

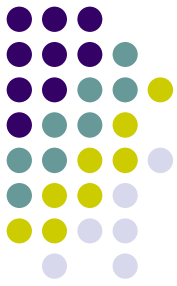
Émotions & Pratique professionnelle

De la recherche fondamentale et
appliquée pour une mise en
œuvre dans ...
le bien être au travail?

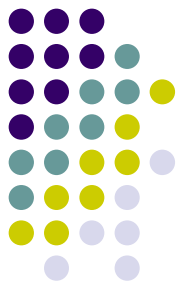
Evelyne Stumpf
Psychologue du travail

Préambule

- Pour vous, émotions et travail?



Préambule



- Et en tant que psychologue du travail?
 - ▶ Connaissance théorique
 - ▶ Application

→ *Le cœur de métier*

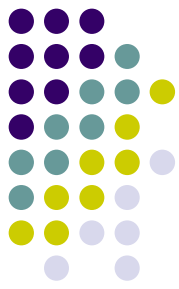


Objectifs

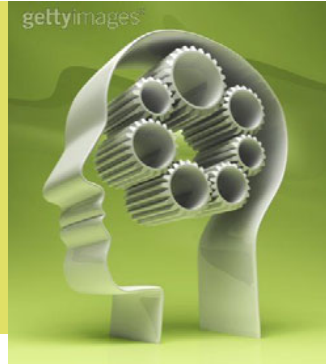


- **Apporter un élément de compréhension dans la mise en relation :
dimension émotionnelle - management**
- **Sous différents angles de la psychologie**
- **Dans votre contexte de travail**

Déroulement



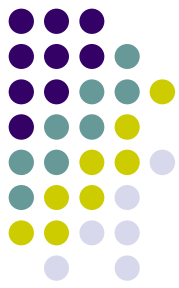
Théories : l'étude des émotions en psychologie



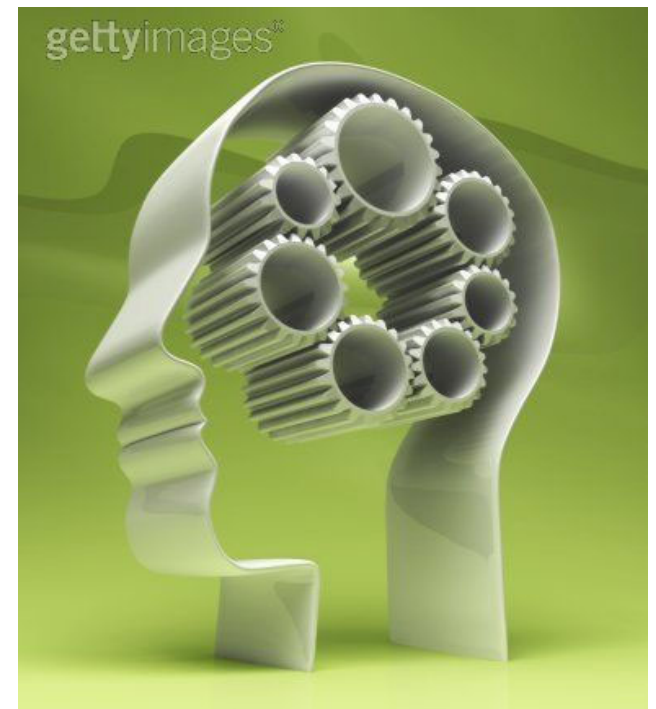
Applications : émotions dans la pratique professionnelle ?



