

“ Nos émotions sont des lanceurs d’alerte. Il faut en prendre conscience, les accepter, et les exprimer constructivement.

> ANNE-MARIE CARIOU <

Psychologue clinicienne, Anne-Marie Cariou est diplômée de l’Université Rennes II – Haute-Bretagne. Aujourd’hui directrice associée de Stimulus Conseil, cabinet expert de la santé psychologique au travail, elle a été directrice de l’enseignement de l’AFETCC, Association française de thérapie comportementale et cognitive. Elle est également co-auteure de « L’affirmation de soi par le jeu de rôle » (Éditions Dunot, 2019).

Cultivons notre intelligence émotionnelle au travail

Entretien avec ANNE-MARIE CARIOU, directrice associée du cabinet Stimulus Conseil

L’intelligence émotionnelle est une approche développée depuis les années 1990 pour reconnaître, comprendre, maîtriser et accepter ses émotions et composer avec celles des autres. Anne-Marie Cariou nous a présenté cette démarche au cours d’une conférence organisée en juin dernier dans nos locaux, lors de la semaine de la Qualité de vie au travail. Interview.

Cultivons notre intelligence émotionnelle au travail

On parle souvent de laisser ses émotions à la porte de l'entreprise...



ANNE-MARIE CARIOU : Et cela ne marche évidemment pas ! L'idée d'un espace de travail d'où toute émotion personnelle, positive ou négative, serait absente, est fautive, chacun le sait bien ! Ne pas tenir compte de la réalité des émotions qui nous accompagnent conduit à des dysfonctionnements au sein des collectifs.

Il faut donc réinstaller nos émotions dans notre vie professionnelle ?

A.-M. C. : Oui, car elles y ont leur place dès lors que l'on comprend leur rôle et leur fonctionnement et que l'on s'efforce de les utiliser de façon positive. Il faut pour cela commencer par nous déculpabiliser face à l'expression de nos émotions et nous donner les moyens de les intégrer dans notre environnement de travail.

Quelles sont ces émotions et comment les appréhender ?

A.-M. C. : Les émotions primaires universelles indispensables à la survie de l'être humain sont au nombre de six : la surprise, qui est neutre ; une émotion positive, la joie ; et quatre émotions pénibles : la peur, la tristesse, le dégoût, la colère. Toutes les émotions sont des combinaisons de ces émotions primaires. Elles doivent être considérées comme des « lanceurs d'alerte ». Leur apparition témoigne d'une situation – bonne ou mauvaise – qui peut être délicate à gérer, surtout en milieu professionnel. C'est pour cela qu'il ne faut pas les nier mais les accepter, les contrôler et les utiliser constructivement.

Est-ce vers quoi tend l'intelligence émotionnelle ?

A.-M. C. : Oui. Ce que nous essayons de faire comprendre, c'est que face à une prise de décision, par exemple, se laisser envahir par la peur de se tromper, de mal faire, de déplaire à son manager... va nous inciter à opter pour un choix qui ne sera généralement pas le meilleur et rarement le plus rationnel comme ne pas prendre la parole pendant les réunions, s'abstenir de se montrer trop actif, de se faire remarquer...

L'intelligence émotionnelle, cela s'apprend-il ?

A.-M. C. : Bien sûr ! L'objectif de l'intelligence émotionnelle est d'apprendre que les émotions ont un sens et les accepter comme des partenaires indissociables de notre vie. Il faut leur accorder une place tout en nous donnant les moyens afin qu'elles ne décident pas à notre place. Si j'apprends à les identifier et à prendre conscience de ce qu'elles me disent, je peux les utiliser positivement sans avoir à les subir et à les faire subir autour de moi. Cela permet de prendre le recul nécessaire pour adapter notre réponse et faciliter les échanges.

Concrètement, comment ça marche ?

A.-M. C. : Dans l'urgence, lorsqu'une émotion nous submerge, nous pouvons adopter une technique simple : « l'effet/les faits ». L'effet correspond à ce qu'une situation déclenche chez moi (l'émotion).



Les faits, c'est la situation, le comportement. Cela factuelise l'état dans lequel nous sommes et le contexte. En appliquant cette stratégie simple, on gère ses émotions dans un cadre formel plus réfléchi. Plutôt que de hurler sur quelqu'un qui a fait une erreur et déclenché notre colère, nous nous exprimons sur un mode plus ouvert, sans nier la réalité des faits, mais sans porter de jugement ni d'interprétation. Cela ouvre le dialogue. De fait, nous pouvons tout dire avec des « amortisseurs relationnels ». L'essentiel est de respecter la personne en face de soi et de ne pas se laisser déborder par les émotions, les siennes comme les nôtres.

