

# L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

Introduction.....	2
Quelques définitions et quelques noms.....	2
Les différentes étapes dans le « vivre avec l'émotion » .....	6
1. Accueillir notre ressenti et être curieux .....	6
2. Identifier nos émotions .....	6
3. Comprendre les émotions .....	6
4. Exprimer les émotions .....	7
5. Faire le tri.....	7
6. Utiliser les émotions avec justesse.....	7
Les niveaux « organisateurs » des relations humaines.....	9
Les émotions et les découvertes récentes.....	12
Les types d'émotions .....	13
Tableau récapitulatif des émotions de base .....	15
Différence entre colère, agressivité, violence .....	16
Les émotions « inappropriées ».....	18
Circuits difficiles : comment en sortir ? .....	20
Critères d'un management intelligent .....	21
Conclusions.....	21
Bibliographie .....	22
Petit vade-mecum : comment vivre avec ses émotions de façon appropriée.....	23

# L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

## Introduction

L'émotion est inhérente à l'être humain, et ne peut donc être « cachée ».

Entreprendre, décider, encadrer, coacher, sont autant de comportements et de stratégies qui incluent de prendre en compte le sens donné par l'émotion.

La difficulté en la matière n'est pas constituée par les émotions en tant que telles, mais par la place qu'elles peuvent prendre et surtout la difficulté à les « gérer » : les siennes, celles des collègues, celles des usagers.

Pour sortir du dilemme raison - émotion, il y a lieu de donner une juste place aux trois éléments organisateurs des relations humaines (comportements/ pensée (y compris valeurs et présupposés)/ sentiments)

## Quelques définitions et quelques noms

Intelligence émotionnelle : deux termes qui, jusque il y a peu, apparaissaient antinomiques : « *le cœur a ses raisons que la raison ne connaît pas* » disait Pascal. « Cogito, ergo sum », disait Descartes quelques années auparavant.

Déjà Platon<sup>1</sup> distinguait l'intellect, situé dans la tête, du désir (concupiscent) situé dans le ventre.

Socrate<sup>2</sup> considérait le corps comme la prison de l'âme (« *aussi longtemps que nous aurons notre corps et que notre âme sera mêlée à cet élément mauvais, jamais nous ne pourrions posséder l'objet de notre désir d'une manière qui nous satisfasse - et cet objet, nous le déclarons, c'est la Vérité* »)

Comme souvent dans l'évolution de la connaissance, des chercheurs travaillent sur des domaines similaires et/ou corrélatifs à une même époque. C'est ce qui se passe pour les émotions : en même temps que des psychologues, psychiatres, éthologues s'intéressent au développement de la psyché et aux comportements « relationnels », des neurologues, des biologistes font des recherches dans le même domaine.

Ainsi en 1990, le neurologue **Joseph Le Doux** découvre l'importance de l'**amygdale** dans le processus émotionnel, alors que **Peter SALOVEY et John D. MAYER**, à la même époque, développent le **concept d'intelligence émotionnelle** (Yale univ) : « Emotional Intelligence », in *Imagination, cognition and personality*.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> In « ces émotions qui nous fabriquent p 54 », voir bibl.

<sup>2</sup> extrait de *Phédon* in « histoire des philosophes », p.24 voir bibl.

<sup>3</sup> Daniel GOLEMAN, in « l'intelligence émotionnelle » coll. J'ai lu, 2001. Pp 69 et sqs

# L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

SALOVEY RÉPARTIT L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE EN CINQ DOMAINES PRINCIPAUX :

- **La connaissance des émotions** : la conscience de soi, le fait de pouvoir identifier ses émotions
- **La maîtrise des émotions** : la capacité d'adapter ses sentiments à chaque situation dépend de la conscience de soi.
- **L'automotivation** : elle est la résultante de la capacité à maîtriser et à canaliser ses émotions. Par maîtrise, on entend la capacité de remettre à plus tard la satisfaction des désirs et de réprimer ses pulsions.
- **La perception des émotions d'autrui** : l'empathie
- **La maîtrise des relations humaines** : la capacité à tenir compte des émotions d'autrui ;

En 1995, **Jack BLOCK**, (Berkley) utilise le concept de « souplesse du moi »(ego resilience<sup>4</sup>) à la place de celui d'intelligence émotionnelle.

En 1996, **Reuven BAR-ON** introduit officiellement à Toronto son test de « Quotient Emotionnel ». Ce test est le résultat de 17 années de recherches à travers différentes parties du monde (Afrique du Sud, Israël, Argentine, Canada, Etats-Unis, Philippines, Inde, Allemagne, Grande Bretagne, Suède)

A l'origine de cette recherche, les idées de David WECHSLER<sup>5</sup> sur « les aspects non intellectuels de l'intelligence générale ».

Ce test de R.Bar On comporte cinq rubriques :

- **L'intrapersonnel** : conscience de ses émotions, assertivité, Acceptation de soi, actualisation de soi, autonomie
- **L'interpersonnel** : capacité d'intimité et d'affection dans les relations interpersonnelles, empathie, responsabilité sociale,
- **Adaptabilité** : capacité à identifier, définir et résoudre des problèmes, test de réalité (correspondance entre l'objectif et le subjectif), flexibilité
- **Gestion du stress** : tolérance au stress, contrôle de l'impulsivité
- **Humeur générale** : bonheur, optimisme

D. Goleman définit l'intelligence émotionnelle comme étant : « 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 »

Le danger serait de cliver à nouveau l'intelligence : d'une part de type intellectuel, d'autre part de type émotionnel. Un individu mûre, équilibré fait montre d'une harmonie et d'une fluidité entre les deux. C'est la circulation entre le processus primaire et le processus secondaire dont parlait Freud : énergie libre et énergie déliée s'entrecroisant et s'articulant. Inconscient et conscient communiquant librement de l'un à l'autre.

