

FAUT-IL IGNORER NOTRE INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DANS LA PRISE DE NOS DÉCISIONS ?



Mohamed Nasraddine Belfali, Formateur et Consultant
Paris, Novembre 2013

FAUT-IL IGNORER NOTRE INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DANS LA PRISE DE NOS DÉCISIONS ?

Mohamed Nasraddine Belfali, Formateur et Consultant.

Paris - novembre 2013

« En certaines occasions, les émotions peuvent assurément se substituer à la raison. Le programme d'action émotionnelle que nous appelons la peur peut mettre la plupart des êtres humains hors de danger, assez vite, sans presque qu'il soit nécessaire de recourir à la raison. Un écureuil ou un oiseau réagit à une menace sans penser du tout, et un être humain le peut aussi. Dans certaines circonstances, penser peut être bien moins avantageux que ne pas penser. C'est ce qui fait la beauté de l'émotion au cours de l'évolution : elle confère aux êtres vivants la possibilité d'agir intelligemment sans penser intelligemment. Le raisonnement effectue la même chose que ce qu'accomplissent les émotions, mais de manière à ce que nous le sachions ». Antonio Damasio¹

L'intelligence émotionnelle (IE : La capacité de raisonner au sujet des émotions et d'utiliser les informations transmises par celles-ci pour enrichir notre raisonnement) a été oubliée dans les recettes de management depuis des décennies. Elle a même été opposée au bon fonctionnement de processus de prise des décisions dans le domaine manageriel. Cette manière méfiante à l'égard de l'IE reste, au jour d'aujourd'hui dominante. Néanmoins un changement majeur est entrain d'être opéré depuis une vingtaine d'années. Plusieurs recherches en neuroscience, science cognitive ou neuroéconomie ont mis la lumière sur les interactions existantes entre les émotions et la pensée. Ainsi que sur le rôle incontournable des émotions dans le processus de la prise des décisions.

Dans son livre « L'erreur de Descartes : la raison des émotions », Antonio Damasio¹ nous invite, études scientifiques à l'appui, à abandonner la dualité cartésienne entre Raison et ÉMOTION. En se basant sur l'étude neurologique de patients souffrant à la fois de défauts de prise de décision et de trouble de l'émotion, il a avancé l'hypothèse, dite des marques somatiques, selon laquelle l'émotion participait à la raison et qu'elle pouvait assister le processus du raisonnement au lieu de nécessairement le déranger, comme on le supposait couramment.

¹ Antonio R. Damasio, Directeur de l'Institut pour l'étude neurologique de l'émotion et de la créativité de l'Université de la Californie méridionale. « L'erreur de Descartes : la raison des émotions », éditions Odile Jacob.

Nos choix ne sont pas purement rationnels même si nous le souhaitons. Dans le processus de prise de décisions nous prenons des « décisions optimales (et non) des décisions satisfaisantes »². Nous avons tendance à faire le choix le plus « rationné » compte tenu de nos limites physiologiques et psychologique et de la complexité environnementale».

Dans le domaine économique, et grâce entre autres aux travaux révolutionnaires du psychologue Daniel Kahneman³, prix Nobel d'économie en 2002, le modèle traditionnel de « l'agent rationnel qui effectue ses choix dans l'optique de maximiser ses profits est dépassé ». Les économistes ont découvert que, « loin d'être des purs esprits, nous possédons des « biais cognitifs »⁴ (et émotionnels), des réflexes conditionnés innés qui influencent inconsciemment notre comportement. Or, ces derniers (les biais cognitifs et émotionnels) sont bien plus importants dans nos décisions que la réflexion rationnelle». C'est cette implication de l'émotionnel dans la prise de décision qui, entre autres, explique les anomalies boursières.

Et depuis une vingtaine d'années, la neuroéconomie, développée aux USA, essaye de faire le rapprochement, comme l'explique le Professeur Christian Schmidt⁵ « entre un questionnement des économistes- qui constatent depuis longtemps que les investisseurs, les consommateurs, etc., ne prennent pas forcément les décisions que la théorie prescrit et l'intérêt des neurologues - qui se sont aperçus que certaines modélisations issues d'expériences d'économie comportementale (consistant à placer des cobayes humains dans des situations de choix) pouvaient servir à l'analyse des connexions neurionales, désormais visibles grâce aux nouvelles techniques d'imagerie cérébrale, essentiellement par résonance magnétique (IRM)»⁶.

