sur le plan intellectuel. Il vous reste maintenant à découvrir comment gérer la situation émotionnellement lorsque votre rejeton se réveille au beau milieu de la nuit, n'arrête pas de pleurer ou refuse de manger cette merveilleuse mixture que vous essayez désespérément de lui faire avaler.

À vrai dire, vous contrôlez mieux vos propres réactions face à votre enfant que son comportement. Plus vous gérerez vos réactions avec sang-froid, plus votre enfant sera réceptif et plus vous aurez de facilité à gérer son comportement.

# Gérer ses propres émotions

Passer de la gestion du comportement de votre enfant à la prise en charge de vos propres émotions est peut-être une transition difficile pour vous.

La prochaine fois que vous ne maîtrisez pas tout à fait vos émotions à cause du comportement de votre enfant, prenez en compte les éléments suivants :

- Le comportement de votre enfant (avant votre réaction) ;
- Vos sentiments vis-à-vis du comportement de votre enfant ;
- Vos pensées vis-à-vis du comportement de votre enfant ;
- Les mesures prises vis-à-vis du comportement de votre enfant.

Voici un exemple :

- **Le comportement de votre enfant** : il n'arrête pas de pleurer.
- **Vos sentiments vis-à-vis du comportement de votre enfant** : au début, j'étais inquiet. Puis le fait qu'il ne s'arrête pas m'a mis en colère.

Ensuite, j'ai culpabilisé de m'être mis en colère contre lui.

- **Vos pensées vis-à-vis du comportement de votre enfant** : j'ai pensé qu'il devait cesser immédiatement, car il n'avait aucune raison de pleurer. J'avais l'impression que le bruit allait me rendre fou. Je craignais que les autres l'entendent et qu'ils pensent que je n'étais pas un bon parent. Puis je me suis dit qu'il ne fallait pas que je tiens ce genre de raisonnement à l'égard de mon enfant.
- **Les mesures prises vis-à-vis du comportement de votre enfant** : je l'ai pris dans mes bras pour le bercer. Je lui ai donné le biberon et je lui ai parlé. Rien ne semblait marcher !

Observez le lien entre vos sentiments et vos actes. Il est naturel d'être inquiet et normal de prendre votre enfant dans vos bras quand vous vous faites du souci.

Quelle était la relation entre vos pensées et la colère que vous éprouviez ? Dans l'exemple précédent, c'est l'idée qu'il *fallait* que votre enfant cesse de pleurer qui a peut-être fait naître votre colère.

Exiger d'une autre personne qu'elle modifie son comportement ne donne pas les résultats souhaités, surtout s'il s'agit d'un bébé ou d'un enfant.

Il est compréhensible que l'agacement vous gagne quand la situation vous échappe. Mais vous devez saisir la différence entre agacement et colère. L'agacement est une émotion maîtrisable. Quand vous êtes agacé, votre capacité à raisonner demeure intacte et vous pouvez vous poser les questions suivantes :

- De quelles solutions je dispose ?
- Est-ce que je peux essayer d'autres méthodes ?
- Pourquoi pleure-t-il ?
- Y a-t-il quelque chose qui le gêne ?



Il est très difficile de réfléchir quand on est en colère. Votre esprit est alors trop préoccupé par votre émotion pour prendre les bonnes décisions. Dans cette situation, prêtez donc attention à vos sentiments. Si vous sentez la moutarde vous monter au nez, faites une pause, prenez du recul et demandez-vous : « Pourquoi est-ce que je



m'emporte contre un enfant trop jeune pour se maîtriser tout seul ? »

## Comprendre l'état d'esprit et les principes de son partenaire

Pour créer un environnement favorable à l'éducation d'un enfant, vous devez comprendre les principes de votre partenaire en matière d'éducation et veiller à ce qu'il ait conscience des vôtres. Si vous suivez tous deux le même cap, super ! Sinon, il va falloir trouver les points de convergence existants et chercher des compromis dans les autres domaines. En trouvant un terrain d'entente en matière d'éducation, vous réduirez les désaccords au sein de votre couple, renforcerez le bien-être de votre enfant et serez mieux dans votre peau.



Exemple

Imaginez-vous à la place de Raphaël. Il vient tout juste de rentrer du travail.

« Coucou chérie, je suis là.

— Ah, Dieu merci, dit Léa. Je t'attendais.

— Il y a un problème ? demande Raphaël.

— Ce sont les enfants. J'en ai ras le bol. Occupe-t'en, ils ne m'ont pas écoutée de toute la journée. Je leur ai dit que tu leur donnerais une fessée dès que tu rentrerais.

— Quoi ? » demande Raphaël, l'air surpris.

Raphaël n'avait aucune idée de ce qui l'attendait. Flanquer une fessée aux enfants est la dernière chose qu'il se serait imaginé faire. Les parents ont souvent des conceptions différentes de l'éducation. L'un est strict tandis que l'autre est plus laxiste.



Trouver le juste équilibre tient peut-être pour vous du défi. Vous et votre conjoint devez aborder le thème des principes éducatifs. Pour commencer, chacun de vous deux va consigner ses réponses aux questions et énoncés suivants dans son carnet :

- Qui est le plus sévère avec les enfants ?
- Donnez un exemple de situation au cours de laquelle vous vous êtes montré strict ;
- Donnez un exemple de situation au cours de laquelle votre conjoint s'est montré strict ;
- Donnez un exemple de situation au cours de laquelle vous avez fait preuve d'indulgence ;

- Donnez un exemple de situation au cours de laquelle votre conjoint a fait preuve d'indulgence ;
- Dites quelle est votre philosophie en matière d'éducation ;
- Dites quelle est selon vous la philosophie de votre conjoint en matière d'éducation.

Une fois que vous et votre conjoint avez tous deux réalisé l'exercice, échangez sur vos positions respectives. Pour chaque énoncé, écoutez votre conjoint, puis reformulez son point de vue jusqu'à ce que vous l'ayez parfaitement compris. C'est ensuite à votre conjoint d'exprimer votre position, jusqu'à ce que vous soyez certain qu'il a bien saisi votre point de vue. Maintenant que vous savez tous deux ce que l'autre pense, vous pouvez passer à l'étape suivante. L'objectif de cette partie de l'exercice est de vous faire comprendre les croyances de votre conjoint afin de trouver une solution aux problèmes essentiels. Très souvent, les désaccords s'aggravent quand les deux parties refusent de prendre le temps de comprendre ne serait-ce que le sujet de la discorde.

## Agir en équipe

Une fois menée à bien l'activité précédente, vous et votre conjoint devez prendre le temps de résumer les idées et points de vue de l'autre. Dites si les énoncés suivants sont vrais ou faux et consignez les réponses dans votre carnet :

- Mon conjoint est plus strict que moi en matière d'éducation ;
- Mon conjoint comprend ma conception de l'éducation ;
- Mon conjoint veut bien procéder à des ajustements par rapport à ma conception ;
- Nous souhaitons trouver un compromis.

Si vous répondez « oui » à ce dernier point, vous parviendrez probablement à bien gérer vos différences en matière d'éducation.



Attention !

Si vous n'êtes pas d'accord sur le dernier énoncé, parlez de vos problèmes avec une tierce personne (ami, proche ou conseiller familial). Vous avez besoin de résoudre le problème au plus vite par égard pour votre enfant.



Votre objectif de parent ? Œuvrer en équipe !  
Trouvez les sujets sur lesquels vous vous entendez.  
Par exemple, si votre enfant court sur la chaussée en plein milieu de la circulation, vous conviendrez tous deux qu'il faut le sortir de là à tout prix. Pour vous aider à augmenter le nombre de points d'entente, procédez comme suit :

**① Notez dans votre carnet les points sur lesquels vous êtes d'accord.**

Choisissez dans la liste suivante :

- Sécurité ;
- Comportement en public ;
- Attitude ;
- Hygiène et santé ;
- Nourriture et habitudes alimentaires ;
- Heure du coucher et sommeil ;
- École ;
- Vêtements ;
- Types de jouets ;
- Temps passé avec votre enfant ;
- Budget consacré à votre enfant ;

- Corvées ;
- Discipline.

**2 Notez les points de la liste précédente sur lesquels vous n'êtes pas d'accord.**

**3 Réjouissez-vous des points d'entente.**

Utilisez ces domaines comme exemples de ce à quoi vous souhaitez parvenir. Évoquez ensemble des situations précises où vous étiez tous deux d'accord sur un sujet. Explorez les raisons de cette entente. Voyez si vous avez d'autres valeurs essentielles en commun. Existe-t-il des sujets plus importants pour l'un que pour l'autre ? En tirant profit de vos valeurs communes, vous allez pouvoir renforcer les liens au sein du couple. Fêtez ces points d'entente en vous faisant des compliments, en vous étreignant ou en vous donnant d'autres signes d'affection.



Pour élever un enfant, il vaut mieux être le plus souvent possible sur la même longueur d'onde que son conjoint. S'il n'est pas forcément possible d'être d'accord sur tout, vous devez développer des stratégies pour traiter les divergences d'opinions.

# Gérer les émotions de l'autre

Vous venez de dresser la liste des points de convergence et divergence sur l'éducation des enfants, et cela va vous permettre de mieux gérer vos émotions et celles de votre conjoint en cas de désaccord.



Vous connaissez probablement, tout comme votre conjoint, votre point de divergence n° 1 en matière d'éducation. Dans cette activité, vous allez échanger avec votre conjoint pour évoquer ce sujet de désaccord.

- 1 Fixez une heure et un endroit pour aborder ce point de divergence.**

Choisissez un endroit calme où vous ne risquez pas d'être interrompus.

- 2 Énoncez le point de vue de votre conjoint.**

Dites par exemple : « Chérie, voyons si j'ai compris ton opinion. Tu trouves que je suis trop dur avec Lucas quand il se comporte mal en public. » Votre conjoint doit ensuite vous dire si vous avez vu juste.

- 3 Si vous n'avez pas formulé correctement sa position, recommencez.**

Répétez cette étape jusqu'à ce vous conveniez tous les deux que vous-même avez bien traduit son état d'esprit.

**4 Demandez à votre conjoint de définir le changement de comportement qu'il souhaiterait vous voir opérer.**

« Alors, chérie, dis-moi comment tu voudrais que je me conduise quand Lucas pique une colère au supermarché. »

**5 Votre conjoint doit ensuite formuler l'attitude qu'il attend de vous.**

« Je me sentirais mieux si tu étais plus cool. Laisse-le se défouler un peu. »

**6 Ne contestez pas la suggestion, dites simplement votre sentiment sur la perspective de réaliser ce changement de comportement.**

« Si je laissais faire Lucas au supermarché, je serais gêné et affolé. Je ne pense pas que je pourrais rester là à rien faire pendant qu'il se déchaîne. »

**7 Demandez à votre conjoint de reformuler votre état d'esprit dans cette situation.**

« Tu as dit que tu serais vraiment gêné si Lucas faisait un caprice au supermarché et si tu ne



réagissais pas. >>

- 8 Une fois que votre conjoint a expliqué correctement votre sentiment, inversez les rôles afin que votre conjoint traduise votre position (étape 2).**

Bien que vous ne puissiez pas forcément parvenir à un accord total sur la façon de gérer cette situation, ce dialogue vous permet de mieux comprendre les sentiments de votre conjoint sur le problème. Cette compréhension mutuelle aide à trouver un compromis.

## **Garder son sang-froid avec son enfant**

L'un des problèmes les plus courants est la colère des parents provoquée par le comportement de l'enfant. Les occasions de perdre votre sang-froid ne manquent certes pas, mais vous devez parvenir à contrôler vos pulsions.

Toutes sortes d'éléments déclencheurs peuvent vous faire perdre le contrôle de vous-même, du comportement proprement dit de votre enfant à votre difficulté à l'accepter, en passant par votre incapacité à gérer votre réaction émotionnelle face

audit comportement. Lorsque vous ne contrôlez plus vos émotions, vous pouvez finir par hurler, voire frapper votre enfant.



Voici quelques suggestions pour garder votre calme :

- Commencez par vous entraîner à gérer votre impulsivité à des moments où vous êtes calme et serein ;
- Comprenez bien que perdre votre sang-froid n'est pas une bonne technique ;
- Identifiez les situations qui vous font perdre votre calme (par exemple, quand votre enfant se comporte mal, n'écoute pas ou pique une crise) ;
- Décidez que vous allez chercher à rester zen dans ces situations ;
- Quand vous sentez que vous allez perdre le contrôle de vous-même, respirez calmement et comptez jusqu'à dix ;
- Prévoyez un stratagème pour attirer l'attention de votre enfant quand vous commencez à perdre patience. Par exemple :

- Offrez une récompense à votre enfant quand il se calme de lui-même,
- Détournez l'attention de votre enfant avec un jouet qu'il adore,
- Exprimez-vous systématiquement d'une voix calme,
- Avec les enfants en bas âge, faites une tête rigolote, des sons très aigus, ou montrez-lui des photos de gens qu'il connaît afin de le détourner de sa colère.



À retenir

Il faut du temps et de l'entraînement pour parvenir à maîtriser votre colère. Exercez-vous quand vous êtes calme. Dites-vous que se mettre en colère peut s'avérer très néfaste et cela peut être une motivation suffisante pour changer de comportement.

Une fois que vous avez opté pour une stratégie efficace à vos yeux, expérimentez-la. Considérez la prochaine crise de votre progéniture comme l'occasion d'appliquer cette nouvelle technique.



Attention !

Si le contrôle de vos pulsions est un grave problème dans votre cas (par exemple, vous hurlez de manière excessive ou vous pouvez devenir

physiquement violent avec votre enfant), parlez-en à un psychothérapeute ou un psychiatre.

## Exploiter ses capacités émotionnelles pour gérer son enfant

Pour élever son enfant de manière constructive, enrichissante, et avec amour, il faut être capable de gérer vos émotions. Des études ont montré que hurler de manière excessive sur son enfant peut faire autant de mal, voire plus, que de lui flanquer une fessée. Lui hurler dessus, l'insulter et le dénigrer peut être bien plus dommageable qu'une claque sur le derrière, par exemple.

Le message que vous envoyez à votre enfant (les mots et l'émotion associée) reste dans son esprit et peut renforcer l'idée qu'il est méchant. Si vous continuez de hurler, votre enfant finira par être vacciné contre le bruit. Il fera la sourde oreille et l'ignorerait en se disant : « Bah, il me dit encore que je suis un bon à rien. » Lorsque vous êtes capable de gérer vos propres réactions émotionnelles, cela vous permet de devenir meilleur parent. Parmi les capacités émotionnelles les plus importantes à

appliquer à l'éducation des enfants figurent le contrôle des pulsions, l'empathie et la résolution des problèmes. S'exercer à employer ces capacités permet de mettre en œuvre de multiples approches éducatives. Si vous êtes incapable de gérer vos propres émotions, aucune stratégie ne vous aidera à faire en sorte que votre enfant soit heureux et émotionnellement équilibré.

Les sections suivantes vous aideront à comprendre comment vous concentrer sur trois capacités émotionnelles importantes en matière d'éducation. Si vous parvenez à contrôler vos pulsions, vous pouvez alors vous concentrer sur la façon de traiter votre enfant. Une plus grande empathie de votre part vous permet de comprendre son état d'esprit et ses intentions (son objectif n'est sans doute pas de vous rendre fou). Enfin, en améliorant votre faculté de résoudre les problèmes, vous vous faciliteriez la vie quand il s'agira de le maîtriser s'il devient difficile.

## **Parvenir à contrôler ses pulsions**

Ne pas contrôler vos pulsions peut mettre à mal vos efforts en matière d'éducation. En maîtrisant votre impulsivité, vous devenez un parent plus équilibré, plus prévenant, plus influent, et qui soutient son enfant. Il peut même vous arriver de ne pas avoir conscience d'être négatif et agressif envers lui. Vous haussez le ton, vous vous mettez en colère, vous faites preuve d'impatience et vous commencez à devenir exigeant (« Fais ceci ! Apporte ça, tout de suite ! »).

Imaginez si vous vous comportiez ainsi avec un parfait inconnu, ou pire, lors d'un entretien d'embauche. Gênant, non ? Est-ce que vous réfléchiriez à la question posée par le recruteur, ou lui diriez-vous de but en blanc : « Elle est débile votre question. Je n'ai pas de temps à perdre avec vos conneries. Finissez-en vite que je me tire d'ici » ? Pensez-vous qu'il vous donnerait le poste ? De même, votre enfant va-t-il vous engager comme parent ?



Il existe diverses stratégies à long terme pour devenir plus patient. Voici quelques suggestions :

- Mettez-vous à la méditation, à la pleine conscience ou au yoga. Le [chapitre 6](#) traite ces

techniques en détail ;

- Au cours de la semaine prochaine, prêtez bien attention à votre colère ou agacement quand ils commencent à pointer le bout de leur nez. Surveillez vos sentiments et ce que vous vous dites quand votre ressenti s'aggrave. Remarquez quelles sont les idées à l'origine de ces sentiments. À la fin de chaque journée, faites une synthèse de vos tentatives pour maîtriser la colère. Voyez si vous pouvez parvenir à mieux déceler votre colère dès qu'elle apparaît, de façon à la gérer plus facilement ;
- Si vous ne parvenez jamais à contrôler vos pulsions, vous souhaitez peut-être consulter un professionnel de santé.

## Un guide nommé empathie

L'empathie, qui vous permet d'identifier les émotions de votre enfant et de comprendre son état d'esprit, peut vous aider à gérer son comportement.

Voici des moyens de vous montrer plus empathique avec votre enfant :

- Lorsque votre enfant est contrarié, cherchez d'abord à comprendre ce qu'il ressent ;
- Si votre enfant est en âge de parler, demandez-lui ce qui ne va pas ou pourquoi il éprouve ce sentiment ;
- Reformulez l'émotion éprouvée par votre enfant (dites par exemple : « Tu as l'air très en colère, Sarah ») ;
- Posez-lui des questions pas forcément liées à son sentiment mais à des activités et des événements (ce qu'elle a fait plus tôt dans la journée, ce qui s'est passé pendant le déjeuner, ce qu'elle va faire cet après-midi). Parfois, vous pouvez obtenir des indices en l'écoutant raconter des événements récents (par exemple : « Qu'as-tu fait quand Kevin t'a dit qu'il ne voulait pas jouer avec toi ? »). Nombre d'enfants ont du mal à exprimer spontanément ce qu'ils ressentent.

Si vous cherchez à comprendre votre enfant, il vous répondra en fournissant des informations plus utiles sur ses sentiments, ce qu'il ne fera pas si vous essayez de contrôler son comportement. Il



recherche avant tout de la compréhension et de l'attention. Les solutions viennent après.