Car l'intelligence émotionnelle ne vise pas uniquement à mieux gérer nos propres émotions, mais aussi celles de nos interlocuteurs ?

A.-M. C. : En effet. Il faut évidemment surfer sur ses propres émotions avant de se pencher sur celles des autres en développant l'empathie ! D'où l'intérêt, pour les managers, de se familiariser avec les principes de l'intelligence émotionnelle car ils peuvent en tirer profit dans leurs relations directes avec leur entourage ou dans la gestion des relations au sein de leur équipe. Le groupe AFD, de par la diversité des origines, des cultures, des profils qui composent ses équipes, est à ce titre un sujet passionnant ! /



CATHERINE GARRETA / MÉDIATRICE DE L'AFD
« SAVOIR RECONNAÎTRE NOS ÉMOTIONS CONCOURT À MIEUX PRENDRE CONSCIENCE DE CE QUI SE PASSE POUR NOUS. »

MÉDIATION

DES ÉMOTIONS AU CŒUR DES TENSIONS RELATIONNELLES

« Médiatrice de l'AFD, je constate régulièrement que les émotions jouent un rôle important dans les situations de tension ou de conflit : elles peuvent les attiser et nous empêcher de les gérer correctement ; elles peuvent aussi nous aider à les prévenir et à les surmonter si nous arrivons à les repérer et à les décoder. Nous emportons tous, hommes et femmes, nos émotions partout avec nous, y compris au travail. C'est encore plus vrai à l'AFD, où l'engagement personnel est généralement important, voire militant. Notre travail est porteur de sens, ce qui donne encore plus de prise à la sphère émotionnelle. Cette dimension se double d'une charge de travail conséquente, souvent génératrice de stress et qui rend encore plus délicate la maîtrise des émotions. Savoir reconnaître nos émotions concourt à mieux prendre conscience de ce qui se passe pour nous, de ce qui se joue d'essentiel dans la situation que l'on traverse. Il n'est pas si facile de constater qu'on est "touché" par une émotion, de repérer de quelle émotion il s'agit et à quoi elle répond. Cet apprentissage nous aide à trouver des clés pour réagir parfois autrement face à l'expression d'une émotion. Il permet aussi de décrypter de manière différente les causes de nos paroles ou de nos actes et, ainsi, de mesurer l'écart entre nos intentions et leur impact. C'est pourquoi la médiation donne une place aux émotions ; elle leur donne en quelque sorte "la parole". »



STÉPHANE HLUZKO / RESPONSABLE DE LA DIVISION RÉTRIBUTIONS, PROTECTION SOCIALE, EXPATRIATION À DRH
« IL FAUT ACCEPTER LA PART D'INSTINCTS PRIMITIFS QUE NOUS POSSÉDONS TOUS ET QUE NOUS MAÎTRISONS ET COMPRENONS PLUS OU MOINS ! »

MANAGEMENT

APAISSER LES TENSIONS DANS LES ÉQUIPES

« En prenant mes fonctions, il y a deux ans, j'ai trouvé une équipe sous tension, en proie à des difficultés relationnelles. Pour apaiser cette situation, j'ai expliqué à mes collaborateurs ma conception du management en insistant sur la gestion des émotions, l'écoute, le recul... L'équipe s'est majoritairement impliquée dans cette démarche, qui s'est révélée un investissement productif. La conférence théâtralisée d'Anne-Marie Cariou a conforté mes choix et m'a donné pas mal d'idées, par exemple sur la prise en compte de l'expression non verbale des émotions, l'attention à porter aux comportements, aux postures, à la gestuelle... De la même façon, il faut accepter la part d'instincts primitifs que nous possédons tous et que nous maîtrisons et comprenons plus ou moins ! Je trouve aussi très intéressant l'accent mis sur les petits gestes du quotidien, qui sont la base de l'empathie. Dans cette logique, il est important de comprendre que les outils électroniques peuvent certes créer du lien mais aussi en détruire, et que décrocher son téléphone ou se déplacer pour un contact direct reste le meilleur moyen de communiquer ! »