

L'intelligence émotionnelle : analyser et contrôler ses sentiments et ses émotions, et ceux des autres

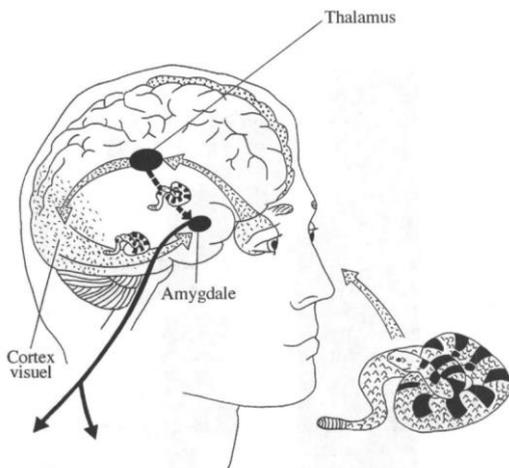
Daniel Goleman

Tome 1

Première partie : Le cerveau émotionnel

Signatures biologiques caractéristiques des émotions [p23] (R W Levenson, P Ekman, W V Friesen) :

Colère	Peur	Bonheur	Amour	Surprise	Dégoût	Tristesse
La colère fait affluer le sang vers les mains, ce qui permet à l'individu de s'emparer plus prestement d'une arme ou de frapper un ennemi, et une sécrétion massive d'hormones comme l'adrénaline libère l'énergie nécessaire à une action vigoureuse.	La peur dirige le sang vers les muscles qui commandent le mouvement du corps, comme les muscles des jambes, ce qui prépare la fuite et fait pâlir le visage, le sang en étant chassé (d'où la sensation de sang qui « se glace »). Simultanément, le corps est paralysé l'espace d'un instant, ce qui laisse peut-être à l'individu le temps de décider s'il est préférable de se cacher. Les centres émotionnels du cerveau sécrètent massivement des hormones qui mettent le corps en état d'alerte générale, celui-ci se tend, prêt à agir, l'attention se fixe sur la menace imminente, attitude idéale pour décider quelle réaction est la plus appropriée.	Le bonheur se caractérise par une augmentation de l'activité du centre cérébral qui inhibe les sentiments négatifs et favorise un accroissement de l'énergie disponible et un ralentissement de l'activité des centres générateurs d'inquiétude. Cependant, il ne se produit pas de modification physiologique particulière, si ce n'est un apaisement, grâce auquel le corps se remet plus rapidement des effets biologiques induits par les contrariétés. Cet état procure à l'organisme un repos général ; l'individu accomplit avec empressement et enthousiasme toutes les tâches qui se présentent à lui ; il se donne des buts plus variés.	L'amour, la tendresse et la satisfaction sexuelle provoquent une excitation parasympathique – l'inverse, sur le plan physiologique, de la réaction « fuir ou se battre » de la colère ou de la peur. Le réflexe parasympathique, appelé « réponse de relaxation », consiste en un ensemble de réactions corporelles qui engendrent un état général de calme et de contentement propice à la coopération.	La surprise provoque un haussement des sourcils qui élargit le champ visuel et accroît la quantité de lumière atteignant la rétine. L'individu dispose ainsi de davantage d'informations concernant un événement inattendu. Cela lui permet de mieux évaluer la situation et de concevoir le meilleur plan d'action possible.	Partout dans le monde, le dégoût se manifeste par la même expression et possède la même signification : quelque chose est déplaisant, littéralement ou métaphoriquement. Comme l'avait observé Darwin, l'expression faciale du dégoût – la lèvre supérieure se retrousse sur les côtés tandis que le nez se plisse légèrement – semble refléter une tentative primitive pour fermer les narines à une odeur désagréable ou recracher un aliment toxique.	Une des fonctions principales de la tristesse est d'aider à supporter une perte douloureuse, celle d'un être cher par exemple, ou une grande déception. La tristesse provoque une chute d'énergie et un manque d'enthousiasme pour les activités de la vie, en particulier les distractions et les plaisirs, et, quand elle devient plus profonde et approche de la dépression, elle s'accompagne d'un ralentissement du métabolisme. Le repli sur soi permet de faire le deuil d'un être cher ou de digérer un espoir déçu, d'en mesurer les conséquences pour sa propre vie et, lorsque l'énergie revient, de projeter un nouveau départ. Lorsque les premiers humains étaient tristes – et donc vulnérables –, cette perte d'énergie les obligeait peut-être à rester près de leur gîte, donc en sécurité.



