

Ilios KOTSOU

# Managez grâce à votre intelligence émotionnelle

Utiliser la force de ses émotions

PODCASTS  
offerts en ligne



deboeck **B**  
SUPÉRIEUR



**Managez  
grâce à votre  
Intelligence  
émotionnelle**



Ilios KOTSOU

# Managez grâce à votre Intelligence émotionnelle

Utiliser la force des émotions

Les crédits sont mentionnés en regard des illustrations. Si, malgré nos soins attentifs, certaines demandes d'autorisation de reproduction n'étaient pas parvenues aux auteurs ou à leurs ayants droit, qu'ils veuillent bien nous en tenir informés.

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web :  
**[www.deboecksuperieur.com](http://www.deboecksuperieur.com)**

Crédit photo de l'auteur en couverture :  
@Didier Croonenberghs

---

De Boeck Supérieur s.a., 2023  
Rue du Bosquet, 7 – B-1348, Louvain-la-Neuve

5<sup>e</sup> édition

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal:

Bibliothèque nationale, Paris : avril 2023

Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2023/13647/061    ISBN 978-2-8073-4574-4

# SOMMAIRE

Remerciements .....	9
Préface.....	11
Avant-propos.....	13

## PARTIE 1 UNE VISION PANORAMIQUE DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

<b>CHAPITRE 1. POURQUOI L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ? .....</b>	<b>17</b>
1. Ouvrir la porte à un acteur inattendu.....	17
2. Une approche systémique.....	20
3. Une première définition.....	22
<b>CHAPITRE 2. DE L'INTELLIGENCE     À L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE .....</b>	<b>25</b>
1. Qu'est-ce que l'intelligence ? .....	25
2. La genèse de l'intelligence émotionnelle .....	26
3. Les différents modèles de l'intelligence émotionnelle.....	28
<b>CHAPITRE 3. QU'EST-CE QU'UNE ÉMOTION ? .....</b>	<b>35</b>
1. La perception des émotions à travers le temps .....	35
2. Grammaire émotionnelle .....	37
3. La dynamique des émotions.....	39
4. Autres perspectives sur les émotions .....	47
5. Neuro-anatomie des émotions.....	48
<b>CHAPITRE 4. L'APPRENTISSAGE DES ÉMOTIONS .....</b>	<b>53</b>
1. Apprentissage et mémoire .....	53
2. Neurobiologie de la mémoire .....	56
3. Les pathologies liées aux émotions .....	60

<b>CHAPITRE 5. LES NORMES ÉMOTIONNELLES</b> .....	65
1. Qu'est-ce qu'une norme émotionnelle?.....	65
2. Normes émotionnelles et travail émotionnel .....	66
<b>CHAPITRE 6. LES COMPÉTENCES DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE</b> .....	69
1. L'identification des émotions.....	71
2. L'expression des émotions.....	78
3. La compréhension des émotions .....	83
<b>CHAPITRE 7. APPRENDRE À RÉGULER SES PROPRES ÉMOTIONS</b> .....	95
1. La phase réfractaire.....	96
2. Les différences individuelles .....	98
3. Est-il possible de changer ? .....	100
4. N'oubliez pas votre brosse à dents ! (Principes d'hygiène émotionnelle) .....	103
5. Besoins, émotions et manipulation.....	127
6. Quelques techniques supplémentaires pour gérer ses émotions.....	130
<b>CHAPITRE 8. MIEUX GÉRER LES ÉMOTIONS DANS LES RELATIONS PROFESSIONNELLES</b> .....	133
1. L'expression de soi.....	134
2. L'accueil et l'écoute empathique de l'autre.....	144
3. Négocier et gérer les conflits.....	148
<b>CHAPITRE 9. UTILISER SES ÉMOTIONS À BON ESCIENT</b> .....	153
1. Les émotions agréables ou positives.....	154
2. L'impact des émotions positives sur l'individu.....	156
3. Émotions positives et fonctionnement organisationnel.....	157
4. Comment développer les émotions positives au quotidien ?.....	159
5. Travailler les émotions agréables dans l'équipe.....	163
<b>CHAPITRE 10. LA PLEINE CONSCIENCE : UNE SYNTHÈSE</b> .....	169
1. La mindfulness .....	169
2. Développer sa conscience.....	171
3. Exercices : être attentif aux expériences ordinaires de la vie .....	172



