

# **Les compétences émotionnelles**



**Moïra Mikolajczak  
Jordi Quoidbach  
Ilios Kotsou  
Delphine Nélis**

# **Les compétences émotionnelles**

**DUNOD**

**NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :**



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70% de nos livres en France et 25% en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2020 pour la précédente présentation

© Dunod, nouvelle présentation, 2023

11 rue Paul Bert - 92240 Malakoff

ISBN 978-2-10-085049-5

À Cécile  
À Cornélie  
À Caroline



## Liste des auteurs

### *Ouvrage réalisé sous la direction de :*

Moïra MIKOLAJCZAK Professeure à l'Université catholique de Louvain, elle y enseigne la psychologie générale, la psychologie des émotions, la psychologie médicale et la psychologie de la santé. Spécialiste internationalement reconnue des compétences émotionnelles, elle a dirigé plusieurs livres de référence à ce sujet.

### *Avec la collaboration de :*

Jordi QUOIDBACH Professeur de management à l'ESADE Business School, il est l'un des chefs de file de l'étude scientifique du bonheur en Francophonie. Il est également l'auteur de « Comment augmenter votre bonheur » (Dunod, 2013) et il a animé l'émission de télévision « J'ai décidé d'être heureux » sur M6.

Ilios KOTSOU Docteur en psychologie, il est maître de conférences à l'Université Libre de Bruxelles où il mène des recherches sur le mindfulness, le bien-être et les comportements prosociaux. Il a cofondé l'association Emergences ([www.emergences.org](http://www.emergences.org)) qui œuvre pour une société plus solidaire et consciente et finance des projets humanitaires.

Delphine NÉLIS Chercheur en psychologie à l'Université de Liège (Belgique), elle se consacre à la mesure et au développement des compétences émotionnelles. Elle travaille avec les enfants à besoins spécifiques et applique les concepts de compétences émotionnelles en thérapie.



# TABLE DES MATIÈRES

---

REMERCIEMENTS	XVII
AVANT-PROPOS	XIX
<b>CHAPITRE 1</b> LES COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES : HISTORIQUE ET CONCEPTUALISATION (Moïra Mikolajczak)	1
<b>1</b> Historique de la notion de « compétences émotionnelles »	4
<b>2</b> Vers une définition des compétences émotionnelles	7
<b>CHAPITRE 2</b> LES ÉMOTIONS (Moira Mikolajczak)	11
<b>1</b> Introduction	13
<b>2</b> Qu'est-ce qu'une « émotion » ?	14
2.1 Un système à cinq composantes	14
2.2 Émotion, humeur et tempérament	15
<b>3</b> Les déclencheurs de l'émotion	16
<b>4</b> Les fonctions des émotions	18
4.1 L'émotion comme source d'information	18
4.2 L'émotion comme facilitateur de l'action	18
4.3 L'émotion comme support à la décision	21
4.4 L'émotion comme outil indispensable à l'adaptation	23

