



LAURENCE
SAUNDER

L'ÉNERGIE DES ÉMOTIONS

Comprendre les émotions
pour mieux les utiliser en entreprise

EYROLLES

L'ÉNERGIE DES ÉMOTIONS

Le bon usage des émotions

Elles animent notre vie mais aussi la perturbent. Elles nous donnent énergie et plaisir mais également découragement et tristesse.

Mystérieuses, elles surviennent sans que l'on sache vraiment ni pourquoi ni comment.

Déterminantes, elles influencent tous nos comportements.

Inquiétude, crainte, colère, impatience... Laurence Saunder dévoile les secrets de nos émotions et propose des outils concrets pour les identifier, les comprendre et sortir de leur emprise.

En apprenant à les repérer et les accepter, elles seront un moteur plutôt qu'un frein et un atout indispensable pour être entendu, respecté, reconnu mais aussi plus efficace dans son travail.

- **Un livre de fond** qui repose sur une base théorique solide
- **Un livre accessible** à tous avec de nombreux exemples, des exercices et des tests
- **Un livre pratique** dont l'ensemble des conseils ont été testés sur le terrain



LAURENCE SAUNDER dirige l'IFAS (Institut Français d'Action sur le Stress) depuis 2000 après vingt ans d'expérience commerciale et marketing dans une entreprise textile. L'IFAS est le cabinet de référence en matière de stratégie managériale centrée sur le développement des compétences comportementales et dans le domaine du stress professionnel. Elle intervient également dans différents DU de coaching et en tant qu'expert chez APM (Association Progrès Management).

L'énergie des émotions

Comprendre les émotions pour mieux
les utiliser en entreprise

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Cet ouvrage a fait l'objet d'un reconditionnement à l'occasion
de son quatrième tirage (nouvelle couverture).
Le texte reste inchangé par rapport au tirage précédent.

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

© Groupe Eyrolles 2007, pour le texte de la présente édition

© Groupe Eyrolles 2010, pour la nouvelle présentation

ISBN : 978-2-212-55669-8

Laurence SAUNDER

L'énergie des émotions

**Comprendre les émotions pour mieux
les utiliser en entreprise**

Quatrième tirage 2013

EYROLLES



À Marc,

Mathilde, Mathieu et Thomas

Remerciements

Merci tout d'abord à mes chers associés de l'IFAS, Éric Albert, son fondateur, et Jean-Luc Émery. Éric, pour m'avoir ouvert les portes de ton entreprise et m'avoir donné ta confiance. Cette expérience m'a laissé l'opportunité de pouvoir réaliser ce livre. Plus particulièrement à toi, Jean-Luc, qui as été un réel support et soutien. Tu m'as laissé t'accompagner dans tes recherches sur le stress et te bombarder de questions.

Pour finir, merci à mes amis et à mes courageux relecteurs d'avoir pris le temps de lire et de m'avoir fait du feed-back. Plus particulièrement, à Yanne Kintgen, réalisatrice de la couverture et artiste hors pair, à Alex Gauquelin Roché, Marie Augereau, Arnaud Bonhomme, Anna Briem, Évelyne Bouviala et Anne Virly.

Sommaire

EN PRÉAMBULE.....	1
INTRODUCTION	5

Chapitre 1

Les émotions : leur histoire et leur utilité	13
Un état des lieux.....	13
<i>Une connaissance à l'état embryonnaire</i>	<i>13</i>
<i>Le développement de la connaissance au service de la guérison....</i>	<i>14</i>
Qu'est-ce que l'émotion ?	15
<i>La définition des dictionnaires.....</i>	<i>15</i>
<i>Une définition opérationnelle</i>	<i>15</i>
<i>Pour ceux qui veulent approfondir :</i>	
Les différentes théories.....	16
Sans émotions pas de vie !.....	18
<i>La vie automatique.....</i>	<i>18</i>
<i>L'utilité de l'émotion.....</i>	<i>18</i>
<i>En soubassement ou en amont de l'émotion.....</i>	<i>19</i>
<i>Les émotions modifient notre comportement biologique.....</i>	<i>19</i>
<i>Les émotions colorent notre vie</i>	<i>20</i>
Les émotions précèdent la pensée	20
<i>Les émotions : un circuit court pour réagir vite</i>	<i>20</i>
<i>Un cas en exemple</i>	<i>21</i>
Différentes classes d'émotions pour différentes utilités ?.....	21
<i>Pour ceux qui veulent approfondir :</i>	
Les émotions siègent dans différents endroits du cerveau	22