Le signal visuel est d'abord transmis de la rétine au thalamus, où il est traduit dans le langage du cerveau. La plus grande partie de ce message est ensuite envoyée vers le cortex visuel. Il y est analysé et sa signification évaluée en vue d'une réponse appropriée. Si cette réponse est émotionnelle, un signal part vers l'amygdale pour activer les centres de l'émotion. Mais une petite partie du signal originel passe directement du thalamus à l'amygdale, ce qui permet une réponse plus rapide mais moins précise.

L'amygdale peut donc déclencher une réponse émotionnelle avant que les centres corticaux aient compris ce qui se passe. Réponse « fuir ou se battre » : le rythme cardiaque s'accélère, la tension artérielle augmente. Les muscles sont prêts à agir rapidement. [p42]

Deuxième partie : La nature de l'intelligence émotionnelle

Formes d'intelligence personnelle (Solvey / Gardner) en cinq domaines principaux [70] :

La connaissance des émotions	La maîtrise de ses émotions	L'auto-motivation	La perception des émotions d'autrui	La maîtrise des relations humaines
La conscience de soi – le fait de pouvoir identifier ses émotions – est la clé de voûte de l'intelligence émotionnelle. Cette capacité est essentielle à la compréhension de soi et à l'intuition psychologique. Quiconque est aveugle à ce qu'il ressent est à la merci de ses sentiments. Par contre, les personnes qui en sont capables conduisent mieux leur vie et perçoivent plus clairement les répercussions intimes de leurs décisions personnelles, qu'il s'agisse du choix d'un conjoint ou d'un métier.	La capacité d'adapter ses sentiments à chaque situation dépend de la conscience de soi ; comment on peut pacifier son esprit, se libérer de l'emprise de l'anxiété, de la tristesse ou de la colère, et les conséquences négatives d'une incapacité à y parvenir. Les personnes qui n'ont pas cette aptitude psychologique fondamentale sont en lutte constante contre des sentiments pénibles. Ceux qui la possèdent supportent incomparablement mieux les revers et les contrariétés que leur réserve la vie.	Il faut savoir canaliser ses émotions pour se concentrer, se maîtriser et s'automotiver. Le contrôle de ses émotions – le fait d'être capable de remettre à plus tard la satisfaction de ses désirs et de réprimer ses pulsions – est la base de tout accomplissement. La capacité de se placer dans un état de « fluidité » psychologique permet de faire des choses remarquables. Les gens qui possèdent cette aptitude sont en général extrêmement productifs et efficaces dans tout ce qu'ils entreprennent.	L'empathie, une autre faculté fondée sur la conscience de soi, constitue l'élément fondamental de l'intelligence interpersonnelle. Nous identifierions les bases de l'empathie, le coût social de son absence et les raisons pour lesquelles elle a pour conséquence l'altruisme. Les personnes empathiques sont plus réceptives aux signaux subtils qui indiquent les besoins et les désirs des autres. Ces individus sont doués pour l'enseignement, la vente, la gestion, et les autres métiers où l'intérêt pour les autres est primordial.	Savoir entretenir de bonnes relations avec les autres, c'est en grande partie savoir gérer <i>leurs</i> émotions – compétence, facultés particulières qu'elle exige et conséquences de son absence. Les personnes qui savent se rendre populaires, qui savent diriger et conduire efficacement leurs relations avec autrui les possèdent au plus haut point. Elles réussissent dans toute entreprise fondée sur des rapports harmonieux.