<b>5</b>	<b>Les bases neurobiologiques de l'émotion</b>	26
5.1	Les substrats neuronaux	26
5.1.1	<i>L'amygdale</i>	26
5.1.2	<i>Le cortex préfrontal</i>	29
5.1.3	<i>Le noyau accumbens</i>	30
5.2	Les substrats neuro-endocriniens	31
5.2.1	<i>Le système (ortho)sympathique</i>	31
5.2.2	<i>L'axe hypothalamo-hypophyso-surrénalien</i>	33
<b>6</b>	<b>Conclusion</b>	34
<b>CHAPITRE 3 L'IDENTIFICATION DES ÉMOTIONS (Delphine Nélis)</b>		37
<b>1</b>	<b>L'importance de l'identification de ses émotions</b>	39
1.1	L'identification comme prémisses à la régulation	39
1.2	L'identification comme prémisses à l'utilisation	40
1.3	L'identification indispensable à l'adaptation à l'environnement : la preuve par l'alexithymie	40
<b>2</b>	<b>Les processus sous-jacents à l'identification des émotions</b>	42
2.1	Les prérequis	42
2.1.1	<i>L'ouverture aux émotions</i>	42
2.1.2	<i>La richesse du vocabulaire émotionnel</i>	44
2.2	L'identification de l'émotion proprement dite	48
2.2.1	<i>L'identification de l'émotion à partir des cognitions</i>	49
2.2.2	<i>L'identification de l'émotion à partir des modifications biologiques</i>	53
2.2.3	<i>L'identification de l'émotion à partir des tendances à l'action</i>	55
<b>3</b>	<b>Différents niveaux de conscience émotionnelle</b>	56
<b>4</b>	<b>Conclusion</b>	57
<b>CHAPITRE 4 L'IDENTIFICATION DES ÉMOTIONS D'AUTRUI (Delphine Nélis)</b>		59
<b>1</b>	<b>L'importance de l'identification des émotions d'autrui</b>	61
<b>2</b>	<b>Identifier les émotions d'autrui au travers de la communication verbale</b>	63
<b>3</b>	<b>Identifier les émotions d'autrui au travers de la communication non verbale</b>	65

3.1	Les fonctions du message non verbal	66
3.2	Les différents signaux non verbaux	67
3.2.1	<i>Les expressions faciales</i>	67
3.2.2	<i>Le regard</i>	77
3.2.3	<i>Les postures</i>	80
3.2.4	<i>Les gestes</i>	81
3.2.5	<i>Le paralangage</i>	82
3.2.6	<i>La distance</i>	85
<b>4</b>	<b>Conclusion</b>	87
<b>CHAPITRE 5</b>	<b>L'EXPRESSION ET L'ÉCOUTE DES ÉMOTIONS (Ilios Kotsou)</b>	89
<b>1</b>	<b>L'expression des émotions</b>	91
1.1	L'expression des émotions : un débat controversé	91
1.2	Les éléments en faveur de l'expression des émotions	92
1.2.1	<i>L'importance de l'expression des émotions sur le plan individuel</i>	92
1.2.2	<i>L'importance de l'expression des émotions sur le plan social</i>	95
1.2.3	<i>Les mécanismes sous-jacents aux bénéfices de l'expression des émotions</i>	97
1.3	Les éléments en faveur de la non-expression des émotions	98
1.4	Concilier les résultats sur l'expression et la non-expression	99
1.5	L'apprentissage de l'expression des émotions	100
1.6	L'expression adaptée des émotions en pratique	101
1.6.1	<i>Exprimer ses émotions oralement</i>	101
1.6.2	<i>Exprimer ses émotions en situation difficile</i>	101
1.6.3	<i>Exprimer ses émotions par écrit</i>	104
<b>2</b>	<b>L'écoute des émotions d'autrui</b>	108
2.1	L'importance de l'écoute des émotions	108
2.2	Les différents modes d'écoute	109
2.2.1	<i>Le mode d'intervention orienté solutions</i>	109
2.2.2	<i>Le mode d'intervention orienté vers le jugement, l'évaluation</i>	110
2.2.3	<i>Le mode d'intervention orienté vers l'interprétation</i>	110
2.2.4	<i>Le mode d'intervention orienté vers la consolation</i>	111
2.2.5	<i>Le mode d'intervention orienté vers l'investigation</i>	111
2.2.6	<i>Le mode d'intervention orienté vers la compréhension</i>	112