<b>CHAPITRE 11. EST-IL POSSIBLE D'AMÉLIORER SON INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE À L'ÂGE ADULTE ?</b> .....	175
1. Âge et compétences émotionnelles.....	175
2. Que dit la recherche scientifique ? .....	176
3. Effets de la formation aux compétences émotionnelles .....	177
4. Conditions de l'amélioration des compétences émotionnelles .....	179

<b>CHAPITRE 12. BÂTIR UNE ORGANISATION ÉMOTIONNELLEMENT INTELLIGENTE</b> .....	181
1. La culture d'entreprise.....	181
2. Le mode de management .....	183
3. La formation .....	185

## PARTIE 2 DIFFÉRENTES APPLICATIONS DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

1. Quelques études sur l'intelligence émotionnelle .....	192
2. Intelligence émotionnelle et motivation .....	197
3. Intelligence émotionnelle et communication non verbale .....	204
4. Gestion émotionnelle du changement.....	210
5. Intelligence émotionnelle et prise de décision .....	213
6. Vers de nouvelles organisations émotionnellement intelligentes .....	217

## PARTIE 3 FICHES PRATIQUES

Fiche 1 : Les émotions.....	224
Fiche 2 : Identifier ses émotions .....	225
Fiche 3 : La grille de nos émotions .....	226
Fiche 4 : Identifier les émotions des autres.....	227
Fiche 5 : Les besoins .....	228
Fiche 6 : Identifier nos besoins .....	230
Fiche 7 : Mieux gérer ses émotions .....	231
Fiche 8 : Gérer les conflits .....	232
Fiche 9 : Le journal de bord.....	233
Fiche 10 : L'intelligence émotionnelle appliquée aux e-mails .....	235

Conclusion.....	237
Le chemin Continue.....	239
Liste des figures, tableaux et encadrés.....	243
Bibliographie.....	247

# REMERCIEMENTS

Merci à toutes celles et ceux qui, à travers leurs recherches, par leurs conseils ou tout simplement leur présence, enrichissent mon chemin dans l'univers passionnant des émotions.

Caroline, pour ta compagnie inspirante et souriante et ta plume inspirée ; je suis heureux que tu existes.

José, Agnès, Françoise et Marie, pour vos conseils et corrections.

Christophe, Moïra, Delphine, Jacques et Jordi, pour votre supervision et collaboration dans la recherche.



# PRÉFACE

L'intelligence émotionnelle (IE) renvoie aux processus impliqués dans la reconnaissance, l'utilisation, la compréhension et la gestion de ses états émotionnels et de ceux des autres pour résoudre les problèmes et réguler les comportements liés aux émotions (Mayer & Salovey, 1997; Salovey & Mayer, 1990). Ce concept renvoie également à la capacité individuelle de raisonner au sujet des émotions et d'utiliser les informations transmises par celles-ci pour enrichir notre raisonnement. L'intelligence émotionnelle fait partie de ces habiletés mentales émergentes au même titre que les intelligences sociale, pratique, personnelle. La recherche sur l'intelligence émotionnelle est le produit de deux aires d'investigation psychologique qui ont émergé à la fin du siècle dernier. Dans les années 80, les psychologues et les chercheurs en sciences cognitives ont commencé à examiner en laboratoire comment les émotions interagissaient avec la pensée et vice et versa. Par exemple, les expériences ont mis en évidence comment nos humeurs pouvaient influencer la mémoire autobiographique et le jugement personnel. Au même moment, un assouplissement progressif du concept d'intelligence se produisait pour y inclure un nombre plus important d'habiletés mentales.