Lorsque l'on regarde les composantes de l'intelligence émotionnelle telle qu'elle est décrite aujourd'hui, nous nous devons de reconnaître la place des précurseurs contemporains en la

---

<sup>4</sup> Ce concept est apparu dans les années 60, avec Emmy WERNER, psychologue américaine qui a suivi pendant trente ans des enfants ayant grandi dans la misère et la violence.

<sup>5</sup> Wechsler est l'auteur des tests de QI : W.A.I.S.( Wechsler Adults Intelligence Scale) et W.I.S.C.(Wechsler Intelligence Scale for Childeren)

# L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

matière, tels Carl Rogers, Abraham Maslow, et d'autres psychologues que l'on peut considérer comme appartenant au courant de la psychologie humaniste : Eric Berne, Frits Perls, Assagioli, Janov, Fromm, Robert Dilts, Gregory Bateson, Milton Erickson, Paul Watzlawick et d'autres encore.

Les précurseurs du début du siècle tels Freud et Jung ne peuvent certes pas être ignorés !.

En 1983, Howard GARDNER (Harvard) parle d'«intelligences multiples »

En France, depuis les années 1990, Isabelle Filliozat d'une part et Colette Errera d'autre part, chacune dans leur contexte et leur approche, contribuent à répandre la nécessité de la fluidité émotionnelle.

Les cultures évoluent et ce qui prévaut à une époque se voit jeté aux oubliettes à une autre. Le développement de l'esprit logique et rationnel a certes été nécessaire à l'avènement de la science. Il est cependant un aspect de la vie humaine qui a perdu de sa valeur, c'est l'intelligence du cœur, cette « intelligence émotionnelle » telle que nous la nommons aujourd'hui. Descartes, puis Pascal prônent la séparation de l'esprit et du corps, de la raison et de la nature.

Depuis le début du siècle plusieurs chercheurs en sciences humaines (psychologues, psychiatres, psychanalystes, anthropologues, médecins) clament haut et fort l'unicité de la personne, son indissociabilité : il faut bien constater les troubles dits « psychosomatiques », les dépressions, la difficulté d'accès au bonheur, la diversité des comportements de réussite chez des sujets pourtant considérés comme « égaux en QI »

Les « durs » de la Science ne pouvaient considérer les émotions parce qu'on ne pouvait les prouver scientifiquement. Voilà qui est fait, même s'il y a encore du chemin à parcourir. Dans les années 50, les behavioristes estimaient que seul le comportement observable pouvait être étudié scientifiquement.

Dans les années 60, d'une façon générale, la psychologie s'intéresse à la manière dont l'esprit enregistre et emmagasine l'information et à la nature de l'intelligence, mais toujours pas aux émotions. Cependant, dans les années 1970 des chercheurs<sup>6</sup> ont mis en évidence le TOTE : il s'agit d'une séquence d'activités dans notre système de représentation sensoriel qui s'est consolidée en une unité fonctionnelle de comportement telle qu'elle est exécutée sous le seuil de la conscience. Et ce TOTE<sup>7</sup> (Test, Operations, Test, Exit) met en évidence l'aspect du « feeling », du « kinesthésique » : la sensation, ou l'émotion. Et c'est ici que viennent s'adjoindre les découvertes du neuropsychologue Antonio DAMASIO<sup>8</sup> dans le courant des années 1980.

La neurophysiologie de l'émotion : les **découvertes de Ledoux**

---

<sup>6</sup> George Miller, Eugène Galanter, Karl Pribram : « Plans and the Structure of Behavior », cité par Robert Dilts, John Grinder, Richard Bandler, Judith DeLozier in « Neuro-Linguistic Programming : vol I, the Study of the Structure of subjective Experience », Meta Publications, Cupertino, CA.

<sup>7</sup> Exemple : je découvre un prospectus qui propose un atelier de peinture/j'ai envie, je me sens attirée/je pense que je ne suis peut-être pas libre/je vérifie dans mon agenda/ouf, je suis disponible/je bloque mon agenda et je m'inscris.

<sup>8</sup> voir document annexe

# L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

Pourquoi les émotions sont elles parfois si difficile à vivre ?

Parce que c'est un **processus complexe** relevant du neurologique, du corporel et pas seulement du rationnel : autrement dit, les réactions neuronales, biochimiques, sont ultra rapide et précèdent toujours la conscience viscérale.

Il y a simultanément des réactions amygdaliennes, corticales, hormonales.  
(voir le schéma en annexe)

Aristote disait : « .....tout le monde peut se mettre en colère. Mais il est difficile de se mettre en colère pour des **motifs valables et contre qui le mérite, au moment et durant le temps voulu** »

Le processus de l'émotion est un processus difficile à gérer parce qu'il implique un excellent rapport au temps : nombres de difficultés émotionnelles viennent de l'incapacité à différencier le stimulus(déclencheur) actuel du stimulus ancien(autre temps –**passé**- et autre contexte- « élastique » en Analyse Transactionnelle - ). Dans ce cas, il s'agit d'une intensité non proportionnelle à l'événement.

Certaines personnes n'ont pas appris à **identifier**, reconnaître, nommer leurs émotions et sont dans la confusion :

- Soit nomment une émotion pour une autre : peur à la place de colère
- Soit n'ont simplement pas appris à mettre un mot sur les sensations physiques, viscérales.

Suite au travail effectué par **Ekman**, sur les **expressions faciales** des émotions, l'on est assez d'accord pour dire qu'il y a 4 émotions de base : la joie, la colère, la peur, la tristesse. Ces émotions sont **universelles**

Chaque émotion a un sens et n'est certes pas le fruit du hasard.