<b>3 Conclusion</b>	114
<b>CHAPITRE 6 LA COMPRÉHENSION DES ÉMOTIONS (Ilios Kotsou)</b>	115
<b>1 La perspective théorique</b>	117
1.1 L'émotion comme information sur les besoins	117
1.2 Besoins et valence de l'émotion	118
1.3 Les théories des besoins humains	120
1.4 En résumé	122
<b>2 La dimension pratique du travail sur les besoins</b>	125
2.1 Les apports du travail sur les besoins	125
2.2 L'accueil des émotions	126
2.3 La reconnaissance des besoins	127
2.4 La satisfaction des besoins	130
<b>3 Conclusion</b>	132
<b>CHAPITRE 7 INTRODUCTION À LA RÉGULATION DES ÉMOTIONS (Moira Mikolajczak)</b>	133
<b>1 Émotions fonctionnelles et dysfonctionnelles</b>	136
<b>2 L'objet de la régulation émotionnelle</b>	138
<b>3 Les différentes formes de régulation émotionnelle</b>	139
<b>4 L'importance de la régulation émotionnelle</b>	141
4.1 Les relations sociales	141
4.2 La performance (académique ou professionnelle)	141
4.3 Le bien-être et les troubles psychologiques	142
4.4 La santé physique	143
4.5 La gestion des ressources matérielles	144
<b>5 Les sources de différences entre les individus</b>	145
5.1 Les facteurs génétiques	146
5.2 Les facteurs environnementaux	146
<b>6 Une configuration et un fonctionnement particuliers du cerveau</b>	147
<b>7 Réactivité et régulation émotionnelle</b>	149
<b>8 Conclusion</b>	150

<b>CHAPITRE 8</b>	LA RÉGULATION DES ÉMOTIONS NÉGATIVES (Moira Mikolajczak)	153
<b>1</b>	<b>Les stratégies de régulation fonctionnelles</b>	156
1.1	La régulation <i>a priori</i>	156
1.1.1	<i>La sélection de la situation</i>	156
1.1.2	<i>L'évaluation de la situation</i>	161
1.2	La régulation <i>a posteriori</i>	163
1.2.1	<i>La gestion de la situation</i>	165
1.2.2	<i>La ré-orientation de l'attention</i>	167
1.2.3	<i>Le changement cognitif</i>	169
1.2.4	<i>L'expression des émotions</i>	175
1.2.5	<i>Les techniques physio-relaxantes</i>	180
1.3	En résumé	183
<b>2</b>	<b>Les avatars de la régulation émotionnelle : les stratégies dysfonctionnelles</b>	183
2.1	Les avatars de la régulation <i>a priori</i>	184
2.1.1	<i>La confrontation dysfonctionnelle</i>	184
2.1.2	<i>L'évitement dysfonctionnel</i>	184
2.1.3	<i>La procrastination</i>	185
2.2	Les avatars de la régulation <i>a posteriori</i>	185
2.2.1	<i>La gestion de la situation</i>	185
2.2.2	<i>L'orientation de l'attention</i>	186
2.2.3	<i>Le changement cognitif</i>	186
2.2.4	<i>L'expression des émotions</i>	187
2.2.5	<i>Les techniques physio-relaxantes</i>	189
<b>3</b>	<b>Conclusion</b>	190
<b>CHAPITRE 9</b>	LA RÉGULATION DES ÉMOTIONS POSITIVES (Jordi Quoidbach)	193
<b>1</b>	<b>L'importance des émotions positives</b>	195
1.1	Les émotions positives du point de vue de l'évolution	195
1.2	Les bénéfices des émotions positives dans la vie quotidienne	199
<b>2</b>	<b>Les stratégies de régulation des émotions positives</b>	202
2.1	Les stratégies de régulation « <i>a priori</i> » : doper son humeur !	202
2.1.1	<i>La modification de l'environnement</i>	203
2.1.2	<i>L'« auto-priming » positif</i>	203
2.1.3	<i>Supprimer les petites contrariétés</i>	204

