

A close-up photograph of a man with dark, curly hair and a beard, wearing black-rimmed glasses. He is looking upwards with a thoughtful expression. Above his head, a large, translucent blue surface, possibly a piece of plastic or a large water droplet, is held in place by hands. The surface is rippling and reflecting light, creating a shimmering effect. The background is blurred, suggesting an outdoor setting.

«On peut étudier  
les émotions  
comme on étudie  
la mémoire»

**De quoi parle-t-on?**

**Le Centre interfacultaire en sciences affectives (CISA)** de l'Université de Genève vient de développer un outil, le Geneva Emotional Competence Test, qui permet de mesurer les compétences émotionnelles dans le contexte professionnel.

*Le chercheur au Centre interfacultaire en sciences affectives (CISA) de l'Université de Genève **Marcello Mortillaro** fait le point sur les dernières découvertes touchant à l'intelligence émotionnelle. Et souligne l'interdépendance méconnue entre rationalité et émotionnel.*

*Texte: Véronique Kipfer Photos: Aline Paley*

**Marcello Mortillaro, qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle?**

Elle comprend toutes nos compétences liées à la gestion et la reconnaissance des émotions qui nous aident dans le raisonnement et dans l'adaptation à notre environnement. Le terme générique d'«intelligence émotionnelle» inclut ainsi quatre compétences principales: tout d'abord, la capacité à reconnaître les émotions des autres à partir de leur comportement non verbal, simplement en les regardant ou en les écoutant. Puis la compréhension des émotions, ce qui signifie qu'on est capable de se mettre dans la peau de quelqu'un d'autre. Par exemple, vous devez annoncer à votre collègue que vous ne travaillerez désormais plus ensemble. Avant de lui annoncer cette nouvelle, vous allez imaginer la manière dont la personne va réagir: sera-t-elle triste, fâchée, contente? L'idée est qu'on se projette et qu'on parvient ainsi à prédire ce qui va arriver. Les deux dernières compétences sont la régulation émotionnelle de nos propres émotions et la gestion des émotions des autres, c'est-à-dire la manière de réagir à leurs émotions et de nous adapter à la situation.

**Y a-t-il parfois une confusion sur ce qu'on entend par intelligence émotionnelle?**

Il faut préciser qu'il s'agit ici des compétences émotionnelles prises au sens large, ce qui n'est pas forcément évident au premier abord. Tout le monde en parle et ce concept a été énormément vulgarisé. D'un côté, cela nous a aidés, car la société est devenue attentive à cette

thématique, mais en même temps, certaines personnes ont parlé des compétences émotionnelles sans avoir le *background* scientifique nécessaire et une utilisation «marketing», qui n'était pas toujours vraiment centrée sur le sujet, en a été tirée. C'est devenu une sorte de concept à tout faire. Mais je trouve important de souligner qu'aujourd'hui on peut avoir une approche scientifique de l'intelligence émotionnelle. Elle est un objet de recherche qui a de la valeur également sur le plan appliqué. L'intelligence émotionnelle est bien réelle, car ancrée dans notre cerveau, dans notre corps et dans nos relations sociales.

**On a souvent des a priori quand on parle d'émotions...**

L'un des buts du CISA est justement de changer la vision des émotions dans la société. L'idée est d'une part de faire comprendre que les émotions sont indispensables à la survie et que la capacité de ressentir des émotions est essentielle à l'être humain, et d'autre part, qu'elles peuvent être examinées scientifiquement. On peut étudier les émotions comme on étudie la mémoire; elles constituent un processus chez l'individu au même titre que ses autres fonctions.