Catégories d'individus selon leurs rapports avec leurs émotions [p77] (Mayer)

Ceux qui ont conscience d'eux-mêmes.	Ceux qui se laissent submerger par leurs émotions.	Ceux qui acceptent leurs dispositions d'esprit.
Ces personnes font naturellement preuve d'une certaine subtilité dans leur vie affective. La connaissance de leurs propres émotions sous-tend parfois d'autres traits de personnalité : ce sont des gens indépendants, en bonne santé psychologique, qui ont le sens de la mesure et, en général, une conception positive de la vie. Lorsqu'ils sont de mauvaise humeur, ils ne la remâchent pas à n'en plus finir et sont capables de s'en débarrasser rapidement. Bref, leur caractère attentif les aide à maîtriser leurs émotions.	Ils ont souvent l'impression de ne pas pouvoir échapper à leurs émotions, comme si elles prenaient le commandement. Ils sont versatile et n'ont guère conscience de leurs sentiments, de sorte qu'ils s'abîment en eux et perdent toute distance. En conséquence, ils ne font pas grand-chose pour se débarrasser de leur mauvaise humeur et ont souvent le sentiment de ne pas contrôler leur vie affective.	Tout en ayant souvent conscience de ce qu'ils éprouvent, ils ont tendance eux aussi à ne rien faire pour y remédier. Il semble que cette catégorie se subdivise en deux : d'une part, les personnes généralement de bonne humeur et donc peu enclines à modifier leur état ; d'autre part, celles qui, tout en ayant conscience de leurs sautes d'humeur, les acceptent et ont tendance à s'y laisser aller et à ne rien faire. Cette tendance se rencontre souvent chez les dépressifs, résignés à leur désespoir.

Aptitudes composant l'intelligence interpersonnelle [p176] (Hatch / Gardner) :

L'aptitude à organiser des groupes	La capacité à négocier des solutions	La capacité à établir des relations personnelles	La capacité d'analyse sociale
C'est la capacité première du leader ; elle consiste à savoir amorcer et coordonner les efforts d'un réseau d'individus. C'est le talent dont font preuve les metteurs en scène, les chefs militaires et les dirigeants d'entreprise ou d'association.	C'est le talent du médiateur, celui qui permet de prévenir les conflits ou de les résoudre. Les personnes possédant cette aptitude excellent à négocier des arrangements, à arbitrer les différends ; on les trouve souvent dans les carrières diplomatiques ou juridiques, elles savent servir d'intermédiaires. Ce sont les enfants qui règlent les disputes dans la cour de récréation.	C'est la capacité à éprouver de l'empathie et à communiquer. Elle facilite les contacts et permet d'identifier les sentiments et les préoccupations des autres pour y répondre de manière appropriée – c'est tout l'art des relations personnelles. Ceux qui la possèdent sont de bons coéquipiers, des amis sûrs, des époux sur qui on peut compter et des associés sérieux ; ils deviennent d'excellents vendeurs, gestionnaires ou professeurs. Ce sont les enfants qui s'entendent bien avec quasiment tout le monde, jouent volontiers avec les autres et y prennent plaisir. Ils savent en général déchiffrer les émotions et sont les préférés de leurs camarades.	C'est le fait de savoir percevoir les sentiments, les motivations et les préoccupations des autres. Cette compréhension permet une plus grande intimité et procure un sentiment de sympathie. Dans sa forme supérieure, cette aptitude fait les bons conseillers ou psychothérapeutes – et, associée à un talent littéraire, les bons romanciers ou auteurs dramatiques.

Troisième partie : L'intelligence émotionnelle appliquée

Les conceptions masculines et féminines du couple se forment dans l'enfance [p192] :

Il existe bel et bien deux réalités émotionnelles dans le couple, celle de l'homme et celle de la femme. Bien qu'elle puisse être en partie biologique, on peut aussi rechercher l'origine de ces différences émotionnelles dans l'enfance et dans les univers émotionnels séparés dans lesquels vivent garçons et filles pendant qu'ils grandissent. [...] Les garçons et les filles apprennent à gérer leurs émotions de manière totalement différente. En règle générale, les parents abordent plus volontiers les questions liées aux émotions – à l'exception de la colère – avec leurs filles qu'avec leurs fils. Parce que les filles apprennent plus tôt que les garçons à manier le langage parlé, elles savent mieux exprimer leurs sentiments et sont plus habiles à employer les mots pour analyser leurs réactions émotionnelles et en maîtriser certaines, comme le désir de se battre.