2.1.4	<i>Les expériences de flow</i>	204
2.1.5	<i>La gratitude</i>	207
2.1.6	<i>L'activité physique</i>	208
2.1.7	<i>La méditation</i>	209
2.2	Les stratégies de régulation <i>a posteriori</i> : savourer	210
2.2.1	<i>L'expression physique des émotions : agir comme quelqu'un d'heureux</i>	210
2.2.2	<i>Être présent</i>	213
2.2.3	<i>Le voyage mental dans le temps</i>	215
2.2.4	<i>Le partage social</i>	216
2.3	Les stratégies délétères	218
<b>3</b>	<b>Conclusion</b>	219
<b>CHAPITRE 10 L'UTILISATION DES ÉMOTIONS (Moïra Mikolajczak et Jordi Quoidbach)</b>		221
<b>1</b>	<b>L'influence de l'humeur sur les processus cognitifs</b>	223
1.1	La perception et l'attention	224
1.2	La pensée divergente-convergente	225
1.3	Le jugement	226
1.4	La perception et la prise de risque	228
1.5	Les choix (ou l'exposition sélective)	230
1.6	L'interprétation des événements	231
1.7	La mémoire	231
1.8	Les répertoires de pensées et d'actions	232
<b>2</b>	<b>L'influence de l'humeur sur les comportements</b>	233
<b>3</b>	<b>De la théorie à la pratique...</b>	234
3.1	Optimiser l'effet des émotions	235
3.2	Identifier et corriger les sources de biais	235
<b>4</b>	<b>Conclusion</b>	236
<b>CHAPITRE 11 VERS UN DÉVELOPPEMENT DURABLE DES COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES (Jordi Quoidbach)</b>		239
<b>1</b>	<b>La nature du changement</b>	241
1.1	Le changement est difficile : déterminisme génétique et ligne de base	242
1.2	Le changement est possible : motivation et neuro-plasticité	244

<b>2</b>	<b>Comment changer ?</b>	248
2.1	Choisir un plan d'action global : 3 stratégies possibles	249
2.1.1	<i>La stratégie de remédiation</i>	249
2.1.2	<i>La stratégie d'excellence</i>	250
2.1.3	<i>La stratégie de polyvalence</i>	250
2.2	Identifier les freins et leviers	250
2.3	Petits changements et réactions en chaîne	253
2.4	Se fixer des objectifs calibrés et opérationnels : la méthode « PEACE »	254
2.5	Des activités adaptées	256
<b>3</b>	<b>Conclusion</b>	258
<b>CHAPITRE 12</b>	<b>LES PERSPECTIVES D'AVENIR DANS LE DOMAINE DES COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES (Moïra Mikolajczak, Jordi Quoidbach, Delphine Nélis et Ilios Kotsou)</b>	259
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	267
	<b>INDEX DES NOTIONS</b>	305
	<b>INDEX DES AUTEURS</b>	307



## REMERCIEMENTS

---

Ce livre n'aurait pas pu voir le jour sans la collaboration et le soutien de nos proches, de nos collègues et de notre éditeur. Nous remercions chaleureusement Dunod, et plus particulièrement Jean Henriët et Marie-Laure Davezac-Duhem, pour leur enthousiasme, leur temps et leurs conseils avisés. Merci également à nos promoteurs de thèse respectifs – Olivier Luminet, Michel Hansenne et Jacques Grégoire – d'avoir soutenu nos recherches sur les compétences émotionnelles. Ces recherches ont été menées dans un environnement riche et stimulant, et nous remercions à ce titre tous nos étudiants et collègues de l'Université catholique de Louvain et de l'Université de Liège. Nos remerciements s'adressent également à Cécile Husquet, Magali Lahaye, Astrid Mikolajczak, Josette et Martin Husquet, Huguette Nelis, Joëlle Godefroid, Sophie Suttor, Rachel Parotte, Cécile Mathys, Ivan Toussaint, Delphine Grynberg, Bernard Rimé, Caroline Lesire et Françoise Hecquard pour leurs relectures minutieuses et leurs remarques constructives. Finalement, nous ne pouvons manquer de remercier nos proches pour leur soutien indéfectible. Merci d'avoir enrichi notre pensée, soutenu nos projets, et fait preuve de tant de patience et de compréhension.



