

Les enjeux des émotions

avant-propos

En quoi consistent les émotions ?

SOMMAIRE

Dossier coordonné
par Pascal Barreau

- En quoi consiste les émotions ? ...7
- Les émotions dans le management : un levier puissant pour les professionnels de santé 8
- L'intelligence émotionnelle, une prise de risque ? 12
- La gestion des émotions du manager 16
- Des affects au travail, des affects qui travaillent, du travail qui affecte 20
- Le rôle de la pleine conscience sur les émotions et la performance au travail 25
- Provoquer de l'émotion en pédagogie : la clé d'un apprentissage réussi 27
- Développer les compétences émotionnelles des apprenants ... 31
- Émotion et droit, de la naissance des conflits à leur résolution par la médiation 34
- La gestion des émotions : un enjeu pour la prise de décision 38
- Éléments de bibliographie40

Même s'il n'existe pas une seule définition de la notion d'émotion, tous les auteurs de ce dossier s'accordent sur ce qu'elle n'est pas. Les émotions sont mobilisées par un événement qui fait écho en nous. Cet écho est issu, entre autres, de l'éducation, de la culture, du lieu, etc.

Une personne traversée par une émotion ignore qu'elle est susceptible de la transmettre. Contagieuse, celle-ci peut enflammer les foules sur fond de subjectivité collective et déboucher ainsi sur des comportements insensés. Contrairement aux idées reçues, les émotions ne sont pas irrationnelles. Est-il possible de les comprendre, d'identifier leurs antécédents et d'envisager leurs conséquences ? C'est le pari un peu fou de ce dossier.

Il y a quelques années encore, on demandait aux soignants de laisser leurs émotions à la maison et dans leur vestiaire. Quelle hérésie que de croire que l'homme gère ses émotions avec discernement. Un travail sans émotions n'éveille aucun intérêt. Nombre d'insatisfactions naissent de leur absence. La collaboration, l'entraide, la motivation et même l'amour sont sous-tendus par des émotions. La motivation intrinsèque se caractérise par le fait que les employés aiment être transportés plus loin et ailleurs que là où ils avaient imaginé se rendre. Les univers professionnels qui rapprochent des personnes activent de façon massive les émotions. Plus la relation est directe, plus elles sont mobilisées et font fi des cadres formels fondés sur des règlements organisationnels. Le soin et le



management sont deux activités qui inscrivent les personnes dans une dimension de l'altérité à forte connotation émotionnelle.

De là à faire un lien avec l'épuisement professionnel par surexposition aux rayons de l'intersubjectivité émotionnelle, il n'y a qu'un pas que des chercheurs n'ont

pas hésité à exploiter, notamment dans un contexte négatif. Le burn-out dans la santé est plus rare qu'il n'y paraît. Souvent amalgamé à l'insatisfaction au travail, il ne peut s'y réduire. Beaucoup de personnes dont l'emploi implique un travail émotif intense ne connaissent pas pour autant un niveau élevé de mécontentement et de lassitude. En amplifiant les motivations positives, elles préservent un bon niveau de satisfaction professionnelle. Et même s'il est courant d'entendre les soignants dire qu'ils sont très fatigués, très peu pensent à abandonner leur métier. Il semble bien difficile de savoir en quoi consistent les émotions. Elles sont un vrai mystère. À la lecture de ce dossier, pas sûr que vous découvriez tous ses secrets mais au moins vous aurez levé le voile sur une partie de l'énigme... la vôtre ! ■

Déclaration de liens d'intérêts

L'auteur déclare ne pas avoir de liens d'intérêts.

Pascal Barreau
Psychologue

c/o Soins Cadres, Elsevier Masson SAS, 65 rue Camille-Desmoulins, 92442 Issy-les-Moulineaux, France

Adresse e-mail : p.barreau@hotmail.fr (P. Barreau).

Éléments de bibliographie

La bibliographie suivante [1-57] complète le dossier "Les enjeux des émotions".