<i>Les émotions d'arrière-plan</i>	22
<i>Les émotions primaires</i>	23
<i>Les émotions secondaires ou émotions sociales</i>	24
<i>Les émotions en tableau</i>	24
<i>Certaines émotions ne sont plus adaptées</i>	25
Les besoins archaïques nourrissent nos émotions	26
<i>Nos besoins sont-ils réalité ou illusion ?</i>	26
<i>Le besoin de sécurité matérielle</i>	27
<i>Le besoin d'amour, le besoin d'être reconnu</i>	27
<i>Le besoin d'être compétent</i>	28
<i>Ces besoins conditionnent nos émotions et nous freinent</i>	28
<i>Pour ceux qui veulent approfondir :</i>	
À propos du concept d'intelligence émotionnelle.....	29
Synthèse.....	32

Chapitre 2

Les émotions : un risque pour la santé	33
L'émotion, une composante fondamentale du stress ?.....	33
<i>Les différentes dimensions du stress</i>	34
<i>Le chemin de l'émotion</i>	34
<i>La définition du stress</i>	35
L'intensité des émotions.....	36
<i>Comment évaluons-nous les événements ?</i>	36
<i>L'émotion monte en puissance</i>	36
Deux manières d'agir dans une situation émotionnelle	38
<i>Agir sous le coup de l'émotion</i>	
<i>(émotion court terme/moyen terme)</i>	39
<i>Concentrez-vous sur la résolution du problème</i>	41
<i>Quel est le coût de l'émotion pour la santé ?</i>	42
<i>Situations contrôlables et non contrôlables</i>	43
La relaxation	46
<i>Les émotions agissent sur le physique</i>	46
<i>Pas besoin d'être allongé pour pratiquer la relaxation</i>	47
<i>Quel type de relaxation choisir ?</i>	47
Les conséquences du débordement émotionnel	48
<i>Le débordement émotionnel</i>	48
<i>Le niveau d'émotion conditionne la possibilité de prendre du recul ou non</i>	49

<i>Le débordement émotionnel, facteur de risque sur le plan cognitif ou intellectuel</i>	49
<i>Le débordement émotionnel, facteur de risque sur le plan physique ou physiologique</i>	50
<i>Le débordement émotionnel, facteur de risque sur le plan comportemental</i>	51
Pourquoi parler du stress ?	51
Y a-t-il un bon stress et un mauvais stress ?	54
<i>Quel niveau de stress pour quel risque ?</i>	54
<i>Alors, bon stress ou mauvais stress ?</i>	54
<i>Mesurez votre niveau de stress perçu</i>	56
Gérez votre capital émotionnel.....	58
<i>Ne dilapidez pas trop votre capital émotionnel</i>	58
<i>Diversifiez votre capital énergie</i>	59
<i>Test : êtes-vous « tout-boulot » ou « tout-perso » ?</i>	60
Qu'est-ce qui crée de l'émotion et nous stresse ?	63
<i>Est-ce votre travail ou votre vie personnelle qui est responsable de vos émotions ?</i>	64
<i>Identifiez vos facteurs de stress</i>	64
Ne négligez pas les contraintes quotidiennes	66
<i>Distinguez l'exceptionnel du quotidien</i>	66
<i>Le poids du quotidien</i>	67
<i>Hâtez-vous lentement !</i>	67
<i>Émotions quotidiennes ou stress silencieux</i>	67
<i>Évitez les facteurs de stress inutiles !</i>	68
<i>Nos pensées nourrissent nos émotions et conditionnent nos réactions</i>	69
Synthèse.....	71

Chapitre 3

Nos pensées : un levier pour sortir

de nos émotions ?	73
Qui domine : les émotions ou la raison ?	73
<i>Que se passe-t-il dans le cerveau ?</i>	73
<i>Qui dirige : le cerveau des émotions ?</i>	74
<i>Quelle est la spécificité du cerveau de la raison ?</i>	74
<i>Comment interagissent-ils ?</i>	75
Développez de la compétence émotionnelle	76