L'intelligence émotionnelle se rapporte à une série de comportements sociaux importants dans des domaines variés de la vie (recensés par Mayer, Roberts, & Barsade, 2008; Mayer, Salovey, & Caruso, 2008). Et elle est associée à des résultats impressionnants en milieu professionnel. Par exemple, des professionnels des affaires avec une intelligence émotionnelle élevée se voient et sont vus par leurs supérieurs comme capables de gérer le stress et de créer un environnement de travail plus agréable.

Dans ce livre, Ilios Kotsou défend que l'intégration de l'émotionnel et du rationnel est la clé d'un management performant. Il est clair que de bonnes décisions requièrent des compétences tant émotionnelles que rationnelles. Trop de l'un ou de l'autre ou leur mauvaise utilisation peut entraîner des problèmes. Cependant, de par son expérience ainsi que par une revue minutieuse de la littérature, Ilios soutient que les managers peuvent apprendre à équilibrer le rationnel et l'émotionnel (et que les

émotions sont, en elles-mêmes, souvent rationnelles) afin d'être plus efficaces dans leur fonction. Illustré d'exemples utiles et développé en lien avec les recherches empiriques, ce livre est plein de sagesse. Continuez à le lire, et Ilios vous aidera à devenir un manager plus efficace.

Peter SALOVEY  
Doyen de l'Université de Yale  
Université de Yale, New Haven, Connecticut USA

MAYER J. D., ROBERTS R. D. & BARSADE S. G. (2008), Human abilities : Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507-536.

MAYER J.D. & SALOVEY P. (1997), What is emotional intelligence ?, in P. Salovey & D. Sluyter (Eds), *Emotional development and emotional intelligence : Implications for educators* (pp. 3-31), New York : Basic Books.

MAYER J.D., SALOVEY P. & CARUSO D.R. (2008), Emotional intelligence : New ability or eclectic traits ?, *American Psychologist*, 63, 503-517.

SALOVEY P. & MAYER J.D. (1990), Emotional intelligence, *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.

# AVANT-PROPOS

Dans la sphère professionnelle, les émotions ont longtemps été les ingrédients oubliés des recettes du management efficient. Vues comme des facteurs qui troublent le jugement, font commettre des actes inconsidérés ou affectent négativement les prises de décision, opposées à la « raison » indispensable à une bonne gestion, on les a longtemps laissées de côté, quand on n'essayait pas tout bonnement de les supprimer.

Depuis quelques années pourtant, elles nous sont présentées comme utiles voire nécessaires, et associées à un management et un leadership de haut niveau.

D'un problème, elles seraient devenues une solution, d'une faiblesse une force, d'un frein une richesse. D'où vient ce changement ?

Ce sont essentiellement les découvertes récentes en psychologie des émotions et en neurosciences affectives qui ont bouleversé ce tableau et rendu cette opposition émotions/raison caduque.

Ce livre, tel un pont entre théorie et pratique, a pour objectif d'offrir aux acteurs de terrain un contenu rigoureux, avant tout compréhensible et pratique. Fondé sur des données scientifiques rigoureuses et émaillé de nombreux exemples concrets, il vise à rapprocher l'université du monde des organisations en rendant accessible à tous les professionnels l'éclairage de la science sur nos émotions.

Dans ma vie professionnelle, j'ai la chance d'allier ces deux aspects. Passionné par le sujet, j'ai réalisé une thèse de doctorat sur l'acquisition des compétences émotionnelles, et ce après plus de dix ans d'interventions auprès de diverses organisations, notamment dans la gestion des émotions.