LIVRES

- [1] **Berghmans C (dir.)**. Intelligence et compétences émotionnelles en entreprise. Paris: L'Harmattan; 2018.
- [2] **Gendron B, Lafortune L (dir.)**. Leadership et compétences émotionnelles dans l'accompagnement du changement. Québec (Canada): Presses universitaires du Québec; 2009.
- [3] **Goleman RJD**. L'Intelligence émotionnelle. Paris: J'ai lu; 2014.
- [4] **Kotsou I**. Managez grâce à votre Intelligence émotionnelle : utiliser la force de ses émotions. Louvain-la-Neuve (Belgique): De Boeck Supérieur; 2023.
- [5] **Kotsou I, Godeau-Pernet A, Farnier J, et al**. Améliorer ses compétences émotionnelles en 8 modules. Malakoff: Dunod; 2023.
- [6] **Kotsou I**. Intelligence émotionnelle et management: comprendre et utiliser la force des émotions. Louvain-la-Neuve (Belgique): De Boeck Supérieur; 2019.
- [7] **Labouesse S, Van Laethem N**. La boîte à outils : de la pleine conscience. Malakoff: Dunod; 2016.
- [8] **Launet ME, Peres-Court C**. La boîte à outils de l'intelligence émotionnelle : 58 outils clés en main et 5 vidéos d'approfondissement. Malakoff: Dunod; 2023.
- [9] **Lordon F**. La société des affects : pour un structuralisme des passions. Paris: Points Seuil; 2015.
- [10] **Mikolajczak M, Quidbach J, Kotsou I, Nélis D**. Les compétences émotionnelles. Malakoff: Dunod; 2023.
- [11] **Mikolajczak M, Desseilles M**. Traité de régulation des émotions. Bruxelles (Belgique): De Boeck; 2012.
- [12] **Peillod-Book L, Shankland R**. Manager en pleine conscience. Malakoff: Dunod; 2021.
- [13] **Poiré E, Mamprin C**. Les émotions au cœur du leadership : des compétences émotionnelles pour diriger. Québec: Presses universitaires du Québec; 2023.
- [14] **Regard J**. Manuel de gestion des émotions. Paris: Eyrolles; 2012.
- [15] **Rimé B**. Le partage social des émotions. Paris: Presses universitaires de France; 2009.
- [16] **Saint-Jean M, Paquet M**. Émotions et compétences émotionnelles dans l'activité professionnelle et la formation. Paris: L'Harmattan; 2020.
- [17] **Sander D, Scherer KR**. Traité de psychologie des émotions. Malakoff: Dunod; 2019.
- [18] **Saunders L**. L'énergie des émotions – comprendre les émotions pour mieux les utiliser en entreprise. Paris: Eyrolles; 2013.

ARTICLES

- [19] **Abaroa FA**. L'intelligence des émotions : une relecture des fondements de « l'intelligence émotionnelle ». Rev Int Psychosociologie 2006;(28):25-38.
- [20] **Benazzouz M, Bastos M, Chrif K, et al**. Accompagner les équipes pour décrypter et gérer les émotions dans certaines situations de soins. Rev Infirm 2023;72(291):32-3.
- [21] **Borenstein M**. Les soignants et leurs émotions au quotidien. Soins Pédiatr Pueric 2018;39(304):10-2.