<i>L'enjeu</i>	76
<i>Nommez vos émotions</i>	76
<i>Enrichissez votre vocabulaire émotionnel</i>	77
<i>Trop d'émotions empêchent de raisonner</i>	77
<i>Introduisez de la nuance dans le vocabulaire émotionnel</i>	78
<i>Le partage social des émotions</i>	78
Et vos pensées ?.....	79
<i>Les pensées créent des émotions</i>	79
<i>Prenez conscience de vos propres pensées automatiques</i>	80
<i>L'écart entre objectif à atteindre et ressources pour y faire face</i>	83
<i>Atténuez vos émotions en faisant évoluer vos pensées</i>	85
Les caractéristiques des pensées	86
<i>Notre cerveau simplifie le traitement de l'information</i>	86
<i>Des distorsions d'interprétations dans le traitement des informations</i>	87
Pour ceux qui veulent approfondir :	
Les trois niveaux de pensée	90
<i>Faites évoluer vos pensées</i>	92
<i>Réévaluez vos pensées</i>	92
<i>Faites évoluer vos pensées en réfléchissant sur le comportement</i>	94
<i>Identifiez vos pensées piégeantes</i>	96
Synthèse	101
 Chapitre 4	
Les émotions et l'efficacité professionnelle	103
<i>Les émotions, « moteurs des comportements »</i>	103
<i>Comportements et efficacité</i>	105
<i>La cohérence comportementale</i>	105
<i>Observez pour évoluer</i>	105
<i>Soyez bien dans votre poste et dans votre rôle</i>	105
<i>Mémoire, émotion et changement</i>	106
<i>Sans mémoire pas d'apprentissage !</i>	106
Pour ceux qui veulent approfondir :	
Comment fonctionne la mémoire ?	109
Mémoire émotionnelle et mémoire des souvenirs	112
<i>Le processus conscient d'enregistrement de la mémoire</i>	114

<i>Le processus de récupération d'informations</i>	116
<i>Mieux mémoriser en pratique</i>	117
Émotion et prise de décision.....	120
<i>La prise de décision, un acte rationnel ou émotionnel ?</i>	120
<i>La prise de décision, un acte subjectif</i>	121
<i>Les émotions influencent nos décisions</i>	122
<i>Pas de décision possible sans émotion</i>	124
<i>Comment améliorer la prise de décision ?</i>	126
Émotion et gestion du temps.....	131
<i>Guide pratique pour aborder la gestion du temps</i>	131
<i>Sortez de l'emprise émotionnelle créée par le temps</i>	134
<i>Émotions et représentation du temps</i>	137
<i>Quelques lois du temps</i>	141
Synthèse.....	143

Chapitre 5

Les émotions, au cœur de l'intelligence

relationnelle	145
Communiquer, c'est transmettre de l'émotion	145
Émotion et relation.....	146
La relation vue comme un système.....	147
<i>L'interaction</i>	147
<i>Une bonne communication</i>	148
Communication rationnelle ou émotionnelle ?.....	149
La relation est prédominante sur le contenu	151
<i>La communication à deux niveaux</i>	151
<i>Différenciez l'enjeu relationnel du contenu</i>	152
Prenez le temps de mieux communiquer pour en gagner ...	153
<i>Posez les bonnes questions</i>	153
<i>La compréhension mutuelle</i>	154
<i>Comment émettre ou questionner ?</i>	154
<i>Comment recevoir ?</i>	155
<i>L'avantage de l'écoute</i>	156
<i>La limite de l'écoute</i>	156
Développez l'affirmation de soi pour mieux communiquer	157
<i>Paillasson ou hérisson, passif ou agressif</i>	157
<i>Le comportement assertif ou affirmé</i>	158

<i>Un comportement affirmé permet d'établir une meilleure relation</i>	159
<i>Le comportement passif</i>	159
<i>Le comportement agressif</i>	160
<i>Synthèse des comportements passif, affirmé et agressif</i>	160
<i>Le langage non verbal suivant les comportements passif, affirmé et agressif</i>	161
La démarche à suivre dans des situations relationnelles à fort potentiel émotionnel.....	162
<i>Faire une demande</i>	162
<i>Accepter ou refuser une demande</i>	163
<i>Faire une critique</i>	164
<i>Faire face à une critique</i>	166
<i>Encourager, faire des compliments</i>	167
<i>Recevoir un compliment ou un feed-back positif</i>	167
<i>Gérer les désaccords</i>	168
Deux positionnements dans la relation.....	172
<i>La complémentarité risque d'entraîner une absence de communication</i>	172
<i>L'avantage de la position basse</i>	173
<i>La symétrie entraîne le conflit</i>	173
<i>La réussite de la communication passe par la souplesse relationnelle</i>	173
<i>Pour ceux qui veulent approfondir :</i>	
La communication piégeante.....	174
L'émotion, toujours l'émotion.....	177
<i>Comment faire avec nos émotions ?</i>	177
<i>Comment faire avec l'émotion de l'autre ?</i>	178
<i>Comment faire face à quelqu'un d'agressif ?</i>	180
Synthèse.....	181

Chapitre 6

Sortez de l'emprise émotionnelle :

un petit guide pratique	183
Les enjeux.....	183
<i>Un monde en évolution permanente</i>	183
<i>Évoluez pour préserver votre santé</i>	183
<i>La prise de recul rend plus efficace</i>	184