Que ce soit pour des médiateurs scolaires, auprès d'agents de terrain de la préfecture de police, pour des assistants parlementaires d'un commissaire européen, le personnel d'un hôpital ou des coordinateurs de terrain en mission humanitaire, j'ai pu constater à quel point la question des émotions était centrale, quel que soit l'environnement de travail.

La première partie de cet ouvrage donne un aperçu général du concept d'intelligence émotionnelle. Nous y voyons comment fonctionnent les émotions, ce qu'est l'intelligence émotionnelle, depuis le niveau conceptuel jusqu'aux outils très concrets qu'elle offre, et quelle est l'importance de développer ces compétences.

La deuxième partie propose quelques applications de l'intelligence émotionnelle en lien avec divers contextes organisationnels.

Enfin, les fiches pratiques qui composent la dernière partie de l'ouvrage résument les principaux outils utiles à la gestion des émotions.

À la fin de l'ouvrage, je vous propose quelques lectures supplémentaires pour approfondir le sujet.

Destiné aux acteurs(trices) des organisations, ce livre s'adresse avant tout à l'être humain qui sommeille en chaque leader ou employé. Je souhaite qu'il puisse vous éclairer et vous permettre d'appréhender, via des outils concrets, la richesse des émotions dans la vie professionnelle.

Écoutez  
ce podcast



[www.lienmini.fr/intro](http://www.lienmini.fr/intro)



## **PARTIE 1**

# **UNE VISION PANORAMIQUE DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE**



# CHAPITRE 1

## POURQUOI L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ?



*Le cœur a ses raisons que la raison n'ignore pas.*

Antonio DAMASIO

*Dans ce chapitre, nous allons explorer l'impact des émotions sur nos vies. Nous partirons d'une illustration de l'utilité des émotions sur la prise de décision avant de nous intéresser à l'importance de l'intelligence émotionnelle dans le monde des organisations. Nous terminerons par une brève définition de l'intelligence émotionnelle.*

### 1. OUVRIR LA PORTE À UN ACTEUR INATTENDU

Une des questions fondamentales en lien avec les émotions est celle de leur place et de leur utilité dans nos organisations : quelle est la relation entre les émotions et les compétences nécessaires pour se gérer et pour gérer efficacement et harmonieusement une équipe ?

Le domaine de la prise de décision nous semble un thème idéal pour illustrer cette question.

Tous les êtres vivants ont à leur disposition un large répertoire de comportements différents et sont constamment appelés à choisir lequel adopter en fonction des événements. La résolution de ce dilemme peut parfois être une question de survie.

Dans le modèle de l'*homo œconomicus* à la base du paradigme néoclassique<sup>1</sup> de l'économie, le décideur est un être parfaitement rationnel. Autrement dit, cet individu est capable d'ordonner ses préférences. Il a des objectifs clairs et explicites, stables dans le temps, mutuellement indépendants et est capable de maximiser sa satisfaction en utilisant au mieux ses ressources. Il peut analyser et anticiper le mieux possible la situation et les événements afin de prendre ses décisions.

Cet idéal est battu en brèche de nos jours. Il est en effet généralement admis que cette rationalité est limitée, ne serait-ce que par la capacité cognitive de chaque individu et par la masse d'informations dont il dispose<sup>2</sup>. Une prise de décision efficiente est néanmoins envisagée comme basée avant tout sur la raison.

Dans la tradition philosophique occidentale, les processus de prise de décision ont toujours été reliés à la faculté de penser et à l'aptitude à raisonner correctement sur les différentes possibilités d'action offertes. Les résultats des recherches neurologiques et psychologiques de ces quinze dernières années conduisent à réviser ce point de vue et nous invitent à faire évoluer la manière dont nous comprenons les mécanismes de la décision.

La compréhension du lien entre émotions et prise de décision a énormément progressé suite aux travaux du professeur Antonio Damasio et de son équipe.

Les deux cas qui suivent sont extraits de l'ouvrage *L'erreur de Descartes*<sup>3</sup> et illustrent bien les liens entre facultés cognitives, émotions et prise de décision.