**Pourtant, les émotions sont souvent peu respectées, en particulier dans les entreprises, non?**

C'est vrai que les cadres qui ont été formés il y a un certain nombre d'années ont de la peine à accepter que les émotions puissent

entrer dans un processus décisionnel. Or, on sait bien, désormais, que les émotions font aussi partie de la prise de décision rationnelle et que la capacité de raisonnement influence les émotions. Les deux éléments sont très importants, car ils permettent ensemble de prendre de meilleures décisions. Les recherches montrent que les cadres les plus performants sont ceux qui ont à la fois beaucoup d'expérience et une bonne intelligence émotionnelle. S'ils ne tiennent pas aussi compte de l'aspect émotionnel des personnes avec qui ils travaillent, ils ne prendront pas les décisions appropriées. On dit toujours qu'il faut motiver les employés, mais finalement, tout est lié à la manière de gérer les émotions des autres et de les transformer en quelque chose de positif. Nous venons de développer un outil, le Geneva Emotional Competence Test (GECO), pour mesurer les compétences émotionnelles dans le contexte professionnel. C'est le résultat d'un long travail scientifique publié dans une revue importante et qui, aujourd'hui, est utilisé dans la recherche, par les particuliers et par les entreprises.

#### Qu'est-ce que vos recherches ont permis de mettre en évidence?

Elles ont montré que de mettre de côté les émotions a un effet négatif dans le processus de l'entreprise. Si un employé a une réaction émotionnelle par rapport à un événement, cela signifie que cet événement est important pour lui. On peut considérer sa réaction comme un signal d'engagement et de motivation, car on ressent uniquement des émotions pour ce qui nous touche et nous intéresse. Du moment qu'il existe une émotion et que le cadre fait semblant de ne pas la voir, il n'utilise pas l'information reçue. Il est nécessaire que les gens qui dirigent une équipe comprennent mieux cet impact: elle fonctionnera mieux si les gens sont impliqués et pris en compte. Ce n'est pas seulement une question de bien-être; cela peut nettement améliorer la vie de l'entreprise ainsi que de la société, car c'est lié à une satisfaction plus élevée à tous les niveaux.

#### Le bien-être de leurs employés est un argument souvent mis en avant par les entreprises. Est-ce une simple mesure pour améliorer leur image?

Les gens confondent souvent une bonne intelligence émotionnelle avec le fait d'être toujours content. Mais cela n'a rien à voir! Quelqu'un qui serait toujours souriant même en colère n'aurait pas une réaction adaptée. La bonne gestion d'une équipe n'est ainsi pas de dire: «On est toujours joyeux» – car parfois, il faut être en colère ou avoir peur – mais d'avoir une bonne gestion des émotions d'autrui. L'intelligence émotionnelle n'implique donc pas systématiquement la collaboration, mais aussi de dire parfois



*Pour Marcello Mortillaro, l'intelligence émotionnelle doit être valorisée dans le monde du travail.*

### Bio express

**1977**

Naissance à Milan (Italie).

**2003**

Marcello Mortillaro obtient son master en psychologie sociale et du développement à l'Université catholique de Milan.

**Février 2007**

Doctorat en psychologie de la communication et des processus linguistiques à l'Université catholique de Milan.

**Mars 2007**

Il rejoint le Centre interfacultaire en sciences affectives de l'Université de Genève en tant que chercheur postdoctoral.

**2012**

Il est nommé responsable de l'Unité de recherche en sciences affectives appliquées de la même université.

simplement: «Non, ton comportement n'est pas adéquat dans cette situation.»

#### Ne vivons-nous pas dans une société très axée sur les émotions négatives?

Toutes les émotions sont importantes et positives, même si l'événement qui les a causées est négatif, car elles nous permettent de mieux nous adapter à notre environnement. Ce qui change entre les émotions positives et les émotions négatives, ce n'est pas leur valeur en soi, mais le ressenti individuel et notre évaluation de l'événement à la base de l'émotion.

#### En décembre 2018, l'Université de Genève a publié un communiqué sur les réactions du cerveau face à la colère d'autrui.

Oui, l'étude montre que notre cerveau repère une voix jugée menaçante en une fraction de seconde. On sait que les émotions ont une relation avec l'attention. Les émotions «négatives» focalisent notre attention et peuvent provoquer un état adaptatif qui nous pousse à mieux analyser une situation. La peur, par exemple, prépare l'organisme à la fuite. Tandis que la joie a l'effet contraire: comme il n'y a pas de danger, on a tendance à évaluer les choses de manière plus superficielle, mais cela peut provoquer une attitude de pensée plus ouverte. La joie sera donc une émotion importante lors d'une tâche créative, par exemple, durant laquelle on aura besoin d'élargir notre conscience.