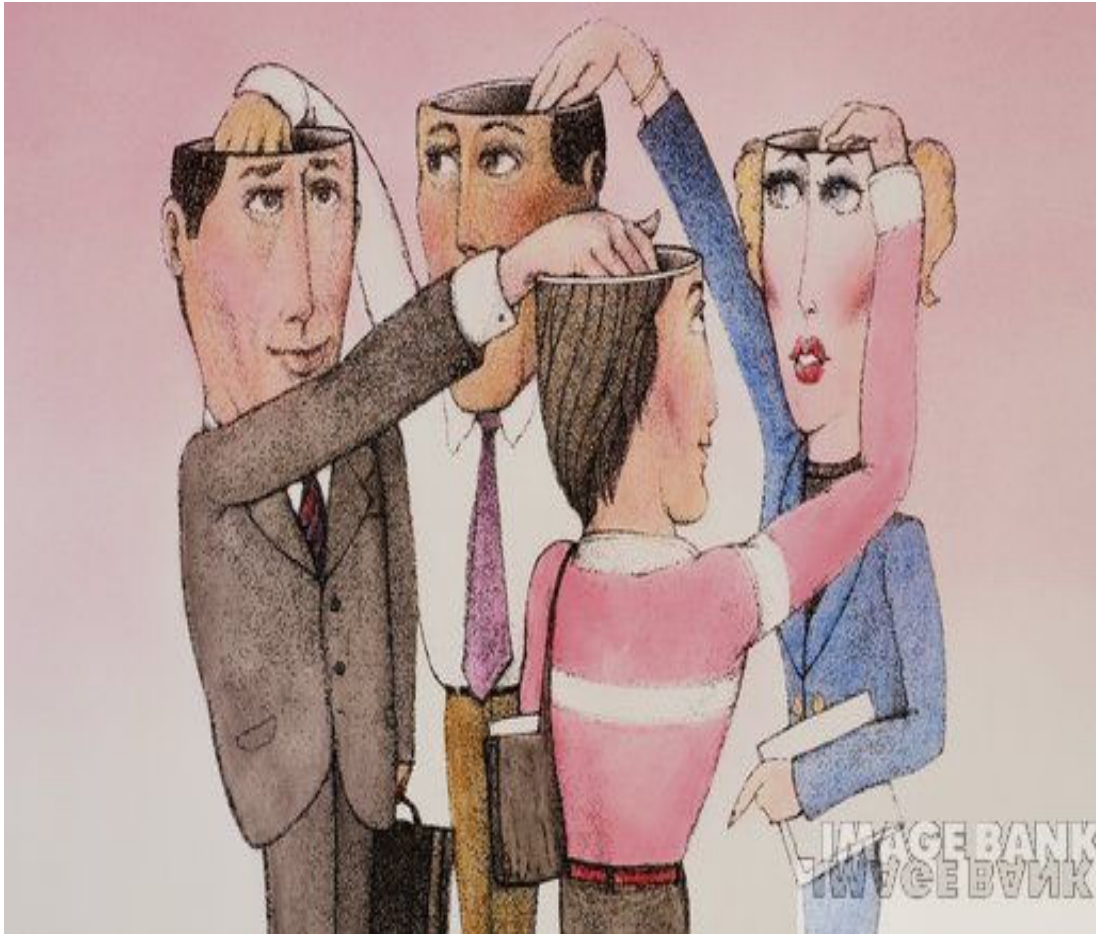
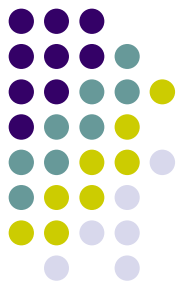
Théories : l'étude des émotions en psychologie



- La psychologie différentielle
- Les cognitions sociales
- Émotions, cognitions et santé
 - Le partage social des émotions
 - La prévention de la santé



Psychologie différentielle et émotions



- Étude de la variabilité inter et intra-individuelle
- Recherche à identifier les éléments qui expliquent cette variabilité.

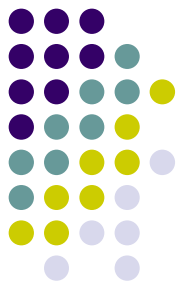
Psychologie différentielle et émotions



Trois auteurs précurseurs du concept d'intelligence émotionnelle.

- **Thorndike (1920)** : père du concept d'*intelligence sociale*
 - IS : « *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* »
- **Weschler (dès 1940)** :
 - déclare que l'intelligence cognitive n'explique pas toute la variance dans l'adaptation de l'être humain à son environnement.
- **Gardner (1983/1993)** : les intelligences multiples
 - Propose l'existence de deux formes d'intelligence, dites "personnelles": l'intelligence intrapersonnelle et interpersonnelle.

