

COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES

Céline Itié

Conservatoire National des Arts et Métiers

1. Présentation du concept

Les compétences émotionnelles sont définies dès 1988 dans le cadre de recherches sur le développement et l'autorégulation émotionnels de l'enfant, comme « la démonstration de l'auto-efficacité dans les transactions sociales provoquant des émotions » (Saarni, 1999, p. 3). Cette approche développementale met l'accent sur les notions d'éthique, de valeurs et de croyances culturelles, transformées par l'individu en significations personnelles qui influenceraient ses réponses émotionnelles en situation de transactions sociales pour atteindre les « résultats ou objectifs souhaités » (Saarni, 1999, p. 3).

Ce modèle met en évidence huit principaux facteurs contribuant à la compétence émotionnelle¹ :

- 1 La conscience de son état émotionnel.
- 2 La capacité à discerner les émotions des autres.
- 3 La capacité à utiliser un vocabulaire des émotions et des termes d'expression communément et culturellement partagés.
- 4 La capacité à exprimer de l'empathie et de la sympathie à l'égard des expériences émotionnelles des autres.
- 5 La capacité à réaliser qu'un état émotionnel interne ne correspond pas obligatoirement à une expression externe, tant chez soi que chez les autres ; comprendre que ses propres émotions peuvent avoir un impact sur les autres et en tenir compte dans ses stratégies de présentation de soi.

1. Traduction libre.

- 6 La capacité à faire face aux émotions aversives ou pénibles, en utilisant des stratégies d'autorégulation (par exemple, «la résistance au stress»).
- 7 La conscience que la structure et la nature des relations sont en partie déterminées par le partage mutuel ou réciproque des émotions authentiques.
- 8 La capacité d'auto-efficacité émotionnelle, c'est-à-dire l'acceptation de l'expérience émotionnelle, en accord avec les croyances de l'individu sur ce qui constitue un «équilibre» émotionnel souhaitable (Saarni, 1999, pp. 8-9).

Mikolajczak (2014), psychologue des émotions et de la santé, propose une approche du concept qui diffère légèrement du modèle précédent. La compétence émotionnelle serait «la capacité individuelle, mise en pratique, à identifier, à comprendre, à exprimer, à gérer et à utiliser ses émotions et celles d'autrui» (p. 3). Elle jouerait un rôle essentiel dans la santé mentale, la santé physique, la performance au travail et les relations sociales.

L'auteur distingue cinq composantes intra- et interpersonnelles : l'identification, la compréhension, l'expression, la régulation et l'utilisation de ses propres émotions et celles des autres.

L'engouement populaire pour le concept est réellement né en 1995 avec l'ouvrage *L'intelligence émotionnelle* (Goleman, 1997), grâce à l'optimisme du message qu'il véhicule. Non seulement l'intelligence émotionnelle serait plus importante que le quotient intellectuel (QI), dans la capacité des individus à gérer et réussir leur vie, mais en plus, à la différence du QI qui présenterait un caractère inné et non modifiable, l'intelligence émotionnelle peut être développée et améliorée.

Ce modèle détaille 12 compétences personnelles basées sur la maîtrise de soi, telles que l'auto-évaluation précise, la maîtrise de soi, l'initiative et l'optimisme, et 13 compétences relationnelles fondamentales (tels l'orientation vers le service, le développement des autres, la gestion des conflits et la création de liens) qui seraient selon lui, la clé pour exceller au travail, bien plus que l'expertise ou le QI (Goleman, 1998). Les compétences émotionnelles, partie intégrante de l'intelligence émotionnelle selon Goleman (1997), renvoient donc aux aptitudes personnelles et sociales des individus. Goleman identifie quatre grandes compétences émotionnelles : conscience de soi, gestion de soi, conscience et régulation des émotions d'autrui qu'il intègre à un ensemble plus large de compétences, en distinguant la façon dont les gens gèrent leurs sentiments, interagissent et communiquent.