- [22] **Callebaut O**. Les émotions du cadre et le cadre des émotions. Soins Cadres 2007;16(64 Suppl):17-8.
- [23] **Chader A, Pijoan N, Plane JM**. Leadership et émotions : le pouvoir des compétences émotionnelles. Quest Manag 2021;(34):19-33.
- [24] **Chanlat JF**. Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. Travailler 2003;(9):113-32.
- [25] **De Bonnières M**. Les émotions, utiles et alliées. Rev Infirm 2023;72(291):22-3.
- [26] **Dejoux C, Dherment-Férère I, Wechtler H, et al**. Intelligence émotionnelle et processus de décision. Management & Prospective 2011;28(3):67-81.
- [27] **Demarquet F**. La santé émotionnelle au travail et le bilan InterQualia. Soins Cadres 2011;(78 Suppl): 14-5.
- [28] **Di Fabio A**. Intelligence émotionnelle et résistance au changement : quelques résultats empiriques. Psychol Travail Organ 2011;17(1):91-106.
- [29] **Donnaint E, Marchand C, Gagnayre R**. Formalisation d'une technique pédagogique favorisant le développement de la pratique réflexive et des compétences émotionnelles chez des étudiants en soins infirmiers. Rech Soins Infirm 2015;(123):66-76.
- [30] **Dorbon C, Villerot S, Appriou-Ledesma L**. Simulation en santé, gestion des émotions et performance. Soins Cadres 2020;29(123):50-4.
- [31] **Duarte AP**. Intelligence émotionnelle en situation de crise. Soins Cadres 2015;24(94):56-8.
- [32] **Dudous L, Gorlier E, Papas A**. L'intelligence émotionnelle au cœur de la formation initiale. Rev Infirm 2023;72(291):29-31.
- [33] **Dujardin PP**. Le management de proximité et les émotions au travail. Soins Cadres 2019;28(111):27-9.
- [34] **Dujardin PP, Lépine V**. Quelles compétences et ressources pour les cadres de santé dans la gestion des situations à forte charge émotionnelle ? Santé Publique (Paris) 2018;30(4):507-16.
- [35] **Dumas I, Didry P**. Compétences émotionnelles et mieux-être au travail. Rev Infirm 2019;68(256):33-4.
- [36] **Feuvrier MP**. Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? Manag Avenir 2014;(68):164-82.
- [37] **Gautier A**. Compétence émotionnelle et implication des soignants. Object Soins Manag 2016;(248):27-31.
- [38] **Gentaz E, Richard S, Glowinski D**. Compétences émotionnelles : de quoi parle-t-on ? Santé Ment 2023;(276):24-30.
- [39] **Isaac D**. Les émotions, une ressource managériale en faveur d'une dynamique collective. Soins 2023;877(68):12-7.
- [40] **Jouët E, Piot MA, Billon G, et al**. Enseigner la dimension émotionnelle des soins ? Santé Ment 2023;(276):70-1.
- [41] **Koehler M**. Gérer les émotions au bloc opératoire. Interbloc 2015;34(4):248-50.
- [42] **Kotsou I**. Écouter nos émotions nous rend libres. Cerveau Psycho 2017;(89):56-9.

- [43] **Mortillaro M, Sander D**. Des émotions aux compétences émotionnelles. Santé Mentale 2021;(254):22-7.
- [44] **Pougnat R, Pougnat L**. Le soin, lieu d'affectivité et d'émotions. Rev Infirm 202;72(291):16-9.
- [45] **Rey S**. Conception des émotions dans la discipline infirmière, survol et points de repère. Rev Infirm 2023;72(291):24-8.
- [46] **Soares A**. Les émotions dans le travail. Travailler 2003;(9):9-18.
- [47] **Soler F**. Management et intelligence émotionnelle. Soins Cadres 2014;23(91):40-2.
- [48] **Steiler D, Tarquinio C, Grégoire S, et al**. Les dangers liés à l'instrumentalisation de la pleine conscience. AD Machina 2018;(2):73-84.
- [49] **Szeliga D**. Intelligence émotionnelle et management. Object Soins Manag 2013;(220):22-5.
- [50] **Van Hoorbeke D**. La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management. Humanisme Entrep 2008;289:81-103.
- [51] **Van Hoorbeke D**. L'émotion et la prise de décision. Rev Fr Gest 2008;182:33-44.
- [52] **Zambello L**. L'intelligence émotionnelle au travail : une piste de réflexion pour le cadre de santé. Soins Cadres 2014;23(92):41-4.

T1 DOCUMENTS EN LIGNE

- [53] **Devos AF**. Les compétences émotionnelles des soignants contribuent-elles à favoriser leur bien-être professionnel ? Master en sciences de la santé publique. Université catholique de Louvain. 2022. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis.33559>.
- [54] **Franceschi H**. Management émotionnel : définition et intérêt en entreprise. www.hervefranceschi.com/blog/management-emotionnel-definition-et-interet-en-entreprise/.
- [55] **Gendron B**. Les compétences émotionnelles comme compétences professionnelles de l'enseignant : la figure du leadership en pédagogie. 5^e colloque questions de pédagogie dans l'enseignement supérieur. Brest. 2008. <https://shs.hal.science/halshs-00271331/>.
- [56] **Monier H**. Les émotions au travail dans un service d'urgences : vers un management de la régulation émotionnelle collective ? 26^e congrès AGRH. Montpellier. 2015. <https://shs.hal.science/halshs-01212854/>.
- [57] **Schwartz C**. Analyser l'intelligence émotionnelle des étudiants en médecine permet-il de former des médecins plus empathiques ? Doctorat de médecine. Université Claude-Bernard. Lyon 1. 2019. <https://n2t.net/ark:/47881/m6f18xzv>.

Liliane Régent

Documentaliste,

c/o Soins Cadres, 65 rue Camille-Desmoulins,

92442 Issy-les-Moulineaux, France

Adresse e-mail : soinscadres@elsevier.com (L. Régent).