L'intelligence intra & inter de Gardner



Intelligence intrapersonnelle

- *"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" (1993)*

Intelligence interpersonnelle

- *"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'autres, même s'ils sont dissimulés" (1993)*

Naissance et déploiement du concept d'IE



- **Premier utilisation du terme** : Leuner (1966), Payne (1986) et Greenspan (1989).
- **Formalisation du concept** : Salovey et Mayer (1990) définissent et formalisent l'IE :
 - proposent un instrument pour la mesurer
 - Mènent les premières recherches scientifiques sérieuses sur la question.
- **Popularisation du concept** : Daniel Goleman – journaliste scientifique
 - popularisé le concept au travers de son livre "*l'intelligence émotionnelle*" (1995).
 - succès fut immédiat et dépassa toutes les attentes
 - grands best-sellers
 - 1995, le QE (Quotient Emotionnel) fit la couverture du "Time" (Gibbs, 1995).
 - l'IE et le QE ont été sélectionnés par *l'American Dialect Society* comme étant les nouveaux mots ou phrases les plus utiles des années 90 (Matthews, Zeidner, & Roberts, 2002).



En 1990, 2 chercheurs américains
John Mayer et Peter Salovey
énumèrent les habiletés de l'I.É



1. reconnaître ses propres émotions et les analyser (**conscience de soi**) ;
1. les maîtriser, (**contrôle de soi**) ;
3. les mettre au service d'un but (**motivation**) ;
4. reconnaître les émotions des autres et les partager (**empathie**) ;
5. agir sur les émotions des autres (**leadership**).

En 1995, Daniel Goleman définit l'I.É. Comme suit:



" l'I.É. est la capacité de percevoir ses propres émotions et de les contrôler, de détecter les émotions d'autrui...

la faculté de s'automotiver et d'entretenir des relations harmonieuses et fructueuses avec les autres..."

Modèle de l'IE

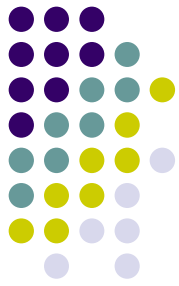


Deux grandes conceptions/définitions :

➤ Approche IE comme ***trait*** (Goleman, 1995 ; Bar-On, 1997 ; Furnham & Petrides, 2003)

➤ Approche IE comme ***aptitudes*** (Mayer & Salovey, 1999 ; Mayer, Salovey & Caruso, 2002 ; Mayer & Geher, 1996 ; Freudenthaler & Neubauer, 2003)

Définir l'Intelligence émotionnelle (IE)



Relatif consensus aujourd'hui :

- IE = une compétence nécessaire pour une adaptation *réussie* à des événements émotionnels (Matthews Zeidner et Roberts, 2002)

Compétences sociales

Compétences personnelles



Empathie

- Conscience des sentiments des autres
- Enrichissement des autres
- Passion du service
- Exploitation de la diversité
- Sens politique

Conscience de soi

- Émotionnelle
- Autoévaluative
- Confiance en soi

Maîtrise de soi

- Contrôle de soi
- Fiabilité
- Conscience professionnelle
- Adaptabilité
- Innovation