## Gérer les crises en réglant les problèmes

Une fois vos pulsions contrôlées, lorsque vous avez compris ce que ressentait votre enfant, vous êtes fin prêt à vous atteler à la résolution du problème. Commencez par vous demander ce que vous pouvez faire pour gérer le comportement de votre enfant.

Vous souhaitez peut-être exploiter les ressources à votre disposition pour obtenir des conseils : parents, proches ou amis. S'ils ont déjà eu affaire à ce genre de comportement, qu'ont-ils fait ?

Suivez cette procédure :

### **① Veillez d'abord à bien cerner le problème.**

Commencez par décrire le problème de manière claire et concise. (Par exemple, Julie se met à pleurnicher chaque fois que nous allons chez sa grand-mère.)

### **② Faites le tour des solutions existantes.**

Évaluez chacune de ces solutions.

**3 Choisissez une solution en procédant par tâtonnements.**

**4 Appliquez cette solution.**

Prêtez bien attention à son efficacité.

**5 Voyez s'il s'agit de la meilleure solution.**

Si ce n'est pas le cas, testez-en une autre.

Si votre solution a porté ses fruits, félicitez-vous de ce succès et retenez-la pour la prochaine fois.



À retenir

Lorsque vous résolvez des problèmes d'éducation, il faut généralement procéder par tâtonnements. Soyez optimiste. Vous finirez par trouver une solution adaptée à la situation. Mais vous devez également tirer des enseignements précieux de vos erreurs aussi bien que de vos succès. Souvenez-vous de cette petite phrase de Michelle Guez : « Chaque fois que je me plante, je pousse ! »

## Se maîtriser face à un adolescent

La gestion des adolescents vous met face à des situations parfois très complexes. Pour votre jeune enfant, vous êtes sa source d'influence la plus importante. Les adolescents, en revanche, se

laissent plus facilement influencés par les amis et le monde de la communication (télévision, films, sites Web et autres activités Internet).

Pour gérer un adolescent, il faut savoir contrôler ses pulsions, faire preuve d'empathie et savoir régler les problèmes, comme avec les enfants plus jeunes (voir les sections précédentes). Mais, une autre facette de l'intelligence émotionnelle entre en ligne de compte : la souplesse. Les adolescents réagissent mal si vous vous montrez rigide, à la fois dans votre raisonnement et votre comportement.

## Ce qu'il faut savoir sur la souplesse

Vous avez peut-être grandi à une époque où les adultes imposaient une discipline stricte. Les jeunes d'aujourd'hui ont grandi au sein d'une autre école de pensée, qui remet sérieusement en cause l'autorité. Ils peuvent décider de *ne pas* faire quelque chose simplement parce qu'elle leur a été demandée par une personne représentant l'autorité.

Les jeunes aiment avoir le choix et réagissent mal aux règles et aux ordres. Vous pouvez les raisonner,

mais vous devez être capable de comprendre leurs besoins (ou au moins leur état d'esprit) afin de parvenir à plaider votre cause avec succès.

L'éducation d'un adolescent demande de faire preuve de souplesse lorsque vous présentez les options existantes. L'adolescent moderne fonde tout sur les relations sociales (avec qui échanger, dans quel cadre et quel type de carrière suivre).

Vous êtes face à des défis majeurs : contrôler vos propres émotions et savoir quelle confiance vous pouvez avoir en votre adolescent. Certains comportements de votre adolescent peuvent vous déplaire ou vous gêner. Il faut que vous sachiez choisir vos batailles tout en lui laissant un peu de marge de manœuvre pour s'enrichir de nouvelles expériences. Faites de la sécurité de votre adolescent votre priorité.

Vous montrer souple avec votre adolescent peut être une source considérable d'anxiété. Il est donc possible qu'en lui laissant plus de latitude, le stress augmente (chez vous ou votre partenaire).

## **L'utilité de savoir gérer le stress**

Prenez conscience que votre adolescent va bientôt devenir adulte et sera donc responsable de ses actes. L'adolescence est un centre de formation à la vie d'adulte. Si votre adolescent vous demande un conseil, estimez-vous heureux. Vous êtes probablement doté des capacités présentées précédemment (contrôle des pulsions, empathie, résolution des problèmes et souplesse).

Vous vous êtes peut-être déjà retrouvé dans la situation de Rachida, qui regarde pour la énième fois sa montre.

« Luc, il est près de 2 heures du matin. Il a dû arriver quelque chose à Ali. Il ne répond pas à son portable.

— Rachida, je suis sûr que tout va bien. Il nous a dit qu'il rentrerait tard. Il est l'heure d'aller nous coucher, maintenant.

— Je ne vais pas pouvoir dormir tant que je n'aurai pas eu de ses nouvelles. »

Les adolescents sortent parfois jusque tard dans la nuit. Même s'ils ont maintenant des portables, ils ne le laissent pas toujours allumé. L'idéal est de vous mettre d'accord avec votre adolescent sur une heure de retour et la nécessité qu'il vous prévienne

en cas de changement de programme. L'accroissement de votre anxiété dans cette situation ne fait qu'empirer les choses pour vous.

Pour mieux gérer votre stress, deux solutions s'offrent à vous :

- Faire face aux idées stressantes qui vous viennent à l'esprit ;
- Penser à autre chose.

## Les pensées stressantes

Tout le monde a des pensées stressantes. Vous pouvez les dominer en les réfutant. Mais, pour ce faire, vous devez argumenter. Voici un exemple :

- **Événement stressant** : il est tard et je n'ai pas de nouvelles d'Ali.
- **Pensées stressantes** : il a dû lui arriver quelque chose. Comment peut-il avoir tant de retard sans m'avoir prévenue ? Mon Dieu, c'est affreux ! Pourquoi il se comporte comme ça ?
- **Questions** : ai-je une preuve qu'il lui soit arrivé quelque chose ? A-t-il déjà eu un tel retard ? Est-ce que j'ai essayé de l'appeler et de lui laisser un message ? Qu'est-ce que son

comportement a de si affreux ? Pourquoi devrait-il se comporter autrement ?

- **Réponses possibles** : je ne vois aucun signe de problème. Il a bien son portable. Par conséquent, si quelque chose n'allait pas, il aurait appelé. Je lui ai laissé un message lui demandant de me rappeler. Il ne se comporte peut-être pas très bien, mais il n'y a rien d'épouvantable. C'est son choix et je pourrai lui parler de ce comportement demain.

## La diversion

Se détourner d'une situation stressante est une solution à court terme contre le stress. Vous pouvez vous distraire afin d'éviter les effets immédiats d'une réaction excessive à une situation.

Il existe deux façons de faire diversion :

- **Physiquement** : adonnez-vous à une activité qui vous calme (lecture, télévision, tricot, peinture, Internet, rangement, cuisine, etc.).
- **Mentalement** : méditez, écoutez de la musique (jazz tranquille, musique classique, pop, musique de détente, émissions de radio), faites du yoga, des exercices de relaxation,

planifiez vos vacances, concentrez-vous sur un problème professionnel à résoudre ou adonnez-vous à n'importe quelle activité vous permettant de penser à autre chose.

## Gérer les turbulences de l'adolescence

Gérer un adolescent peut exiger beaucoup de vous. Les hauts et les bas de la vie d'un adolescent semblent toujours se produire quand on ne s'y attend pas. Ses problèmes touchent le plus souvent l'amitié, les relations amoureuses, l'école, la drogue, le tabac, l'alcool, les fêtes nocturnes, un excès d'activités multimédias (télévision, Internet et jeux vidéo), etc. L'adolescence est un sujet d'écriture depuis que l'humanité consigne ses histoires par écrit. Ainsi, Aristote disait déjà en l'an 322 avant J.-C. : « Nos jeunes aiment le luxe, ont de mauvaises manières, se moquent de l'autorité et n'ont aucun respect pour l'âge. »

Bien entendu, vous devez conserver une certaine tranquillité d'esprit. Sachez ne pas trop vous impliquer dans les problèmes de votre adolescent afin de les gérer avec plus d'objectivité et de calme.



Il est normal que sa vie vous inquiète, mais il lui incombe de tracer sa route tout seul.

La composante de l'intelligence émotionnelle susceptible de vous aider quand votre adolescent commence à vous poser des problèmes est l'*estime de soi* (votre capacité à avoir conscience de vos forces et faiblesses et à avoir confiance en vos points forts). Vous pouvez également aider votre enfant sur le plan relationnel et en matière de responsabilité sociale si vous êtes doué dans ces domaines.

## Maintenir une estime de soi équilibrée

Une bonne estime de soi émotionnelle permet de bien maîtriser ses propres émotions. Votre confiance en vous et la connaissance de vos points forts garantissent une utilisation efficace de vos capacités émotionnelles et qualités relationnelles pour communiquer avec votre ado. Si votre propre estime est faible, vous avez tendance à vous sentir incompetent et à baisser les bras plus facilement. La plupart des parents peuvent être des ressources de qualité pour leur adolescent, mais vous devez

avoir confiance en votre capacité à intervenir avec à-propos, en sachant quand écouter, quand consoler et quand donner des conseils.

Vous servir de vos points forts pour guider votre adolescent peut améliorer votre relation avec lui. Si vos faiblesses vous en empêchent, en vous incitant à réagir de manière excessive ou inappropriée, ces comportements destructeurs risquent de nuire à votre relation.

Voici quelques exemples :

- **Votre force est le contrôle de vos pulsions.**  
Vous traitez votre ado avec patience, calme et sérénité. Gardez ces qualités, même dans une période difficile. Vous réfléchissez aux conséquences de vos propos et ne dites donc jamais une chose que vous risquez de regretter.
- **Votre faiblesse est le contrôle de vos pulsions.**  
Vous êtes susceptible de réagir sans réfléchir, surtout quand votre ado fait quelque chose qui vous contrarie. En ne maîtrisant pas vos pulsions, vous risquez d'avoir des réactions excessives (en étant trop négatif ou critique) et donc de nuire à votre relation.

- **Votre force est l'empathie.** Vous écoutez votre ado et ce dernier sent que vous le comprenez. En gagnant sa confiance, vous êtes plus à même de faire partie de sa vie.
- **Votre faiblesse est l'empathie.** Votre ado trouve que vous ne le comprenez pas. Pourquoi devrait-il alors se donner la peine de vous parler ? Vous ne prenez en compte que vos propres valeurs sans prêter attention à son état d'esprit.



Soyez conscient de vos forces et exploitez-les quand vous gérez votre adolescent. Vous souhaitez une relation parent-enfant satisfaisante et maintenir une communication totale avec lui. Ne vous attendez pas à ce qu'il vienne d'abord vous trouver pour parler de ses problèmes. À cet âge, les amis jouent un rôle important. En revanche montrez-vous disponible s'il vous sollicite.

## Évaluer l'aptitude à communiquer de son adolescent

L'amitié et l'aptitude à communiquer jouent un rôle important dans la vie d'un adolescent.

Nombreux sont les ados à se définir et à évaluer la satisfaction que leur apporte la vie à travers leurs amitiés. Certains ados ne sont cependant pas très sociables. Vous devez savoir si votre ado ne va pas vers les autres par choix personnel.



À retenir

Si votre adolescent préfère des activités solitaires telles que la lecture, la télévision, Internet ou les jeux vidéo, il n'y a peut-être aucune raison de vous inquiéter. Certains ados se contentent de quelques amis et les activités solitaires leur vont très bien.

Cependant, si votre ado ne s'entend pas très bien avec ses pairs, cela traduit peut-être l'existence d'un problème. Vous pouvez essayer de parler de la situation avec lui, mais il y a de fortes chances que sa vie sociale soit un sujet de conversation délicat. Généralement, si votre ado connaît des difficultés d'ordre social, il peut manifester certains symptômes (tristesse, irritabilité, entêtement, ennui et tendance à être désagréable).



Truc

Avec un adolescent, vous souhaitez peut-être faire appel à une tierce personne, un oncle, un parrain, voire un psychologue, afin de l'aider à mieux communiquer.

# Apprendre la responsabilité sociale à son adolescent

La *responsabilité sociale* (à savoir se soucier de son entourage et du monde en général, surtout des personnes les plus déshéritées) est une qualité rarement transmise aux enfants. L'idéal est bien entendu de lui servir de modèle. Si vous vous montrez actif en donnant de votre temps aux personnes dans le besoin, voire en impliquant votre enfant dans votre démarche, vous pouvez lui inculquer la responsabilité sociale et l'aider ainsi à accroître son intelligence émotionnelle.

La responsabilité sociale peut influencer votre ado de manière positive. Plus vous lui inculquez tôt ces valeurs, mieux c'est. Vous lui éviterez ainsi de devenir trop capricieux et obnubilé par les biens matériels.

Voici quelques pistes pour favoriser la responsabilité sociale :

- Être généreux envers des associations caritatives ;
- Travailler bénévolement dans des associations à but non lucratif ;

- Afficher des comportements respectueux de l'environnement ;
- Aider les personnes défavorisées ;
- Être gentil, généreux et indulgent avec les autres, qu'ils soient proches ou non de vous ;
- Participer à la vie de quartier.



À retenir

Apprendre à votre enfant à faire preuve de responsabilité sociale peut l'aider à bien travailler en équipe. La responsabilité sociale est également un excellent antidote contre un problème qui touche souvent les jeunes d'aujourd'hui : l'ennui. La notion de partage enrichit leur vie et leur permet de moins être exposés au matérialisme ambiant.



Citation ou  
métaphore

***“Chaque seconde que nous vivons est un moment nouveau et unique dans l’histoire de l’univers, un moment qui ne reviendra plus jamais.***

***Et qu’enseignons-nous à nos enfants ?***

***Nous leur enseignons que deux et deux font quatre et que Paris est la capitale de la France.***

**Quand leur enseignerons-nous  
aussi à savoir qui ils sont ?**

**Nous devrions dire à chaque  
enfant : sais-tu qui tu ES ?**

**Tu ES une merveille, tu ES unique.  
Depuis le début des temps, il n'y a  
jamais eu un autre enfant comme  
toi.**

**Tes jambes, tes bras, l'agilité de  
tes doigts, ta façon de marcher. Tu  
pourrais être un Shakespeare, un  
Michel-Ange, un Beethoven. Tu  
ES capable de réussir en tout. Oui  
tu ES une merveille. Et quand tu  
seras grand, oserais-tu faire du  
mal à quelqu'un qui, comme toi,  
est une merveille ?**

**Tu dois travailler, nous devons  
travailler, à rendre le monde  
digne de ses enfants."**

Pablo Casals

## DANS CE CHAPITRE

Connaître l'univers émotionnel de son enfant

•

Faire en sorte que son enfant ait plus conscience de ses émotions

•

Aider son enfant à corriger ses comportements négatifs

•

Favoriser l'intelligence émotionnelle de son adolescent

# Chapitre 16

## Élever un enfant émotionnellement intelligent

Chaque parent souhaite le meilleur avenir pour son enfant. Mais il est facile de vous y perdre si vous expérimentez tout ce que conseillent les experts en matière d'éducation !

Vous avez sans doute déjà entendu le conseil suivant : il faut être strict et faire régner une



certaine discipline, tout en étant indulgent et en n'imposant pas un trop grand nombre de règles. Votre enfant doit faire plusieurs activités, sans pour autant surcharger son emploi du temps scolaire. Avec ça, s'il ne sait pas lire ou résoudre des équations à 3 ans, vous aurez bien de la chance !

Sérieusement, tous les conseils proposés dans les journaux, revues, sites Web, blogs, réseaux sociaux, à la télévision et à la radio peuvent vous donner le vertige. Dans ce chapitre est abordé un aspect de l'éducation : aider votre enfant à devenir émotionnellement intelligent. Les nouveaux travaux de recherche montrent les bienfaits d'aider son enfant à développer ses capacités émotionnelles. Vous le préparez à mieux gérer les situations sociales à l'école et augmentez les probabilités de réussite scolaire et professionnelle. En nourrissant le QE de votre enfant, vous le mettez dans de meilleures conditions pour avoir une future vie professionnelle et des relations sociales et amoureuses plus épanouies.

## Comprendre son enfant

Comprendre son enfant, c'est connaître son état d'esprit et ses sentiments. Vous estimez peut-être

qu'il est difficile à cerner, mais faites vraiment un effort, sous peine de prendre la mauvaise habitude d'attribuer vos souhaits, désirs et préjugés à vos enfants.

À l'époque où ma fille aînée était enfant, le genre était un thème qui faisait fureur chez les parents et dans les médias. Les experts n'avaient de cesse de conseiller aux parents de prendre garde à tous les problèmes liés au genre masculin ou féminin. Les experts de l'éducation considéraient qu'il ne fallait pas enfermer un enfant dans des activités très orientées vers son identité sexuelle. Je me souviens de discussions avec un collègue psychologue spécialiste des troubles sexuels. Nous nous vantions tous deux des activités que nous faisons avec notre fille (base-ball, films d'action, jouets machos, etc.). Après en avoir dressé la liste, nous nous sommes apitoyés sur les préférences de nos filles (poupées Barbie, danse, shopping pour acheter des vêtements, sacs à main et chaussures).

En outre, si vous avez plusieurs enfants, vous savez probablement qu'ils peuvent être différents à plus d'un titre. Ils ont beau être élevés dans le même foyer, vous vous demandez peut-être comment ils peuvent être si différents. Une de mes deux filles

aime suivre la mode, faire les magasins, la danse et le rock classique, tandis que l'autre préfère la lecture, l'écriture, le théâtre et la musique alternative.



Ne sous-estimez pas l'importance que revêt l'effort de comprendre votre enfant. Les parents ont trop souvent tendance à tirer des conclusions hâtives sur les désirs de leurs enfants ou sur ce qu'ils estiment préférable pour eux. Apprendre à connaître votre enfant, en lui posant des questions et en écoutant ses réponses peut vous aider à mieux cerner son état d'esprit.

## Être très tôt un modèle en matière d'empathie

Vous pouvez commencer à comprendre votre enfant en gagnant sa confiance. Montrez-lui que vous vous souciez de lui. Il est malheureusement possible qu'il n'ait pas cette impression dans vos interactions au quotidien. Les parents sont souvent trop accaparés par leur travail et autres responsabilités.

Prenez le temps, le matin ou après le travail, d'échanger avec votre enfant. Il ne s'agit pas

seulement de parler mais aussi d'écouter ce que votre enfant a à dire.