#### L'intelligence émotionnelle a-t-elle tendance à évoluer au fil des générations?

Il est difficile de dire comment c'était il y a cent ans, car l'intelligence émotionnelle a été définie formellement pour la première fois seulement en 1990, ce qui est très récent. Cinq ans après, le livre *Emotional Intelligence* de Daniel Goleman a le mérite d'avoir rendu

«Les émotions négatives nous poussent à mieux évaluer une situation»

le sujet très populaire. Mais cela, en même temps, a eu un effet moins positif sur la discipline. Si Goleman est un psychologue et un journaliste, son ouvrage n'est pas une publication scientifique académique. Son travail était donc principalement de vulgariser la thématique et il y a ajouté des points de vue personnels dans cet ouvrage. Par exemple, quand on lit que les émotions expliquent davantage le comportement que l'intelligence ou la personnalité, ce n'est pas prouvé et je dirais même que c'est faux. Car l'intelligence et la personnalité sont très importantes – généralement même davantage que l'intelligence émotionnelle, puisque ce sont des compétences de base. Ce qui se fait maintenant dans toutes les études, c'est donc de vérifier et de contrôler que l'intelligence émotionnelle peut prédire ou expliquer un comportement ou une performance au-delà de l'intelligence et de la personnalité.

#### Les nouvelles technologies changent-elles l'intelligence émotionnelle des jeunes?

Si on part de l'idée qu'on apprend à connaître nos émotions en interagissant avec autrui, il y a bien entendu moins d'occasions de les développer si on a moins d'interactions. Si on interagit par écrans interposés, je ne sais pas ce que cela donne: le sujet est si récent qu'on n'a pas encore de données suffisantes. Je pense qu'il y a aussi plein d'aspects positifs dans les jeux vidéos et les écrans. Il ne faut pas oublier que les jeunes passent beaucoup de temps à l'école, où les interactions sont multiples.

## «Les études actuelles prennent en compte l'intelligence émotionnelle pour expliquer un comportement»

#### Peut-on développer nos compétences émotionnelles?

Oui, il existe des formations où on apprend ce que sont les compétences émotionnelles, et où on s'exerce pour développer la sensibilité de perception des expressions émotionnelles et apprendre quels éléments concrets déterminent nos propres réactions émotionnelles. Mais plein de gens proposent ces cours sans avoir forcément l'expérience nécessaire pour cela... Il est intéressant de savoir qu'aux États-Unis, des mallettes d'exercices pour développer ces compétences à l'école primaire ont été conçues par l'Université de Yale, qui les propose aux classes qui le désirent. Du moment que ce type d'instrument pédagogique aura été intégré au cursus scolaire un peu partout dans le monde, les enfants auront plus de possibilités de développer leurs compétences émotionnelles, de façon égalitaire, et ce, dès leur plus jeune âge. **MM**

#### Le conseil de l'expert

**«Il ne faut pas prendre pour acquis le fait de comprendre parfaitement autrui, car ce n'est pas du tout le cas. Ainsi, par exemple, il est très différent de dire: «Pourquoi tu te fâches?» et «Il me semble que tu as l'air fâché, pourquoi?»** Finalement, je demande la même chose, mais dans le premier cas, je définis que la personne est fâchée, tandis que dans le second, je la perçois comme fâchée, tout en laissant un doute: est-ce vraiment ainsi? La personne peut me dire oui, mais aussi non. Dans le premier cas, il y a une confrontation qui risque d'induire un conflit, tandis que dans le second cas, on donne à l'autre la possibilité de dire non. C'est une façon de montrer qu'on comprend les émotions de l'autre en étant davantage à l'écoute: on peut ainsi apprendre à gérer le relationnel de manière très différente.»

Publicité

**CARITAS** Schweiz  
Suisse  
Svizzera  
Svizra

**Agir, tout simplement**  
**Quand la pauvreté montre son visage**

Apprenez-en plus sur Marie sur:  
[agirtout simplement.caritas.ch](http://agirtout simplement.caritas.ch)

Marie Bamounmanan (56 ans), Tchad, a conquis son autonomie

**ZEW**  
CERTIFIÉ