Aptitudes sociales

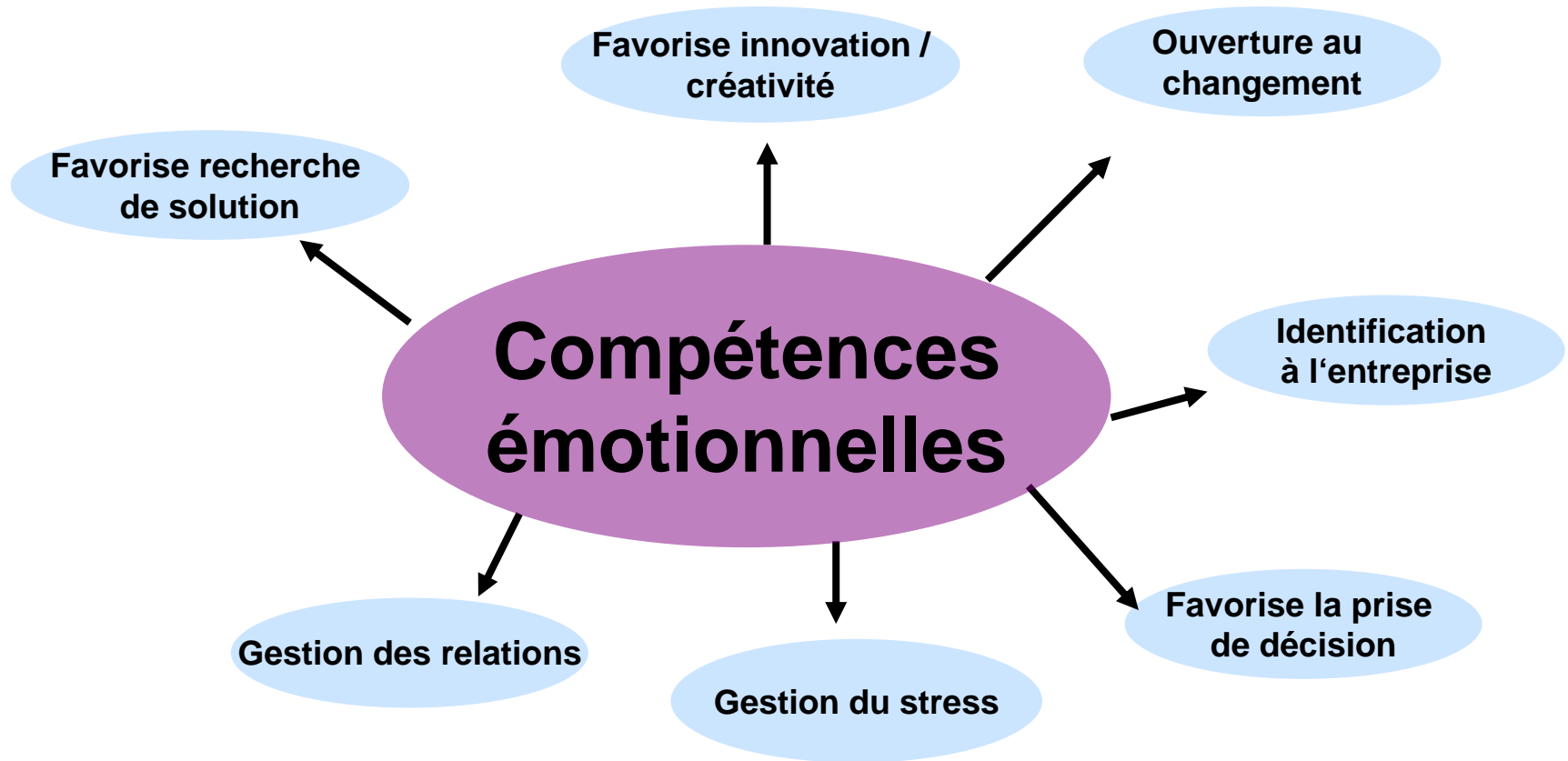
- Ascendant
- Communication
- Direction
- Cristalliser les changements
- Sens de la médiation
- Nouer des liens
- Sens de la collaboration
- Mobiliser une équipe

Motivation

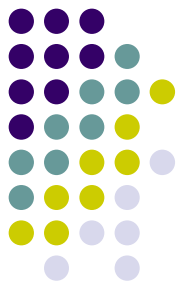
- Exigence de perfection
- Engagement
- Initiative
- Optimisme

**Intelligence
Émotionnelle**

Bénéfices des compétences émotionnelles

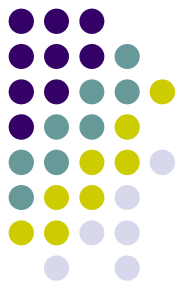


Apport de la psychologie différentielle



- Les émotions et le management
 - **Etude McClelland, 1966 :**
 - Cadres qui possèdent compétences relevant des compétences émotionnelles ont profit de leur division 20% supérieur à ceux des autres
 - **Etude de Goleman :**
 - « les plus grands leaders se ressemblent sur un point essentiel: ils possèdent tous au plus haut point ce que l'on désigne maintenant sous le nom d'intelligence émotionnelle»
 - **Gond et Mignonac, 2001 :**
 - « L'intelligence émotionnelle se situe au cœur du portefeuille de compétence du leader efficace »

Psychologie différentielle et émotions



- **Applications : émotions dans la pratique professionnelle?**



Apport de la psychologie différentielle



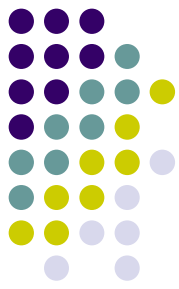
- Les émotions et le management
 - La connaissance des émotions permet au leader d'évaluer son impact sur son propre jugement. La capacité à influencer les émotions des membres de son équipe permet d'encourager leur ouverture au changement. Un état affectif positif favorise l'expression de la créativité.
 - La régulation de ses propres émotions favorise la prise de conscience et la compréhension des problèmes rencontrés ainsi que la création d'un climat émotionnel positif favorable à l'apprentissage.