## AVANT-PROPOS

---

Après avoir été longtemps considérées comme des phénomènes perturbant l'exercice de la raison, les émotions ont finalement acquis leurs lettres de noblesse. Les recherches menées à la fin du XX<sup>e</sup> siècle ont en effet mis en évidence que les émotions remplissent un ensemble de fonctions indispensables à l'adaptation de l'être humain à son environnement. Les émotions facilitent ainsi la détection du danger (ex. Öhman, 2001), préparent l'organisme à faire face à une série de situations (ex. Frijda, 1986), accélèrent et orientent les processus de prise de décision (ex. Bechara et Damasio, 2005), guident les interactions sociales (ex. Keltner et Kring, 1998) et améliorent la mémoire des événements importants (ex. Luminet et Curci, 2009 ; Phelps, 2006).

Si les théories actuelles mettent l'accent sur le caractère fonctionnel des émotions, il est aisé de constater que les émotions sont loin d'être *toujours* fonctionnelles. La colère peut conduire à dire des choses que l'on regrette par la suite, la jalousie risque de provoquer un comportement possessif, et un excès d'enthousiasme peut amener l'individu à acquérir un bien qui dépasse son budget. La vie quotidienne regorge d'exemples d'émotions potentiellement dysfonctionnelles.

Comment concilier dès lors les recherches qui montrent que les émotions sont fondamentalement adaptatives (ex. Damasio, 1994 ; Oakley et Johnson-Laird, 1987) avec celles qui suggèrent que les émotions sont au cœur de nombreux problèmes et désordres psychologiques (ex. Philippot, 2007 ; Power et Dalgleish, 1997) ? La notion de compétence émotionnelle réconcilie précisément ces points de vue. Ce qui détermine l'adaptation, ce ne sont pas tant les émotions, mais ce que l'individu en fait (ou n'en fait pas). Les individus capables d'identifier leurs émotions, d'en extraire la valeur informative, de les réguler si elles sont inadaptées au contexte (*i.e.* ayant des compétences émotionnelles élevées) optimiseront leur adaptation à l'environnement tandis que les autres l'hypothéqueront.

De nombreuses recherches supportent cette idée et montrent que de piètres compétences émotionnelles sont associées à un risque accru de déve-

lopper des troubles psychologiques (Gross et Levenson, 1997), à des relations sociales et conjugales de moins bonne qualité (Lopes, Salovey, Côté et Beers, 2005 ; Schutte *et al.*, 2001), et à une moindre performance académique et professionnelle (ex. Leroy et Grégoire, 2007 ; Van Rooy et Viswesvaran, 2004). Un déficit au niveau des compétences émotionnelles participe également à la genèse ou au pronostic de nombreuses maladies somatiques, telles que le diabète (ex. Bastin, Luminet, Buysschaert et Luts, 2004), les troubles gastro-intestinaux (ex. Porcelli *et al.*, 2003) ou encore les maladies coronariennes (ex. Suls, Wan et Costa, 1995). Une étude prospective sur cinq ans a montré que de faibles compétences émotionnelles sont associées à un risque accru de mortalité (Kauhanen, Kaplan, Cohen, Julkunen et Salonen, 1996).

Le rôle crucial des compétences émotionnelles dans l'adaptation nous a conduits à y consacrer l'essentiel de nos travaux. Cet ouvrage vise à partager les connaissances que nous avons acquises dans ce domaine. Il est à noter que les premiers chapitres sont essentiellement théoriques et utilisent par conséquent un langage très technique. Les chapitres qui suivent sont nettement plus pratiques ; ils ont été rédigés en langage vulgarisé et sont agrémentés de multiples exemples de la vie quotidienne. Ces chapitres ont été conçus pour fournir des clés pratiques aux lecteurs soucieux de développer leurs compétences émotionnelles (ou celles d'autrui) sur une base scientifiquement fondée. Outre son utilité dans un processus de développement individuel, ce livre trouve des applications multiples en psychothérapie, psychologie de la santé et psychologie des apprentissages.