On peut aussi dire que chaque émotion est une énergie, énergie qui pousse à l'action pour satisfaire le critère ou le besoin qui doit l'être pour que la personne retrouve son équilibre. Ici, on rejoint le processus de stress déjà identifié par H. Selyé et auparavant Cannon. (voir schéma des émotions décrit plus loin)

# L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

Les différentes étapes dans le « vivre avec l'émotion »

## 1. Accueillir notre ressenti et être curieux

La première étape pour « gérer » une émotion est de l'accueillir, de l'accepter au lieu de la rejeter ou de la contrôler ou de refuser d'admettre que celle-ci nous appartient. Les émotions font partie de la vie professionnelle et de tous les domaines de la vie personnelle.

Les émotions ne sont ni positives, ni négatives : elles sont et nous les ressentons.

Parfois, elles vont nous poser problème et seront inconfortables, parfois elles nous aideront à résoudre nos problèmes.

Nos émotions seront ou ne seront pas appropriées.

## 2. Identifier nos émotions

**Nous identifions nos propres émotions à travers leurs manifestations physiques, corporelles, physiologiques** : La première étape de l'émotion est d'abord une manifestation physiologique : rythme cardiaque qui accélère, transpiration, tensions musculaires.

**La peur** nous fait trembler, nous coupe le souffle, nous paralyse, ralentit notre rythme cardiaque, notre bouche est sèche et nous avons la peur au ventre, l'estomac serré, le plexus solaire tendu...

**La tristesse** ralentit notre rythme cardiaque, nous serre la gorge, le cœur brisé, nous sommes repliés sur nous-même...

**La colère** : la décharge d'adrénaline nous donne de l'énergie, notre cœur bat plus vite, nos muscles sont tendus, nos mâchoires serrées, nos yeux noirs, des gestes et tics d'impatience, nos mains et nos pieds bougent, nous sommes prêts à nous battre...

**La joie** nous fait battre le cœur plus vite comme lorsque nous rencontrons les personnes que nous aimons, notre corps est détendu, notre respiration ample...

**Nous pouvons identifier les émotions des autres via leurs expressions non verbales, leur discours, leurs comportements** : les poings serrés, le froncement des sourcils, les épaules tombées, les muscles tendus, les comportements d'attaque ou d'évitement...

## 3. Comprendre les émotions

**Mettre en relation le déclencheur et l'émotion** : l'émotion ne vient pas de nulle part. Les déclencheurs sont généralement externes : menace, perte, obstacles, promesses non tenues, dialogues agressifs, mais ils peuvent être aussi internes : je me fais un reproche, je suis déjà tendu et susceptible, déjà prêt à bondir, je m'attends au pire.

**Mettre en relation l'émotion et le comportement** : lorsqu'on est triste, on se replie ; lorsqu'on est joyeux, on est détendu et excité ; lorsqu'on est en colère, on a des comportements d'attaque.

**Comprendre les émotions complexes apprises dans notre histoire personnelle** : la culpabilité, la jalousie, la honte, la peur de ne pas faire face, l'anxiété. Ces sentiments nous

# L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

renvoient à des émotions très anciennes, à des moments de vie particuliers, voire à des blessures ou des traumatismes.

**Comprendre le mouvement des émotions** : on peut être triste et sans énergie parce que c'est une émotion confortable pour nous, puis passer à la colère qui donne de l'énergie pour se battre et qui est peut être plus appropriée.

**Comprendre le mélange des émotions** : on peut être triste et fâché et inquiet en même temps.

**Mettre en relation mon émotion et mon besoin ou mes valeurs ou mes critères** : ce n'est pas par hasard que je suis inquiet : mon émotion me dit ce qui me manque pour être rassuré

## 4. Exprimer les émotions

**Exprimer et partager avec justesse nos ressentis** : trouver les mots pour dire son ressenti, les mots justes qui seront recevables par l'autre, trouver le bon moment pour soi et pour l'autre. Au sommet de la vague de l'émotion, les mots seront sans doute trop forts. Trop éloignés de l'évènement, ils perdront leur sens.

Partager son ressenti c'est donner de l'information, du feedback à l'autre. En ce sens c'est être sincère, authentique et lui faire confiance.

**Exprimer et partager les besoins inhérents à ses émotions** : demander explicitement ce dont on a besoin : de temps, de clarté, d'information, de respect, de bienveillance, d'aide, de soutien ...

**Aider les autres à exprimer leurs émotions et leurs besoins** : là se trouve une clé importante du rapport à autrui et de la communication. Il est aussi important d'être juste avec ses émotions que de se mettre à la place de l'autre pour comprendre son ressenti et l'aider à mettre des mots dessus. Comprendre l'autre avec empathie et lui manifester que nous le comprenons dans ce qu'il pense et ressent. Percevoir que derrière des comportements, il y a des émotions et des besoins cachés qu'il serait intéressant de clarifier dans le cadre d'une relation de collaboration et de coopération.

## 5. Faire le tri

**Être ouvert et accueillir les sentiments et émotions autant agréables que désagréables.**

**Donner une signification aux émotions appropriées et découvrir, pour désamorcer, les émotions inappropriées** : Il est intéressant de garder toujours une distance face aux événements de sorte que l'on puisse s'en étonner, sans se laisser envahir par les émotions. Porter un regard curieux, un peu d'humour et beaucoup de bienveillance sur soi et ses émotions.

## 6. Utiliser les émotions avec justesse

Autant nos émotions peuvent affecter notre jugement, nos perceptions et notre raisonnement, lorsque nous nous laissons emporter par elles, autant **nos émotions**

## L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

**peuvent nous éclairer** et nous aider à être acteur de notre vie lorsque nous réfléchissons en même temps que nous ressentons.