Apport de la psychologie différentielle

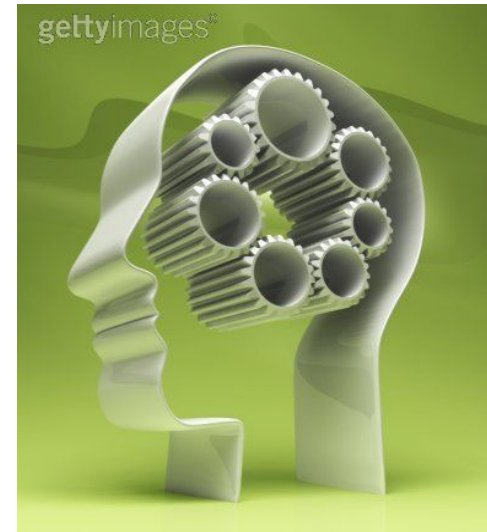


- Les émotions et le management
 - La conscience et la régulation de ses propres émotions et celles d'autrui permettent de proposer des solutions constructives susceptibles de créer et de maintenir un haut niveau de productivité, de confiance mutuelle et de coopération.
 - La connaissance des émotions permet d'agir sur celles qui interfèrent avec le processus de décision, et sur celles qui le facilitent. Elle offre la possibilité de reconsidérer un changement en cours, de proposer des solutions alternatives.
 - Ces compétences permettent de repérer des normes et des valeurs organisationnelles et ainsi de promouvoir la culture organisationnelle.

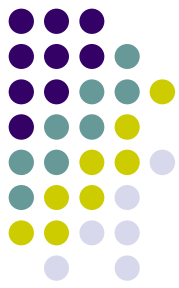
Les cognitions sociales et émotions :



- Jugement et prise de décision

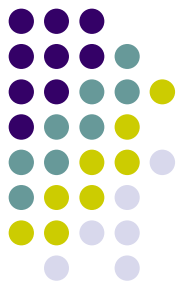


Les cognitions sociales et émotions :



- Jugement
 - **Affect Infusion Model** ou « **Les principes du modèle des processus multiples** » - **Forgas, 1995** :
 - 2 objectifs principaux pour le percevant:
 - Minimiser les efforts
 - Produire un jugement adapté socialement

Les cognitions sociales et émotions :



- Jugement
 - **Affect Infusion Model (AIM) – Forgas :**
 - l'état Affectif peut influencer le processus de jugement
 - et le contenu du jugement
 - Vérifications expérimentales : effets de congruence
 - l'état Affectif positif et jugement positif
 - l'état Affect négatif et jugement négatif
- ➔ état Affectif en temps que source d'information

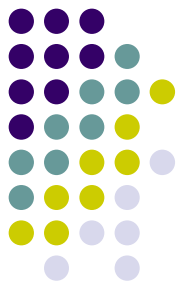
Les cognitions sociales et émotions:



- Affect influence stratégie de traitement de l'information :
 - Affect positif = traitement global (heuristique)
 - Etat affectif = traitement en détail (systématique)

- ➔ *Mais* : Conscience de son état affectif: traitement systématique

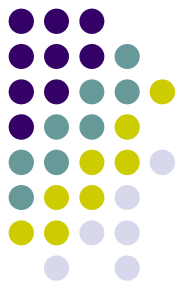
Les cognitions sociales et émotions :



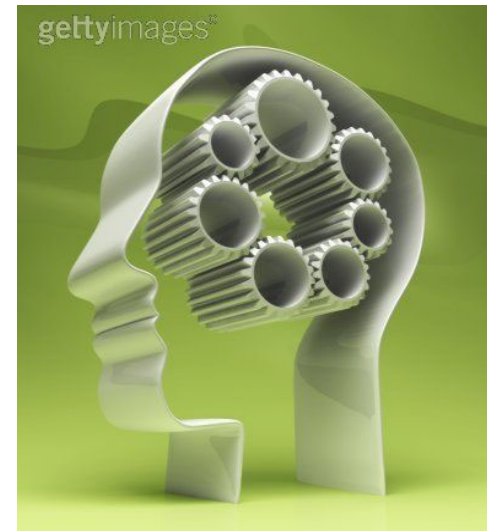
- Applications : émotions dans la pratique professionnelle ?