<i>Plus facile à dire qu'à faire</i>	185
<i>Suivez le guide et pratiquez la politique des petits pas !</i>	185
L'appropriation d'une méthode pour prendre du recul	186
<i>L'enjeu : sortir du pilotage automatique</i>	186
<i>Changer oui, mais comment ?</i>	186
Apprenez à faire votre propre diagnostic	188
L'observation des faits	190
Les émotions	191
<i>Nommez vos émotions</i>	191
<i>Reconnaître vos émotions, c'est prendre du recul</i>	192
Les ressentis physiques	193
Les comportements	196
Faites le lien entre les situations et les comportements	198
Les pensées automatiques	200
<i>Identifiez vos pensées</i>	200
<i>Allez au bout de votre raisonnement</i>	201
Évaluez vos pensées et faites-les évoluer	202
<i>Confrontez vos pensées à la réalité de la situation</i>	202
<i>Des pensées courantes pas complètement conformes</i> <i>à la réalité</i>	203
<i>Utilisez la décentration pour mieux questionner vos pensées</i> ...	204
<i>Deux questions pour relativiser : est-ce que c'est vrai,</i> <i>est-ce que c'est grave ?</i>	204
<i>Interrogez les conséquences</i>	204
<i>Réintroduisez le référentiel professionnel</i>	205
Fixez un objectif de progrès	206
<i>Réflexion et confrontation à la réalité</i>	206
<i>Identifiez les comportements émotionnels à faire évoluer</i>	207
<i>Clarifiez les critères de réussite</i>	208
<i>Concrètement, au quotidien</i>	209
Synthèse	211

Chapitre 7

Le manager face aux émotions	215
« Connais-toi » avant de diriger d'autres personnes	215
<i>La responsabilité managériale</i>	215
<i>Le comportement est contextuel</i>	216
<i>Adapter son mode de management</i>	217

Les émotions négatives au cœur du management	218
<i>Émotions et comportements</i>	219
<i>L'impatience managériale</i>	220
<i>Le manager, générateur d'émotions</i>	221
<i>Le manager, modérateur d'émotions négatives</i>	222
Émotion et motivation	223
<i>Leadership et motivation</i>	223
<i>Trop de motivation fragilise</i>	224
<i>La personne surinvestie ne supporte pas la critique</i>	225
Manager par les émotions positives	225
<i>L'utilité de développer une approche positive</i>	225
<i>Ce que les collaborateurs attendent</i>	225
La limite des émotions positives !	229
<i>Le piège des émotions positives</i>	229
<i>Les risques d'une absence de limites</i>	230
<i>Les émotions positives et les relations</i>	231
Les comportements révélateurs de débordement émotionnel	233
<i>La précipitation</i>	233
<i>L'agressivité</i>	234
<i>L'isolement</i>	234
Synthèse	236
 CONCLUSION	237
RÉSUMÉ PRATIQUE	239
ANNEXES	241
GLOSSAIRE	245
 BIBLIOGRAPHIE	247
INDEX	249

En préambule

Pourquoi s'intéresser aux émotions ? Parce qu'elles sont vitales et parce que sans émotions pas de vie. Parce qu'elles nous gouvernent même si nous aspirons à être rationnels. Parce que face à la complexité croissante, l'enjeu de réussite des individus passera par leur capacité à s'adapter aux plus grands nombres de situations et de contextes. Or s'adapter n'est rien d'autre que changer de comportement, ce qui suppose de prendre en compte la dimension émotionnelle.

Les émotions sont source d'énergie mais elles peuvent aussi nous bloquer. Dépassé un certain seuil, il peut y avoir des effets indésirables qui risquent de perturber l'individu. Si nous ne tenons pas compte de ces émotions, elles nous trompent, guident notre manière de réagir, altèrent nos prises de décisions et notre efficacité individuelle, dégradent nos relations et nous font avancer en pilote automatique.

Les émotions sont à la fois un moteur puissant et un frein terrible. Par exemple, l'**inquiétude** de mal faire ou la **peur** de ne pas être à la hauteur nous bloquent ; l'**impatience** quotidienne nous pousse à avancer ; la **Crainte** de déranger nous empêche de demander de l'aide à autrui. Mais c'est aussi la **fierté** d'avoir réussi qui nous pousse à nous améliorer, la **satisfaction** de remporter un projet qui nous sert de moteur pour nous battre ou la **joie** d'avoir gagné qui nous entraîne à en parler à tout le monde... Ce sont cette inquiétude, cette impatience, cette crainte, cette fierté, cette satisfaction, cette joie qui constituent nos émotions quotidiennes et nous guident.