Si vous savez écouter et comprendre les sentiments et pensées de votre enfant, il vous écoutera et vous prendra au sérieux. Par conséquent, faites en sorte que vos actes soient en adéquation avec votre discours et votre crédibilité augmentera. Et s'il vous juge crédible, il vous prendra au sérieux.



Truc

Voici des moyens de montrer que vous comprenez votre enfant :

- Regardez-le quand il vous parle ;
- Quand quelque chose est important aux yeux de votre enfant, mais que vous ne semblez pas le comprendre, cherchez à exprimer ses sentiments avec vos mots en reformulant ses propos ;
- Veillez à savoir ce qu'il a dit avant de lui dire quoi faire ;
- Montrez-vous patient avec lui ;
- Accordez-lui toute votre attention ;
- Lorsque vous n'êtes pas d'accord avec lui sur un sujet, expliquez-lui calmement votre raisonnement ;

- Écoutez-le jusqu'au bout ;
- Prêtez attention à ce qu'il ressent, pas simplement à ce qu'il dit.

Si vous êtes capable d'appliquer régulièrement certains conseils de cette liste, la relation avec votre enfant sera plus respectueuse, responsable, enrichissante et intime.

## Décrypter les humeurs de son enfant

Vous pouvez aller au-delà du discours de votre enfant, grâce à votre troisième oreille et à votre troisième œil (ces sens supplémentaires que vous n'avez peut-être pas encore développés). Cela vous permettra de déceler son état d'esprit. Les enfants ont l'habitude de s'exprimer de manière indirecte, comme dans l'exemple suivant :



Exemple

Sébastien rentre de l'école, claque la porte et file dans sa chambre, en répondant à peine à sa mère Jeanne.

« Sébastien, comment ça s'est passé à l'école, aujourd'hui ? demande-t-elle.

— Laisse-moi tranquille ! Tu ne vas pas encore être sur mon dos ! » hurle-t-il.

Jeanne s'apprête à le réprimander, mais elle se retient. Ce n'est pas le moment de s'affronter.

Savoir quand et comment entamer la conversation avec votre enfant est une qualité importante. Visiblement, Sébastien n'est pas de bonne humeur. Lui faire remarquer le ton sur lequel il parle à sa mère risque de provoquer une explosion dangereuse.

Jeanne est suffisamment intelligente pour savoir qu'elle doit laisser un peu de temps à Sébastien pour qu'il se calme. Elle sait distinguer le mauvais comportement de la mauvaise humeur. Si elle prend son comportement pour une attaque personnelle et prend l'insolence de son fils pour une insulte ou un manque de respect, elle risque de déclencher une dispute qu'ils regretteront tous deux par la suite et d'affaiblir le lien ou la confiance qui caractérisent leur relation.

Votre capacité à décrypter l'humeur de votre enfant vous permet de deviner si quelque chose l'inquiète et de mesurer la gravité du problème éventuel. Si vous vous rendez compte qu'il est réellement

contrarié par un événement survenu à l'école, une altercation avec un(e) ami(e) ou par un autre incident, vous pouvez gérer le problème en sachant quoi dire sans trop vous immiscer dans sa vie privée.

Une fois Sébastien calmé et redescendu de sa chambre, Jeanne peut essayer de communiquer.

« Sébastien, tu as vraiment l'air contrarié. On peut en parler ? »

En demandant l'autorisation, Jeanne vérifie s'il est suffisamment calmé et lui témoigne du respect en lui donnant le choix de répondre ou non. Une fois celui-ci disposé à parler, elle sera plus à même de repérer le cœur du problème.

La famille réagit trop souvent sans réfléchir. Nous avons tous des habitudes et des comportements défensifs pour nous protéger et tenir les autres à distance. Se montrer patient et chercher à saisir l'état d'esprit de l'autre permet de tisser des liens de confiance entre les membres de la famille.



Même quand les parents emploient ces techniques, certains enfants et adolescents sont avares de détails sur leur vie, pour différentes raisons. Dans ce cas, prêtez attention à la personne vers laquelle

il se tourne. S'agit-il de votre conjoint, de son frère, de sa sœur ou d'un ami ? Comment s'y prend cette personne pour que votre enfant accepte de se confier ? Perçoit-il cette relation comme plus tolérante de ses comportements négatifs ou anticonformistes ? Observez et voyez ce que vous pouvez apprendre du mode d'interaction existant entre votre enfant et l'autre personne. Vous découvrirez peut-être une nouvelle approche intéressante.

## **Aider son enfant à mieux prendre conscience de ses émotions**

Les enfants conscients de leurs émotions sont avantagés dès le départ pour gérer celles-ci. Ils ont également tendance à gérer les émotions des autres de manière à influencer sur leur comportement. Un enfant capable de reconnaître ses propres émotions peut décrire ce qui déplaît aux autres et satisfaire ses besoins en communiquant de manière pertinente.

Souvent, les enfants n'ont pas conscience de leur humeur et réagissent sur-le-champ aux



événements. Généralement, ils n'interprètent pas la situation ou ne se demandent pas pourquoi untel se comporte de telle manière. Ils n'analysent pas non plus leur propre comportement.

Les adultes présents dans la vie de l'enfant doivent l'aider à se comprendre et à bien percevoir son univers. Des outils sont nécessaires à l'enfant pour une prise de conscience de ses émotions, car ce n'est pas un réflexe naturel chez eux.

## Des exercices pour la conscience de soi

Un jour les écoles entreprendront peut-être d'enseigner des notions d'intelligence émotionnelle. En attendant, vous, parent, vous pouvez favoriser le développement de ces qualités chez votre enfant de diverses manières :

- Attachez-vous à identifier les sentiments. Montrez à votre enfant comment vous savez que vous êtes en colère et non simplement agacé ;
- Abordez la différence entre les émotions positives et négatives et expliquez-lui

pourquoi il a besoin de savoir reconnaître ce qu'il éprouve ;

- Parlez de la façon dont ces sentiments conditionnent ses comportements et comment il peut gérer ses comportements afin que ses sentiments ne prennent pas le dessus.



Voici des exemples de sujets de conversation permettant d'expliquer la conscience de soi à votre enfant :

- Demandez à votre enfant ses sentiments sur les sujets suivants :
  - École ;
  - Amis ;
  - Sport ;
  - Cinéma et télévision ;
  - Événements locaux ;
  - Événements mondiaux.
- Apprenez à votre enfant à différencier faits et sentiments. Lorsque votre enfant commence à aborder les comportements d'autres personnes, arrêtez-le et posez-lui ce genre de question : « comment t'es-tu senti quand il

s'est comporté ainsi ? »), « Qu'aurais-tu pu ressentir d'autre ? »

- Découvrez ce qui rend votre enfant heureux, triste, le met en colère et l'amuse.
- Révélez-lui ce que vous avez découvert de ses sentiments. Dites-lui comme il semble heureux quand les autres ratent ou se comportent mal, comme il est devenu triste de ce qui est arrivé à Gisèle, mais pas à Jérémy, ou comme il semble avoir du mal à modifier ses émotions.
- Parlez à votre enfant du lien entre ce que ressent une personne à propos de certaines choses et l'influence de ces sentiments sur ses comportements. Utilisez des exemples tirés :
  - Du travail ;
  - De la politique ;
  - De l'actualité mondiale.
- Dites à votre enfant comment vous gérez la situation quand vous êtes :
  - En colère ;
  - Triste ;

- Heureux ;
- Surpris ;
- Agacé.



Si vous ne savez pas identifier les sentiments et les relier à des comportements, lisez attentivement cet ouvrage avant d'avoir la conversation de l'activité précédente. Vous pourrez alors enseigner ces techniques en toute confiance à votre enfant et ce dernier aura tout loisir de les appliquer immédiatement.

## Établir le lien entre les émotions et les conséquences

Passer du temps avec votre enfant et l'aider à comprendre les émotions peut contribuer à lui faire prendre conscience de ses émotions de diverses manières :

- **Communication** : vous pouvez aider votre enfant à enrichir son vocabulaire quand il se sent déprimé ou contrarié. Il pourra ainsi vous dire s'il ressent de la tristesse, de l'agacement ou de la colère. Et il sera en mesure de comprendre que, si quelque chose l'attriste, il

ne gèrera pas ce sentiment de la môme façon que s'il est agacé.

- **Relier les sentiments aux consèquences** : si votre enfant comprend ses èmotions, il peut ètablir le lien entre les sentiments et les consèquences. C'est souvent ce que vous ressentez qui conditionne votre comportement.



Utilisez ces exercices pour aider votre enfant à mieux comprendre le lien entre sentiments et consèquences :

- Quand vous ètes heureux, que souhaitez-vous ?
  - Vous disputer avec quelqu'un ;
  - Faire la fête ;
  - Rester seul dans votre coin.
- Quand vous ètes en colère :
  - Vous vous faites de nouveaux amis ;
  - Vous ètes gentil avec les autres ;
  - Vous hurlez sur quelqu'un.
- Quand vous ètes surpris :
  - Vous ne savez pas comment agir ;

- Vous prenez une décision importante ;
- Vous faites vos devoirs.
- Quand vous êtes nerveux :
  - Vous lisez un livre ;
  - Vous allez vous coucher ;
  - Vous avez l'estomac noué.

Demandez à votre enfant de réfléchir à d'autres situations où ses émotions ou sentiments ont une conséquence directe sur le comportement qu'il est à même d'adopter. Un grand nombre des situations précédentes coulent de source. Vous souhaitez peut-être explorer l'influence plus subtile des émotions sur les décisions ou les comportements. Demandez par exemple à votre enfant comment les émotions influent sur :

- Sa façon de réviser pour un examen ;
- Ses performances sportives ;
- Sa réussite à un devoir scolaire ;
- Son comportement lors d'une fête ;
- Sa façon d'aborder une personne pour laquelle il a des sentiments amoureux.

Ce sont autant de sujets de conversation intéressants à avoir avec votre enfant, si vous privilégiez les thèmes en rapport avec son âge. Écoutez son point de vue sur ces sujets. Connaître son état d'esprit sur le plan émotionnel peut vous aider à en savoir plus sur sa façon de gérer les influences positives et négatives. Cela devient essentiel à mesure que votre enfant grandit et se retrouve exposé à un certain nombre de risques. En le comprenant, vous allez pouvoir renforcer le lien entre vous, lien qui devient une protection s'il se retrouve exposé à l'alcool, aux drogues, aux jeux d'argent et à d'autres dangers.

## Gérer le repli sur soi de son enfant

Vous vous souvenez peut-être avoir été surpris la première fois que vous avez découvert certains traits de la personnalité de votre enfant. Si vous aviez peut-être une idée ou une attente à ce sujet, il continuera probablement de vous surprendre.

Avoir un enfant timide peut être l'une de ces surprises. Vous aimeriez peut-être qu'il soit plus sociable et entreprenant ? Avoir des amis fait partie

de la vie et le fait qu'il soit socialement isolé peut vous démoraliser.



Les enfants excessivement timides qui ne fréquentent personne peuvent souffrir de phobie sociale. Si votre enfant semble avoir un grave problème dans ce domaine, souffrir d'une anxiété chronique le mettant en marge des autres, consultez un pédopsychologue ou un pédopsychiatre spécialiste de la phobie sociale.

## Pourquoi certains enfants sont-ils timides ?

Les chercheurs en psychologie estiment que les personnes souffrant de *phobie sociale* (forme de timidité la plus grave) représentent moins de 1 % de la population. Mais ces mêmes psychologues évaluent à 7 % de la population le nombre de personnes souffrant d'anxiété sociale. Cette phobie sociale apparaît généralement au milieu ou à la fin de l'adolescence et touche plus les femmes que les hommes. Lors d'une enquête, 5 % seulement ont révélé n'avoir jamais éprouvé de timidité de toute leur vie.



La timidité d'un enfant peut avoir plusieurs origines :

- Trait de personnalité ou tempérament ;
- Fonctionnement biologique ou cérébral ;
- Aptitudes sociales très peu développées ;
- Peur de l'échec, du ridicule ou de ne pas être aimé ;
- Préférence pour les ordinateurs ou les jeux vidéo, et non pour les activités permettant de côtoyer les autres ;
- Brimades subies.



À retenir

Vous ne comprenez peut-être pas tout à fait pourquoi votre enfant est timide. Si vous sentez que l'évitement social entrave sa vie, vous souhaitez peut-être consulter un professionnel de santé afin de mieux cerner la situation de votre enfant.

## Faire sortir son enfant de sa coquille

Si votre enfant est un peu timide ou développe une forme légère d'évitement social, vous devez absolument lui parler sans adopter un ton critique.

Cherchez à en savoir plus sur ses peurs. A-t-il peur d'être jugé, taquiné ou de commettre des erreurs ? Si vous pouvez en savoir plus sur le problème et les situations ou personnes qui alimentent cette peur, vous pourrez lui programmer avec plus de précision et de pertinence des activités sociales.



La phobie sociale clinique exige un traitement délivré par un psychothérapeute ou un psychiatre. Vous trouverez aussi des informations utiles sur le site [www.phobiesociale.org](http://www.phobiesociale.org) et dans le livre *La Peur des autres* de Christophe André et de Patrick Légeron.

Voici des façons d'aider votre enfant à avoir plus confiance en lui en société :

- Lorsque vous passez du temps avec vos amis, faites participer votre enfant afin qu'il ait des exemples d'interactions sociales satisfaisantes ;
- Entraînez-vous à communiquer avec votre enfant sur des sujets qui ne le rendent pas anxieux ;
- Accompagnez votre enfant dans les lieux qu'il souhaite fréquenter mais qui font naître en lui

une certaine peur (par exemple, cours de danse ou entraînement de football) ;

- Aidez votre enfant à acquérir des compétences dans un domaine qu'il connaît (cours de guitare, karaté, théâtre, football) ;
- Si votre enfant en est d'accord, présentez-lui les enfants de vos amis ou des proches dans la même tranche d'âge ;
- Accompagnez-le et soutenez-le lorsqu'il s'adonne à ses passe-temps (collection de timbres, musique ou photo) ;
- Simulez les situations difficiles avec votre enfant, en jouant le rôle d'une personne dont il a peur et qu'il doit côtoyer ;
- Apprenez-lui des stratégies à utiliser dans une situation sociale (comment saluer une personne, entamer une conversation, alimenter une conversation ou regarder son interlocuteur dans les yeux).



Vous devez soutenir votre enfant, quel que soit le changement de comportement que vous souhaitez le voir opérer. N'insistez pas trop sur le problème ou ne l'abordez pas quand votre enfant ne se sent pas bien. Pour nombre d'enfants timides, une

bonne relation avec un adulte (parent, enseignant, entraîneur ou proche) peut accroître leur confiance en eux.

## Gérer l'hyperactivité ou les comportements agressifs de son enfant

Le comportement à problèmes le plus courant chez les enfants est de loin l'hyperactivité, peut-être parce que les enfants timides, déprimés ou anxieux ne se font pas autant remarquer. Les enseignants, par exemple, font bien plus souvent appel à d'autres professionnels pour des enfants perturbateurs que pour des élèves renfermés.

La diversité des comportements hyperactifs est très grande. Certains enfants s'ennuient très vite, mais mènent une vie sans faire de vagues, tandis que d'autres s'attirent des ennuis en se battant, en volant, en mentant ou en adoptant d'autres comportements antisociaux.



Attention !

Si votre enfant se rend coupable de transgressions graves, l'empêchant d'avoir une vie scolaire, sociale ou familiale normale, demandez de l'aide. Il peut s'agir de mensonges, accès de colère,

bagarres, vols, ou autres comportements destructeurs. Cela s'accompagne parfois de gros problèmes d'attention et d'hyperactivité qui lui nuisent dans ses activités quotidiennes.

Les formes légères d'hyperactivité se gèrent plutôt facilement à la maison si vous êtes bien informé sur le sujet et vous montrez cohérent dans votre éducation. Pour que vos méthodes aident votre enfant à gérer son comportement et ses émotions avec efficacité, vous devez être calme, détendu, serein, et vos actes doivent être en adéquation avec vos paroles. Soyez patient, tolérant avec votre enfant et cohérent en termes de communication et de comportement.

## **L'épidémie de troubles du déficit de l'attention avec (ou sans) hyperactivité (TDAH)**

Si vous lisez les nombreux articles sur l'utilisation grandissante de stimulants pour enfants, vous en concluez peut-être que les sociétés industrialisées sont victimes d'une épidémie de TDAH. En réalité, bien que les médecins aient sans doute trop de jeunes patients sous stimulants qui ne devraient

pas l'être, ils ont également trop d'enfants qui devraient l'être mais ne le sont pas. Les chiffres fournis sont à prendre avec précaution. Car il y a derrière les estimations un enjeu fondamental : le nombre de prescriptions de médicaments ! Il est cependant généralement admis que le TDAH touche 3 à 5 % des enfants scolarisés en France, les garçons étant plus touchés que les filles.

Ces vingt dernières années, la base de données des chercheurs et professionnels de la santé mentale sur les troubles des enfants s'est étoffée de manière exponentielle. Le nombre d'enfants souffrant de problèmes comportementaux (sur la base de grandes enquêtes nationales) s'est également considérablement accru. Le déficit de l'attention avec hyperactivité figure parmi les troubles mentaux les plus courants chez les enfants et adolescents.

## **Savoir si son enfant souffre d'un TDAH**

Pour découvrir si votre enfant souffre d'un TDAH, vous devez consulter un pédopsychologue ou pédopsychiatre spécialiste de ce trouble.

Les critères de diagnostic sont fondés sur le DSM-IV de l'Association psychiatrique américaine. Ce trouble est caractérisé par :

- Une inattention, des difficultés à se concentrer : « je suis très facilement distrait » ;
- Une impulsivité marquée : « j'agis avant de réfléchir » ;
- Une agitation incessante : « je bouge trop et je ne peux pas m'en empêcher ».

Le TDAH perturbe l'enfant dans différents domaines (école, vie familiale, sport, vie sociale).

Le site [www.tdah-france.fr](http://www.tdah-france.fr) vous donnera de nombreuses autres informations sur le diagnostic et la prise en charge.

Pour un diagnostic correct, le clinicien a besoin d'un historique familial détaillé. Un entretien avec les parents, avec l'enfant, l'observation clinique, des questionnaires, un examen médical, une évaluation neuropsychologique et la recherche de troubles associés seront souvent nécessaires pour établir ce délicat diagnostic.

# Pourquoi tant d'enfants sont-ils agressifs ?

Selon des enquêtes nationales, les comportements agressifs chez les enfants et les adolescents sont de plus en plus fréquents. Aux États-Unis, ces vingt dernières années, le nombre d'enfants de moins de 12 ans ayant eu affaire à la justice pour comportement violent a beaucoup augmenté. Il en est de même en France selon une étude récente de l'ONDRP (Observatoire national de la délinquance et des réponses pénales).