Quatrième partie : Possibilités

Trois styles d'incompétence émotionnelle les plus fréquents chez les parents [p273] :

Ignorer purement et simplement les sentiments de l'enfant	Laisser faire	Être méprisant et ne pas respecter ce que ressent l'enfant
Ces parents voient dans la détresse émotionnelle de leur enfant quelque chose d'insignifiant ou de gênant qui finira bien par passer tout seul. Ils ne saisissent pas cette occasion pour se rapprocher de lui ou l'aider à mieux maîtriser ses émotions.	Ces parents voient bien ce que ressent leur enfant, mais ils estiment qu'il faut le laisser s'exprimer à sa manière – même s'il le fait en donnant des coups. Comme les parents précédents, il est rare qu'ils interviennent pour lui montrer qu'il existe d'autres façons de réagir. Ils tentent de l'apaiser en lui promettant, par exemple, une récompense... ou une punition.	En règle générale, ces parents sont toujours insatisfaits, durs dans la critique et dans la punition. Ils peuvent, par exemple, interdire à l'enfant toute manifestation de colère et le punir au moindre signe d'irritation. Ils se fâchent lorsque celui-ci tente de se justifier : « Je t'interdis de me répondre ! »

Tempérament et destinée [p307]

Qu'en est-il maintenant des réactions innées, celles dont nous avons hérité ? Est-il possible de modifier le comportement de gens qui, par nature, sont susceptibles ou timides ? Nous entrons ici dans la sphère du tempérament, cette toile de fond qui détermine notre caractère profond. Le tempérament est l'ensemble des dispositions qui caractérisent notre vie affective. Chacun de nous emploie une gamme d'émotions particulières ; le tempérament est donné à la naissance, il fait partie du patrimoine génétique que le hasard nous a imparti, et son influence se fait sentir au cours de toute notre vie. [...] La question est de savoir si cet inné émotionnel peut être modifié par l'expérience. [...] Il existe au moins quatre tempéraments de base – timide, hardi, optimiste et mélancolique (J. Kagan) –, et chacun correspondrait à un certain schéma d'activité cérébrale. Cependant, il existe d'innombrables nuances de tempérament, chacune fondée sur des différences innées dans le circuit émotionnel ; la facilité avec laquelle une émotion donnée est éveillée, sa durée et son intensité varient d'un individu à l'autre.

Cinquième partie : Les rudiments de l'intelligence émotionnelle

Education émotionnelle [p368] :

Voici une manière originale de faire l'appel. Une quinzaine d'élèves de cours moyen sont assis par terre ; au lieu de répondre « Présent », ils annoncent un chiffre selon leur humeur. « Un » signifie « déprimé », « dix » que le moral est au plus haut. [...] Ainsi commence un cours sur la « connaissance de soi » Le cours traite des émotions, qu'elles soient spontanées ou suscitées par les rapports avec les autres. Le sujet exige que le maître et les élèves soient particulièrement attentifs à la toile de fond émotionnelle de la vie, ce qui est rarement le cas dans la plupart des écoles modernes. Cette méthode implique que les tensions et les traumatismes de la vie des enfants soient étudiés au jour le jour. Les maîtres abordent des questions concrètes : le rejet, l'envie, les disputes qui dégénèrent en bagarre dans la cour de récréation. [...] « la vie émotionnelle de l'enfant influe considérablement sur ses études. Il faut être fort en émotions comme on est fort en maths et en lecture. »

La bonne leçon au bon moment [p387] :

En identifiant les étapes du développement des émotions, les psychologues peuvent dire quels enseignements sont appropriés à chaque étape, quels déficits durables risquent de marquer ceux qui n'ont pas maîtrisé la bonne aptitude au bon moment, et quelles expériences correctrices sont susceptibles de combler ces lacunes.

