



**Les Cercles de Progrès
France**

Mardi 9 février 2016
**« Efficience et prise de décision du dirigeant
Sur le fil ténu des émotions »**
Edith Filaire – Banque Populaire Balma

- **La vie du Cercle du Pastel**

Le Cercle du Pastel s'agrandit à Toulouse, et nous avons le plaisir d'accueillir deux nouveaux membres, invités au mois de Janvier. Serge Rapatel (Akwa Form) et Stéphane Gélot (MT L'affichage) rejoignent les Cercles de Progrès et nous leur souhaitons la bienvenue. Des dirigeants dans 2 nouveaux secteurs d'activités, Club de Sport/Remise en forme, et la Publicité. Continuons dans cette voie pour le développement et la pérennité du Club de Toulouse, et merci à tous pour votre engagement futur à la fois pour inviter des dirigeants, et proposer à vos conjoints de nous retrouver lors des journées mensuelles.

- **L'intervention d'Edith Filaire**

Professeur des Universités en psychophysiologie et chercheur au CIAMS (Paris sud XI), Edith FILAIRE a publié une soixantaine d'articles scientifiques sur la problématique du stress et sa gestion. Elle accompagne des dirigeants d'entreprise et des athlètes de très haut niveau (Football, escrime, tennis, tir : Championnat du monde, Jeux Olympiques...) dans le développement de leurs potentiels professionnels et sportifs. Depuis plus de 15 ans, elle dirige de nombreux projets de recherche nationaux et internationaux sur la gestion du stress, des émotions à partir de marqueurs psychophysiologiques et sur les stratégies pour y remédier. Elle met à disposition ses compétences, avec une approche holistique et systémique, dans un but d'optimisation de la performance.

Elle était aujourd'hui venue nous parler de l'impact des émotions dans la prise de décision, de leur régulation via différents biais cognitifs (phénomènes inconscients qui modifient la décision)

- Biais de la sélection
- Le raisonnement et la rationalité
- L'effet de primauté
- L'effet de Halo
- Le biais de représentativité
- Le biais de récence, de cadrage....

Une partie également sur l'intelligence émotionnelle, qui renvoie aux compétences d'adaptation et de régulation des émotions dans différents contextes. Sont analysés :

- La maîtrise des relations humaines – Comment gérer les émotions des autres
- Définition et identification de ses émotions – Connaissance de soi
- La maîtrise de ses émotions – Adaptabilité à l'environnement
- La perception des émotions d'autrui – Empathie, Assertivité



Les Cercles de Progrès France

Un test sur le Quotient Emotionnel (fait en amont) a permis à chacun d'évaluer l'habilité à reconnaître ses émotions, à les comprendre, les accepter et les affirmer, avec une restitution personnalisée par Edith Filaire.

Compte rendu de la journée (+ support E.Filaire transmis à chacun)

Nos décisions ne sont pas seulement basées sur des délibérations logiques, mais sont aussi influencées par des processus émotionnels qui peuvent être déclenchés d'une manière relativement automatique.

Dans ce contexte, plusieurs chercheurs ont proposé l'idée que l'on trouve dans notre cerveau une séparation claire entre deux mécanismes sous-tendant **la pensée rationnelle versus les influences émotionnelles**.

Selon la pensée rationnelle, les êtres humains prennent des décisions en considérant toutes les alternatives possibles, sans contrainte de temps, et en maximisant les avantages liés à la décision finale. Ainsi depuis Platon, Kant et Descartes, il est considéré que la logique propre, purement rationnelle et mathématique, écartée de toute considération affective, peut mener à la solution.

Selon ces théories, une décision est inspirée de données sensorielles, d'événements, de faits et de documents. Toutefois, dans un environnement « naturel », les personnes tendent à prendre des décisions rapides, sous contrainte de temps, et à partir d'un petit nombre d'informations.

Afin de prendre des décisions, les individus utilisent des heuristiques (raccourcis mentaux). Ces mécanismes sont automatiques et parcimonieux en termes de temps et de ressources mentales et peuvent induire des biais cognitifs importants.

Si les prémices d'une intervention émotionnelle dans la prise de décision sont déjà discernables

Système 1 (intuition)	Système 2 (raisonnement) Cerveau délibératif
Rapide	Lent
Parallèle	Sériel
Automatique	Contrôlé
Sans effort	Laborieux
Associatif	Gouverné par des règles
Émotionnel	Neutre

dans le principe de l'antithèse de Darwin, ou dans les recherches de Lazarus (1991), ce n'est qu'en 1994 que Damasio affirme nettement que les émotions sont nécessaires à la prise de décision. Il en est ainsi, quel que soit le contexte (vie privée, professionnelle), le statut et niveau hiérarchique de l'individu confronté à une prise de décision.

Dans la situation d'une prise de décision, le cerveau cognitif et le cerveau limbique (émotions) travaillent de concert.

Le premier fait l'inventaire des conséquences de chaque choix possible. Ces choix sont traités au niveau du système limbique et sont sélectionnés. En confirmation et selon l'approche computationnelle, l'émotion mettrait en éveil la conscience pour évaluer la situation et identifier ce qui a déclenché cette activité et réorganiser les plans d'action.