Divers psychologues et chercheurs ont proposé plusieurs théories pour essayer d'expliquer cette augmentation de l'agressivité chez les enfants :

- Héritage génétique ;
- Tempérament ;
- Manque d'attachement des parents au bébé ;
- Exposition à des neurotoxines (consommation d'alcool et prise de cocaïne pendant la grossesse, exposition du fœtus et de l'enfant en bas âge au plomb) ;
- Résultats décevants ou échec scolaire ;



- Constitution physique ;
- Amis antisociaux ;
- Manque de contacts sociaux ;
- Mauvaises relations familiales et structure familiale défaillante ;
- Psychopathologie des parents ;
- Facteurs environnementaux (violence dans le quartier, bandes) ;
- Mauvais traitements ou abus envers l'enfant.

Les psychologues ont également exploré divers facteurs susceptibles d'éviter à certains enfants et adolescents de devenir antisociaux et violents :

- Bons principes d'éducation ;
- Bonnes relations entre les parents et l'enfant ;
- QI élevé ;
- Tempérament facile ;
- Estime de soi élevée ;
- Aptitude à bien travailler à l'école ;
- Compétence sociale ou intelligence émotionnelle élevée ;

- Compétence dans certaines activités (sport, dessin et musique, par exemple) ;
- Responsabilité sociale ou amitiés émotionnellement intelligentes ;
- Existence d'un modèle positif dans l'entourage (enseignant ou entraîneur, par exemple).

Les comportements agressifs ont considérablement augmenté chez les jeunes en partie à cause d'une désensibilisation sociale. Depuis vingt ans, on a tendance à afficher une tolérance envers la violence plus élevée qu'auparavant dans les médias, et notamment au cinéma et à la télévision.

Il suffit d'aller sur Internet et de regarder les jeux vidéo. Nous avons atteint une autre dimension en matière de violence. Plus que la violence proprement dite, c'est la façon dont les enfants réagissent à cette violence, sur le plan des émotions et de la pensée, qui a changé. Dans les jeux vidéo, vous pouvez facilement canarder votre ennemi, humain ou non. Les jeunes se retrouvent dans des situations où tuer quelques personnes ou des millions d'ennemis ne provoque aucun remords.

Lorsque j'étais petit, les enfants passaient plus de temps qu'aujourd'hui dans les rues à faire du sport. De temps à autre, certains enfants entraient en conflit et réglaient le problème en se battant. La violence était plus souvent verbale et, en cas de bagarre, les autres intervenaient souvent pour l'interrompre.

Les enfants d'autrefois finissaient par comprendre que la solution n'était pas d'en venir aux mains. Vous aviez beau donner des coups à votre adversaire, vous risquiez aussi d'en prendre. Au bout de quelques bagarres, la plupart des gamins préféraient éviter d'avoir le nez en sang.

Ainsi, lorsque les jeunes analysaient la situation, ils s'accordaient généralement à dire qu'il ne valait pas la peine de se battre, tant émotionnellement que physiquement. Ces gamins apprenaient au fil du temps à régler les situations par la négociation.

Les enfants qui jouaient dans la rue se servaient de ces expériences pour développer leurs capacités émotionnelles. Ils découvraient jusqu'où aller, ce qu'ils pouvaient et ne pouvaient pas dire, et prenaient sur le tas des leçons de négociation qui coûtent maintenant une fortune dans les grandes écoles.

Aujourd'hui, malheureusement, les jeunes ne pratiquent pas aussi souvent l'intelligence émotionnelle. Au lieu d'apprendre à se conduire avec les autres, bon nombre passent leur temps devant des écrans de télévision ou d'ordinateur et apprennent à détruire leur ennemi.

## Comment savoir si son enfant est trop agressif ?

Vous estimez peut-être que votre enfant se comporte de manière trop agressive. D'autres parents ou un enseignant vous ont peut-être laissé entendre qu'il était trop agressif pour s'intégrer.

Comment savoir si votre enfant est trop agressif ? Si vous apprenez ou soupçonnez qu'il s'est comporté avec agressivité, interrogez-le calmement sur son comportement. Essayez d'obtenir des détails sur la situation :

- De quel acte agressif s'est-il rendu coupable ?
- Comment l'autre enfant a-t-il réagi à cet acte ?
- Qu'a fait votre enfant après son comportement agressif ?

- Des adultes ont-ils assisté à la scène ?
- Qu'ont dit ces adultes aux enfants impliqués ?
- Comment votre enfant et l'autre enfant ont-ils mis fin au conflit ?

Les réponses données par votre enfant devraient vous permettre d'avoir une idée de la gravité des faits. Quelqu'un a-t-il été blessé ? L'un des enfants a-t-il fini en pleurs ? Y a-t-il eu des dégâts matériels ?



À retenir

Si vous percevez une tendance agressive dans le comportement de votre enfant, c'est que ce dernier a sans doute un problème que vous devez régler en parlant à son enseignant (si c'est à l'école), à son entraîneur (si c'est au sport), ou à n'importe quel adulte responsable de l'activité ou de l'endroit où se produisent les faits. Si vous vous sentez dépassé par le problème, consultez un psychologue ou un psychothérapeute spécialiste de ce domaine.



Attention !

Si les professeurs, entraîneurs ou d'autres adultes vous mettent souvent en garde contre le comportement agressif de votre enfant, voyez si vous pouvez en parler au psychologue de l'établissement scolaire où va votre enfant. Sinon,

consultez un psychologue ou psychiatre privé spécialiste des enfants et adolescents agressifs.

Montrez-vous ferme à l'égard des comportements agressifs, mais sans vous mettre en colère. Lorsque les parents découvrent que leur enfant est excessivement agressif, ils réagissent parfois par la colère. Prêtez bien attention à votre propre intelligence émotionnelle (surtout à la gestion de vos émotions) lorsque vous devez faire face à ce genre de comportement.

Un psychologue ou psychiatre spécialiste des comportements agressifs peut vous orienter vers des programmes destinés aux parents.

## **L'importance de l'insensibilité et de l'absence d'émotions**

Des travaux de recherche très récents font ressortir certaines caractéristiques émotionnelles chez les enfants agressifs : une insensibilité et l'absence de réactions émotionnelles à leur propre agressivité.

Lorsque votre enfant transgresse un interdit, prêtez bien attention, non pas à la transgression proprement dite, mais à sa réaction. Essayez de voir s'il est insensible ou sans pitié face au malheur

d'autrui. Par exemple, votre enfant peut s'être battu avec un camarade et vous dire qu'il se fiche de ce qu'a l'autre enfant ou avoir fait du mal à un animal et n'exprimer aucun remords, voire trouver cela amusant.

Recherchez également l'absence d'émotions chez un enfant agressif quand la situation devrait normalement provoquer de la tristesse, de la compassion ou de l'empathie. Un bon camarade de votre enfant peut par exemple se blesser grièvement et votre rejeton ne montre aucune émotion vis-à-vis de l'événement ou semble n'avoir rien à faire de son copain.



Si vous repérez ces signes, pas de panique pour autant ! Surveillez simplement le comportement de votre enfant et discutez-en avec lui. Posez-lui des questions sur la situation et les sentiments qu'il éprouve. Il est peut-être tout simplement déconcerté ou ne sait pas comment exprimer ses sentiments.

Si ces signes persistent et s'aggravent, ils peuvent peut-être annoncer une alexithymie (du grec *a* : sans, *lexos* : mot, *thymos* : émotion).



Attention !

L'insensibilité et l'absence d'émotions chez des enfants ayant déjà eu des attitudes antisociales peuvent être le signe avant-coureur de futurs comportements plus graves, voire criminels. Ces enfants ont tendance à toujours avoir des comportements difficiles et sont des sujets à risque qu'il s'agisse de drogue, de violence physique, de vol ou d'autres comportements antisociaux.





## Qu'est-ce que l'alexithymie ?

Voici les caractéristiques principales de ce trouble :

- Une grande difficulté à exprimer ou à nommer des émotions.
- Une pensée centrée sur les faits et les événements concrets (pensée opératoire).
- Une tendance à traduire ses émotions par des actes plutôt qu'à les exprimer.

Les sujets alexithymiques éprouvent des émotions, mais n'ont pas la capacité de les verbaliser. Les chercheurs expliquent ce trouble par une déconnexion entre le cerveau limbique (cerveau où les émotions prennent naissance) et le cortex frontal (partie du cerveau où elles peuvent être nommées et contrôlées). Ces personnes ont également des difficultés à reconnaître les émotions chez les autres, ce qui rend leur vie sociale difficile.

**Faire en sorte que son enfant soit moins rebelle et provocateur**

Votre enfant est peut-être rebelle et provocateur. Il existe bien entendu différents degrés de provocation. La plupart des jeunes contestent certaines règles qu'ils jugent injustes. Mais certains enfants et adolescents se disputent souvent, surtout avec les adultes les plus proches d'eux (généralement les parents). Pour certains, la vie est un éternel conflit.

Dans une famille, tout le monde doit faire en sorte que la coopération soit la norme. En cas de désaccord, comme il en existe dans toutes les familles, vous tenez à faire retomber la pression afin de pouvoir parler. Dans les familles où il y a des enfants rebelles et provocateurs, les réunions ne sont pas un moment agréable. Parents, frères et sœurs trouvent même parfois pénible le moment du repas, si tant est qu'ils daignent encore manger tous ensemble.

La répétition de ces affrontements fait que vous pouvez pratiquement prédire sur quoi portera le conflit aujourd'hui, qui criera le plus fort, qui quittera la pièce fou de rage, etc.



Les enfants et les adolescents dans l'opposition systématique peuvent non seulement provoquer une dégradation des relations familiales, mais

laisser également des cicatrices émotionnelles durables, et cela peut endommager les relations pour de nombreuses années si vous ne résolvez pas le problème.

Si le comportement de votre enfant est grave au point de nuire aux relations familiales ou de vous empêcher d'avoir une vie de famille sereine, consultez un spécialiste de ce genre de comportement.

Si le trouble est plutôt léger, vous pouvez expérimenter diverses techniques pour inciter votre enfant à coopérer :

- Gardez votre calme et mobilisez votre intelligence émotionnelle ;
- Ne prenez pas ce que dit votre enfant pour une attaque personnelle, mais plutôt comme un problème qu'il rencontre ;
- Évitez de vous disputer avec lui ;
- Écoutez ses insultes sans réagir immédiatement, même si c'est difficile ;
- Reformulez ce qu'a dit votre enfant jusqu'à ce qu'il dise que vous aviez vu juste. Par exemple :

- « Alors, tu dis que je suis une idiote et que je ne sais pas de quoi je parle ? »
  - « Parce que je ne veux pas que tu sortes tard ce soir, je suis non seulement injuste mais aussi stupide ? »
  - « Voyons si j'ai bien compris. Tu ne vas pas m'écouter et tu feras ce que tu veux ? »
- 
- Laissez votre ego de côté. Les enfants qui se complaisent dans les conflits peuvent vous insulter pour vous contrarier, mais ne mordez pas à l'hameçon ;
  - Choisissez les thèmes de désaccord sur lesquels vous ne pouvez vraiment pas passer l'éponge. Ne vous disputez pas pour des broutilles ;
  - Soyez gentil avec votre enfant. Votre gentillesse peut le surprendre et lui permettre de changer de comportement. Cependant réservez vos compliments pour les moments de calme, car ils pourraient être interprétés comme des sarcasmes si vous les employez en pleine dispute.



Être gentil avec votre enfant ne signifie pas perdre la bataille ou baisser les bras. Vous l'aimez vraiment, même s'il est très dur. La gentillesse est une stratégie qui peut contribuer, sur le long terme, à restaurer une relation empreinte de confiance.

## Tout faire pour que son adolescent attache de l'importance à l'intelligence émotionnelle

Vous souhaitez la réussite de vos enfants et le meilleur avenir possible pour eux. En tant que parent, il peut vous arriver de voir clairement que votre enfant prend de mauvaises décisions. Dans ce cas, vous êtes peut-être tenté de voler à sa rescousse. Agissez judicieusement lorsque vous souhaitez l'éloigner de relations, choix vestimentaires ou endroits fréquentés. Il est évident que sa sécurité prévaut. Essayer de pousser un ado à emprunter une voie qu'il n'est pas disposé à suivre peut provoquer une réaction inverse à celle escomptée.

Souhaiter que votre enfant soit excellent à l'école est une bonne chose. Mais tous les enfants n'ont

pas les moyens de réussir leurs études. Et même si votre enfant a un certain potentiel, la vie n'est pas qu'une question de QI.

Votre adolescent doit faire ses preuves. Si intelligent soit-il, ses capacités émotionnelles peuvent conditionner sa réussite. De nombreux individus très intelligents n'ont pas d'amis, personne ne les aime. Certains d'entre eux finissent par travailler pour des personnes moins intelligentes mais plus appréciées.

Bien entendu, l'intelligence émotionnelle ne se mesure pas au degré d'appréciation. La gestion de vos émotions peut vous conduire à être très dur dans certaines situations. Mais les personnes capables de bien gérer leurs émotions ont tendance à mieux s'accomplir et à être généralement plus heureuses que les personnes dépourvues d'intelligence émotionnelle. Elles sont souvent mieux appréciées (et respectées).

Les sections suivantes peuvent vous aider à entamer la conversation avec votre adolescent sur des thèmes importants et parfois délicats.

## **Parler émotions avec son ado**

Ce ne sont pas les occasions qui manquent de parler émotions avec votre ado. Pas besoin de transformer cette discussion en cours magistral. Vous pouvez aborder les réactions émotionnelles des personnages d'un film que vous regardez à la télévision. Le fait de parler d'une autre personne évite à votre ado de se sentir critiqué et de se rebeller aussitôt.

Voici par exemple un échange entre Sarah et son père, Christian. Sarah réagit bruyamment en regardant son émission télévisée préférée : « Ohhh ! Qu'il est stupide ! »

Son père Christian ne sait pas trop quoi penser des cris stridents qui proviennent du salon. Il vient donc voir ce qui se passe.

« Tout va bien, Sarah ?

— Ouais, c'est juste cette débile de Jennifer. Elle ne changera vraiment jamais, répond-elle, les yeux rivés sur l'écran.

— Tu pourras peut-être m'en dire plus pendant la pub, ajoute son père.

Après avoir respectueusement attendu la pause publicitaire, il lui demande :

— Alors, qu'est-ce qu'elle a fait, Jennifer ?

— Eh bien, elle est revenue vers Guy. Et ça se voit que c'est un loser.

— Qu'est-ce qui fait de lui un loser ? demande-t-il.

— Il se sert des femmes et il se retrouve ensuite dans des situations ridicules, répond Sarah.

— Comment aurait-elle pu savoir qu'il était comme ça ? Et qu'est-ce qu'elle aurait pu faire d'autre ? » demande Christian.

Ce genre de conversation à propos de tierces personnes, sur un terrain neutre, peut vous aider à en savoir plus sur les connaissances émotionnelles de votre ado. Ce n'est pas parce que votre enfant connaît la bonne réponse qu'il fera les bons choix, mais cette connaissance des émotions peut le préparer à bien saisir comment gérer ses propres émotions.

Une fois que vous avez gagné la confiance de votre adolescent, vous pouvez aborder des situations plus en rapport avec ce qui se passe chez vous. Vous pouvez par exemple parler d'événements et de circonstances qui concernent ses amis. Là encore, des exemples impliquant des tierces personnes sont moins chargés en affects et peuvent offrir à votre



ado la distance émotionnelle nécessaire pour en parler. Ces discussions vous donnent des indications sur ses amis et leur niveau de maturité émotionnelle.

Bien sûr votre objectif est de pouvoir aborder les situations impliquant votre adolescent. Souvent, les familles ne tiennent pas ce genre de conversation, car de nombreux ados sont mal à l'aise pour parler de problèmes personnels et émotionnels avec leurs parents, souvent critiques envers eux. Vous pouvez cependant vous impliquer plus dans sa vie en restant calme, bienveillant et tolérant. Vous n'avez pas besoin d'être d'accord avec tout ce qu'il dit, mais il faut que vous maîtrisiez déjà vos propres émotions.

Éduquer un enfant, c'est savoir trouver la bonne distance, ni trop loin ni trop proche !

## **Parvenir à ce que votre adolescent lise des ouvrages comme celui-ci**

L'expérience montre qu'inciter les adolescents à lire des ouvrages de développement personnel bien écrits et pertinents peut les aider à mieux se

comprendre et cerner les comportements de leur entourage. Ils vont souvent jusqu'à interagir différemment avec les autres et afficher une plus grande maturité. C'est une vraie « bibliothérapie ».

J'ai reçu de nombreux appels et courriels de parents (et de certains adolescents) qui ont lu le livre que j'ai coécrit avec Howard Book, *The EQ Edge : Emotional Intelligence and Your Success* (Jossey-Bass, en anglais). Dans cet ouvrage, nous avons essayé de rendre le contenu intéressant, pédagogique et attrayant pour diverses tranches d'âge.

Mais vous ne parviendrez peut-être pas à persuader facilement votre ado de lire des livres sur le développement personnel. Vous pourriez aborder la question en lui disant qu'une de vos lectures vous a donné des idées sur la façon de régler un problème analogue à celui qu'il rencontre actuellement. Dites-lui que cet ouvrage présente quelques idées judicieuses et que le fait de le lire, au moins en partie, pourrait permettre d'améliorer un peu la relation entre vous deux.



Truc

Maintenant, si vous êtes un adolescent dont les parents vous ont convaincu de lire ce livre, voici un conseil : cet ouvrage contient de nombreuses infos

susceptibles de vous aider à moins avoir vos parents sur le dos. En gérant vos émotions (par exemple, en gardant votre sang-froid), vous pouvez aider votre entourage à mieux maîtriser les siennes. L'art de dire les choses à ses parents sans perdre le contrôle de soi s'apprend et se travaille.

## Aider son adolescent à devenir plus émotionnellement intelligent

Vous pouvez aider votre adolescent à devenir plus émotionnellement intelligent de nombreuses manières :

- **Montrer l'exemple.** Adoptez vous-même des comportements émotionnellement intelligents. Si vous maîtrisez bien vos propres émotions et êtes capable de gérer celles des autres, votre relation avec votre ado sera plus saine que si vous perdez patience et enchaînez les désaccords et les disputes.
- **Passer du « bon » temps avec son adolescent.** De nos jours, de nombreux ados préfèrent souvent être loin de leurs parents. Faites donc en sorte de partager des activités

que vous appréciez tous les deux. Vous obtiendrez sa confiance et souhaiterez vivre plus de bons moments ensemble. Quand ma fille s'intéressait à la photo, centre d'intérêt que nous partageons, nous allions ensemble à des salons spécialisés. En apprenant des choses l'un à l'autre (et l'un de l'autre), nous avons renforcé le lien qui nous unissait.