Ces émotions sont un indicateur de ce que nous sommes face aux situations et permettent de mieux nous connaître quand nous apprenons à les identifier. Les nier, c'est se nier soi-même, c'est refuser une réalité. Une réalité qui peut être un facteur de risque pour notre santé car la fréquence et l'intensité des émotions nous impactent. Comme elles ont un rôle central dans notre vie, il vaut mieux apprendre à faire avec plutôt que de les ignorer.

L'objectif de ce livre est double :

- Faire prendre conscience du rôle quotidien des émotions et de leurs conséquences ;
- Apporter de la matière concrète et pragmatique pour sortir de leur emprise.

Je suis intimement persuadée que l'émotion est essentielle et que nous ne l'utilisons pas à bon escient. De tout temps, l'émotion a été considérée comme perturbatrice et on pensait qu'il était important de ne pas se laisser guider par elle. Et pourtant, l'émotion joue un rôle critique dans l'apprentissage, la prise de décision, la gestion du temps et la communication en nous renseignant mieux que quiconque sur nous-mêmes et sur notre état.

Personnellement, plus j'identifie mes émotions, mieux j'arrive à comprendre mes réactions, et plus j'ai de chances de pouvoir changer et sortir de leur emprise. Je souhaite partager avec vous ce que j'ai appris pendant ces dernières années au travers de mes nombreuses lectures et des leçons que j'ai pu tirer de la direction d'un cabinet de conseil en management¹ spécialiste de la gestion du stress, les consultants étant tous des « psys ».

Cette connaissance, traditionnellement réservée au monde des « psys », me paraît indispensable dans le monde professionnel pour mieux comprendre les jeux relationnels et le mode de fonctionnement de tout un chacun. Jamais plus je ne managerai de la même façon et ne verrai les choses de la même manière. C'est apporter un nouveau

1. L'IFAS (Institut français d'action sur le stress), fondé en 1990 par Éric Albert, psychiatre (www.ifas.net). Ce cabinet est spécialisé dans l'accompagnement du changement comportemental en entreprise (conseil, coaching, formation, mesure du stress).

regard sur des sujets qui forment les fondements de la vie et que nous côtoyons quotidiennement.

Ce livre est centré sur la vie professionnelle, car plus le niveau émotionnel ou affectif est fort, plus il est difficile de changer. *A priori*, l'entreprise est l'endroit privilégié, car théoriquement le contexte ou l'environnement professionnel est un lieu moins chargé affectivement que l'environnement familial. De surcroît, c'est l'endroit où l'on demande le plus de changer afin de s'adapter aux nouvelles contraintes ou évolutions de marché.

Pour autant, ce livre est accessible à tout public. L'ensemble des concepts et des conseils pratiques que j'utilise dans ce livre viennent des formations dispensées par l'IFAS¹, conçues par Éric Albert, Jean-Luc Émery et l'équipe des consultants. Je les ai enrichis par ailleurs de recherches récentes.

Ce livre est découpé en un chapitre introductif et sept autres chapitres :

- **Introduction : si nous partions d'un exemple ?** Description d'une expérience vécue par la plupart d'entre nous et d'une grille de lecture pour mieux appréhender comment nous réagissons, comment les comportements se mettent en place, et pour introduire le rôle de l'émotion ;
- **1. Les émotions : leur histoire et leur utilité.** Sans émotions, pas de vie ! L'émotion est là pour nous aider à nous adapter et satisfaire nos besoins élémentaires pour survivre. Mais ce système « archaïque » n'est plus tout à fait adapté à notre quotidien. Les neurosciences, récentes, ont permis de mieux mettre en évidence son rôle et son utilité et contribueront dans l'avenir à mieux comprendre ses mécanismes et nos marges de manœuvre ;
- **2. Les émotions : un risque pour la santé.** Apprenons à mieux gérer notre capital émotionnel, car le risque d'être à découvert n'est pas sans conséquence. Nous commencerons à aborder des concepts qui vont nous permettre de prendre du recul en identifiant les différents types de situations qui provoquent de l'émotion, car l'enjeu du débordement émotionnel est facteur de risque pour la santé ;