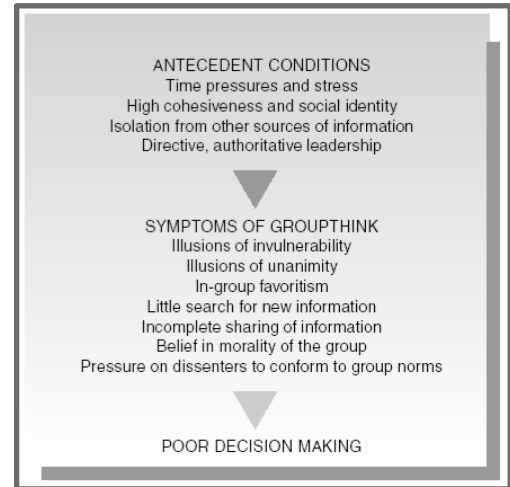
Ainsi, la prise de décision dépend d'un processus émotionnel. Or, cette émotion possède une propriété, sa contagiosité. Puisque dans un contexte tel que celui de l'organisation, faire accepter une décision par tous les acteurs est capital, **l'aspect émotionnel de la décision peut s'avérer un outil précieux**. Nonobstant ces processus de contagion positive, l'obtention d'un esprit collectif peut mener aux effets de foules, à l'unité mentale et à une hallucination collective.



Les Cercles de Progrès France

C'est pourquoi Janis (1972) préconise comme remède à la pensée de groupe, un mode d'animation des réunions non autoritaire, dans lequel l'animateur s'efforce de laisser la parole aux minoritaires et aux participants défendant un point de vue différent du sien.

Au cas où aucun point de vue minoritaire ne s'exprimerait, Janis préconise la présence **d'un participant jouant le rôle de l'avocat du diable**. A ces conditions seulement, la décision finale est le fruit d'un véritable débat au cours duquel toutes les alternatives ont été systématiquement envisagées et examinées.



L'importance des compétences dites « douces » dans le domaine du leadership et du management et de la performance au travail commence à faire son chemin dans les organisations. Cette performance n'est pas seulement dépendante de la connaissance et des compétences directement liées à l'activité de travail, mais surtout liées aux habiletés dédiées à la gestion des émotions intra-et inter-individuelles, nommée intelligence émotionnelle.

Le premier pas pour marcher sur le fil des émotions consiste à s'occuper de soi, se re(connaître). En effet, comme le soulignait déjà Socrate : « il convient, pour gouverner, d'apprendre d'abord à se connaître soi-même ». Sur ce fil, la méditation peut être une bonne ligne de vie.

RAPPEL EMOTIONS PRIMAIRES, SECONDAIRES ET SOCIALES

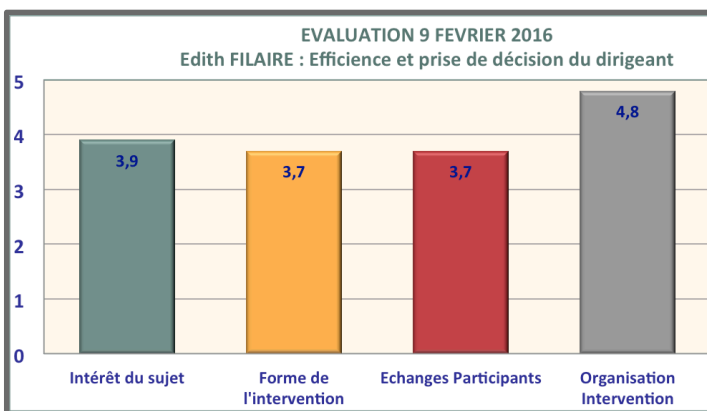
Émotions primaires	Peur	Colère	Tristesse	Surprise	Dégoût	Joie
Émotions secondaires	Angoissé Anxieux Craintif Effrayé Incertain Indécis Inquiet Insécure Horifié Méfiant Paniqué Perplexe Préoccupé Soucieux Terrifié Terrorisé Tourmenté	Agacé Agité Agressif Contrarié Enragé Exaspéré Froissé Frustré Furieux Haineux Hostile Impatient Irrité	Abattu Accablé Affecté Affligé Anéanti Blessé Chagriné Déçu Déprimé Désappointé Désespéré Désolé Désorienté Mélancolique Navré Nostalgique Taciturne Vulnérable	Ébahi Émerveillé Enthousiaste Étonné Impatient Insécure Secoué Stupéfait Troublé	Aigri Amer Antipathie Aversion Blessé Contrarié Écoeuré Froissé Intimidé Irritable Mépris	À l'aise Amoureux Content Enchanté Enjoué Enthousiasme Euphorique Excité Flatté Gai Heureux Optimiste Passionné Ravi Réjoui Satisfait Sécure Soulagé
Émotions sociales	Coupable Gêné Intimidé Jaloux Méfiant Timide	Coupable Envieux Haineux Hostile Jaloux	Envieux Honteux Humilié Jaloux	Impressionné	Coupable Honteux Humilié	Amoureux Confiant Enthousiaste Flatté



Les Cercles de Progrès
France

- **Votre évaluation**

Une journée autour d'une intervenante sympathique mais un thème qui n'a pas fait l'unanimité. Des évaluations contrastées, car le sujet peut être sensible « émotionnellement ». Peu d'apports culturels et pas assez d'idées à appliquer à l'issue de la journée. La présentation d'Edith Filaire aurait pu être plus structurée et pragmatique, mais le sujet nous amène tous à réfléchir et prendre du recul sur notre savoir-faire et notre savoir-être. Le test sur l'intelligence émotionnelle a été jugé très intéressant, et les retours personnalisés également.



**Prochaine rencontre, le Mardi
8 mars 2016 à La Banque
Populaire à Balma**

Journée animée par Heinz
Wismann

**« Les différentes logiques de
consommation »**