Exemple : À l'école maternelle, les enfants s'assoient en cercle et lancent un dé dont chaque face porte un mot comme « triste » ou « excité ». À tour de rôle, ils expliquent comment ils se sentent lorsqu'ils sont dans cet état ; cet exercice leur apprend à nommer les émotions et leur permet de ressentir davantage d'empathie quand les autres éprouvent les mêmes émotions qu'eux.

En cours moyen, les relations de l'enfant avec son entourage prennent une grande importance, et on lui enseigne donc ce qui permet d'entretenir l'amitié : l'empathie, le contrôle des pulsions et la maîtrise de la colère. Les cours où les élèves essaient de découvrir les émotions exprimées par des visages sont essentiellement un apprentissage de l'empathie. Pour faciliter le contrôle des pulsions, une affiche placée bien en vue énumère les six étapes suivantes :

- Feu rouge* 1. Marque un temps d'arrêt, calme-toi et réfléchis avant d'agir.
- Feu orange* 2. Expose le problème et explique comment tu te sens.
- 3. Donne-toi un but positif.
- 4. Imagine un grand nombre de solutions.
- 5. Pense aux conséquences possibles.
- Feu vert* 6. Passe à l'action en appliquant le meilleur plan.

L'enfant doit marquer un temps d'arrêt chaque fois qu'il est, par exemple, sur le point d'en frapper un autre ou de se vexer ou encore de fondre en larmes. Cela permet à l'enfant d'adopter une attitude plus mesurée en suivant un ensemble de conseils concrets. Et, quand le contrôle des pulsions désordonnées est devenu une habitude, on est mieux armé pour affronter l'adolescence et l'âge adulte.

L'éducation des émotions permet-elle d'obtenir vraiment des résultats probants ? [p394]

Toutes les évaluations montrent que oui.

CONSCIENCE AFFECTIVE DE SOI	MAÎTRISE DES ÉMOTIONS	UTILISATION PRODUCTIVE DES ÉMOTIONS	EMPATHIE : L'INTERPRÉTATION DES ÉMOTIONS	MAÎTRISE DES RELATIONS
<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de la capacité de reconnaître et de nommer ses émotions. Augmentation de la capacité de comprendre leurs causes. Reconnaissance de la différence entre émotions et actions. 	<ul style="list-style-type: none"> Meilleure tolérance de la frustration et maîtrise de la colère. Moins d'insultes, de conflits et de perturbations en classe. Augmentation de la capacité d'exprimer sa colère sans en venir aux mains. Moins d'exclusions temporaires et de renvois. Comportement moins agressif ou autodestructeur. Sentiments plus positifs sur soi-même, l'école et sa famille. Meilleure tolérance du stress. Moins de solitude et d'anxiété. 	<ul style="list-style-type: none"> Comportement plus responsable. Capacité supérieure de concentration et d'attention. Moins d'impulsivité, plus grande maîtrise de soi. Meilleurs résultats aux examens. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité plus grande de se placer du point de vue d'autrui. Augmentation de l'empathie et de la sensibilité aux sentiments des autres. Meilleure aptitude à écouter les autres. 	<ul style="list-style-type: none"> Meilleure capacité d'analyser et de comprendre les relations avec les autres. Meilleure capacité de résoudre les conflits et de négocier des accords. Meilleure capacité de résoudre les problèmes relationnels. Davantage d'assurance et d'adresse dans la communication. Plus grandes popularité et ouverture : comportement amical et tendance à s'engager davantage avec les autres. Davantage recherché par ses camarades. Plus concerné et prévenant. Comportement plus social et en harmonie avec le groupe. Tendance à partager, à coopérer et à être obligeant. Attitude moins autoritaire.

Le développement de l'intelligence émotionnelle améliore les résultats *scolaires* des enfants. La constatation n'est pas isolée, elle ressort de toutes les études de ce genre.