- **Avoir des conversations positives.** Passez du temps ensemble à parler de sujets sur lesquels vous êtes d'accord, au lieu de vous focaliser sur les points de divergence. Vous devrez peut-être afficher une certaine souplesse, car vous n'êtes pas forcément aussi passionné par le sujet en question que votre ado ou il peut s'agir de quelque chose que vous désapprouvez. Mais il vaut mieux avoir de bonnes relations avec un adolescent qui n'est pas parfait que de n'avoir aucune relation avec un ado en détresse.

En tant que parent, choisissez de consacrer du temps et de l'énergie à entretenir de bonnes relations avec votre ado. Votre progéniture peut trouver très précieux vos conseils et connaissances. Exploitez-les donc avec pertinence.

## Mettre la théorie en pratique

Il existe beaucoup de théories sur les relations parent-enfant, mais l'important est d'améliorer votre capacité à communiquer et échanger avec votre adolescent. Pour certains parents, cette communication est très difficile. Des années de disputes et des tonnes de ressentiments ont solidifié la relation négative.

En produisant un effort concerté pour gérer vos propres émotions et comportements, vous vous mettez dans une meilleure situation pour entretenir de bonnes relations avec votre enfant. Lorsque vous êtes dans cette situation, vous pouvez avoir des discussions agréables avec lui.

## Laisser son ado découvrir son intelligence émotionnelle

Heureusement, la plupart des ados souhaitent réussir leur vie, même si celle-ci est plus difficile aujourd'hui que par le passé. Les choix s'offrant à eux sont plus nombreux, ce qui peut s'avérer plus déconcertant.

Vous pouvez certes guider votre enfant, mais c'est à lui de trouver sa voie. Des conseils détaillés ou des outils perfectionnés (voire des orientations toutes simples) peuvent s'avérer redoutablement efficaces quand vous les proposez de manière constructive.



Restez calme et soyez tolérant quant aux divergences d'opinions de votre ado. Soyez simplement là pour l'épauler. Évitez d'exprimer des opinions trop arrêtées, d'être trop critique ou dominateur. Acceptez de ne pas toujours être d'accord avec les choix de votre enfant. En veillant à avoir de bonnes relations avec lui, vous aurez plus de chances de l'influencer de manière positive. Qu'il le veuille ou non, vous demeurez un modèle à plus d'un titre.



## Deux clés pour bien communiquer

### Utilisez le message « Je » :

Dans les situations de désaccord souvent le ton monte, et survient alors le « tu » accusateur : « Tu n'as pas encore rangé ta chambre ! Qu'est-ce que tu m'énerves ! »

Votre interlocuteur va alors se sentir agressé et c'est l'escalade conflictuelle ! Utilisez plutôt le message « Je » qui est un outil de communication qui va dans le sens du respect de soi-même, mais aussi de l'autre.

Il permet de dire clairement les faits qui vous posent problème, votre ressenti par rapport à la situation, et l'autre peut alors mettre de l'énergie à rechercher une solution, au lieu de se défendre.

Reprenons l'exemple de la chambre en désordre de votre adolescent :

« Je t'ai demandé de ranger ta chambre, car tes grands-parents viennent dîner. Je constate qu'elle est encore en désordre et je suis en colère ! Que comptes-tu faire ? »

### Séparez « l'être » et le « faire » :

Autre écueil de la communication, faire un amalgame entre l'être et le faire, c'est-à-dire la personne et son comportement.

Lorsque vous adressez une critique à votre ado, peut-être dites-vous des phrases comme celle-ci :  
« Encore une mauvaise note ! Décidément t'es nul ! »

« Regarde l'état de ta chambre ! Tu ne changeras jamais ! Tu n'es qu'une souillon ! »

C'est le comportement que vous souhaitez critiquer (le manque de travail en classe, le désordre), pas l'identité de votre enfant (« Tu es nul » ; « Tu es une souillon »).

**Pensez à distinguer la personne du conflit** : la personne n'est pas le différend ou le conflit ! Or, trop souvent, on assimile les deux et cette confusion entraîne une détérioration de la relation et retarde la résolution du problème.

Et souvenez-vous dans ces moments difficiles de cette belle phrase d'Antoine de Saint-Exupéry : « Si je diffère de toi, loin de te léser, je t'augmente. »

**Une bonne nouvelle maintenant ! Les recherches menées par Multi-Health Systems montrent que**



vosre intelligence émotionnelle augmente à mesure que vous vieillissez (jusqu'à la fin de la cinquantaine ou le début de la soixantaine). Avec le temps et les expériences vécues (et peut-être un peu de coaching en matière d'IE), votre enfant va développer ses propres capacités émotionnelles.



Citation ou  
métaphore

## Être humain : mode d'emploi !

**Ces instructions sont destinées à chaque être humain. Elles te sont données juste avant ta naissance. Es-tu prêt ?... Alors, voilà :**

– Tu vas recevoir un corps. Tu peux l'aimer ou le détester, mais ce sera le tien pour tout le temps qui te reste à vivre.

– Tu suivras des cours. Tu as été inscrit à une université que l'on nomme la Vie. Chaque jour dans cette université tu auras l'occasion d'apprendre quelque chose. Tu peux aimer ces cours ou penser qu'ils sont stupides ou arbitraires.

Même ce que tu prends pour des erreurs sont des cours. Les expériences « ratées » en font autant partie que celles qui sont « réussies ».

Un cours sera répété jusqu'à ce que tu le comprennes. Il te sera présenté sous des formes différentes, jusqu'à ce que tu aies appris la leçon. Ensuite tu pourras suivre le cours suivant.

Ces cours ne s'arrêtent jamais.

– « Demain » n'est pas mieux que « Maintenant ». Quand ton demain sera devenu maintenant, tu

auras un nouveau demain qui, de nouveau, te semblera mieux que maintenant.

- Les autres sont tes miroirs. Tu ne peux pas aimer ou détester quelque chose chez quelqu'un d'autre à moins que ce ne soit le reflet de ce que tu aimes ou détestes en toi-même.

- Ce que tu fais de ta vie dépend de toi. Tu as tous les outils et les ressources dont tu as besoin. Ce que tu en fais te regarde. C'est ton choix.

- Les réponses aux questions que tu te poses sont en toi. Les réponses à tes questions sur la vie sont aussi en toi. Tout ce que tu dois faire est de regarder, écouter et avoir confiance.

- Maintenant oublie toutes ces instructions... et vis !

# Partie 5

## La partie des Dix



« EN TANT QU'AMI, JE SUIS RAVI QU'IL SOIT HEUREUX, MAIS, EN TANT QUE CHEF, JE NE PENSE PAS QUE CE SOIT TRÈS BÉNÉFIQUE POUR SA CARRIÈRE D'HUISSIER. »

## **Dans cette partie...**

Un ouvrage « Pour les Nuls » n'en serait pas vraiment un sans la partie des Dix. Vous y trouverez des listes destinées à améliorer votre intelligence émotionnelle, à aider les personnes difficiles que vous connaissez à se montrer plus émotionnellement intelligentes et à faire du monde un endroit plus émotionnellement intelligent.

## DANS CE CHAPITRE

Prêter attention à soi-même

•

Prêter attention aux autres

•

Maîtriser son stress

•

Accepter les changements

•

Être heureux

## Chapitre 17

# Dix moyens d'améliorer son intelligence émotionnelle

**V**ous pouvez améliorer votre intelligence émotionnelle. Le meilleur moyen de parfaire vos capacités émotionnelles est de les utiliser dans la vie quotidienne. La pratique et des commentaires sur vos attitudes, de préférence de la part d'un

coach expérimenté, vous permettront d'adapter votre comportement, de mieux identifier et gérer vos propres émotions et celles des autres.

Tout le monde a une marge de progression dans certains domaines. Apolline sait qu'elle peut devenir plus efficace en tant que mère, mais débordée, elle ne sait pas par où commencer. Damien souhaite être plus efficace au bureau, aussi bien dans sa productivité que dans ses relations avec les autres. Claudie perçoit un certain déséquilibre : son emploi s'accompagne d'un très bon salaire, mais elle a une vie ennuyeuse.

Dans ce chapitre, nous verrons comment travailler votre intelligence émotionnelle afin d'améliorer votre situation. Bien que chacune des capacités émotionnelles puisse vous aider d'une certaine manière, en fonction de vos besoins certaines peuvent s'avérer plus importantes.

## **Avoir une meilleure conscience de soi**

La conscience de soi est l'un des éléments clés de l'intelligence émotionnelle, à plus d'un titre la pierre angulaire de tous les autres domaines. Pour

bien percevoir les émotions des autres, par exemple, vous devez avoir conscience de vos propres émotions.

Et pour avoir conscience de vos propres émotions, il existe différentes formes de méditation ou de pleine conscience (voir le [chapitre 6](#)). Faire des stages, rejoindre un groupe ou faire appel à un spécialiste vous permettent d'utiliser ces techniques pour mieux prendre conscience de votre corps, de vos sentiments et de vos pensées.

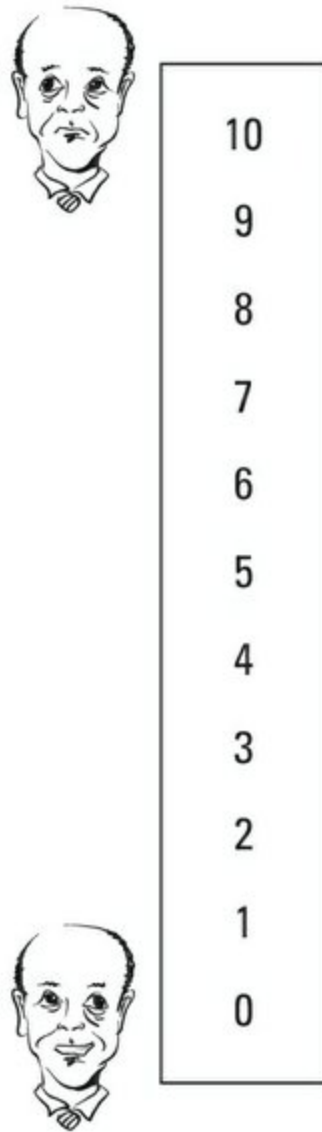
Vous pouvez également y parvenir en consignant vos sentiments dans votre carnet à intervalles réguliers. Le fait d'étoffer votre vocabulaire émotionnel (voir le [chapitre 5](#)) et de l'utiliser pour décrire toute la palette de sentiments éprouvés tout au long d'une journée vous aidera à prêter plus attention à vos émotions.

Prêtez non seulement attention à la nature de vos émotions, mais également à leur intensité, en les notant sur une échelle de 1 à 10. Mieux vous évaluez vos émotions, plus il vous est facile de les surveiller et de les modifier.

Wilfried sait quand il est en colère. En fait, il est tellement conscient de ses émotions qu'il sait



immédiatement qu'il en est à 9 sur l'échelle de la colère. La connaissance de cette intensité (9) a plusieurs effets. Tout d'abord, il s'aperçoit qu'il doit faire une pause. Quand il est au-dessus de 8, il a conscience qu'il doit prendre du recul par rapport à la situation rencontrée, aussi bien mentalement que physiquement. Ensuite, cela lui rappelle ce qu'il n'aime pas en lui, en particulier son incapacité à se maîtriser. Et enfin, il se souvient de la fois où il a perdu son sang-froid et blessé quelqu'un. C'est un comportement qu'il ne veut plus jamais reproduire.



**Figure 17-1** L'échelle SUDS.

## Exprimer ses pensées, ses sentiments et ses croyances

Savoir comment exprimer vos émotions peut vous aider à les gérer. Vous pouvez bien sûr tout refouler et ne rien révéler de vos pensées, sentiments et

croyances à personne. Mais cette attitude n'est pas seulement difficile à adopter, elle risque également de vous condamner à une vie solitaire. Personne n'apprend à vous connaître et vous ne faites rien non plus pour bien connaître les autres. Tous les êtres humains ont besoin d'avoir des relations intimes avec quelques personnes de confiance.

À l'opposé, vous pouvez choisir de parler à tort et à travers et révéler ainsi vos pensées, sentiments et croyances les plus intimes à tout le monde. Cette attitude peut également se révéler erronée. Tout d'abord, certaines personnes se fichent un peu de vos pensées et sentiments. Ensuite, d'autres peuvent être choquées par vos révélations ou les trouver grossières.

Visez le juste milieu, informez de votre état d'esprit les bonnes personnes, au bon moment.



Sylvie a toujours trouvé Joël vulgaire, mais elle n'a pas le courage de le lui dire. Dans la mesure où c'est son cousin, elle ne peut l'éviter complètement. Ça l'ennuie souvent de ne pas pouvoir lui parler franchement de son comportement. Elle a la nausée rien qu'à l'idée de devoir passer du temps avec lui lors des réunions

de famille. Elle a enfin découvert la conduite à adopter.

« Joël, je sais que tu trouves tes blagues racistes amusantes, mais il faut que je te dise que je les trouve personnellement très choquantes. Quand tu les racontes, ça me met très mal à l'aise », lui dit Sylvie.

Elle se sent soulagée d'être enfin parvenue à faire passer son message sans que cela tourne à la confrontation. Après tout, elle a le droit de lui dire comment elle se sent. Par chance, sa réaction a eu sur Joël l'effet escompté, car il a cessé de raconter ces plaisanteries choquantes en présence de Sylvie.

## Découvrir ses passions

Certaines personnes ont tendance à vaquer à leurs occupations professionnelles quotidiennes en se contentant de faire leur travail. Mais combien sont vraiment passionnées par ce qu'elles font ? Beaucoup ont le sentiment de s'encroûter. Mais on ne les a pas placées là par un coup de baguette magique. Généralement, c'est une occasion, l'argent ou des circonstances qui ont fait se retrouver ces personnes au poste qu'elles occupent.

Peu de gens cherchent à occuper le poste qui les enthousiasme vraiment. La plupart ont au fond d'eux-mêmes un métier, une activité ou un centre d'intérêt qui les passionne, mais ils ne parviennent pas toujours à l'identifier. Vous connaissez peut-être des artistes affamés qui évitent des emplois ordinaires dans l'espoir de pouvoir réaliser leur rêve. S'il n'est pas toujours facile de trouver un travail qui vous passionne, cela reste possible grâce à une bonne planification.



Reynald est ingénieur de formation, mais il a rapidement décroché un poste d'encadrement dans une grande entreprise. Il est content de son salaire, mais son travail l'ennuie. Il s'occupe des personnes et des projets, plutôt avec talent d'ailleurs, mais sa mission ne l'enthousiasme pas. Adolescent, Reynald jouait du trombone. Il adore la musique et fait partie de deux orchestres. Il a pour objectif de quitter son poste de cadre pour un travail plus créatif à temps partiel, même s'il doit gagner moins d'argent. Il veut consacrer le reste de son temps à la musique.

## Connaître ses forces et ses faiblesses

Certaines personnes croient être performantes dans tous les domaines, tandis que d'autres sous-estiment sans cesse leurs capacités. L'idéal est bien sûr de percevoir avec exactitude ses forces et ses faiblesses. Une bonne connaissance de soi est utile à l'heure de faire des choix. Par exemple, en vous concentrant sur vos points forts, vous pouvez plus facilement parvenir à vos fins dans la vie. Adonnez-vous aux activités dans lesquelles vous excellez (science, musique, art, écriture, conférences, menuiserie ou jardinage, etc.), et vous aurez une vie plus riche et épanouie. Le fait de vous appesantir sur vos faiblesses risque de vous empêcher de vivre pleinement votre vie.

Au moment de prendre des décisions, certains messages vous parviennent peut-être du plus profond de vous. Certains choix procurent un sentiment agréable tandis que d'autres vous rebutent. Vous pensez peut-être qu'ils proviennent de votre cœur et non de votre tête. Mais on est souvent guidé par des aspects émotionnels dont on n'a pas pleinement conscience.

Samantha est programmatrice informatique. Elle occupe son quatrième poste dans cette branche. Elle est restée moins d'un an en place les trois

premières fois. Chaque fois, elle a démissionné, car elle s'ennuyait. Il est probable qu'elle fasse bientôt de même.

Faire l'effort de postuler, de se former et de se lancer dans un projet est coûteux, aussi bien pour l'employé que pour l'employeur. Samantha a choisi la programmation parce que l'occasion s'est présentée, mais ce n'est pas une passion. Elle préfère travailler en équipe et excelle dans l'art de nouer des relations. Si elle tenait compte de ses points forts et de sa passion pour les échanges, elle choisirait peut-être un emploi plus adapté à ses qualités, tel que la vente, le suivi clients ou l'assistance.

## Se mettre dans la peau d'autrui

L'empathie est une émotion extrêmement puissante. Le plus souvent les hommes politiques brillants (tels que Bill Clinton), les philanthropes charismatiques (tels que la princesse Diana), les personnalités préférées des médias et les personnes influentes dans les affaires sont empathiques.

Vous montrer plus empathique peut vous aider à vous rapprocher des autres, à obtenir leur soutien

et à désamorcer des situations émotionnellement explosives. En montrant à l'autre que vous comprenez bien son état d'esprit, vous gagnez son respect et démontrez par exemple que vous n'êtes pas égocentrique.

Commencez à cultiver votre empathie en prêtant plus attention aux autres. Écoutez attentivement votre interlocuteur, à la fois ses paroles et le message qu'il veut vous faire passer. C'est en vous montrant plus attentif aux autres que vous deviendrez plus empathique.

« Je déteste cette soirée, dit Brigitte à Marcel.

— Mais, c'est bien toi qui voulais rencontrer mes amis, rétorque Marcel.

— Ouais, mais je m'ennuie, répond-elle.

— Tu devrais peut-être te resservir un verre, suggère Marcel.

— Non, je ne pense pas », réplique Brigitte.

Pauvre Marcel ! Il passe complètement à côté des intentions de Brigitte. Son message signifie qu'elle préférerait aller ailleurs pour qu'ils soient seuls tous les deux. Marcel a mal interprété et il pense que Brigitte n'aime pas ses amis. S'il avait un peu



mieux prêté attention à ce qu'elle disait, il aurait pu suggérer de rester une demi-heure à discuter avec les autres, puis de partir. Il n'a hélas aucune idée de ce qu'il rate !