L'exemple de Phineas Gage est un des premiers cas documentés faisant le lien entre des lésions cérébrales et des altérations profondes de la personnalité. En 1848, ce jeune ouvrier fut grièvement blessé par une barre de fer qui lui traversa le crâne. Totalement remis sur pied après quelques mois, à l'exception de l'usage de son œil gauche, sa personnalité changea complètement avec des conséquences dramatiques sur ses relations sociales et sa vie en général. L'équilibre entre ses facultés intellectuelles et ses pulsions animales semblait avoir été aboli.

---

1. Menger C. (1871), *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre*, Wien, Wilhelm Braumüller.

2. Walras L. (1936), *Études d'économie sociale*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, R. Pichon & R. Durand-Auzias.

3. Simon Herbert A. (1997), *Models of bounded rationality, vol. 3 : Empirically grounded economic reason*, Cambridge, MA : The MIT Press.

3. Damasio A. (1995), *L'erreur de Descartes : La raison des émotions*, Paris, Odile Jacob.

Les conclusions de Damasio indiquent que la lésion du cortex préfrontal de Gage avait supprimé ses capacités à se conduire selon des règles sociales antérieurement apprises, à programmer des actions dans l'avenir et à opérer les choix les plus avantageux pour sa survie. N'étant plus capable de faire le lien entre « émotion » et « raison », il était submergé par ses affects incontrôlés.



**Figure 1 • Reconstitution de la lésion de Phineas Gage**

(Source : Purves *et al.*, *Neurosciences*, De Boeck, p. 611)

Un autre cas, celui d'Elliot, permet d'encore mieux comprendre ce couple émotions/décision. À la suite d'une tumeur bénigne, cet homme avait été opéré du cerveau dans la zone centrale du lobe préfrontal. L'opération fut couronnée de succès d'un point de vue médical mais, tout comme celle de Gage, sa personnalité fut négativement affectée. Il fut renvoyé de son travail et fit faillite. Pourtant, les tests neuropsychologiques conduits par Damasio et son équipe montraient que son intelligence et sa mémoire à court terme étaient d'un niveau supérieur à la normale et que ses capacités perceptives et ses aptitudes à apprendre, à parler et à faire des calculs étaient intactes. En outre, sa capacité – testée en laboratoire – à élaborer des estimations fondées sur des connaissances disparates demeurait excellente, son profil de personnalité était tout à fait cohérent et son stade de développement du raisonnement moral pouvait être considéré comme élevé.

Damasio prouva que ses troubles du comportement venaient d'un dysfonctionnement neurologique qui avait uniquement endommagé les capacités émotionnelles d'Elliot. Pour Damasio, Elliot était désormais en mesure de connaître mais non de ressentir<sup>1</sup>.

---

1. DAMASIO A., *op. cit.*

Sur le terrain, nous avons rassemblé de nombreux éléments empiriques qui témoignent de l'impact des émotions au quotidien. Le travail de Damasio leur donne une assise expérimentale et théorique très solide. Ses découvertes sont confirmées par de nombreuses autres recherches comme celles sur l'alexithymie, dont nous parlerons au chapitre 6.

Rappelons-nous qu'être rationnel, ce n'est pas se couper de ses émotions. « *Le cerveau qui pense, qui calcule et qui décide n'est pas autre que celui qui rit, qui pleure, qui aime, qui éprouve du plaisir et du déplaisir* »<sup>1</sup>.

Bien loin de la théorie selon laquelle le fonctionnement de l'esprit humain ressemble à de froids calculs dignes d'un super-ordinateur, nous constatons en fait que l'absence d'émotions empêche d'être vraiment rationnel.

Les émotions sont fondamentales, indispensables et ne peuvent être dissociées de notre raison. En réalité, le corps et l'esprit fonctionnent comme une unité qui interagit pleinement avec l'environnement physique et social. L'importance de la gestion personnelle de nos émotions ne doit pas occulter l'importance d'effectuer le même exercice à plus large échelle, celui de l'équipe et de l'organisation toute entière.