1. Cf. note ci-dessus.

- **3. Nos pensées : un levier pour sortir de nos émotions ?** Qui domine : les émotions ou la raison ? Les émotions apparaissent avant la pensée, mais les pensées influencent nos émotions. L'objet de ce chapitre sera de montrer comment sortir de cette boucle ;
- **4. Les émotions et l'efficacité professionnelle.** Les émotions jouent un rôle fondamental dans la mémorisation, incontournable pour l'évolution de nos comportements, dans la prise de décision, indispensable pour adopter des comportements en adéquation avec notre rôle et nos priorités, ou dans la gestion du temps, sujet de plus en plus central dans le monde de l'entreprise ;
- **5. Les émotions, au cœur de l'intelligence relationnelle.** En entreprise, il n'existe probablement rien de plus émotionnel que la relation entre les individus. Acquérir une meilleure maîtrise des techniques de communication permet de nous sentir plus à l'aise, et ainsi de faire baisser le niveau d'émotion ;
- **6. Sortez de l'emprise émotionnelle : un petit guide pratique.** Ce chapitre est très concret et pratique. L'objectif est d'apprendre à identifier les différentes facettes composant notre mode de fonctionnement, pour ensuite faire évoluer les comportements qui posent problème et qui nous font perdre en efficacité ;
- **7. Le manager face aux émotions.** Un des rôles du manager est de développer de la compétence émotionnelle et relationnelle fondamentale pour gérer ses équipes, autrement dit faire faire à des individus. Il doit apporter de la cohérence entre ce qu'il est possible de faire, ce qui est réaliste pour sortir des pièges émotionnels de l'illusion. Il ne peut pas faire l'économie de clarifier lui-même ses ambivalences, ses relations avec les autres et ce qu'il induit chez ses collaborateurs. Pour accompagner ses collaborateurs et les faire évoluer, la plupart du temps, il doit changer lui-même. En permanence, il doit accomplir ce double travail de prise de recul émotionnel pour lui-même et avec les autres.

Si nous partions d'un exemple ?

Une situation émotionnelle

Marc, un commercial, a rendez-vous à 18 heures à La Défense. Il est 17 h 30 et il se trouve bloqué dans des embouteillages. Il commence à se rendre compte qu'il va arriver en retard. Il s'imagine alors que son interlocuteur ne verra pas le rencontrer : « C'est foutu, je vais perdre ce contrat, c'est tout notre plan commercial qui est en jeu », se dit-il. Il se met alors à transpirer. Les pensées se bousculent : « Si je rate ce contrat, je vais perdre mon client, je vais me faire sermonner par mon patron, il est capable d'en profiter pour se débarrasser de moi... » Dans le même temps, il commence à s'énerver contre les autres automobilistes qui, bien sûr, ne sont pas plus responsables de l'embouteillage que lui, il klaxonne, cherche à se faufiler... ■

Je viens de prendre comme exemple un embouteillage, mais j'aurais très bien pu prendre une multitude d'autres exemples. Que se passe-t-il lorsque quelqu'un vous parle mal, arrive en retard à une réunion, ne vous respecte pas ? Comment réagissez-vous lorsque vous faites une erreur, lorsque vous n'arrivez pas à faire quelque chose, lorsque vous êtes débordé ? Toutes ces situations ont en commun le fait de déclencher des réactions émotionnelles et comportementales alimentées par des pensées.

Comment réagissons-nous dans une situation émotionnelle ?

Tout un processus se met en place, des émotions nourries par les pensées enclenchent une réaction et un comportement. Des réactions physiques apparaissent : la transpiration, l'accélération du rythme cardiaque, des bouffées de chaleur, une augmentation de la pression artérielle et du tonus musculaire... Marc ressent des émotions telles que l'énerverment, l'inquiétude, la crainte de se faire sermonner par son patron et probablement d'autres émotions que nous découvririons si nous en discutons avec lui.

Ses pensées nous paraissent tout à fait adaptées à la situation si nous nous mettons à la place de notre commercial, mais pas tout à fait « raisonnées » si nous prenons un peu de recul. En effet, jusqu'à quel point l'idée qu'il se fait de la situation, ou la représentation qu'il en a, est-elle vraie ? Il n'est pas dit que pour un retard il perde nécessairement son contrat ; quant à la probabilité de se faire licencier pour cela, elle est infinitésimale ! Et pourtant, ces pensées-là conditionnent implicitement sa réaction.

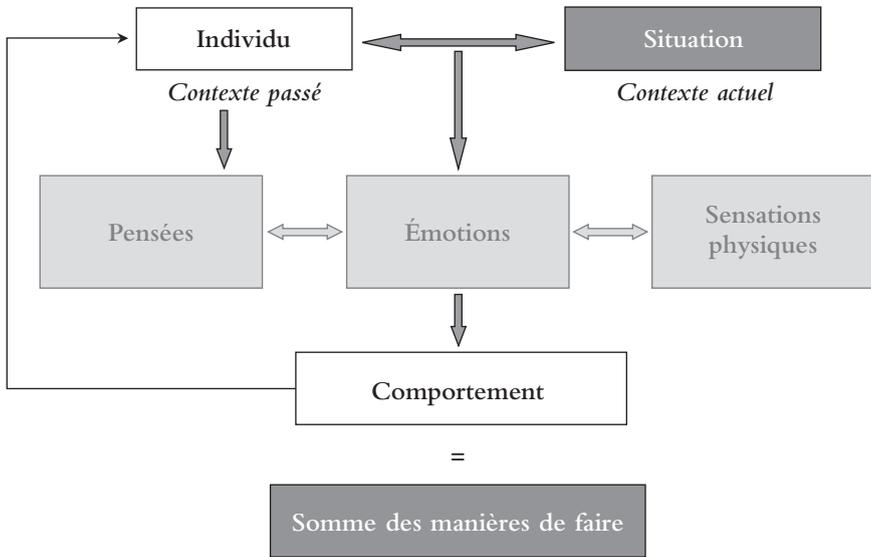
Dans pratiquement toutes les situations où l'émotion monte en puissance, le cerveau émotionnel (des émotions) prend le pouvoir, dirige et empêche le cerveau rationnel (de la pensée et du raisonnement) de faire son travail de relativisation.