En Communication NonViolente, Processus de Marshall Rosenberg auquel je suis formé depuis une douzaine d'années et que je partage dans mes formations, l'émotion est considérée comme un signal qui nous renseigne sur nous-même, sur notre relation aux autres et sur notre relation à l'environnement qui nous entour. C'est la partie vivante en nous. L'ignorer c'est ce priver d'une ressource importante voir même déterminante dans notre processus de prise de décision. Une émotion désagréable nous renseigne sur un

² Voir les travaux de Simon 1960 et Solevey 1990

³ Professeur à l'université de Princeton, lauréat du Prix Nobel d'économie en 2002 pour ses travaux fondateurs sur la théorie des perspectives, base de la finance comportementale. Il est aussi connu pour ses travaux sur l'économie du bonheur. Pour plus d'informations : http://fr.wikipedia.org/wiki/Daniel_Kahneman.

⁴ C'est une déviation par rapport à un schéma considéré comme correcte.

⁵ Professeur à Paris-Dauphine et militant pour le déploiement de la neuroéconomie en France.

⁶ Le Monde Économie du 15 janvier 2008

besoin non satisfait et une émotion agréable nous renseigne sur un besoin satisfait. Ce processus reste le même dans la sphère privée comme dans la sphère professionnelle. Le développement de notre Intelligence Émotionnelle nous permettrait certainement de mettre toutes les chances de notre côté pour ne pas sombrer dans la difficulté et ne pas être une terre d'accueil pour les maux rencontrés en entreprise comme le stress ou le « burnout »⁷ et surtout aspirer à une vie en congruence avec le sens que nous lui donnons.

Dans mon travail de formateur et organisateur de formations en Communication Non-Violente et autres approches d'intelligence émotionnelle, je peux témoigner que dans le monde d'entreprise, au Maroc et en Europe, des prises de conscience et des ouvertures se font chaque jour. Je constate une demande croissante pour des formations à l'intelligence émotionnelle. Au Maroc j'ai donnée ou organisé des formations, pour des grands groupes industriels, sur la Communication Non Violente et le pouvoir d'aimer. C'est une nouvelle génération de managers et de patrons qui cherchent à offrir à leurs cadres ainsi qu'à leurs employés une autre manière de s'engager dans le travail. Le feed-back sur ces formations est à chaque fois positif.

Le monde de l'entreprise reste dans sa globalité un monde qui cherche le profit avant tout et qui pour cela place toute son énergie sur la rationalité et fait abstraction des émotions des Hommes qui composent l'entreprise. Mais une nouvelle génération émerge et promet un changement et une prise de conscience globale. Il nous reste d'arriver à la masse critique, au centième singe⁸, qui permettra une généralisation de cette conscience et de cette manière de faire.

À ma question : faut-t-il ignorer notre Intelligence Émotionnelle dans la prise de nos décisions ? Je répond NON. Je suis convaincu que l'apprentissage et le développement des capacités émotionnelles doit démarrer à l'école dès la maternelle au même titre que les autres compétence de base à savoir : lire, écrire et compter. C'est un rêve que je partage avec bien d'autres formateurs en Communication NonViolente et d'autres approches de développement personnel. Et nous sommes certains que les rêves d'aujourd'hui sont la réalité de demain. C'est avec cette démarche qui nous permettra de faire de notre vie un rêve et ne pas juste continuer à rêver notre vie. Un monde meilleur est possible.

Mohamed Nasraddine Belfali
CNV Maroc - Japon
<http://cnvmaroc.com>

⁷ Un état dépressif lié au milieu professionnel.

⁸ Une expression désignant, à l'origine, un phénomène supposé par lequel un apprentissage se serait répandu depuis un petit groupe de singes à toute la population des singes de la même espèce, une fois qu'un certain nombre d'entre eux aurait été atteint. Consulter : http://fr.wikipedia.org/wiki/Le_centième_singe

PROPOSITIONS DE LECTURE

- Pour avoir accès aux différentes application de l'intelligence émotionnelle dans le domaine de l'entreprise comme : la performance, la satisfaction au travail, le leadership, recrutement et sélection, la gestion du stress... je vous invite à consulter l'excellent livre de Ilios Kotsou, « Intelligence Émotionnelle et management », édition de boack, Pages de 146 à 165.
- « Traité de psychologie des émotions » sous la direction de David Sander et Klaus R. Scherer, édition Dunod
- « L'erreur de Descartes : la raison des émotions », Antonio R. Damasio, éditions Odile Jacob.
- Le Monde Économie du 15 janvier 2008.
- « Cessez d'être gentil soyez vrais », Thomas d'Ansembourg. Edition de l'Homme.
- « Pratiquer la CNV au travail », Françoise Keller, édition InterEditions 2013