Jusqu'à présent, la formation des managers à la gestion des émotions était rarement placée comme une priorité, le retour sur investissement d'une telle formation étant fortement mis en doute. Or, de nombreuses recherches sur la contagion émotionnelle démontrent que la gestion des émotions du manager a un impact direct sur l'humeur et les performances de l'équipe<sup>2</sup>. Une amélioration de l'intelligence émotionnelle du manager est dès lors liée au développement **professionnel** de l'organisation et pas uniquement au développement personnel du responsable.

## 2. UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE

“ *Le mode de pensée qui a généré un problème ne peut être celui qui va le résoudre.* ”

Albert EINSTEIN

1. DAMASIO A., *op. cit.*

2. SY T., CÔTÉ S. & SAAVEDRA R. (2005), *The contagious leader : Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone and group processes, Journal of Applied Psychology*, 90, 295-305.

Dans un ouvrage de référence, Hellriegel et Slocum identifient sept domaines dans lesquels s'exercent les compétences de base de gestion essentielles à l'efficacité du manager<sup>1</sup> :

- le niveau personnel ;
- la communication ;
- la diversité ;
- l'éthique ;
- l'interculturel ;
- la conduite d'équipes ;
- le changement.

La gestion des émotions est présente à divers degrés dans chacune d'entre elles. Cela paraît évident en ce qui concerne la capacité à se gérer ou les aptitudes liées à la communication. De la même façon, le changement et l'éthique sont aisément associés aux émotions. Nous verrons plus loin que les qualités de leadership, de gestion des relations, de motivation ainsi que de prise de décision sont également liées à la gestion des émotions.

Toutes les organisations (entreprises, associations, gouvernements, organisations multi- ou supranationales) vivent dans des environnements en perpétuelle mutation.

Pour pouvoir évoluer et survivre, elles sont soumises à un impératif d'apprendre<sup>2</sup>. Selon Argyris, le succès d'une organisation dépend de ses capacités à mieux comprendre son environnement et à produire de nouveaux schémas de comportement. Cela nécessite de tirer plus rapidement les leçons de nos erreurs et d'analyser les raisons de nos succès, d'anticiper les menaces et de nous engager dans des processus d'innovation et d'amélioration permanente.

Dans une économie globalisée où le rythme est rapide et la compétition féroce, des pans entiers d'un système disparaissent faute d'avoir pu réagir à temps aux signaux du changement.

Le paradigme systémique, défendu entre autres par Peter Senge<sup>3</sup>, éclaire l'interdépendance des phénomènes et évoque même une structure invi-

---

1. HELLRIEGEL D. & SLOCUM J. W. (2006), *Management des organisations*, Bruxelles, De Boeck.

2. ARGYRIS C. & SCHÖN D. (2002), *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, Bruxelles, De Boeck.

3. SENGE P. (1991), *La cinquième discipline*, Paris, éditions First.

sible qui les lie entre eux. Il souligne l'influence possible d'un phénomène sur un autre même des années plus tard, comme l'illustre l'effet papillon<sup>1</sup>. Le réchauffement climatique est un exemple frappant de l'interdépendance des différentes composantes d'un écosystème. Au niveau de l'entreprise, des décisions d'investissement ou des choix technologiques ont des effets en cascade sur le tissu social. Toute prise de décision a donc un impact potentiel qui s'étend bien au-delà du cadre de l'organisation. Dans ce contexte, la flexibilité, la conscience systémique, la responsabilité sociale et la rapidité d'adaptation – qui font intervenir les compétences émotionnelles – deviennent des compétences fondamentales à développer. C'est la raison pour laquelle les managers doivent être aidés et motivés à développer ces autres types de compétences.