Une grille de lecture pour mieux comprendre nos réactions

Le schéma¹ suivant illustre la conceptualisation du processus d'interaction entre nos émotions, nos pensées, nos sensations physiques et le comportement.

1. Grille de lecture créée par l'IFAS, synthèse de différentes approches dont celles issues des analyses fonctionnelles en psychiatrie, et utilisée dans les TCC (thérapies cognitivo-comportementales).

La réaction de l'individu



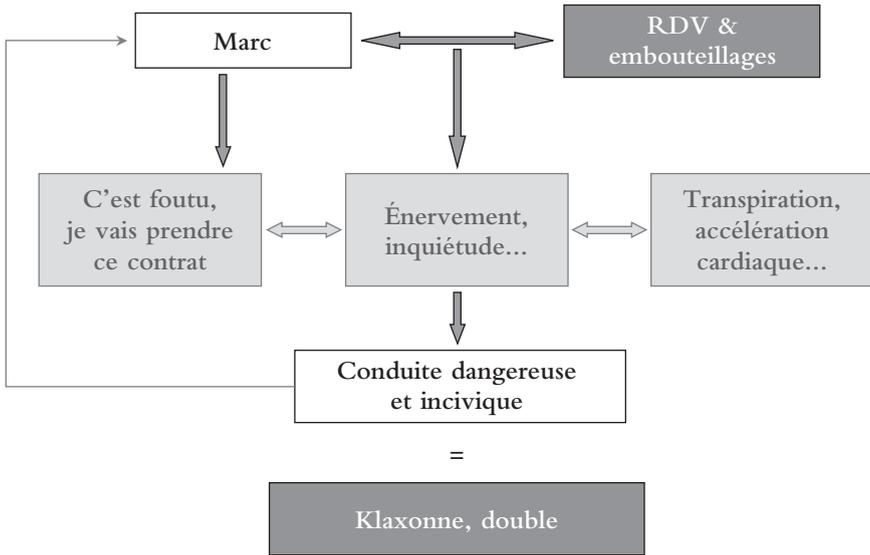
Un individu s'est construit tout au long de sa vie avec des principes, des règles morales et éducatives renforcées par des expériences, des habitudes et des croyances (son contexte passé). Une situation donnée (contexte actuel) provoque des émotions (ce que nous ressentons), nourries par des pensées (comment nous percevons, comment nous nous représentons la situation, ce que nous nous en disons). Cette évaluation de la situation engendre automatiquement notre comportement (ce que nous faisons). Ces comportements sont la résultante d'une somme de manières de faire. Ce qui peut être observé par un tiers est la situation et les manières de faire (fond grisé). Ce qui n'est pas observable et conditionne fortement nos comportements – dont nous ne sommes la plupart du temps pas conscients –, ce sont nos émotions, nos pensées et sensations physiques (gris clair).

Reprenons donc l'exemple de notre commercial et observons son comportement au travers de cette grille de lecture.

À l'idée d'arriver en retard, Marc s'énerve et s'inquiète (réaction émotionnelle). Son cœur s'accélère, il se met à transpirer, ses mains sont moites (réaction physiologique). Ses pensées alimentent tout ce processus : c'est foutu, je vais

perdre ce contrat, mon patron va m'en vouloir... En conséquence, pour défier les embouteillages, il se met à klaxonner, tente de doubler pour essayer d'arriver à l'heure. ■

**Marc, un commercial allant à un RDV
est pris dans les embouteillages**



S'énerver à l'idée d'arriver en retard est très fréquent. Avec un peu de recul, notre réaction est souvent disproportionnée par rapport à l'événement. Or ce type de réaction (énervement, inquiétude, accélération cardiaque) est néfaste à terme pour notre santé. De surcroît, cela n'induit pas un comportement adapté et efficace (comportement de conduite dangereuse et incivique). Il est donc souhaitable d'apprendre à agir différemment, autrement dit de changer de comportement. Je reviendrai souvent sur l'exemple de l'embouteillage dans ce livre pour illustrer certains de mes propos. Le fait de reprendre le même exemple peut paraître fastidieux et redondant, mais il a un avantage pédagogique qui est d'introduire de la cohérence et de comprendre la richesse de ce modèle.