Parfois, on peut prendre des décisions totalement irrationnelles sous le coup de l'émotion, parfois on peut réagir vivement ou se bloquer dans des mécanismes de défense, parfois on peut s'énerver sous le coup de la colère et du sentiment d'impuissance

**Avoir une juste intervention face aux émotions des autres** : lorsqu'on est en relation avec d'autres, il arrive que des mécanismes de défense se mettent en place et se manifestent chez nous comme chez l'autre (se raidir, couper la communication, se réfugier dans « son bon droit »)

Développer la qualité de la cohésion d'équipe, c'est accueillir les émotions de chacun, permettre de les exprimer (càd les dire, et non passer à l'acte), c'est identifier ses propres mécanismes de défense, gagner en lucidité à ce sujet, en sortir lorsqu'on est dedans et réagir justement face aux mécanismes de défense des autres. Avoir la juste attitude et la bonne posture pour gérer ces résistances. Par exemple, respirer, se tenir droit et savoir que l'agressivité de ce collègue ne m'est pas forcément destinée.

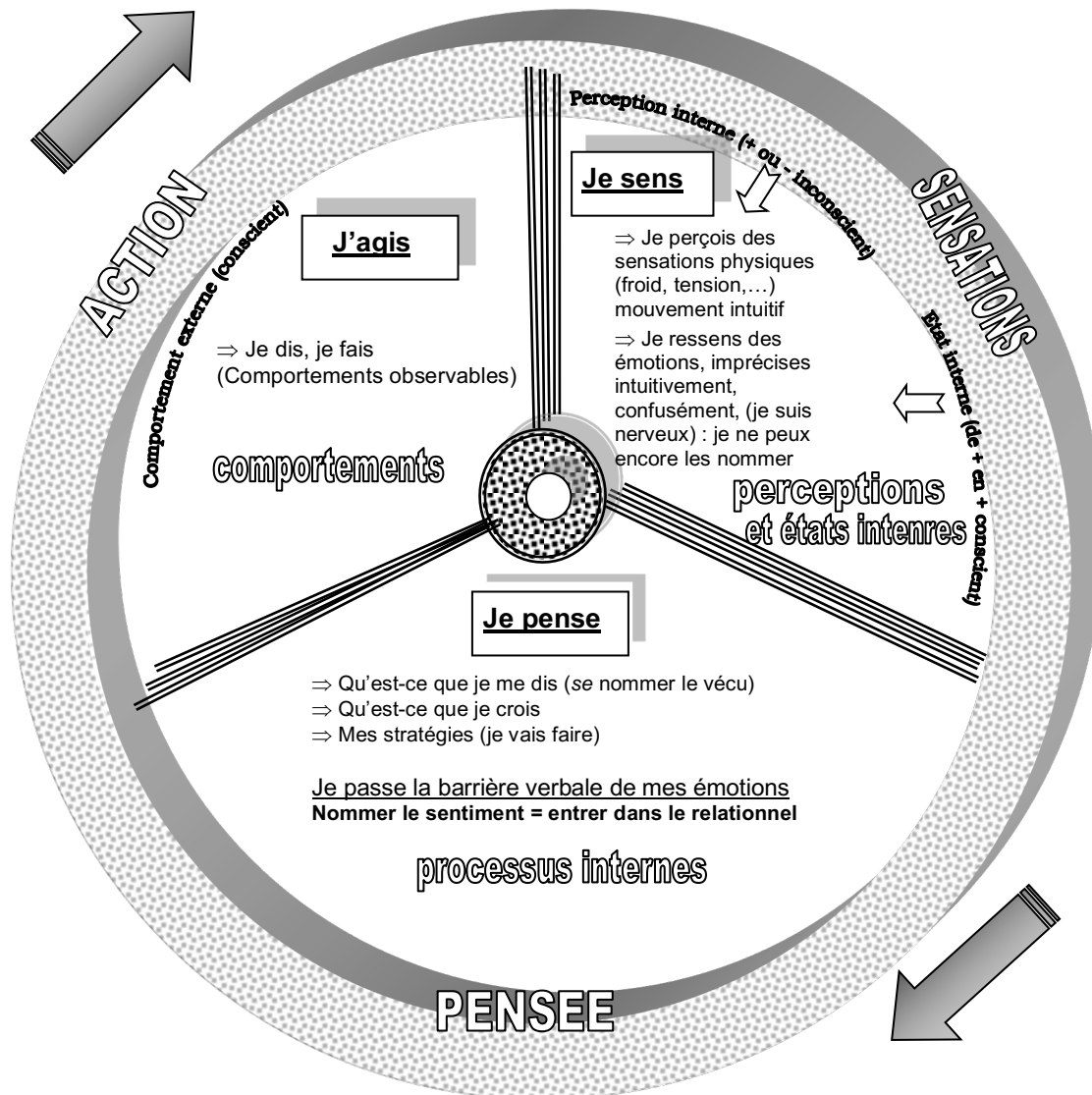
**Apprendre à vivre avec les émotions, c'est aussi développer la faculté de les différencier des faits et des jugements que l'on émet.**



# L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

Les niveaux « organisateurs » des relations humaines.