Avant de laisser au lecteur le soin de découvrir l'ouvrage, il nous incombe de préciser que la présente tentative reste modeste dans la mesure où il nous était impossible de tout couvrir. Les compétences émotionnelles sont en lien avec de nombreux autres domaines des sciences affectives et de la psychologie en général. Nous avons donc dû effectuer des choix, parfois douloureux. Nous avons ainsi fait l'impasse sur les substrats neurobiologiques des compétences émotionnelles, ne présentant que les notions de base nécessaires à la compréhension de notre propos. Le lecteur désireux d'approfondir le volet neurobiologique pourra consulter, par exemple, l'ouvrage de Belzung (2007). De même, nous avons privilégié une présentation générale des compétences émotionnelles, sans évoquer les spécificités liées aux pathologies particulières. La grande majorité des désordres psychologiques sont associés à un déficit des compétences émotionnelles. Toutefois, leur remédiation dans le cadre d'un trouble nécessite une compréhension approfondie de la pathologie consacrée. Nous renvoyons le lecteur soucieux d'en savoir davantage sur ce sujet vers les ouvrages spécialisés (ex. Philippot, 2007).

## *Chapitre 1*

# LES COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES : HISTORIQUE ET CONCEPTUALISATION<sup>1</sup>

---

1. Par Moïra Mikolajczak.



Aussi prototypiques soient-elles, ces histoires sont véridiques. Nous les rapportons ici parce qu'elles illustrent l'importance de ce qu'on appelle aujourd'hui les « compétences émotionnelles » (aussi appelées « intelligence émotionnelle »). Les compétences émotionnelles désignent la capacité – mise en pratique – à identifier, à comprendre, à exprimer, à gérer et à utiliser ses émotions et celles d'autrui. Elles jouent un rôle essentiel dans la santé mentale, la santé physique, la performance au travail et les relations sociales.

Xavier est marié depuis quinze ans et a deux enfants. Il a une belle situation, une belle voiture et une belle maison. Certains diraient de lui qu'il a « tout pour être heureux ». Néanmoins, depuis quelque temps, sa vie familiale tourne au désastre. Sa femme se plaint qu'il ne l'a jamais comprise et demande le divorce. Ses enfants, jeunes adolescents, se détournent de lui. L'ambiance familiale se détériore jour après jour et il a le vague sentiment que les raisons de cet échec lui échappent. Dieu sait qu'il aime pourtant ses proches... mais il ne sait ni le leur montrer ni comment leur parler. Au bureau, c'est pareil. Alors que certains de ses collègues sont adulés par leurs collaborateurs, Xavier n'arrive pas à instaurer un rapport sympathique avec son équipe. On lui a rapporté qu'il était perçu comme froid et distant. Depuis quelques mois, son rôle de manager lui semble malaisé : il voit bien que Françoise quitte l'entreprise plus tôt depuis la naissance de son enfant, que l'efficacité de Jean a diminué après qu'un cancer a été diagnostiqué chez sa femme, et que Martine est absente depuis la rupture avec son fiancé... Mais, ici encore, il n'arrive pas à se mettre dans leur peau et ne sait pas comment réagir.

Marie a vingt-sept ans. Malgré une enfance perturbée, elle semble en apparence avoir réussi sa vie. Elle a un travail passionnant et Marc, son fiancé, l'a récemment demandée en mariage. Pourtant, Marie ne va pas bien. Elle est régulièrement en proie au désespoir et souffre quotidiennement de violents maux de tête. Elle se sent dépassée par sa charge de travail, et reporte son stress sur son fiancé, qui ne sait plus comment réagir. Leur relation se détériore de jour en jour alors que Marc est la personne à qui Marie tient le plus. Tout serait si simple si Marie arrivait à gérer son stress et à faire la paix avec son passé...



Vincent a trente-cinq ans, il est physiquement très séduisant et, à défaut de le qualifier de génie, son QI est sans conteste au-dessus de la moyenne. Il est issu de la classe moyenne, ses parents sont professeurs et ses quatre frères et sœurs ont une vie stable, sans problème particulier. Vincent a le don pour séduire les femmes et, en ce sens, on pourrait dire que lui aussi « a tout pour être heureux »... Seulement voilà, Vincent est accro à l'alcool et à la cocaïne et il est seul car ses amis se sont éloignés de lui. Il fait actuellement face à deux procès pour violence, vient de perdre son travail et n'a plus de voiture suite à un énième accident où il est en tort... La vie de Vincent a toujours été chaotique. Tout petit déjà, il accumulait les renvois, changeait d'école chaque année et ne cessait de se chamailler avec ses frères et sœurs.