La démocratisation du concept a dès lors ouvert la voie au développement des publications sur le sujet ainsi qu'à un véritable «marché des émotions» dans

le champ de la psychologie (livres, formations, coaching, conférences, etc.). Dans le domaine professionnel, les liens entre intelligence émotionnelle et performance au travail ont rapidement nourri un intérêt patent pour les champs de la gestion et du management.

2. Débats autour du concept

Le concept de compétence émotionnelle fait l'objet de rapprochements avec l'intelligence émotionnelle, le travail émotionnel, la performance au travail, la santé au travail, l'entrée dans le métier, aspects que nous questionnerons ci-après.

Compétences émotionnelles et intelligence émotionnelle

Ces deux concepts connexes méritent d'être distingués. Pour Saarni (1999), c'est dans l'adoption d'une approche développementale qu'ils diffèrent. Les principales critiques que cet auteur formule à l'encontre de la conception de l'intelligence émotionnelle de Salovey et Mayer (1990) ou de Goleman (1997) résident dans l'absence de référence aux valeurs éthiques, à l'identité de l'ego et à l'histoire du développement de l'individu. Pour Mikolajczak (2014), la distinction entre les deux concepts tient à l'aspect restrictif de l'approche purement cognitive auquel renvoie la notion d'intelligence.

Le travail émotionnel

Les compétences émotionnelles nécessitent également d'être différenciées du « travail émotionnel », concept issu de la sociologie des émotions désignant les efforts de transformation ou de modification que les individus réalisent sur leurs émotions en fonction de leurs perceptions des attendus sociaux en matière de sentiments (Hochschild, 2017).

Dans les métiers particulièrement exposés aux risques de tensions émotionnelles, les études sur le concept de travail émotionnel cherchent à mieux comprendre la manière dont ces travailleurs mettent en œuvre une gestion de leurs émotions visant à maintenir une réponse émotionnelle conforme à la prescription professionnelle (juges aux affaires familiales, hôtesses de l'air, agent de recouvrement, agent de pompes funèbres, professionnels de la petite enfance, etc.). Le domaine de la santé, terrain de recherche privilégié pour étudier le travail émotionnel des soignants face à la souffrance, la mort ou l'annonce de mauvaises nouvelles, illustre également l'influence des représentations et normes collectives sur la gestion

des émotions au travail, fréquemment considérée comme gage de professionnalisme et de reconnaissance par les pairs.

Dans la sphère privée, le concept de charge mentale et de double journée, identifié par Hochschild en 1989, reste un objet de recherche plus que jamais d'actualité, étudié par exemple dans le cadre du burn-out parental (Mikolajczak *et al.*, 2019).

Les compétences émotionnelles au travail : entre développement, recherche de performance et prévention des risques psycho-sociaux

L'intérêt manifesté pour les compétences émotionnelles, dans le milieu professionnel, tient aux enjeux collectifs et individuels que sous-tendent l'amélioration de la régulation de la charge émotionnelle des travailleurs et la qualité de leurs relations sociales (Lhuillier, 2006). Il apparaît donc essentiel, comme le souligne Lhuillier de recontextualiser la réhabilitation des émotions au travail, à la lumière des évolutions du monde professionnel de ces dernières décennies.

L'étude des compétences émotionnelles au travail et celle de leur prise en compte semblent suivre deux voies, désignées par Lhuillier comme parallèles, mais qui pourraient aussi s'articuler autour d'un lien de causalité. D'un côté, il y a une recherche de performance qui conduit à considérer les compétences émotionnelles comme un potentiel à développer, notamment du point de vue managérial et commercial dans les métiers de service. De l'autre côté, une attention est portée à la qualité de vie au travail et à la prévention des risques psycho-sociaux générés par cette course à la performance qui, en mettant à l'épreuve le vécu subjectif des travailleurs, menace leur santé physique et psychique.

Les compétences émotionnelles dans les métiers de l'enseignement et de la formation

Comme la plupart des métiers où les relations interpersonnelles occupent une place prépondérante, les métiers de l'enseignement et de la formation ont trouvé dans les compétences émotionnelles un concept fécond, pour faire face aux nombreux défis imposés par l'évolution du contexte de l'activité enseignante.