Les trois niveaux organisateurs des relations humaines (d'après Gregory Bateson, et bien d'autres avant lui) appelé aussi l'index de conscience



# L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

Cette grille décrit les éléments qui peuvent émerger à la conscience dans un instant donné:  
Des processus internes: pensées, valeurs, croyances, présupposés, jugements, interprétations, dialogues internes, représentations mentales et perceptions sensorielles: tout ce qui est de l'ordre du cognitif

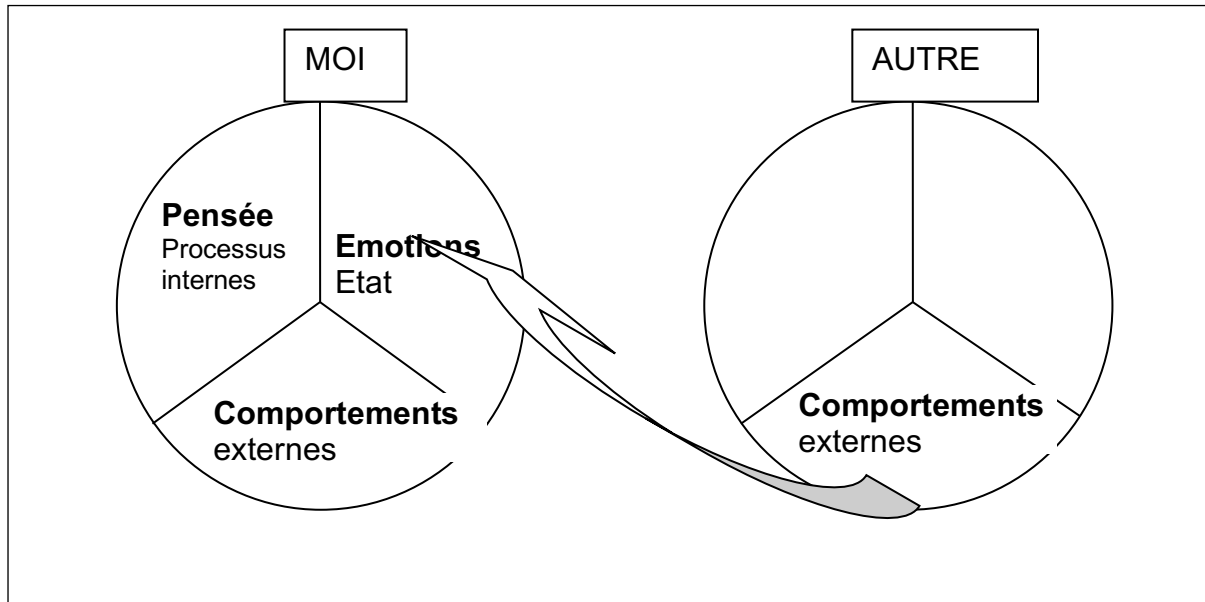
Des états internes: les sentiments et les émotions, les sensations : tout ce qui est de l'ordre du ressenti.

Des comportements externes: conscients ou inconscients, micros et/ou macros en ce compris la verbalisation, donc tout ce qui de l'ordre de l'action (peut ou pourrait s'observer de l'extérieur).

Ces trois dimensions de l'expérience sont toujours présentes simultanément mais ne sont pas nécessairement directement accessibles à la conscience. Déjà Aristote envisageait l'être humain sous ces trois facettes.

*Si pour ma personne je peux avoir accès à ces trois dimensions de mon expérience, de l'autre je ne peux et ne pourrai jamais connaître directement que ses comportements externes: gestes, paroles, mimiques: toutes manifestations, conscientes ou non, de certains processus ou états internes. Au sujet de ces processus ou états internes, qui me restent irrémédiablement cachés, je ne peux qu'émettre des hypothèses, c'est à dire interpréter volontairement avec plus ou moins d'approximation ou de justesse.*

# L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT



# L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

## Les émotions et les découvertes récentes

**Pour Damasio**, la vie psychique est le résultat d'un effort permanent de symbiose entre deux cerveaux. D'un côté, un cerveau émotionnel, inconscient, préoccupé d'abord de survie et avant tout connecté au corps, de l'autre un cerveau cognitif, conscient, rationnel et tourné vers le monde extérieur. Ces deux cerveaux sont relativement indépendants l'un de l'autre et contribuent chacun de façon très différente à notre expérience de la vie et à notre comportement.

Le cerveau limbique est constitué des couches les plus profondes du cerveau humain. Un peu comme un poste de commande, il reçoit des informations de différentes parties du corps et y répond de façon appropriée en contrôlant l'équilibre physiologique : respiration, rythme cardiaque, tension artérielle, appétit, sommeil, libido, sécrétion des hormones et même le fonctionnement du système immunitaire.

Nos deux cerveaux peuvent ou bien coopérer ou bien entrer en compétition pour le contrôle de la pensée, des émotions et du comportement.

Lorsque le cerveau émotionnel et le cerveau cognitif se complètent, l'un pour donner une direction à ce que nous voulons vivre et l'autre pour nous faire avancer le plus intelligemment possible, nous ressentons de l'harmonie.

Lorsque nos émotions sont trop à vif, notre cerveau émotionnel commence à dominer notre fonctionnement mental. Notre humeur d'arrière plan conditionne nos perceptions et notre fonctionnement. Nous perdons alors le contrôle du flux de nos pensées et devenons incapables d'agir en fonction de notre meilleur intérêt sur le long terme.

- **Le cerveau émotionnel** veille en permanence, lorsqu'il détecte une nouvelle information ou une opportunité exceptionnelle du point de vue de la survie, il déclenche immédiatement une alarme qui interrompt toute activité rationnelle en quelques millisecondes.

Comme l'apprentissage des émotions est associatif (de type Pavlovien), notre mémoire émotionnelle est pleine de souvenirs, d'images, d'odeurs, de bruit ... Notre cerveau émotionnel réagit à tout stimulus présentant des caractéristiques similaires au stimulus conditionné. La mémoire émotionnelle retient les aspects généraux de la situation et dès qu'un indice se présente, la réaction émotionnelle s'enclenche subitement et l'émotion surgit.

- **Le cerveau cognitif** contrôle l'attention et la capacité de tempérer les réactions émotionnelles. Cette régulation des émotions par le cognitif nous libère de ce qui pourrait être une tyrannie d'émotions et d'une vie pilotée par les instincts et les réflexes.