Comment Vincent en est-il arrivé là ? Lorsqu'il est triste, déçu ou frustré, il boit ou se drogue pour oublier. Lorsqu'il est en colère, il frappe ou, au mieux, il déverse un flot d'insultes et de menaces sur son interlocuteur, avant de sortir en claquant la porte. Vincent a pourtant le cœur sur la main... mais il est incapable de gérer ses émotions...

L'objectif de cet ouvrage est de fournir aux lecteurs une synthèse des connaissances disponibles à ce jour sur les compétences émotionnelles. Dans ce chapitre, nous exposerons les facteurs historiques ayant conduit à l'émergence de cette notion, et en approfondirons la définition. La suite de l'ouvrage consistera en une présentation détaillée des différentes compétences émotionnelles. Nous découvrirons, d'une part, les processus qui sous-tendent chaque compétence et, d'autre part, en quoi celles-ci sont essentielles au bon fonctionnement de l'individu. À l'issue de la lecture, le lecteur disposera donc d'un ensemble de connaissances théoriques sur les compétences émotionnelles mais, également, d'une base pratique pour les développer.

## 1 HISTORIQUE DE LA NOTION DE « COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES »

---

Bien que certains se soient déjà intéressés aux compétences émotionnelles dans les années vingt, la recherche dans ce domaine n'a pris son essor que dans les années quatre-vingt-dix, à la suite de la naissance du concept d'*intelligence émotionnelle*. L'intelligence émotionnelle [IE] est un terme hybride qui fut considéré au départ comme un oxymoron, c'est-à-dire un terme fédérant des concepts/idées perçu(e)s comme contradictoires. L'intelligence est en effet traditionnellement associée à l'idée de

raison, de processus évolués et de haut niveau, tandis que les émotions sont volontiers associées à l'idée de passion, d'irrationalité et considérées à ce titre comme des processus primaires, voire inférieurs. La notion d'intelligence émotionnelle renvoie à l'idée que la capacité à identifier, à comprendre, à gérer, et à utiliser ses émotions (et celles d'autrui) est au moins aussi importante pour la réussite que les capacités dites intellectuelles.

Différents auteurs peuvent être considérés comme précurseurs du concept de compétence émotionnelle. On peut tout d'abord citer Thorndike qui, dès 1920, souligne l'importance de « l'habileté à identifier ses propres états internes, motivations et comportements (ainsi que ceux des autres), et à interagir avec autrui de manière optimale sur base de ces informations » (Thorndike, 1920). Vient ensuite Gardner, qui propose en 1983 d'ajouter à l'intelligence classique (QI) une intelligence « personnelle » à deux versants : l'intelligence *intrapersonnelle* et l'intelligence *interpersonnelle*. Il définit la première comme étant « la connaissance introspective de soi : le sentiment d'être vivant, l'expérience de ses émotions, la capacité à les différencier puis à les nommer, à en tirer les ressources pour comprendre et orienter son comportement » (Gardner, 1983 ; traduction française de 1993, p. 40) et la seconde comme « la capacité à repérer ce qui distingue les individus, et en particulier les différences d'humeur, de tempérament, de motivation et d'intention. L'intelligence interpersonnelle permet de déceler les projets et désirs de l'autre, même s'ils sont dissimulés » (1993, p. 38-39). L'idée fait son chemin dans la communauté scientifique et conduit Salovey et Mayer<sup>1</sup> à suggérer en 1990 l'idée d'une « intelligence émotionnelle ». Celle-ci renverrait à « la capacité à raisonner au sujet des émotions et à les utiliser afin d'enrichir la pensée » et inclurait « la capacité à identifier les émotions, à générer les émotions adéquates pour faciliter la pensée, à comprendre les émotions et à gérer ses émotions de manière à promouvoir la croissance émotionnelle et intellectuelle » (Mayer, Salovey et Caruso, 2004, p. 197). Mayer et Salovey construisent un test pour mesurer l'intelligence émotionnelle et sont les premiers à mener des recherches scientifiques sur la question.