Les recettes pour changer ne valent pas une méthode pour changer

L'approche traditionnelle pour inciter un individu à changer est de lui faire changer ses manières d'agir ou de lui demander d'appliquer de nouveaux plans d'action. Dans la situation précédente, ce serait de dire à Marc, notre commercial, de ne pas klaxonner ou doubler, de prendre son téléphone portable et d'appeler son client, de ne pas s'énerver ni s'inquiéter !

C'est évident, cela paraît être du bon sens, et pourtant, en situation, Marc ne le fait pas, car son émotion prend le dessus et lui dicte ses comportements. Il agit en pilote automatique et n'arrive pas à prendre du recul par rapport à son émotion pour redonner le pouvoir à la raison.

Pour arriver à prendre du recul et sortir d'un comportement automatique nous vous proposons de travailler en amont des comportements, c'est-à-dire apprendre à identifier ses émotions et ses pensées, et non pas en aval des comportements, c'est-à-dire modifier ses manières de faire.

Travailler en aval est l'apanage de la plupart des formations qui vous donnent des recettes pour changer en vous disant quel comportement il faut adopter dans telle ou telle situation. C'est supposer que non seulement il existe une bonne manière de faire, mais, de plus, qu'il est simple d'adopter de nouveaux comportements, ce qui n'est généralement pas le cas.

Pour adopter un nouveau comportement en adéquation aux besoins d'une situation, il va falloir remonter en amont et identifier ce que nous ressentons et ce que nous nous disons de la situation, autrement dit identifier l'interaction entre la situation, les pensées et les émotions.

Cette différence d'approche est fondamentale. C'est ce qui conditionne un changement durable et profond permettant de passer d'un changement comportemental superficiel et ponctuel à un changement cognitif et émotionnel plus en profondeur, permettant ainsi de s'ancrer dans la durée. L'objectif est la mise en cohérence de toutes

les dimensions précitées dans le schéma : il s'agit donc de mettre en cohérence des comportements que nous souhaitons adopter dans une situation donnée avec des pensées et des émotions.

Quelle méthode pour changer ou développer vos compétences émotionnelles ?

Tout l'enjeu est de pouvoir faire baisser l'émotion pour adopter ou mettre en place de nouveaux comportements. Autrement dit, il s'agit de sortir de comportements automatiques, émotionnels ou réactionnels qui ne sont pas adaptés à une situation pour pouvoir adopter des comportements souhaités, souhaitables, contrôlés, efficaces professionnellement ou stratégiques en regard des enjeux de la situation.

Cette méthode passe par plusieurs étapes abordant les différentes dimensions du schéma précédent. Il s'agit de :

- **Identifier les situations qui créent de l'émotion** (Quelles sont les situations récurrentes qui déclenchent régulièrement des émotions ?) ;
- **Identifier les émotions** (crainte, agacement, énervement, colère, impatience, frustration, déception...) pour tenter de sortir de leur emprise. Apprendre à faire avec ses émotions plutôt que de tenter de les supprimer (en effet, une émotion est involontaire, nous ne pouvons en contrôler la venue !) ;
- **Identifier et faire évoluer ses modes de pensées** pour évaluer et faire face aux situations autrement et nourrir nos émotions différemment ;
- **Apprendre quelques techniques de relaxation simple** qui calment le corps et le système émotionnel ;
- **Mettre en place et tester de nouveaux comportements après avoir fait évoluer nos pensées.** C'est en effet par l'expérimentation et la confrontation à certaines situations que nous enregistrons de nouveaux comportements pour qu'ils deviennent automatiques, car le changement ne peut s'opérer que dans la réalité concrète. C'est comme pour la conduite automobile, il faut pratiquer pour ne plus craindre de caler et pouvoir enfin nous sentir à l'aise et conduire de façon automatique.

En résumé

Les situations provoquent des émotions, elles-mêmes nourries par des pensées. Ce processus entraîne des réactions ou des comportements automatiques. Faire évoluer nos comportements pour passer de comportements émotionnels à des comportements contrôlés nécessitera de suivre une méthode pour changer et des étapes. Cette méthode se basera sur l'identification des émotions et du raisonnement en lien avec les situations, puis de l'évolution de ce raisonnement ou de ces pensées.