Un cerveau qui ne laisse pas l'information émotionnelle jouer son rôle se trouve confronté à d'autres problèmes. Il est bien plus difficile de prendre des décisions lorsqu'on ne ressent pas de préférence en son for intérieur, il est aussi plus difficile de sentir les petits signaux d'alarme de notre système émotionnel.

# L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

- Ce n'est pas parce qu'on l'on ne perçoit pas une émotion que celle-ci disparaît. Puisque le corps est le principal champ d'action du cerveau émotionnel, cette impasse peut se traduire par des problèmes physiques.

## L'émotion va plus vite que la pensée :

Le neurophysiologiste **Joseph Ledoux** et son équipe (1994) mettent en évidence une conception différente des conceptions cognitives classiques des émotions.

Ils nous expliquent que le processus se déroule en trois étapes.

Imaginez que vous voyez de la fumée s'échapper de votre maison...

L'information est acheminée au cortex visuel par le thalamus puis par un circuit très court et très rapide, le thalamus envoie directement l'information vers le cerveau émotionnel. Celui-ci évalue très rapidement l'information visuelle et déclenche instantanément une émotion de peur et un comportement d'adaptation la fuite.

Ce n'est que dans un deuxième temps que le cortex visuel analyse en détail les informations visuelles qui lui arrivent. C'est donc là que le cerveau reconnaît qu'il s'agit ou pas d'un incendie.

Dans un troisième temps, les informations visuelles sont acheminées vers le cerveau rationnel qui évalue la situation et décide de la meilleure stratégie à adopter.

On estime qu'il faut environ douze millièmes de secondes pour réagir émotionnellement alors qu'il faut deux fois plus de temps pour évaluer la situation d'un point de vue rationnel.

## Les types d'émotions

Les chercheurs ont pu établir le lien qui existe entre les émotions, leur déclencheur et les comportements qui en résultent. L'un d'eux, Paul Ekman, a parcouru le monde et a identifié quatre émotions fondamentales : la peur, la colère, la tristesse, la joie, Ekman a constaté que chacune de ces émotions avait ses particularités et se retrouvait dans toutes les cultures, quelles que soient la race, la langue, la religion ou les coutumes.

Vu sous l'angle purement biologique, ces 4 émotions primaires sont importantes et sont programmées pour participer à notre survie individuelle et collective.

**Les émotions primaires** sont comme une matière première, à partir de laquelle on peut fabriquer toutes les autres émotions. Un peu comme un peintre avec sa palette des trois couleurs primaires (le bleu, le rouge et le jaune) fabrique et invente toutes les couleurs de sa palette personnelle.

C'est par l'apprentissage que l'on acquiert toutes sortes d'émotions liées à une foule de situations et de circonstances. C'est ainsi que plusieurs personnes dans la même situation ne vont pas associer la même émotion et donc adopter un comportement d'adaptation différent qui sera ou pas approprié au déclencheur. Si j'ai appris et associé qu'au déclencheur « Perte », il fallait se battre pour oublier sa peine et sa tristesse parce pleurer était un signe de faiblesse, je vais poursuivre et rejouer tout au long de ma vie cette conclusion.

## L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

**Les émotions complexes**, comme la culpabilité, la honte, la jalousie, la timidité, l'humiliation..., sont apprises et constituées à partir des émotions primaires et inspirées par l'éducation et la culture et surtout l'histoire personnelle.

# L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

## Tableau récapitulatif des émotions de base

**Tableau des émotions**

	Affirmation		Participation	
<i>Emotions</i>	Peur	Colère	Tristesse	Joie
<i>Fonction</i>	Menace, Inconnu, Danger	Dommage, Obstacle	Perte	Gain
<i>Comportement (réactions automatiques)</i>	Fuite, Inhibition, Lutte	Faire cesser	Repli sur soi	Expansion de soi
<i>Réactions socialisées (besoins)</i>	Protection, Information, Réassurance	Réparation, Information, Reconnaissance	Réconfort, Soutien	Partage, Célébration
<i>Réactions élaborées (tâche de croissance)</i>	Accepter mes limites	Accepter les limites des autres	Accepter l'impermanence	Accepter l'ici et maintenant et l'imprévu
<i>Action résolutive de soi à soi</i>	Lâcher-prise, tenir, arrêter, combattre	Modifier son attente	Construire un nouvel attachement	Etre présent à soi, ici et maintenant
<i>Fonction</i>	Adaptée face au danger, à l'inconnu. Sert à se protéger et se préparer	Adapté face à l'obstacle. Sert à se défendre, s'affirmer, défendre son intégrité	Adapté face à la perte, sert à faire le deuil à vivre avec la perte	Adapté face à la réalisation de soi, appartenance, se construire, partager

Véronique Sichem – TSTA-E d'après Carlo Moiso – TSTA-P

# L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

## Différence entre colère, agressivité, violence

**L'agressivité** est une pulsion : certains auteurs dont S. Freud considèrent que l'agressivité est inhérente et nécessaire au développement de la personnalité ainsi qu'à tout rapport interpersonnel. L'art est bien sûr de l'utiliser de façon appropriée.

**La colère** est une émotion que l'on éprouve devant un obstacle ou un préjudice. L'énergie produite sert à agir dans le sens de la satisfaction du besoin.

**La violence** est un comportement qui produit des dégâts ou des blessures.

Elle se manifeste là où les sentiments, les émotions, l'agressivité ne savent plus se gérer.

La violence est :

- une intrusion (empiétement sur le territoire de l'autre ou abus)
- une transgression au regard d'une règle
- un passage à l'acte sur soi, sur autrui, sur un objet. Le passage à l'acte est une mise en actes de ce qui n'arrive plus à être mis en mots.