## Gérer les émotions d'une autre personne

Si vous êtes capable de gérer les émotions des personnes qui vous entourent, vous disposez là d'une qualité précieuse. Vous avez probablement déjà vu des personnages influents calmer ou rassurer une foule en colère. Rudy Giuliani, l'ancien maire de New York, est un bon exemple de maîtrise des émotions. C'est lui qui était en poste au moment des attentats du 11 septembre 2001. Il fut l'un des rares hommes politiques à être constamment disponible, à aller dans tous les médias, à assister aux funérailles et à répondre aux questions. Il a su comprendre l'anxiété des gens, même si personne n'avait de réponse ou de solution à apporter à cette tragédie.

En revanche, vous avez déjà probablement constaté comme certaines personnes gèrent mal les émotions des autres. Pensez aux nombres de fois

où un P-DG mal préparé a dû faire face à la presse lors d'une crise. Mauvais langage corporel, ton inadapté ou réponses qui éludent les questions n'ont fait qu'accroître la colère des téléspectateurs.

La gestion des émotions d'autrui est un processus en deux phases :

**① Montrez-vous plus empathique.**

Mettez-vous à la place de l'autre et ressentez sa douleur, sa joie, ses espoirs ou ses peurs (voir le [chapitre 7](#)). Apprenez à le connaître en posant des questions et en observant. Est-ce qu'il aime faire du sport ou de l'exercice ? Quelles sont ses équipes et ses activités préférées ? Quelles sortes d'aliments mange-t-il ? Qu'est-ce qui le rend heureux ou triste ?

**② Pour soulager sa douleur, répondez-lui de la façon dont vous aimeriez que l'on vous réponde si vous étiez à sa place.**

Gérer les émotions de quelqu'un demande une certaine habileté. Vous devez d'abord connaître votre objectif vis-à-vis de cette personne. Souhaitez-vous qu'elle soit heureuse, calme, vigilante ou consciente de la situation, par exemple ? Une fois votre but bien établi, il vous

reste à savoir comment faire naître en elle cet état d'esprit.

Repensez à la dernière fois où vous avez entendu un brillant orateur ou vu un film qui vous a bouleversé. Les expériences fortes impliquent généralement que l'acteur ou le réalisateur réunissent les conditions pour vous faire explorer certains territoires émotionnels de son choix. Vous pouvez créer vous-même ces conditions en fixant un objectif ou en indiquant à la personne où vous souhaitez aller.

Voici des exemples :

- Nous devons analyser calmement la situation ;
- Toute la famille a besoin de comprendre ce qui se passe ;
- Certains faits fâcheux se sont produits et nous devons être vigilants.

Vous pouvez ensuite plaider votre cause en racontant des anecdotes ou en donnant des exemples. Il vous revient de faire savoir à l'autre que vous souhaitez tous deux la même chose et qu'il est de votre intérêt respectif d'être sur la même longueur d'onde. Si votre posture, votre voix et votre message tiennent le même discours, vous

serez persuasif et capable d'amener votre interlocuteur sur le terrain émotionnel de votre choix.

## Être socialement responsable

La responsabilité sociale est l'une des expériences émotionnelles les plus fortes. Elle prouve que vous vous souciez vraiment des autres, surtout des plus démunis. Être socialement responsable n'est pas une affaire de gain personnel mais votre contribution au bonheur d'autrui.

La responsabilité sociale intervient à plusieurs niveaux :

- Au niveau le plus élémentaire, vous pouvez faire des dons à une association caritative ou pour une cause qui vous tient à cœur. Ces dons ne sont qu'une première étape ;
- À un niveau supérieur, vous pouvez aider une association ou organisation à recueillir des fonds, en sollicitant des amis, proches, voisins ou collègues. Vous avez la possibilité de vous investir dans l'organisation de manifestations pour des collectes de fonds (événements sportifs, confection de produits, etc.) ;

- Les actes de responsabilité sociale les plus efficaces demandent votre investissement personnel pour une cause qui vous tient à cœur. Réfléchissez à des façons d'aider les autres. Vous souhaitez peut-être commencer par identifier les causes les plus importantes à vos yeux (violences conjugales, SDF, personnes âgées, personnes hospitalisées ou handicapées, animaux abandonnés, etc.).

Après avoir identifié votre cause, réfléchissez à la forme de votre contribution en fonction de vos envies et de vos compétences (faire partie d'une association, être bénévole lors de manifestations). Rapprochez-vous de l'organisme en question et demandez en quoi vous pouvez être utile.

## Dominer ses pulsions

La maîtrise de ses émotions, et plus particulièrement de l'impulsivité, est un des piliers de l'intelligence émotionnelle (les autres étant la conscience de soi et la gestion des émotions des autres). En ayant une plus grande conscience de vos émotions (voir la section « Avoir une meilleure conscience de soi », en début de chapitre), vous

êtes mieux armé pour les maîtriser. Il existe trois façons de dominer vos pulsions :

- **Faire diversion** : dès que vous commencez à perdre la maîtrise de vos pulsions, vous pouvez régler le problème rapidement en pensant à autre chose. Comptez jusqu'à dix ou concentrez-vous sur des pensées de secours préparées très à l'avance. Vous pouvez vous entraîner à changer rapidement vos pensées, ou de sujet de conversation (la météo, ce que vous avez mangé au petit déjeuner, votre prochaine destination de vacances, un projet à venir ou n'importe quel événement).
- **Analyser** : l'approche analytique consiste à prendre du recul pour réfléchir aux pensées qui vous traversent l'esprit lorsque vous obéissez à des pulsions. Vous pouvez vous poser ce genre de questions :
  - Pourquoi est-ce que je pense à ce problème ou événement stressant ?
  - En quoi le fait de penser à ce problème ou événement stressant peut-il m'aider ?
  - Est-ce que je suis capable de penser à autre chose ?

- Quelle pensée de substitution serait meilleure pour moi ?
- **S'adapter** : une stratégie d'adaptation peut impliquer diverses pensées que vous avez déjà pratiquées. Il peut s'agir des énoncés suivants :
  - Je sais que je peux contrôler mes pensées ;
  - Je suis capable de faire retomber la pression ;
  - Réfléchissons au problème en détail ;
  - Pas besoin de fournir une réponse immédiatement ;
  - Je peux réfléchir à des solutions de remplacement.

Avec un peu d'entraînement, des stratégies comme celles de la liste précédente peuvent vous aider à affronter sereinement des problèmes ou événements stressants. Vous ne pouvez être efficace si vous les utilisez sur-le-champ pour la première fois. Un peu de méthode et d'entraînement sont nécessaires pour mobiliser ses ressources et gérer les pensées, propos et actes impulsifs.



Ces techniques peuvent porter leurs fruits si le niveau d'impulsivité demeure normal. S'il s'agit de troubles du déficit de l'attention avec (ou sans) hyperactivité (TDAH), consultez un psychologue ou psychiatre spécialiste de cette pathologie. Pour en savoir plus sur le TDAH, consultez le site suivant :

[www.tdah-france.fr](http://www.tdah-france.fr)

Diverses approches thérapeutiques peuvent également vous aider à gérer votre impulsivité, par exemple : la Programmation Neuro-Linguistique, l'EFT (technique de libération émotionnelle), l'hypnose Ericksonienne, l'EMDR (*Eyes Movement Desensitization and Reprocessing*), la relaxation, etc.

## Se montrer plus souple

Chacun a ses habitudes et ses façons de procéder. Pour qu'une société fonctionne bien, il faut un certain nombre de règles. Vous pouvez cependant avoir des problèmes lorsque vous êtes dans une impasse et devenez allergique au changement. L'excès de rigidité vous fait rater des occasions ou renoncer à apprendre de nouvelles façons de faire ou de penser. Vous avez alors tendance à gérer les problèmes personnels et professionnels d'une seule manière, qui est inefficace dans bien des situations.



Être émotionnellement intelligent implique de savoir quand s'en tenir à ses habitudes émotionnelles et quand en changer. Lorsqu'il est nécessaire d'aller de l'avant, les personnes émotionnellement intelligentes savent s'adapter.

S'il vous est difficile de changer, passez en revue les conséquences. Que peut entraîner un statu quo ? Que se passera-t-il si vous suivez le mouvement ? Grandir, c'est aussi changer. Tout au long de votre vie, les nouvelles expériences peuvent contribuer à votre épanouissement personnel et professionnel. Vous devez donc considérer ces changements avec une certaine ouverture d'esprit. L'innovation vous met peut-être un peu mal à l'aise, mais le jeu en vaut généralement la chandelle à long terme. Évoluer, c'est aussi acquérir de nouvelles techniques et approches, fréquenter de nouvelles personnes et découvrir des lieux inconnus.

Certaines méthodes, comme la programmation neurolinguistique, ont adopté le principe suivant : « Dans les relations humaines, la personne qui présente la plus grande souplesse de comportement peut diriger la relation. »

Pierre est en poste depuis un peu plus de cinq ans. Il a le sentiment de pouvoir remplir sa mission

machinalement. Il sait quel niveau d'efficacité il est capable d'atteindre et quelles sont ses capacités. Un jour, son entreprise décide de renouveler le matériel qu'il utilise afin de suivre les évolutions techniques. Pierre est du genre à être réfractaire au changement. Il aime la situation actuelle et n'en démord pas.

Malheureusement, son attitude n'est pas très appréciée aujourd'hui dans le monde du travail. Vous aurez du mal à trouver un endroit où les choses restent figées. Le refus du changement nuit à votre carrière si vous aspirez à une promotion. Dans certains cas, cela peut même se traduire par un licenciement.

## Être heureux

Quel est votre niveau de bonheur ? Non, je ne plaisante pas. Quel est-il sur une échelle de 1 à 10 ? 5, 7 ou plutôt autour de 9 ?

Les gens émotionnellement intelligents sont heureux, et pas seulement parce que la vie leur fait des petits cadeaux.

Le bonheur (le vrai, celui qui procure énergie et bien-être) vient de vous. Une personne qui maîtrise

bien cette émotion se réveille heureuse le matin. Et, quand elle rencontre des difficultés dans la journée, elle est capable d'entretenir un certain bonheur. Sa satisfaction soutient son moral face aux petits tracas de la vie quotidienne. Elle garde les idées claires, ce qui l'empêche de s'apitoyer sur son sort ou d'éprouver d'autres émotions désagréables. Les gens heureux trouvent plus de solutions aux problèmes que les personnes tristes ou déprimées.

Bien que les individus tristes prêtent généralement plus attention aux détails que les personnes heureuses, ces dernières réussissent davantage. Bien entendu, dans la mesure où la joie de vivre et la tristesse sont des émotions, elles fluctuent. Vous pouvez donc gérer votre humeur dans votre intérêt. Être émotionnellement intelligent, c'est savoir quand être heureux, triste, enthousiaste, anxieux ou vigilant.

On préfère avoir dans son entourage des personnes heureuses. Les leaders heureux ont des suiveurs qui s'investissent. Être heureux présente de nombreux avantages : on vous apprécie plus, vous pouvez traverser plus facilement les moments difficiles et vous êtes d'un plus grand secours. La recherche a même montré que les gens heureux vivent plus

longtemps (ou que les gens malheureux meurent plus jeunes).

Elsa semble toujours être de bonne humeur. Pourtant, elle n'a pas toujours eu une vie facile. Elle a eu son lot de tragédies. Elle a perdu sa mère quand elle était petite et son frère a un handicap qui l'oblige à donner beaucoup de son temps libre pour l'aider. Mais, pour Elsa, chaque jour est l'occasion de vivre une nouvelle expérience. C'est comme si elle avait le pouvoir d'effacer d'un coup de baguette magique les sentiments désagréables.

On dirait que les choses négatives glissent sur elle. Elle parvient toujours à voir le verre à moitié plein, le côté positif de n'importe quel écueil. Résultat, sa bonne humeur est contagieuse. Les autres aiment être avec elle, car elle a le don de leur communiquer sa joie de vivre.

Très peu de personnes savent vraiment gérer leur bonheur. On l'associe trop souvent aux biens matériels ou à ce qu'on obtient d'autrui. Les personnes vraiment heureuses sont celles qui donnent. Celles qui répandent le bonheur autour d'elles ont tendance à être plus heureuses.

Espérons que, en développant votre intelligence émotionnelle, vous garderez à l'esprit que diffuser du bonheur ne vous coûte rien et peut vous apporter en retour ce qui n'a pas de prix.



***“Le bonheur est un parfum que l’on ne peut répandre sur autrui sans en faire rejaillir quelques gouttes sur soi-même.”***

Ralph Waldo Emerson

## DANS CE CHAPITRE

Aborder une personne difficile

•

Faire passer son message

•

Aider l'autre personne à changer

•

Gérer une personne refusant de changer

# Chapitre 18

## Dix moyens d'aider les personnes difficiles à améliorer leur intelligence émotionnelle

Connaissez-vous quelqu'un qui doive absolument changer sa façon de se comporter avec les autres ? Chacun d'entre nous a en tête une personne qui gagnerait à se montrer plus émotionnellement

intelligente. Vous êtes peut-être très proche d'elle (conjoint ou enfant), vous la voyez peut-être régulièrement (collègue, camarade, étudiant) ou vous ne l'avez croisée qu'une fois (inconnu au supermarché ou dans la rue).

Est-ce qu'il vous incombe de faire changer une personne ? À quels risques vous exposez-vous en essayant de modifier le comportement d'autrui ? S'il s'agit d'un proche avec lequel vous entretenez une relation qui vous tient à cœur, chercher à l'influencer est absolument nécessaire pour préserver la relation qui vous unit. Lorsque vous modifiez la façon dont cette personne se conduit avec vous, vous influez également sur ses autres relations. Ainsi, convaincre un mari de se montrer plus attentionné avec sa femme va aussi jouer sur ses rapports avec ses enfants.

Concernant les inconnus, vous souhaiterez peut-être évaluer les conséquences de votre initiative. Bien que vous ne profitiez pas forcément des retombées de votre intervention, vous jugerez peut-être que celle-ci contribue à rendre votre univers plus agréable. Bien entendu, la probabilité de pouvoir modifier le comportement d'un inconnu lors d'une brève rencontre semble mince.

# Opter pour l'approche indirecte

Il existe de multiples façons d'influencer le comportement des autres. Certaines méthodes sont franches et directes, tandis que d'autres sont plus subtiles et indirectes. L'approche indirecte peut vous procurer un avantage, notamment parce que l'individu visé risque moins de se mettre sur la défensive. Certains n'aiment pas se voir dire qu'ils doivent changer de comportement. La méthode indirecte peut les rendre plus réceptifs à vos suggestions.



Une des méthodes indirectes consiste à raconter l'histoire de quelqu'un d'autre, de façon à rendre la démarche moins personnelle. Gabrielle souhaite que son mari Vincent participe aux tâches ménagères.

« Salut, je suis de retour. J'étais chez Lydie, dit Gabrielle en rentrant chez elle.

— Ah, c'était comment ? demande Vincent.

— Très bien, mais il y a une sacrée pagaille chez eux. Je pense que Robert ne range rien et Lydie s'en fiche, on dirait, souligne-t-elle.

— Oh, dit Vincent d'un air penaud.



— Je ne comprends pas comment il peut négliger à ce point une si jolie maison, poursuit Gabrielle. Qu'est-ce qui lui arrive ?

— Je ne sais pas. Il est peut-être trop occupé par son boulot. Mais j'imagine que ce n'est pas une excuse, n'est-ce pas ? »

Gabrielle incite Vincent à répondre au problème de Robert. Si elle avait d'emblée attaqué son mari sur sa tendance à semer le désordre, il aurait probablement fait la sourde oreille ou cela se serait transformé en dispute. Mais, puisque Vincent essaie d'expliquer le comportement de Robert, il se met dans une position qui l'incite lui-même à faire un effort dans ce domaine.

Vous pouvez également agir indirectement en parlant des personnages d'un film, d'une émission de télévision ou de l'actualité ou de personnes que vous connaissez tous les deux. Recommander (voire offrir) à quelqu'un un livre tel que celui-ci est un moyen de lui faire savoir indirectement qu'il peut s'améliorer dans certains domaines : écouter les autres, être plus patient avec les enfants ou aider plus souvent son conjoint, par exemple.

# Avoir une discussion

Parfois, le comportement d'une personne est tout simplement trop agaçant ou problématique pour que vous l'abordiez avec subtilité. Privilégiez alors une approche plus directe. Dites à la personne qu'une discussion s'impose. Convenez d'un moment et d'un endroit où vous ne risquez pas d'être interrompus.



À retenir

Si vous vous adressez à un membre de la famille, évitez les endroits tels que la chambre ou la cuisine. Vous passez beaucoup de moments appréciables dans ces pièces et ils ne doivent donc pas être associés à des difficultés à résoudre.

Préparez la discussion très à l'avance. Commencez toujours par des commentaires positifs. Vous pouvez entamer la conversation en remerciant l'autre personne d'avoir pris le temps de discuter. Vous souhaitez peut-être rappeler une ou deux choses que vous appréciez chez elle ou des expériences agréables que vous avez vécues ensemble.

Passez ensuite aux sentiments que vous fait éprouver le comportement problématique de votre interlocuteur. Concentrez-vous sur l'effet que ce

comportement a sur vous en utilisant le pronom « je ».

Vous pouvez par exemple dire : « Je suis très contrarié quand tu me dénigres devant les autres, comme avec Yann, mardi dernier. »

**Ne critiquez pas la personne, mais les effets de son comportement.** Si vous le souhaitez, entraînez-vous à le dire seul à voix haute ou notez quelques points clés, afin d'être certain de vous exprimer d'une manière pertinente lorsque vous serez en situation réelle.

## Savoir si l'autre personne a compris

Une fois le message délivré, vérifiez si votre interlocuteur l'a compris. Souvent, ce genre de conversation est chargé d'émotions et l'interlocuteur n'est pas tout à fait concentré sur le message. Vous voudrez donc peut-être savoir s'il l'a reçu cinq sur cinq :

- « Tu comprends ce que je veux t'expliquer ? »
- « Tu vois ce que je veux dire ? »

Vous souhaiterez peut-être ensuite que votre interlocuteur reformule votre souci afin d'être certain que votre message a bien été reçu.

Cette méthode permet de vous en tenir à votre message au lieu de vous intéresser à n'importe quelle réflexion de la personne impliquée.