Selon Gendron (2008), l'enseignant est confronté à des évolutions de son activité professionnelles imposées d'abord par une remise en question des modèles pédagogiques traditionnels, basés sur le pouvoir et l'autorité institués. Ces évolutions sont également dues aux exigences d'un marché du travail qui nécessite des apprentissages de plus en plus professionnalisants. Les compétences émotionnelles seraient ainsi des compétences professionnelles en soi, indispensables à l'activité enseignante.

La capacité à se connaître, à savoir gérer ses émotions et à comprendre celles des autres, bénéficie autant à l'enseignant dans la gestion des situations stressantes et dans la prévention des situations à risque de rupture émotionnelle, qu'aux élèves dans le développement de leur potentiel émotionnel et psychosocial. Elle contribue aussi à la qualité de l'enseignement, dans la gestion des conflits, par exemple, ou dans l'établissement d'un environnement propice à l'apprentissage.

Les débuts dans la profession enseignante sont une période complexe confrontant les professionnels peu expérimentés à des situations de classe susceptibles de faire émerger des émotions intenses vécues comme désagréables. Une recherche met en relief la nécessité d'un accompagnement visant à aider ce public exposé à articuler les différentes composantes de la compétence émotionnelle (Lafranchise, Lafortune & Rousseau, 2014). Si les jeunes enseignants sont souvent capables d'identifier et de nommer les émotions qu'ils ressentent, ils ne savent pas toujours les utiliser comme source d'informations. Lorsqu'elles sont prises en compte dans l'analyse et la réflexion, les émotions permettent l'ajustement de l'action à la situation interpersonnelle. Dans le cas contraire, elles peuvent produire une diminution de la compréhension de la situation et conduire les jeunes enseignants à opérer des choix d'interventions inadéquats (Lafranchise, Lafortune & Rousseau, 2014).

3. Bibliographie

- Gendron, B. (2008). Les compétences émotionnelles comme compétences professionnelles de l'enseignant. In *Questions de pédagogie dans l'enseignement supérieur. Enseigner, étudier dans le supérieur : pratiques pédagogiques et finalités éducatives*. Actes du 5^e colloque, Brest, 18-20 juin 2008. Brest : Telecom Bretagne.
- Goleman, D. (1997). *L'intelligence émotionnelle* (trad. T. Piélat.). Paris : Laffont.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. London : Bloomsbury.
- Hochschild, A. R. (2017). *Le prix des sentiments : au cœur du travail émotionnel* (trad. S. Fournet-Fayas & C. Thomé). Paris : La Découverte.
- Lafranchise, N., Lafortune, L. & Rousseau, N. (2014). Accompagner le changement vers la prise en compte des émotions chez des personnes enseignantes en contexte d'insertion professionnelle. *Les Dossiers des sciences de l'éducation*, 31, 117-140. <http://journals.openedition.org/dse/617>
- Lhuillier, D. (2006). Compétences émotionnelles : de la proscription à la prescription des émotions au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 12(2), 91-103. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2006.01.002>
- Mikolajczak, M. (2014). Les compétences émotionnelles : historique et conceptualisation. In M. Mikolajczak (dir.), *Les compétences émotionnelles* (pp. 1-9). Malakoff : Dunod. <https://www.cairn.info/les-competences-emotionnelles--9782100712946-page-1.htm>

- Mikolajczak, M., Gross, J. & Roskam, I. (2019). L'épuisement parental: qu'est-ce que c'est et pourquoi est-ce important? *Science psychologique clinique*, 7(6), 1319-1329. doi:10.1177/2167702619858430
- Saarni, C. (1999). Emotional Competence: A Developmental Perspective. Paper presented at the Biennial Meeting of the Society for Research in Child Development (Albuquerque, NM, April 15-18, 1999). <https://eric.ed.gov/?id=ED430678>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://journals.sagepub.com/doi/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Lecture en écho

- Développement professionnel