## Formes de violence

1. directes et observables facilement :  
vandalisme, racket, bagarres, dégradation du matériel, propos et conflits racistes, violences sexuelles, automutilation, suicide, meurtre
2. moins directement observables et parfois banalisées :  
grossièretés, injures, ton agressif, menaces verbales ou physiques, stress ambiant, refus de coopération, harcèlement moral ou sexuel, insinuations, propos méprisants,...
3. latentes :  
désintérêt pour le travail ou l'école, absentéisme, certificats médicaux de complaisance, retards dans travaux ou dossiers, isolement,...



# L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

<b>VIOLENCE</b>	<b>AGRESSIVITE</b>	<b>COLERE</b>
Moi ou l'autre (double lien)		Moi et l'autre (simultanéité)
<b>ACTING OUT</b>	<b>PULSION</b>	<b>EMOTION</b>
Triple dépassement des limites <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soi : le contenant psychique éclate</li> <li>• Autre : atteinte par coups, blessures, insultes</li> <li>• La société, l'institution : transgression</li> </ul>	Destructrice ←  Protectrice ⇒	Remise des limites envahies Energie et mouvement pour obtenir un changement, une restauration des limites
caractéristiques		caractéristiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Violence subite ou préméditée</li> <li>• Préjudice causé, intention de nuire, de détruire, de déstabiliser la structure de l'autre (individu ou système)</li> <li>• Dynamique narcissique</li> <li>• Enjeux de l'ego : peur d'être dominé, soif de pouvoir, jalousie pathologique, envie</li> <li>• Lacunes identitaires</li> <li>• Manque de lien social, d'attachement, d'appartenance</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intention de se protéger</li> <li>• Faire restaurer l'intégrité (réparation du dommage)</li> <li>• Besoin d'affirmation de son existence (faire reconnaître sa place)</li> <li>• Dynamique identitaire</li> </ul>

# L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

## Les émotions « inappropriées »

Il existe des émotions appropriées, c'est à dire liées à la réalité de l'expérience. Elles sont alors proportionnées et limitées dans le temps. Elles naissent avec le stimulus et meurent avec sa disparition.

Ainsi, par exemple, quelqu'un casse ou perd un objet m'appartenant, le fait de me sentir fâché est adéquat et m'indique de demander à l'autre de réparer cette situation. Dès que j'en ai pris conscience et que je l'ai exprimé, ma colère disparaît avec la situation qui l'a produite.

Il existe aussi des émotions « inappropriées » c'est à dire qu'à l'occasion d'une situation, une émotion naît motivée par un a priori, suscitée par la lecture de pensée ou un souvenir ancien ou encore un modèle reçu. Elles sont alors disproportionnés par rapport à la situation, visent à se préserver et ont pour effet de masquer, aux autres et à soi-même, des émotions liées à notre histoire.

Ainsi, par exemple, une situation peut réveiller une colère démesurée, résultat d'une collection de souvenirs conscients ou non de colère non exprimée. Cette colère démesurée peut prendre la forme d'une rupture, d'une explosion verbale inattendue, d'une démission, d'une maladie...

Ainsi encore, je peux me sentir triste au lieu de me sentir en colère car dans ma famille, la colère était un sentiment mal vu.

Une question intéressante peut être alors : agir ainsi (partir, bouder, déprimer, se détacher, se droguer...) vous permet quoi ? vous permet d'éviter quoi ?

L'émotion inappropriée appelée aussi « sentiment parasite » en analyse transactionnelle est relié à un « trouble » de la pensée auquel s'associent des séquences affectives et comportementales, et qui inhibe la créativité et la spontanéité (l'inhibition étant une attente en tension produite par une angoisse).

Ce sentiment parasite est renforcé au fil du temps par des comportements, des fantasmes, des souvenirs renforçants où la personne s'est trouvée sans autre ressource pour résoudre la situation.

Ainsi, le « sentiment parasite » est une pensée et non pas l'action qui le précède ou le suit. Il est entretenu par l'imagination (x se rappelle volontiers que son père est

## L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

mort quand il était petit), des passe-temps (il lit des faits divers), des activités ou des patterns répétitifs relationnels.

Les personnes apprennent les « sentiments parasites » en copiant ceux de leurs parents, en étant « strokés » quand ils se sentent mal à l'aise, en ayant besoin de supprimer d'autres sentiments, en ayant besoin de se protéger ou en ayant le désir de manipuler les autres.

La « thérapie » des « sentiments parasites » se fait en encourageant le moins possible le sentiment parasite, en encourageant les personnes quand elles identifient leurs sentiment réprimé et en encourageant les personnes lorsqu'elles suppriment leurs sentiments parasites et laissent la place aux sentiments authentiques.


Le « sentiment parasite » est un sentiment contraignant car il empêche la personne de se sentir ok tant qu'autrui n'a pas répondu à son parasitage

Notre histoire émotionnelle a pu induire des « sentiments parasites, provoqués par des présupposés et des comportements renforçants. C'est ce que les analystes transactionnels appellent le circuit du sentiment parasite, ou circuit « difficile »


Le sentiment parasite va se traduire dans un comportement dit de parasitage. Il consiste en des comportements et des manifestations stéréotypés et répétitifs adoptés inconsciemment comme moyen de faire pression sur l'environnement et qui entraîne la personne à éprouver le sentiment parasite. Il renforce donc le sentiment parasite par effet boomerang : "je mets en place inconsciemment ce que je crains".

# L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

Circuits difficiles : comment en sortir ?