## Évaluer l'intention de changer chez l'autre

Quand vous estimez que votre interlocuteur difficile a bien reçu votre message, vous pouvez voir s'il a l'intention de changer. S'il justifie son comportement ou ne prend pas en compte vos sentiments, c'est qu'il n'a sans doute aucune velléité de changement. J'aborde en détail le cas où le message ne passe pas dans la section « Envisager les effets d'un mauvais comportement », plus loin dans ce chapitre.

En revanche, si la personne a conscience de vos sentiments et exprime des regrets, vous pouvez avoir l'espoir qu'elle change. À ce stade, vous devez avoir en tête des comportements de substitution que vous souhaiteriez la voir adopter (voir

« Proposer des stratégies », plus loin dans ce chapitre).

## Éclairer l'autre par ses commentaires

Faire des remarques pertinentes et bienveillantes à la personne en cause peut aider à décanter la situation. Vos commentaires doivent respecter trois principes :

- Faites-lui part de ses comportements positifs et négatifs ;
- Suggérez-lui comment améliorer les comportements positifs et éviter ou modifier les comportements négatifs ;
- Indiquez-lui tous les quinze jours (dans un premier temps) si elle progresse dans son changement de comportement, puis une fois par mois, selon la fréquence de vos rencontres.

Un retour d'information efficace requiert que vous soyez un bon coach. Car il s'agit d'un sujet délicat et de plus vous souhaitez que l'autre personne montre la motivation nécessaire pour s'améliorer. La remarque idéale porte sur un comportement

(positif) que vous voudriez voir votre interlocuteur adopter plus souvent. Par exemple, vous pouvez dire : « J'aimerais que tu me fasses des compliments de temps en temps. » Cette formulation est sans doute préférable à : « Arrête de m'insulter ! »

## Proposer des stratégies

Vos commentaires peuvent également inclure des stratégies de changement. En lisant ce livre et d'autres ouvrages traitant des rapports avec les personnes difficiles, vous pouvez découvrir des stratégies judicieuses. Il suffit ensuite de les adapter à votre situation et de les expliquer clairement à l'autre personne afin de provoquer le changement.

Martine a du mal à dire « non » à son chef. Son amie Claudie fait office de coach pour l'aider à gérer la situation.

« À chaque fois que mon chef se défoule sur moi, je ne sais pas quoi faire », se plaint Martine.

« Eh bien, tu peux par exemple lui tenir tête ? » suggère Claudie.

« Comment faire ? C'est mon chef, tout de même », réplique Martine.

« Certes, mais ça ne lui donne pas le droit de se défouler sur toi ou de te traiter comme une moins que rien. Tu pourrais peut-être lui dire quelque chose de ce genre : “Je comprends que vous teniez à ce que le travail soit fait d'une certaine manière, mais je pense que ce serait mieux pour tous les deux si vous faisiez des critiques constructives. Précisez-moi vos attentes. Nous souhaitons tous les deux la même chose. Plus vous me fournirez des informations utiles, plus je pourrai vous donner satisfaction. Est-ce que cela vous semble raisonnable ?” »

« Je pense en effet que je pourrais essayer un truc de ce genre. Il faudra que je m'exerce un peu », répond Martine.

Claudie sourit. « Bien sûr, je peux même t'aider à t'entraîner. Je suis certaine que tu t'en sortiras bien. »

En lui faisant des suggestions concrètes, vous soutenez l'autre dans son effort pour changer. Toutes les stratégies ne fonctionnent pas et vous

devrez peut-être en discuter, voire procéder par tâtonnements, afin de trouver la meilleure.

## Dresser le bilan des progrès réalisés

Le meilleur moyen de constater si une stratégie de changement porte ses fruits est d'effectuer un suivi. Convenez d'un rendez-vous avec la personne afin d'évaluer les progrès réalisés. Prenez des exemples de situations où votre interlocuteur a adopté les nouveaux comportements. Déterminez les tentatives ayant débouché sur les résultats escomptés et celles qui n'ont pas porté leurs fruits.

Prenez en compte les aspects suivants :

- Le choix de la situation (la stratégie a-t-elle été expérimentée au bon moment ?) ;
- Le degré de préparation pour cette situation ;
- La façon dont elle a été gérée ;
- La réponse obtenue ;
- Le sentiment éprouvé lors de l'adoption du nouveau comportement ;
- L'appréciation de l'effet produit.



Lors de ces rencontres, voyez si l'autre personne a besoin de modifier quelque peu sa stratégie. Suggérez également d'autres situations pour expérimenter le nouveau comportement.

## Envisager les effets d'un comportement inefficace

Parfois vous avez le sentiment que le message ne passe pas. Vous indiquez à la personne difficile les sentiments que vous procure son comportement inadéquat, mais n'obtenez aucune réaction.

Vous chercherez peut-être à prendre en compte d'autres conséquences de son comportement négatif. Quelle influence a-t-il sur les autres, voire sur ses propres intérêts à long terme ? Ces comportements ont généralement des conséquences négatives. Voyez si vous pouvez donner des exemples de domaines dans lesquels cette façon de faire pourrait lui coûter cher sur le plan personnel ou professionnel. Par exemple, il pourrait perdre des amis ou rater des occasions de progresser dans sa carrière.

Quand vous aidez quelqu'un à changer, votre propre intelligence émotionnelle entre en ligne de

compte. Mettez-vous à sa place. Quelle conséquence ne tiendrait-il absolument pas à subir ? Ou mieux, quelle récompense lui plairait beaucoup s'il changeait de comportement ?

« Chéri, je sais que mon sentiment à propos de ton comportement grossier t'importe peu, mais qu'en pensent tes amis ? Tu ne crois pas que Toni s'est senti insulté par la façon dont tu lui as parlé ?

— Mais il sait que c'est pour plaisanter !

— Tu crois ? Alors, pourquoi a-t-il invité Mario et Jean au match de foot et pas toi ? Il sait que tu adores le foot ? »

Parfois, les gens sont tellement enfermés dans leur mode de fonctionnement qu'ils ne perçoivent pas leur effet sur les autres. Pire, ils ne se rendent pas compte de ce qui leur en coûte de s'aliéner leur entourage.

## S'expliquer de diverses manières

Lorsque vous faites prendre conscience aux autres de leur comportement nuisible, ils peuvent accepter vos conseils mais ne pas savoir comment s'y

prendre pour changer. C'est comme un enfant qui essaie de comprendre une division complexe. Il doit l'étudier à plusieurs reprises avant d'en venir à bout.

Il vous faudra peut-être expliquer le problème de diverses manières et plusieurs fois. Prenez des exemples très concrets pour faire passer votre message. Mettez l'accent sur les comportements précis à l'origine des difficultés de l'autre personne.



Vous pouvez prendre des exemples venant de la télévision ou du cinéma, car ils ne sont pas aussi personnels et émotionnellement chargés que les épisodes de la vie de votre interlocuteur. Les exemples empruntés à la réalité poussent parfois certaines personnes à se mettre sur la défensive. Dans les séries TV ou les films, on voit souvent des personnages dont l'attitude va à l'encontre du but recherché. Demandez alors à l'autre de proposer des comportements de substitution pour aborder les situations rencontrées par le personnage. Une fois que l'idée a fait son chemin dans son esprit, vous pouvez passer à des situations réelles dans lesquelles il pourra expérimenter lui-même les nouveaux comportements désirables.

# Présenter les bénéfices du changement

À l'instar du commercial vendant des voitures ou des appareils électroniques, mettez l'accent sur les avantages – différents des caractéristiques – d'un changement de comportement. Autrement dit, ne vous contentez pas de dire à quelqu'un de changer pour devenir une personne plus sympathique, de hurler moins souvent ou d'être en meilleure forme physique : il s'agit des « caractéristiques » du changement.

Pour de nombreuses personnes, l'idée de changer de comportement pour simplement devenir meilleures ne semble pas avoir d'effet. Fournissez-leur une bonne raison ou présentez-leur un avantage : celui d'obtenir le poste de ses rêves parce qu'elle a pris l'initiative d'améliorer ses compétences ou celui d'être invité à un match de Ligue des champions parce que sa nouvelle aptitude à communiquer lui a permis de se faire de nouveaux amis.

Insistez sur les avantages d'un changement de comportement :

- Réaliser ses rêves ;

- Être moins embêté par les autres ;
- Se sentir mieux ;
- Rencontrer du monde et tisser des liens ;
- Avoir de meilleures relations sociales ;
- Obtenir l'aide d'autrui en cas de besoin.

En vous mettant dans la peau de l'autre personne (par l'empathie, traitée au [chapitre 7](#)) et en trouvant ce qui est important à ses yeux, vous pouvez suggérer des sources de motivation qui le concerneront et l'inciteront à changer. Ne sélectionnez pas des avantages trop abstraits, vastes ou irréalistes. Il faut que l'autre personne ait le sentiment de pouvoir facilement profiter de ces bienfaits.



***"La meilleure chose que vous puissiez faire pour quelqu'un ne se limite pas à partager avec lui vos richesses, mais à lui faire découvrir les siennes."***

Benjamin Disraeli

## DANS CE CHAPITRE

Bien faire la distinction entre QI et QE

•

Utiliser son intelligence émotionnelle pour améliorer son environnement (voire plus !)

•

Inciter les autres à rendre le monde meilleur

# Chapitre 19

## Dix moyens de rendre le monde plus émotionnellement intelligent

J'ai notamment écrit ce livre pour vous présenter les bienfaits de la prise de conscience des intelligences émotionnelle et sociale. Grâce à une meilleure connaissance de votre IE, vous pourrez voir des changements dans votre façon de penser, de vivre vos émotions et de vous comporter. Les avantages personnels de ces changements peuvent

améliorer votre vie ainsi que celles des personnes que vous côtoyez.

Mais les bénéfiques d'une intelligence émotionnelle plus grande vont au-delà du cercle de vos proches. Vous commencez alors à réfléchir à ce que vous pouvez apporter au monde dans lequel vous vivez. Être réellement émotionnellement intelligent, c'est se soucier des autres et avoir un rôle positif dans le monde.

## Se soucier des autres

Tout au long de ce livre, nous avons vu les nombreuses différences entre l'intelligence cognitive (QI) et l'intelligence émotionnelle (QE). Par exemple, une personne dotée d'un excellent QI ne contribue pas forcément beaucoup à la bonne marche de notre monde et peut même se montrer cruelle envers les autres. L'histoire est peuplée de ces personnes très intelligentes (cognitivement parlant) qui n'aident pas leurs semblables, voire les détruisent.

Il y a quelques années, j'ai été invité à participer à un documentaire sur une convention Mensa (société fondée en 1946 ouverte aux personnes que

leur QI place dans les 2 % d'individus les plus intelligents de la population).

Ce documentaire portait sur la réussite de tous ces individus intelligents. On pouvait s'attendre à voir les meilleurs chercheurs sur le cancer, physiciens nucléaires, négociateurs de paix et stratèges politiques. Eh bien, il y en avait peut-être, mais ils n'étaient pas faciles à trouver. L'un des buts déclarés de Mensa est d'« identifier et de favoriser l'intelligence de l'être humain pour le bien de l'humanité ». Malheureusement, je n'ai pas trouvé beaucoup de membres apportant une immense contribution à la société. En fait, la plupart de ceux que j'ai vus étaient soit centrés sur eux-mêmes, soit plongés dans des théories abstraites. L'un des membres du groupe (autoproclamé le plus brillant) travaillait comme videur dans un bar. Il n'avait pas eu son diplôme universitaire pour un retard d'une journée dans la présentation de documents administratifs et avait été renvoyé (un peu d'intelligence émotionnelle l'aurait probablement bien aidé). Un autre membre passait tous les jours le plus clair de son temps dans une cafétéria à faire les mots croisés du *New York Times*. Un autre était chauffeur de bus scolaire.



Dans l'émission, mon rôle était d'étudier l'intelligence émotionnelle de ces individus. D'évidence, l'IE se faisait plutôt rare chez bon nombre de participants. En fait, certains, ayant conscience de la notion d'intelligence émotionnelle, semblaient la considérer comme plutôt accessoire. Ils ne faisaient pas grand cas de la maîtrise de ses émotions, de la gestion des émotions des autres ou de la responsabilité sociale. Les théories abstraites leur semblaient plus importantes que des initiatives utiles à leurs semblables (êtres humains lambda).

Être émotionnellement intelligent signifie se soucier des autres et les aider. Il faut peut-être avoir un QI élevé pour faire une scolarité brillante ou élaborer des théories complexes, mais ce QI ne dit pas grand-chose sur votre capacité à vous montrer humain et utile aux autres.

## Se concentrer sur les autres

Être émotionnellement intelligent implique de contribuer à rendre le monde meilleur. Dans la mesure où l'intelligence émotionnelle englobe des notions telles que l'empathie, des relations interpersonnelles saines et la responsabilité sociale, le curseur se déplace de votre petite personne pour

s'arrêter sur les autres. Les gens émotionnellement intelligents s'efforcent de rendre le monde meilleur. Comme ils sont capables de percevoir les situations en se mettant à la place des autres, ils ont une idée des solutions à apporter aux problèmes d'autrui.

On me demande parfois s'il est possible de simuler l'intelligence émotionnelle ou si des personnes mal intentionnées peuvent utiliser des capacités émotionnelles pour profiter des autres. Bien qu'il soit possible de manipuler les autres en faisant semblant de s'intéresser à eux ou à leur famille, ce comportement ne répond pas aux principales définitions de l'intelligence émotionnelle (Mayer, Salovey, Caruso ou Bar-On).

L'intérêt des personnes émotionnellement intelligentes pour les autres et le monde qui les entoure est authentique. Les individus narcissiques, arnaqueurs ou machiavéliques sont avant tout intéressés par eux-mêmes et les avantages qu'ils peuvent tirer des autres.

## Travailler sur soi

Avoir plus conscience de ses émotions est un premier pas vers l'accroissement de votre intelligence émotionnelle. Ce n'est pas un objectif en soi. Considérez cela comme un tremplin. Mieux se maîtriser émotionnellement permet de comprendre les autres et leur fonctionnement émotionnel.

Nous ne sommes pas tous semblables sur le plan émotionnel. Mais chercher à comprendre votre état d'esprit vous aidera toujours à savoir quelles capacités sont nécessaires pour commencer à comprendre les autres. Employez-vous donc à prendre conscience de vous-même et considérez cela comme une étape de votre marche vers un monde meilleur.

## Aider sa famille

Lorsque vous regardez au-delà de votre propre intérêt, commencez par vous soucier de votre famille. En quoi vos capacités émotionnelles peuvent-elles profiter à votre famille ? Si vous vivez au sein d'une famille psychologiquement équilibrée, il vous sera plus facile de vous adonner à des activités caritatives et socialement responsables, tournées vers les autres. Ce genre de

famille possède l'énergie et l'état d'esprit nécessaires pour agir avec détermination, tandis que les familles où règne le trouble ont tendance à s'enliser dans leurs conflits internes. Partagez ces capacités émotionnelles avec vos proches, et vous les aiderez à œuvrer dans le même sens, favoriserez des relations saines et contribuerez à promouvoir l'attention aux autres, l'indépendance, l'aptitude à résoudre les problèmes et la responsabilité sociale.

En tant que famille, aidez-vous les autres ? Participez-vous tous ensemble à des événements caritatifs ? Donnez-vous vos vieux vêtements et des aliments à des associations ? Intervenez-vous comme bénévole au sein d'associations destinées à aider les plus démunis ? Participez au moins à un projet collectif afin d'améliorer la vie dans votre quartier ou dans le monde en général.

## **Rendre la pareille à la collectivité**

Une personne émotionnellement intelligente peut contribuer de nombreuses manières au bien de la

collectivité. Réfléchissez aux besoins à satisfaire autour de vous dans les domaines suivants :

- **Les gens** : aider les émigrés à s'intégrer, les SDF à se nourrir et à trouver un toit, les familles en difficulté à obtenir les ressources qui leur font défaut, les personnes âgées à avoir de la compagnie et à se distraire ou les malvoyants à disposer d'infrastructures de transport adaptées et des supports audio de journaux et magazines.
- **L'environnement** : diminuer l'empreinte carbone de votre communauté, trier vos déchets ou améliorer l'esthétique de votre maison et quartier.
- **Les animaux** : aider les animaux errants ou abandonnés.

Utilisez votre intelligence émotionnelle pour que l'endroit où vous habitez soit plus agréable. Recherchez d'autres personnes dans le même état d'esprit que vous. Pouvez-vous vous joindre à certains groupes ou associations, entrer en relation avec des personnalités influentes ? Efforcez-vous d'aider les groupes existants à satisfaire les besoins de la collectivité, ou créez un groupe vous-même.

# Améliorer son lieu de travail

En quoi votre lieu de travail contribue-t-il au bien-être de la société ? Votre entreprise soutient-elle certaines causes ? Si l'on menait une enquête sur votre lieu de travail, aurait-on une idée précise des causes défendues par votre société et de l'importance de son soutien ? Le soutien va au-delà de contributions financières : le personnel donne de son temps, l'entreprise organise des événements et s'implique directement. Recherchez les organisations qui s'emploient à promouvoir la responsabilité sociale au travail.

Identifiez les personnes qui ont cette sensibilité dans votre lieu de travail. Parlez-en à votre responsable et à des dirigeants. Voyez si votre entreprise a un plan d'action pour aider la communauté locale et qui est chargé de le diriger. Quel rôle pouvez-vous jouer personnellement ? Impliquez-vous !

# Remettre la courtoisie au goût du jour

La courtoisie dont on fait preuve envers les autres conditionne en grande partie l'impression laissée.

Aux États-Unis, et dans bon nombre de pays que je visite, les habitants étaient auparavant bien plus gentils. Ils ouvraient les portes, laissaient passer, souriaient et n'ignoraient pas les autres.

Un certain nombre de facteurs (médias, stress, individualisme) ont changé notre conduite émotionnelle au quotidien. Résultat, nous prêtons moins attention à l'impression que nous laissons aux autres.

En étant plus calmes, plus tournés vers l'extérieur et en ayant un peu plus d'égards pour les autres, nous pouvons améliorer le monde dans lequel nous vivons.

## Moins de haine

On m'interroge souvent sur le lien entre la violence de notre société et nos émotions. J'effectue des travaux de recherche et je donne des présentations sur la montée du terrorisme. Après avoir étudié les parcours d'auteurs d'attentats, un grand nombre de chercheurs s'accordent à dire que les problèmes les plus importants ne sont pas la pauvreté ou le manque d'éducation, mais la propagation de la haine.

