

Société pour la gestion du personnel

S E P

Section neuchâteloise

Procès-verbal No 277

Séance du 9 mars 1999, 18 h, Hôtel Beau-Rivage, Neuchâtel

Présents : 31

Thème : INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE LIÉE À LA PRODUCTIVITÉ

M. Gianfranco di ROCCO, membre du comité, présente l'orateur de la soirée, M. Patrick Moïse, licencié en psychologie de l'Université de Genève, psychologue FSP, praticien en PNL, sophropédaogogue accrédité aux méthodes de management: *a)* stratégie de la réussite, *b)* méthode Schutz, *c)* TMS (Team Management system), et conseiller en relations humaines, Gland.

Préambule

Le genre d'intelligence émotionnelle, dont il sera question lors de cette conférence, est basée sur l'approche Schutz. Mais qu'est-ce que cette approche? Elle consiste à développer sa lucidité et sa capacité à établir des contacts fondés sur la franchise et l'authenticité. Comment me direz-vous? En pratiquant la vérité avec soi-même et la sincérité avec les autres. Et croyez-moi ce n'est pas facile, car il arrive non seulement que l'on se mente à soi-même, mais qu'on ait affaire à des faussaires à l'esprit faussé. La méthode repose sur l'analyse des différents niveaux de la personne. Il s'agit donc de faire le tour de soi: comportements, sentiments, en y incluant le comportement vis-à-vis de soi et le ressenti vis-à-vis de soi.

Différentes intelligences

L'intelligence n'est pas quelque chose de purement intellectuelle. Elle comprend non seulement la pensée, mais aussi le fait de savoir s'adapter et de résoudre différents problèmes et de produire certains liens dans un contexte culturel ou collectif précis.

Les raisons qui font que l'on parle actuellement de l'intelligence émotionnelle sont à rechercher dans les nombreuses études et recherches faites sur le cerveau durant ces dernières dix et quinze années et qui ont abouti à un certain nombre de trouvailles notamment à un élargissement de cette notion de l'intelligence intellectuelle à différents champs: logo-mathématique, spatial, verbal, interpersonnel, musical, kinesthésique et autres ??? (Les points d'interrogation signifiant qu'il y a encore à découvrir...! On n'arrête pas le progrès!)

L'intelligence émotionnelle

En ce qui nous concerne le thème de ce soir, précise l'orateur, ce chapitre de l'intelligence émotionnelle concerne tout ce qui touche surtout à la dimension interpersonnelle et intrapersonnelle: faculté de se gérer, de vivre avec les autres en s'écartant de la philosophie de Jean-Paul Sartre qui a écrit « L'enfer, c'est les autres ».

Qu'est-ce que l'émotion?

L'émotion, c'est un trouble subit, une agitation passagère, causés par un sentiment vif de peur, de surprise ou de joie, qui créent des sentiments, des pensées, des états psychologiques et biologiques particuliers ainsi que toute une gamme de tendances à l'action qui se situent à différents niveaux.

L'orateur se rallie à la définition de D. Goleman (auteur d'un best-seller « L'intelligence émotionnelle ») et cite la définition qu'il en a faite:

« Capacité à se motiver et à persévérer malgré l'adversité et les frustrations, pouvoir contrôler ses impulsions et être capable de différer une satisfaction, de réguler son humeur et d'empêcher la détresse d'altérer ses facultés de raisonnement, d'empathie et d'espoir. »

Comme on le voit, tout un programme.

Historique de quelques millions d'années

Pour rappel, l'être humain a un cerveau qui est probablement le plus développé des êtres vivants mais qui a la particularité d'être divisé en plusieurs parties qui remontent à plus ou moins longtemps dans la nuit des temps. Il paraît qu'à l'origine, comme il se doit, le cerveau était reptilien. Cerveau fruste orienté vers la survie, les habitudes, le territoire. Le sujet n'a pratiquement que des réflexes. Et puis, avec l'évolution, un autre cerveau a crû: le cerveau limbique. Pourquoi limbique parce qu'il remonte aux limbiques qui est une région vague et mal définie. Ce cerveau nouveau a pour mission de gérer justement les émotions et la mémoire (apprentissage). Il fait le contact avec tous les aspects de valeurs et également de motivation. Il permet de prendre des décisions quant à savoir, par exemple, s'il faut rester sur place, faire face ou déguerpir. Et puis, pour coiffer le tout, dirions-nous, nous en arrivons au cortex. C'est là que loge la raison et la logique. C'est l'entrée dans l'abstraction. Le cortex permet de créer, de s'adapter, de conquérir. C'est à partir de ce moment-là que l'homme est devenu intéressant.

Fonctions des émotions

Les émotions vont de la peur à la joie en passant par la colère et la tristesse d'où, dans l'ordre énoncé, signal de fuite, mouvement d'ouverture, signal d'attaquer, mouvement de repli. Ce qui automatiquement implique des besoins d'être rassuré, aimé, respecté, consolé. Un programme connu des spécialistes des ressources humaines.

Marques distinctives de l'esprit émotionnel

Le cerveau émotionnel a la particularité d'être plus rapide que le cortex. Le risque c'est que des décisions soient prises sans que le cortex y ait mis son grain de sel (réflexion). Donc sollicitons notre cortex. La réalité de l'esprit émotionnel est enfantine et symbolique. Symbolique parce que celui-ci voit les choses de manière globale et parce qu'il ne se réfère qu'à sa propre

expérience d'où notion de subjectivité: « Ma réalité est la réalité ». Autre particularité, le cerveau limbique étant attaché à la mémoire, cela explique que, dans beaucoup d'actes, les expériences du passé, dont il a de la peine à se détacher, préconditionnent le présent.