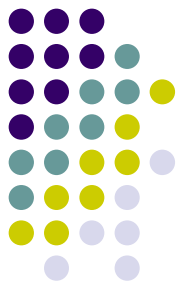
Partage social des émotions :



- Les besoins après une expérience émotionnelle : le partage social
- Les travaux de B.Rimé.



Partage social des émotions :



- Après épisodes émotionnels, **double impact** :
 - **Cognitions** : confusion, perte de sens
 - **Affects** : anxiété, incertitude, impuissance
- re-présentation en mémoire
- recherche de sens
- partage social des émotions

Partage social des émotions :



- Les **besoins** après une expérience émotionnelle: le partage social
 - Besoins Cognitifs
 - Révision des buts
 - Modification des modèles
 - Recréation du sens
 - Recadrage de l'expérience
 - Besoins Affectifs
 - Reconfort, soutien
 - Validation, reconnaissance
 - Intégration sociale, estime

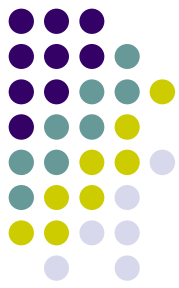
Eclairage sur le « soutien social »



2 conceptions sur le soutien social

- facteur général de bien-être que les personnes **soient ou non exposées** à des situations de vie difficile.
- a un effet tampon sur le stress et sur les réactions physiques et psychologiques associées au stress. Le rôle du soutien social entrerait en jeu lorsque les personnes **sont exposées** à des situations de vie difficiles.

Eclairage sur le « soutien social »



- **Différents types de soutien social**

- Soutien émotionnel
- Evaluatif
- Matériel/ financier
- Informatif

- **Plusieurs sources**

- Collègues
- Supérieurs
- Relations externes

Le partage social de l'émotion



Bénéfices :

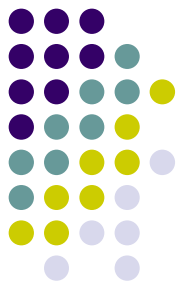
- apaisement, consolation
- tendresse, affection
- réassurance, valorisation
- sentiment d'appartenance, du lien social
- atténue le stress perçu
- augmente les ressources perçues
- affecte certaines stratégies de coping :
centré sur le problème
- diminue l'affectivité négative

Le partage social des émotions, une aide à la régulation



- Aide à modifier la situation
- Aide à se distraire
- Aide à changer de perspective
- Aide à moduler nos réponses

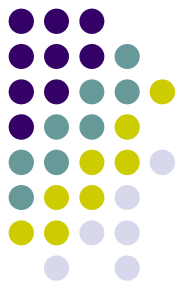
Les cognitions sociales et émotions :



- Applications : émotions dans la pratique professionnelle ?



Émotions et prévention de la santé au travail

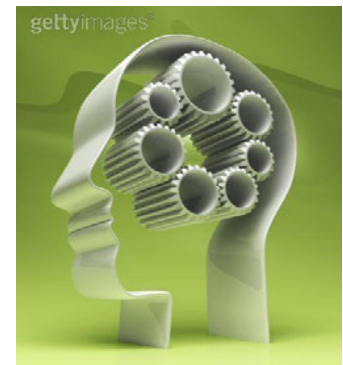


- Etude INRS : « prise en compte des émotions au travail : cas pratique en entreprise »

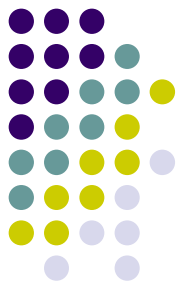
C.Ribert -Van De Weerd - département Homme au travail

- Comment l'analyse de l'activité et des émotions peut contribuer à prévenir les risques de stress ?