Appendice : Qu'est-ce qu'une émotion ? [p403]

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

Colère	Tristesse	Peur	Plaisir	Amour	Surprise	Dégoût	Honte
fureur, indignation, ressentiment, courroux, exaspération, tracasserie, acrimonie, animosité, mécontentement, irritabilité, hostilité, et, peut-être à l'extrême, haine et violence pathologiques.	chagrin, affliction, morosité, mélancolie, apitoiement sur soi-même, solitude, abattement, désespoir, et, lorsqu'elle devient pathologique, la dépression profonde.	anxiété, appréhension, nervosité, inquiétude, consternation, crainte, circonspection, éternement, effroi, terreur, épouvante, et, en tant que pathologie, phobie et panique.	bonheur, joie, soulagement, contentement, félicité, délectation, amusement, fierté, plaisir sensuel, frisson (de joie), ravissement, satisfaction, euphorie, humeur fantaisiste, extase, et, à l'extrême, manie.	approbation, amitié, confiance, gentillesse, affinité, dévotion, adoration, engouement.	choc, ahurissement, stupefaction, étonnement.	mépris, dédain, répulsion, aversion, répugnance, écœurement.	sentiment de culpabilité, embarras, contrariété, remords, humiliation, regret, mortification, contrition.

Tome 2

Les 25 compétences émotionnelles [p523] :

COMPÉTENCES PERSONNELLES : Ces compétences déterminent comment nous nous comportons ...		
CONSCIENCE DE SOI : Connaître ses états internes, ses préférences, ses ressources et ses intuitions.	MAÎTRISE DE SOI : Gestion des états internes, ses impulsions et ses ressources.	MOTIVATION : Tendances émotionnelles qui guident ou facilitent la réalisation de nos buts.
- Conscience émotionnelle : Reconnaissant ses émotions et leurs effets. - Auto-évaluation précise : Connaître ses forces et ses limites. - La confiance en soi : Un sens fort de l'estime de soi, de sa valeur et des capacités.	- Le contrôle de soi : Gérer les émotions et les impulsions. - La fiabilité : Maintien des normes d'honnêteté et d'intégrité en toutes circonstances. - La conscience professionnelle : S'acquitter de son travail de manière responsable. - L'adaptabilité : Faire preuve de souplesse devant les changements. - L'innovation : Être à l'aise avec de nouvelles idées, approches et nouvelles informations.	- L'exigence de la perfection : L'effort pour améliorer ou atteindre un standard d'excellence. - L'engagement : S'avoir s'aligner sur les objectifs du groupe ou de l'organisation. - L'initiative : Être prêt à saisir les opportunités. - L'optimisme : Poursuivre ses objectifs avec ténacité malgré les obstacles et les déconvenues.

COMPÉTENCE SOCIALE : Ces compétences déterminent notre façon de gérer nos relations aux autres.	
EMPATHIE La conscience des sentiments, des besoins et des préoccupations des autres	APTITUDES SOCIALES Aptitudes à induire des réponses favorables chez les autres)
- La compréhension des autres : Capter les sentiments et les points de vue des autres et éprouver un intérêt réel pour leurs préoccupations. - La passion du service : Anticiper, reconnaître et satisfaire les besoins des autres et renforcer leurs capacités. - L'enrichissement des autres : Sentir les besoins et les carences des autres et stimuler leurs capacités. - L'exploitation de la diversité : Savoir concilier des sensibilités différentes pour mieux saisir les opportunités. - La sensibilisation politique : Lecture des courants émotionnels d'un groupe et ses relations de pouvoir.	- L'influence : Savoir employer des tactiques efficaces pour la persuasion. - La communication : Envoyer des messages clairs et convaincants. - Le sens de la médiation : Négociation et résolution des désaccords/conflits. - Le leadership : Inspirer et guider les individus et les groupes. - La gestion des changements : Savoir initier ou gérer les changements. - La construction des liens : Savoir cultiver des relations utiles. - Le sens de la collaboration et de la coopération : Travailler avec les autres vers des objectifs communs. - La capacité de mobiliser une équipe : Création d'une synergie de groupe dans la poursuite des objectifs collectifs.