Quand il était à l'université de Yale, le D<sup>r</sup> Robert Sternberg a développé une théorie de la haine qui nous a aidés à mieux comprendre le terrorisme. La haine est une émotion qui n'a pas été suffisamment étudiée par les psychologues. En apprenant aux gens à identifier la haine et à la bannir des discours politiques et religieux, nous pouvons contribuer à rendre notre monde moins dangereux. Pour bénéficier d'une société plus pacifique, nous devons être capables de repérer la haine et de dire aux autres en quoi sa propagation engendre directement la violence.

Si les Beatles ont chanté *All You Need is Love*, ils ont oublié de dire qu'il fallait d'abord éliminer la haine. En diminuant la quantité de haine présente dans les désaccords politiques et religieux, pour laisser place à des émotions telles que l'antipathie, la frustration et l'agacement, nous pourrions commencer à traiter plus raisonnablement nos différends.

## S'investir pour son pays

Faites-vous de la politique ? Êtes-vous membre d'une organisation nationale ? La plupart des gens ont des sentiments forts quand il se passe des événements dans leur pays. Que pouvez-vous faire



pour apporter votre contribution ? Si vous êtes disposé à vous engager en politique, vous pouvez adhérer à un parti et agir sur le terrain.

Si vous n'aimez pas la politique, vous pouvez entrer dans une association nationale qui se bat pour que les choses changent dans certains domaines : la santé, l'éducation, l'environnement... Prenez le temps de réfléchir à des causes qui vous intéressent et auxquelles vous souhaitez apporter votre contribution.

Rappelez-vous ce que disait le président américain John F. Kennedy : « Ne demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous mais ce que vous pouvez faire pour votre pays. »

## Changer le monde

Que pouvez-vous faire pour changer le monde ? Vous avez peut-être du mal à croire qu'une seule personne puisse modifier son environnement. Et, pourtant, vos actes peuvent influencer directement sur des dizaines, voire centaines de personnes. Et, par l'intermédiaire de ces individus, vous pouvez influencer indirectement des centaines, voire des milliers d'autres.

Il existe de nombreux exemples d'individus qui font part aux autres de leurs excellentes idées et contribuent ainsi à ce que le monde tourne mieux. Multi-Health Systems a participé, par le biais de ses tests et mentors, à un programme canadien géré par Youth in Motion. Il s'agit du programme « 20 ados avec brio ».

Ce programme récompense l'innovation, le leadership et les réalisations d'étudiants canadiens avant l'âge de 20 ans. Des centaines de candidats de tout le Canada s'inscrivent. Ces jeunes ont réalisé des actions pour améliorer leur école, leur communauté ou leur pays.

Par exemple, Stéphanie Dotto, de Kirkland, au Québec, a remporté ce prix à l'âge de 18 ans. Un conférencier était venu dans son école parler de l'aide que pouvaient apporter les adolescents pour améliorer la vie des enfants dans le monde entier. Stéphanie a été conquise et a décidé d'essayer d'aider les enfants africains en leur procurant des chaussures, des médicaments, et en leur permettant d'aller à l'école.

Sous la houlette de Stéphanie, son association caritative, It All Started With Shoes, a envoyé plus de 1 200 paires de chaussures légèrement usées à

des enfants du Malawi, donné plus de 350 kilos d'antibiotiques, d'antipaludiques et de vitamines à un hôpital du Malawi, réuni plus de 35 000 dollars pour la construction d'une école et a fait ouvrir un centre de nutrition baptisé Stephanie's Kitchen dans un hôpital du Malawi. Ce centre montre aux mamans de bébés malnutris comment mettre plus de nutriments dans leur cuisine.

Stéphanie prend maintenant la parole dans des écoles et participe à des conférences dans l'espoir de persuader d'autres adolescents d'apporter leur pierre à l'édifice. Un journal local, *Chronicle*, l'a désignée West Highlander of the Year.

Si ces jeunes gens de moins de 20 ans peuvent influencer sur ce qui se passe dans des contrées lointaines, vous pouvez probablement agir vous aussi. Les personnes émotionnellement intelligentes ont besoin de mener ces activités. En contribuant au bonheur d'autrui, leur intelligence émotionnelle atteint une nouvelle dimension.



***"J'ignore quelle sera votre destinée, mais je sais une chose : seuls ceux qui auront découvert***

***comment aider leur prochain  
seront véritablement heureux."***

Albert Schweitzer

## Annexe

# En savoir plus sur les intelligences émotionnelle et sociale

Les intelligences émotionnelle et sociale sont des champs d'étude relativement récents qui évoluent rapidement. Toutes les informations sur le sujet ne sauraient tenir dans un seul ouvrage. Cette annexe vous oriente vers des sources qui vous permettront de trouver des données intéressantes.

## Livres

Si le présent ouvrage vous a ouvert l'appétit, voici quelques livres pour aller plus loin :

- AIMELET-PERISSOL Catherine, *Comment apprivoiser son crocodile*, Pocket évolution, 2007
- ANDRÉ Christophe, *Les États d'âme. Un apprentissage de la sérénité*, Odile Jacob, 2009

- ANDRÉ Christophe et MUZO, *Petites angoisses et grosses phobies*, Seuil, 2002
- ANDRÉ Christophe et LEGERON Patrick, *La Peur des autres*, Odile Jacob, 2000
- ANDRÉ Christophe et LELORD François, *Comment gérer les personnes difficiles*, Odile Jacob, 1996
- ANDRÉ Christophe et LELORD François, *La Force des émotions*, Odile Jacob poche, 2007
- CHABOT Dominique, *Cultivez votre intelligence émotionnelle*, Les Éditions Quebecor, 1998
- CHALVIN Marie-Joseph, *Apprendre mieux pour Les Nuls*, First, 2009
- COUZON Élisabeth et DORN Françoise, *Soyez un stressé heureux*, ESF, 2007
- COUZON Élisabeth et DORN Françoise, *Les Émotions. Faire de ses émotions une force*, ESF, 2019
- DAMASIO Antonio, *L'Erreur de Descartes. La raison des émotions*, Odile Jacob, 2006
- DAMASIO Antonio, *Spinoza avait raison*, Odile Jacob, 2003

- DAMASIO Antonio, *L'autre moi-même*, Odile Jacob, 2010
- EKMAN Paul, *Emotion on the Human Face*, Cambridge University Press, 1983
- EKMAN Paul et DAVIDSON Richard, *The Nature of Emotion : Fundamental Questions*, Oxford University Press, 1994
- FILLIOZAT Anne-Marie et GUACH Gérard, *Aide-toi, ton corps t'aidera*, Albin Michel, 2006
- FILLIOZAT Isabelle, *L'Intelligence du cœur*, Marabout, 2007
- FILLIOZAT Isabelle, *Au cœur des émotions de l'enfant*, Marabout, 2006
- FONE Helena, *L'EFT pour les Nuls*, First, 2011
- GARDNER Howard, *Les Intelligences multiples*, Retz, 2004
- GOLEMAN Daniel, *L'Intelligence émotionnelle*, tomes 1 et 2, J'ai lu, 2003
- GOLEMAN Daniel, BOYATZIS Richard et McKEE Annie, *L'Intelligence émotionnelle au travail*, Village mondial, 2010

- GOLEMAN Daniel, *Surmonter les émotions destructrices : un dialogue avec le dalaï-lama*, Pocket, 2008
- HALL Edward T., *La Dimension cachée*, Le Seuil, 1978
- KABAT-ZINN Jon, *Où tu vas, tu es, J'ai lu*, 2005
- LEDOUX Joseph, *Le Cerveau des émotions : les mystérieux fondements de notre vie émotionnelle*, Odile Jacob, 2005
- LEDOUX Joseph, *Neurobiologie de la personnalité*, Odile Jacob, 2007
- LEGUIDE Patrick, *Les Meilleurs Tests d'orientation, de personnalité et de QI*, L'Étudiant, 2009
- MASLOW Abraham, *Vers une psychologie de l'être*, Fayard, 1989
- MESSIGER Joseph, *Le Langage des gestes pour les Nuls*, First, 2009
- READY Romilla et BURTON Kate, *La PNL pour Les Nuls*, First, 2006
- ROGERS Carl, *Le Développement de la personne*, Dunod, 1991



- ROSENBERG Marshall, *Les mots sont des fenêtres*, La Découverte, 2005
- SALOVEY Peter et MAYER John, « Emotional intelligence », *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 1990
- SELIGMAN Martin, *La Force de l'optimisme*, InterÉditions, 2008
- SERVAN-SCHREIBER David, *Guérir le stress, l'anxiété et la dépression, sans médicaments ni psychanalyse*, Pocket, 2005
- SHAPIRO Francine, *Manuel d'EMDR : principes, protocoles, procédures*, InterÉditions, 2007
- THICH NAHT HANH, *La Sérénité de l'instant*, J'ai lu, 2009
- THICH NAHT HANH, *Le Miracle de la pleine conscience*, J'ai lu, 2008
- WILSON Rob et BRANCH Rhena, *Les Thérapies comportementales et cognitives pour Les Nuls*, First, 2009

## Sites Web et autres ressources

La Toile est une grande source d'information, mais celles-ci sont parfois de qualité inégale. Voici

quelques sites utiles :

- **Pour des tests**
  - **Orientation et formation** : [www.orientation-formation.fr](http://www.orientation-formation.fr) Portail de l'État, des Régions et des partenaires sociaux. Ce site propose une aide pour :
    - choisir un métier ;
    - s'orienter dans la formation ;
    - évoluer, changer de métier.
  - **Central Test** : [www.centraltest.fr](http://www.centraltest.fr) Le leader français des tests de personnalité, d'orientation et de compétences.
  - **ECPA** : [www.ecpa.fr](http://www.ecpa.fr)

Les Éditions du Centre de psychologie appliquée sont leaders sur le marché de l'édition de tests psychologiques. Les ECPA adaptent et créent des tests afin de répondre aux besoins des professionnels de l'évaluation des personnes dans les secteurs de la santé, de l'éducation ou des ressources humaines. Une testothèque est ouverte au public.

- **Orientation et tests pour les jeunes**

- **ONISEP** : [www.onisep.fr](http://www.onisep.fr)

L'information nationale et régionale sur les formations et sur les métiers.

- **CIDJ** : [www.cidj.com](http://www.cidj.com)

Pour tous les renseignements relatifs à l'orientation.

- **Phosphore** : [www.phosphore.com](http://www.phosphore.com)

Tests gratuits pour les jeunes.

- **L'Étudiant** : [www.letudiant.fr](http://www.letudiant.fr)

Portail proposant des guides des études, des métiers et des informations sur la vie étudiante.

- **Pour se former**

- **Annuaire des formations et des organismes de formation**

[www.pourseformer.fr](http://www.pourseformer.fr)

- **CEGOS**

Leader européen de la formation

11, rue René-Jacques

92798 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

[www.cegos.com](http://www.cegos.com)

- **Pour une démarche de coaching**

Adressez-vous à une association ou fédération de coaching pour avoir l'adresse de coachs certifiés :

- **ICF France**

[www.coachfederation.fr](http://www.coachfederation.fr)

- **AEC, Association européenne de coaching**

[www.aecoaching.eu](http://www.aecoaching.eu)

- **SFCoach, Société française de coaching**

[www.sfcoach.org](http://www.sfcoach.org)

- **Pour une démarche de développement personnel**

**EMDR (*Eyes Movement Desensitization and Reprocessing*)**

- **Association EMDR-France**

9, rue Papillon

75009 Paris

[info@emdr-france.org](mailto:info@emdr-france.org)

[www.emdr-France.org](http://www.emdr-France.org)

- **Programmation neurolinguistique**

- **PNL Repère**

- 78, avenue du Général-Michel-Bizot

- 75012 Paris

- [www.repere-pnl.com](http://www.repere-pnl.com)

- **IFPNL**

- 21, rue Sébastien-Mercier

- 75015 Paris

- [www.ifpnl.fr](http://www.ifpnl.fr)

- **EFT (*Emotional Freedom Technic*)**

- [www.eftuniverse.com](http://www.eftuniverse.com)

- [www.eftunivers.fr](http://www.eftunivers.fr)

- [www.wisdomofbeing.com](http://www.wisdomofbeing.com)

- **La communication non violente**

- **Association Communication non violente**

- 13 bis, boulevard Saint-Martin

75003 Paris

[acnvfrance@gmail.com](mailto:acnvfrance@gmail.com)

- **Des sites sur la psychologie et la santé**
  - Le site de Christophe André : [www.christopheandre.com](http://www.christopheandre.com)
  - Le site du magazine *Psychologies* : [www.psychologies.com](http://www.psychologies.com)

# Sommaire

[Couverture](#)

[L'Intelligence émotionnelle pour les Nuls, poche, 2e éd](#)

[Copyright](#)

[À propos de l'auteur](#)

[Remerciements](#)

[À propos de l'adaptatrice](#)

[Préface](#)

[Introduction](#)

[À propos de ce livre](#)

[Hypothèses gratuites](#)

[Les conventions utilisées dans ce livre](#)

[Ce que vous n'avez pas besoin de lire](#)

[Comment ce livre est organisé](#)

Les icônes utilisées dans ce livre

Par où commencer ?

Partie 1. Une nouvelle forme d'intelligence a été repérée !

Chapitre 1. Se sentir intelligent

Définition de l'intelligence émotionnelle

Maîtriser ses émotions

Comprendre les émotions des autres

Appliquer l'intelligence émotionnelle au travail

Créer des relations familiales harmonieuses

Chapitre 2. Évaluer son intelligence émotionnelle

Mesurer l'intelligence émotionnelle

Se sentir, réfléchir et se comporter comme une personne émotionnellement intelligente

Repérer une personne émotionnellement intelligente

Chapitre 3. Trouver le bonheur

La définition du bonheur

Trouver le bonheur authentique

Partie 2. Les coulisses de l'intelligence émotionnelle



## Chapitre 4. L'intelligence émotionnelle, comment ça marche...

Saisir la différence entre intelligence émotionnelle et QI

Connaître l'influence de ses émotions

Présentation de l'intelligence émotionnelle

Distinguer les traits de personnalité des capacités émotionnelles

## Chapitre 5. Prendre mieux conscience de ses émotions

Définir émotions, sentiments et humeurs

Identifier ses émotions

Immersion dans l'univers des émotions

Modifier ses émotions négatives

## Chapitre 6. Gérer ses émotions

Bon, je me sens triste, fou de rage ou mal. Et maintenant que faire ?

Se sortir d'une mauvaise situation

Améliorer ses émotions

## Chapitre 7. Comprendre la notion d'empathie

Saisir la différence entre empathie et compassion

Déchiffrer les émotions des autres

Montrer aux autres que l'on comprend leurs sentiments

Explorer les situations où l'empathie s'avère très utile

## Chapitre 8. Gérer les émotions des autres

Modifier ses réactions envers les autres

Gérer les émotions des autres

Faire face à des personnes difficiles

Gérer les amis et les proches difficiles

## Partie 3. Emporter son intelligence émotionnelle au travail

### Chapitre 9. Affronter les situations professionnelles difficiles

Avoir des sentiments au travail ?

Les contrariétés au travail

Explorer les situations qui vous font donner le meilleur de vous-même au travail

Gérer les émotions des autres au travail

### Chapitre 10. Réussir grâce à l'intelligence émotionnelle

Trouver le bon emploi

Évaluer sa vie professionnelle

Améliorer ses performances de collaborateur

Améliorer ses performances dans le travail autonome

Influencer les autres au travail

Devenir un meilleur coéquipier

## Chapitre 11. Devenir un leader émotionnellement intelligent

Obtenir des autres qu'ils fassent certaines choses

Diriger les autres

## Chapitre 12. Créer un environnement professionnel émotionnellement intelligent

Définition d'un lieu de travail émotionnellement intelligent

Votre lieu de travail est-il émotionnellement intelligent ?

Trouver le bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Créer des équipes émotionnellement intelligentes

Améliorer l'intelligence émotionnelle de son lieu de travail

## Chapitre 13. Réussir à l'université en faisant preuve d'intelligence émotionnelle

Pourquoi les échecs en première année de fac sont-ils si nombreux ?

Être attentif aux signes de décrochage

Suggestions pour retrouver le droit chemin

Connaître ses objectifs à long terme

## Partie 4. Être émotionnellement intelligent à la maison

## Chapitre 14. Créer des relations émotionnellement intelligentes

Évaluer sa relation amoureuse

Comprendre l'influence de ses émotions sur la relation

Comprendre et gérer les émotions de son partenaire

Utiliser ses capacités émotionnelles dans sa vie de couple

Bâtir des relations sociales émotionnellement saines

## Chapitre 15. Élever des enfants en bonne intelligence... émotionnelle

Devenir des parents émotionnellement intelligents

Comprendre l'état d'esprit et les principes de son partenaire

Garder son sang-froid avec son enfant

Exploiter ses capacités émotionnelles pour gérer son enfant

Se maîtriser face à un adolescent

Gérer les turbulences de l'adolescence

## Chapitre 16. Élever un enfant émotionnellement intelligent

Comprendre son enfant

Aider son enfant à mieux prendre conscience de ses émotions

Gérer le repli sur soi de son enfant

Gérer l'hyperactivité ou les comportements agressifs de son enfant

Tout faire pour que son adolescent attache de l'importance à l'intelligence émotionnelle

Aider son adolescent à devenir plus émotionnellement intelligent

## Partie 5. La partie des Dix

### Chapitre 17. Dix moyens d'améliorer son intelligence émotionnelle

Avoir une meilleure conscience de soi

Exprimer ses pensées, ses sentiments et ses croyances

Découvrir ses passions

Connaître ses forces et ses faiblesses

Se mettre dans la peau d'autrui

Gérer les émotions d'une autre personne

Être socialement responsable

Dominer ses pulsions

Se montrer plus souple

Être heureux

### Chapitre 18. Dix moyens d'aider les personnes difficiles à améliorer leur intelligence émotionnelle

Opter pour l'approche indirecte

Avoir une discussion

Savoir si l'autre personne a compris

Évaluer l'intention de changer chez l'autre

Éclairer l'autre par ses commentaires

Proposer des stratégies

Dresser le bilan des progrès réalisés

Envisager les effets d'un comportement inefficace

S'expliquer de diverses manières

Présenter les bénéfices du changement

## Chapitre 19. Dix moyens de rendre le monde plus émotionnellement intelligent

Se soucier des autres

Se concentrer sur les autres

Travailler sur soi

Aider sa famille

Rendre la pareille à la collectivité

Améliorer son lieu de travail

Remettre la courtoisie au goût du jour

Moins de haine

S'investir pour son pays

Changer le monde

## Annexe. En savoir plus sur les intelligences émotionnelle et sociale

[Livres](#)

[Sites Web et autres ressources](#)