- Étude psycho-ergonomique



Émotions et prévention de la santé au travail



- Contexte :
 - comprendre les facteurs agissant sur la santé des personnes au travail
- La charge de travail :
 - Composante physique
 - Composante mentale
 - Composante émotionnelle

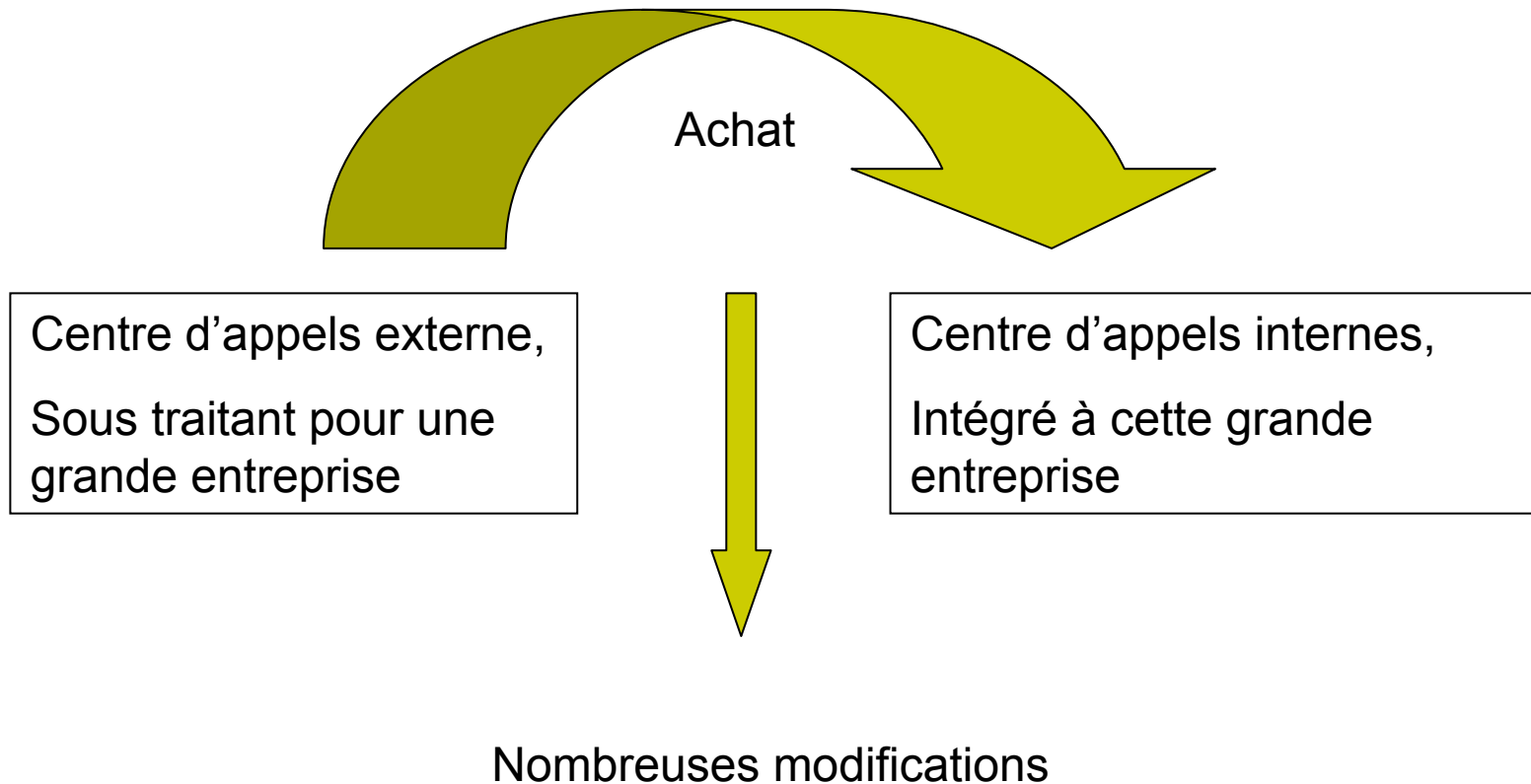
Émotions et prévention de la santé au travail



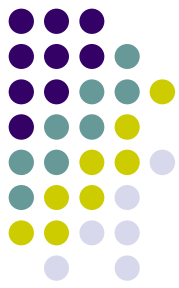
- Analyse des conditions de travail
- Observation de l'activité
- Évaluation de la charge de travail
- Récolte des émotions ressenties en situation réelle

Pistes d'action pour la prévention

Émotions et prévention de la santé au travail



Émotions et prévention de la santé au travail



- **Processus d'équilibrage émotionnel** (Huy, 2002) : permet à l'organisation de changer radicalement tout en assurant la continuité de sa mission
- « middle managers » : « pare-chocs émotionnels »
- 2 types de comportements :
 - Implication émotionnelle dans le projet de changement
 - Attentifs au ressenti émotionnel de leurs collaborateurs