Le concept serait peut-être resté lettre morte si Daniel Goleman – journaliste scientifique de son état – ne l'avait pas popularisé dans son livre *L'Intelligence émotionnelle* (Goleman, 1995). Le succès fut immédiat et dépassa les attentes les plus folles de son auteur dans la mesure où ce livre figure aujourd'hui parmi les plus grands best-sellers du XX<sup>e</sup> siècle ! Le succès de

1. Bien qu'on crédite typiquement la naissance du concept d'intelligence émotionnelle à Salovey et Mayer (1990), le terme avait déjà été utilisé auparavant par d'autres auteurs tels que Leuner (1966), Payne (1986) et Greenspan (1989). Toutefois, aucun de ces auteurs ne l'avait vraiment défini, ni n'avait proposé d'instruments de mesure.

cet ouvrage et du concept qui le sous-tend est attribuable à plusieurs phénomènes, dont l'un des plus saillants est sans doute le fait qu'il constitue une réponse au pessimisme généré par l'ouvrage *The Bell Curve* (Hernstein et Murray, 1994). Ce dernier, à l'origine d'intenses controverses, affirme que le quotient intellectuel (QI) est normalement distribué dans la population<sup>1</sup>, qu'il a une forte composante génétique, qu'il est difficile à modifier, et qu'il différerait selon l'appartenance ethnique. Il montre également que le QI diffère en fonction de la classe socio-économique, et qu'il détermine fortement le degré de succès professionnel. Hernstein et Murray contredisent ainsi l'idée – fondatrice des USA puisque figurant dans leur *Déclaration d'indépendance* – que « tous les hommes sont créés égaux ». Dès le début, Goleman positionne son ouvrage en réponse à celui de Hernstein et Murray. Selon lui, l'intelligence émotionnelle est aussi, si pas même deux fois, plus importante que le QI dans la prédiction du succès professionnel et personnel (Goleman, 1998, p. 34) ; en outre elle peut être apprise. Il n'en fallait pas plus pour susciter l'enthousiasme. Comme le soulignent certains, l'intelligence émotionnelle est un concept rassurant à bien des égards car elle confirme ce que beaucoup pensent tout bas : la réussite est loin de dépendre uniquement des capacités intellectuelles.

L'intelligence émotionnelle a donné lieu à un véritable engouement et au développement parallèle d'un « marché des émotions » : livres, tests, formations, conférences, etc. Les tests d'intelligence émotionnelle ont atteint des prix jamais atteints dans le domaine de l'évaluation psychologique (jusqu'à 25 € par tête pour certains tests). S'il est effectivement important de souligner l'influence des compétences émotionnelles dans la prédiction du succès, il faut toutefois rester vigilant et ne pas verser dans la tendance opposée, celle de surestimer leur importance. Les recherches actuelles (voir par exemple Van Rooy et Viswesvaran, 2004) tendent à montrer que l'intelligence émotionnelle est aussi, mais pas plus, importante que le QI dans l'adaptation et la réussite de l'individu.

Il est à noter que l'appellation « intelligence émotionnelle » a suscité d'intenses controverses dans la communauté scientifique, celle-ci préférant réserver le statut d'intelligence aux habiletés purement cognitives. Dans la suite de notre propos, nous préférons dès lors le terme de *compétences émotionnelles* (originellement proposé par Saarni, 1988) à celui d'*intelligence émotionnelle*.

---

1. La distribution de l'intelligence émotionnelle suit une courbe en cloche (= dite courbe de Gauss) : la plupart des individus ont un QI moyen, une minorité un QI très élevé et une autre minorité un QI très faible.