<p><b>SENTIMENT PARASITE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vieux sentiment par rapport à une vieille blessure (élastique, timbre, sentiment de remplacement parce que l'authentique est interdit)</li> <li>• Symbiose malsaine</li> <li>• Bénéfice &lt; 0</li> </ul>	<p><b>CROYANCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Phantasme</li> <li>• Croyances permettant de maintenir le cadre de référence</li> <li>• Méconnaissance pour éviter une position de vie négative- +, --, +-</li> </ul>	<p><b>COMPORTEMENT</b> (inadéquat aujourd'hui)</p> <p>Passivités, dans le sens de « ne permettant pas de résoudre le problème d'aujourd'hui »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhibition</li> <li>• Sur adaptation</li> <li>• Agitation</li> <li>• Violence, agressivité</li> </ul>
<p><b>SENTIMENT AUTHENTIQUE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider à explorer les sentiments de peur, tristesse, colère, joie</li> <li>• Trouver le besoin non satisfait</li> <li>• Bonne réponse pour satisfaire le besoin (bénéfice &gt;0 réparation)</li> </ul>	<p><b>VALEURS - SENS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner des indications claires, non ambiguës, cohérentes (sens) avec le but à atteindre</li> <li>• Donner les permissions, consolations, encouragements</li> <li>• Protection face à la manipulation</li> </ul>	<p><b>DECISION - ACTION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décider</li> <li>• Structurer le temps</li> <li>• Mettre des limites</li> <li>• Agir en conscience</li> </ul>



# L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

## Critères d'un management émotionnellement intelligent

- L'authenticité
- Une culture d'acceptation des émotions
- Une attention aux expressions positives
- Une expression de signes de reconnaissance
- Partage et ouverture (responsabilités et objectifs clairement définis, écoute, créativité)
- Gestion rapide des conflits
- Résolution des problèmes (vus comme opportunité d'apprendre et développement du potentiel)

## Conclusions

En conséquence, vivre avec nos émotions nous permet :

- De mieux vivre et mieux communiquer,
- D'être plus en accord avec nous-mêmes,
- De mieux gérer nos priorités qu'elles soient professionnelles ou personnelles.
- De prendre des décisions à la fois en ressentant, en étant proche de nos désirs et en analysant les tenants et aboutissants du contexte.
- De mieux communiquer en partageant, en se faisant comprendre et en comprenant les autres.
- D'être en meilleure santé physique et psychologique. (entre autre, éviter le burn out)

# L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

## Bibliographie

- « L'intelligence émotionnelle », D. Goleman, éd. J'ai lu, 2001
- « L'intelligence du cœur », I. Filliozat, marabout, éd. J.C. Lattès, 1997
- « Ces émotions qui nous fabriquent » ethnopsychologie des émotions, V. Despret, Le seuil, 2001
- « Psychologie des émotions », J. Cosnier, Retz, 1994
- « Le cerveau intime », M. Jeannerod, éd. Odile Jacob, 2002
- « Take charge of your emotional life » (traduction française : dominez les émotions qui vous détruisent), éd. Le Jour, 1993
- « L'erreur de Descartes », la raison des émotions, A. R. Damasio, éd. Odile Jacob, 1995
- « Biologie des passions », JD. Vincent, éd. Odile Jacob, 1986
- « Evolution du cerveau et création de la conscience », John C. Eccles, Flammarion, 1994
- « Biologie de la conscience » : Gerald M. Edelman, odile Jacob, poche, 2000
- « Le projet de psychologie scientifique » de Freud : un nouveau regard : Karl H. Pribram et Merton M. Gill, PUF, 1986
- « Spinoza avait raison » : A.R. Damasio, éd. Odile Jacob, 2003
- « Neurobiologie de la Personnalité » Joseph Ledoux. Ed. : Odile Jacob, 2003
- « Le cerveau des émotions » Joseph Ledoux / O. Jacob (Paris) - 2005
- « L'intelligence du corps », Pierre Bertrand. Ed. Liber, Montréal, 2004
- « Le circuit du sentiment parasite », AAT, No 12, 1979
- « L'autre moi-même », les nouvelles cartes du cerveau, de la conscience et des émotions . A. Damasio. ED. Odile Jacob, 2010
- « Emotion et psychothérapie » P. Philippot. (2007). Mardaga
- « Intelligence émotionnelle et management » Ilios Kotsou , de boeck éd.(2014)
- <http://www.ipsp.ucl.ac.be/recherche/projets/FaceTales/Emot&PsychoT2Ch1.pdf>
- [http://lecerveau.mcgill.ca/flash/index\\_d.html](http://lecerveau.mcgill.ca/flash/index_d.html)

# L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE et LA GESTION DES EMOTIONS au SERVICE DU MANAGEMENT

Petit vade-mecum : comment vivre avec ses émotions de façon appropriée.

Quelle est la situation ?

Qu'est-ce que je vois ?

Qu'est-ce que j'entends ?

Qu'est-ce que je ressens ? ?

Quelles sont mes réactions physiologiques ?

Quelle(s) émotion(s)

Qu'est-ce que je me dis (présupposés, représentations, attentes, etc)

Quel est le déclencheur ?

De quoi aurais-je besoin pour retrouver l'équilibre émotionnel ? (Autrement dit, quelle est la valeur ou le besoin qui n'est pas respecté dans la situation : *élément personnel ou organisationnel*?)

Comment je souhaite réagir ? (À quel besoin ou valeur dois-je répondre ?)

Qu'est-ce qui m'en empêche ? (Présupposés, imaginaire, dialogue intérieur, réflexion, expérience passée, réalité, responsabilité, etc.)

Ou : Qu'est-ce qui peut m'aider ?

Ne dois-je pas faire le deuil de mes illusions, de mon désir de toute puissance ?

Ou : Est-ce que ça vaut la peine que je me fatigue autant ?(hiérarchie de valeurs)