Affectent le projet de changement collectif

Émotions et prévention de la santé au travail



	Phase de pré-enquête	Phase d'analyse de travail en situation réelle	Phase d'analyse globale
Objet d'étude	<ul style="list-style-type: none"> ● Organisation, ● Nature des tâches, modalités de contrôle, ● Culture d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ● Activité en situation réelle ● Émotions ressenties en cours d'activité 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ressenti global et appréciation des conditions de travail ● Santé (perçue) et stress
Méthode d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> ● Analyse de documents ● Entretiens à différents niveaux d'entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> ● Observations filmées ● Auto-confrontations ● Évaluation des niveaux d'émotion avec échelle ● Questions sur les situations observées 	<ul style="list-style-type: none"> ● Analyse de documents ● Entretiens semi-directif avec des managers et des opérateurs
	<p>Phase transversale</p> <p>État des lieux des collectifs de travail et mise en place de groupes</p>		

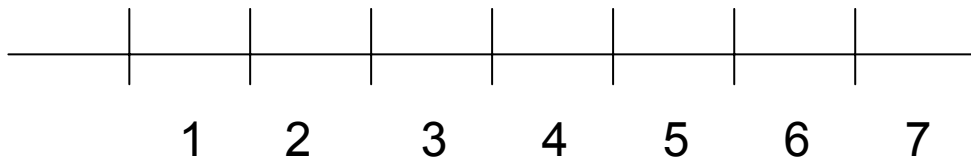
Émotions et prévention de la santé au travail



- Échelles de Lickert présentant à chaque extrémité deux valences émotionnelles opposées

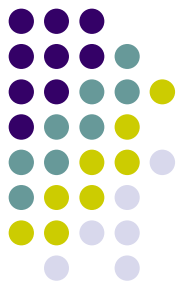
Emotion -

Emotion +



→ Dégage des interviews les éléments nécessaires à la compréhension des aspects cognitifs et émotionnels du travail et de leur articulation

Émotions et prévention de la santé au travail



- Observations :

Impacts du changements

- Complexification du métier : compétences relatives en communication, à la vente, régulation de situations variées

- Accent sur qualité des réponses fournies + quantité

• Les émotions agissent sur l'activité :
Influencent + ou -

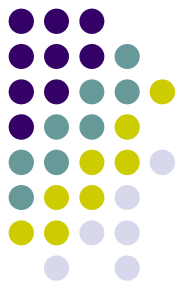
• L'activité cognitive et événements vécus ont effet sur l'état affectif

Régulation pour créer un équilibre entre des contraintes perçues et des moyens d'y faire face
= stratégies pour alléger les difficultés ou augmenter
La fréquence et l'intensité des émotions positives

+ : régulation des situations de travail

- : pour la santé

Émotions et prévention de la santé au travail



- Les stratégies émotionnelles et cognitives
 - **Jeu d'acteur** : contrôler les émotions ressenties et afficher les émotions en accord avec les prescriptions de l'entreprise
(« emotion work »-Hochschild)
 - **Faire le vide** : chasser les émotions -
 - **Se mettre en condition** : état d'esprit + et confiant
 - **Recherche de la maîtrise de soi** : savoir être
- Utiliser par tous mais non partagées

Émotions et prévention de la santé au travail



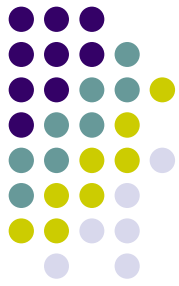
- Observation des impacts de ces stratégies :
 - accentue fatigue mentale et physique
 - épuisement mentale et professionnel
 - symptôme du stress : sommeil, maux de ventre, dos, sentiment d'être vidé

Émotions et prévention de la santé au travail



- Les mesures de prévention :
 - **Les critères d'évaluation à reconsidérer :**
 - + de latitude
 - **Révision des modes de managements de proximité :**
 - en phase avec les critères qualités
 - **Développement des collectifs de travail :**
 - groupes avec espace temps réservé pour partager les expériences
 - Débat sur : activité réalisée, modes de contrôle, de l'organisation du travail, des contraintes de travail ressentie comme étant les plus pesantes

Émotions et prévention de la santé au travail



- Applications : émotions dans la pratique professionnelle ?