L'homme tridimensionnel

Chacun sait qu'un homme est constitué, entre autres, d'une tête, d'un cœur et d'un corps. Voilà pour la tridimensionnalité. Ce choix, affirme le conférencier, n'est pas par hasard, mais correspond aux trois cerveaux vus plus haut. La tête, c'est le cortex qui correspond aux réflexions intellectuelles, raisonnement, logique, pensées abstraction; le cœur, c'est le limbique qui correspond aux sentiments, émotions, passions, motivations; le moteur humain (ou si vous voulez le corps) aux comportements externes, à l'action.

Processus de fonctionnement humain

Tous les jours, nous sommes dans un environnement qui nous envoie toutes sortes de stimuli. Nous-mêmes nous en envoyons aussi. Quelles sont les étapes pour les traiter. D'abord c'est par nos sens que nous percevons les informations: voir, sentir, entendre. Cette partie du corps est relié au système nerveux qui les conduit au cerveau qui procède à un pré-tri puis à l'identification pour passer ensuite à une appréciation: « j'aime, je n'aime pas ». Alors ça monte vers le cortex qui lui évalue, d'une part, par rapport aux expériences acquises et, d'autre part, par rapport aux objectifs à atteindre. Puis analyse faite, il y aura décision et action: Moteur! comme diraient les metteurs en scène du cinématographe.

Le court-circuit de l'intelligence émotionnelle: le trac

Voyons ce qui se passe chez un individu normalement constitué aux trois niveaux susmentionnés:

Au niveau de la tête: Un monologue interne négatif s'installe: *J'ai mal préparé mon exposé, dans la salle il y a Machin, une personnalité de plusieurs pieds, j'ai un trou de mémoire et pas de souffleur dans le trou, les gens vont quitter la salle, j'aurai l'air fin...* C'est le bain de saumure.

Au niveau du cœur: *Y a-t-il un médecin dans la salle, j'ai des bouffées de chaleur, des frissons, ma respiration se bloque, mon cœur s'affole, j'ai chaud et froid.*

Au niveau du corps: Agitation, présence des tremblements nerveux, de sueurs, de rougeurs, d'hésitations, une envie de s'asseoir et de commander trois décis...

Tout ça a une cause bien sûr: l'environnement qui amène une situation *neuve* qui provoque immédiatement des réactions en chaîne. Le sujet a deux possibilités à sa disposition, soit il s'enfile dans la spirale de l'échec, soit dans celle du succès. Mais souvent il ne choisit pas.

Version échec: Le sujet se fait des représentations, au niveau limbique, c'est radio blues, scénario catastrophe, peur au ventre, tensions. Il est obnubilé par le résultat. Il s'identifie au problème. Il subit l'environnement.

Version succès: Le sujet fait face à la situation par une réaction vigilante. Il s'engouffre alors dans la spirale de la performance, c'est alors plein tube, radio énergie, film à succès, calme, plaisir, recherche de solutions, concentration sur le processus, recul, adaptation, maîtrise.

Préférences cérébrales

Pourquoi des personnes sont-elles plus émotionnelles que d'autres? Cela provient du fait que le cerveau a deux hémisphères: le gauche commandant la partie droite du corps et le droit la partie gauche, hémisphères qui ont des destinations assez précises à prendre toutefois avec précaution. En effet, les experts pensaient que le cerveau gauche ne s'occupait exclusivement que du verbal et on s'aperçoit aujourd'hui que ce n'est pas vrai que l'autre hémisphère traite aussi le verbal mais d'une manière différente. Ces observations nous expliquent pourquoi, face à une situation donnée, les réactions des individus diffèrent, c'est-à-dire que l'attention des uns et des autres sera portée plus ou moins sur l'une ou l'autre des quatre sections que sont:

Dans l'hémisphère gauche:

1. Le rationnel (penser - décider : logique, rendement, efficacité, résultats).
2. Le pratique (organiser -finaliser : processus, méthodes, stratégies, contrôle).

Dans l'hémisphère droit:

1. Le conceptuel (concevoir : innovations, possibles, imagination).
2. L'affectif (être en relation : communication, harmonie, travail d'équipe, interrelations).

Types de problèmes collectifs

Ils sont de trois ordres:

L'inclusion : C'est tout ce qui concerne la quantité de rapports que nous avons et la manière dont nous les réglons ensemble. Attention au manque d'implication, au fait d'être dans l'ignorance de ce que font les autres, de la faible identification à l'équipe.

L'influence : C'est tout ce qui concerne le pouvoir, c'est-à-dire la position que l'on occupe dans les relations avec tout le corollaire de luttes de pouvoir que cela implique.

L'Ouverture : C'est tout ce qui touche à la sincérité et à la transparence qui lorsqu'elles font défaut provoquent justement des distorsions, des rétentions d'informations, des erreurs, des déformations.

On ne peut non plus pas passer sous silence que, dans le monde dans lequel nous vivons, les ressorts sont l'agressivité de la concurrence et les mutations socio-économiques et qu'il nous faut aussi compter avec un certain lot d'incertitudes.

Cela pour dire qu'il y a diverses psychologies de fonctionnement qui font que chacun ne réagit pas de la même manière d'où parfois incompréhensions et conflits et obligation pour un chef d'orchestre qui dirige une symphonie humaine d'éviter les couacs.

Conclusion : « Ce ne sont pas les choses en elles-mêmes qui nous découragent, mais l'opinion que nous avons d'elles. » (Épictète, philosophe du 1^{er} siècle: un homme du futur.)

La séance s'est terminée à l'heure habituelle après l'échange de questions et réponses sur un sujet ô combien inépuisable!

Jacques Maurice Chenaux

Neuchâtel, le 3 mai 1999.