Les compétences liées à la gestion des émotions ne sont bien sûr pas les seules compétences utiles en management. Cependant, elles nous semblent devenues incontournables pour assurer la viabilité économique des organisations et le bien-être des individus qui y travaillent.

Le management de demain sera-t-il un management responsable qui prône autant le savoir-être que le savoir-faire ? Permettra-t-il aux responsables d'équipe de donner à leurs collaborateurs le meilleur d'eux-mêmes en respectant leurs priorités et leur bien-être ? Fera-t-il naître des entreprises qui concilient efficacité et qualité, compétitivité et bien-être au travail ? Formera-t-il des cadres conscients de leurs responsabilités qui adhèrent à une échelle de valeurs où le monde économique est à sa juste place ?

### 3. UNE PREMIÈRE DÉFINITION

Pour souligner l'importance de l'unité du fonctionnement corps/esprit en totale interaction avec l'environnement physique et social, nous nous proposons de définir l'intelligence émotionnelle comme l'interaction harmonieuse de l'émotion, de la cognition et de la sensation. Ainsi, il est clair que nous n'envisageons pas l'intelligence émotionnelle comme une doctrine du tout émotionnel mais comme la prise en compte de dimensions et de compétences supplémentaires longtemps ignorées ou sous-évaluées.

---

1. Edward LORENZ, physicien spécialisé en météorologie au Massachusetts Institute of Technology, présenta en 1972 une communication intitulée « *Predictability : Does the Flap of a Butterfly's Wings in Brazil Set Off a Tornado in Texas ?* ». Il fut l'un des précurseurs de la théorie du chaos.



Nous sommes convaincus que les émotions ont une influence directe ou indirecte sur de nombreux paramètres en jeu dans la vie des organisations. Nous pensons par exemple à la qualité des relations interpersonnelles, à la satisfaction au travail, à l'absentéisme, au niveau de stress, au mode de leadership, à la performance et à l'engagement des équipes. L'intelligence émotionnelle peut être comparée à un baromètre et une boussole, deux instruments utiles pour nous diriger sur les chemins de nos vies.

Dans un monde de plus en plus incertain, nous sommes parfois comme sur un bateau perdu sur l'océan avant la tempête. Un baromètre est alors un instrument essentiel. Tout comme le baromètre mesure les changements de pression atmosphérique pour prévoir les conditions météorologiques, l'intelligence émotionnelle nous permet de constater les changements émotionnels afin de mieux appréhender les situations de la vie. De même que le baromètre nous permet de nous préparer aux conditions de la météo, l'intelligence émotionnelle nous permet de nous préparer aux situations délicates de nos vies.

Nous pouvons également considérer les émotions comme des éléments qui nous alertent sur les opportunités à saisir ou les situations à risque. Dans ce sens, l'intelligence émotionnelle est comme une boussole. Tout comme une boussole nous donne de précieuses indications pour nous repérer et éviter de nous perdre, nos émotions nous donnent de précieuses indications afin de ne pas «perdre notre nord» intérieur. Cela nous permet de naviguer dans la bonne direction, en cohérence avec les valeurs qui nous sont les plus importantes. Sans cette boussole, nous pourrions nous sentir comme un navigateur sans cap, perdu et désorienté dans son voyage.

*Au chapitre suivant, nous allons découvrir l'historique du concept d'intelligence émotionnelle.*







# Comment appréhender la richesse de nos émotions dans notre vie professionnelle ?



## ***Apprivoiser ses émotions et prendre le temps de se connaître : quelle meilleure synthèse des défis de l'intelligence émotionnelle ?***

Les recherches en psychologie des émotions et en neurobiologie nous montrent que si les compétences de régulation émotionnelle sont liées à la santé physique et mentale, elles le sont aussi à la capacité à prendre des décisions, gérer des relations et faire preuve de leadership.

Ce livre rend accessible à tous les professionnels, managers, responsables des ressources humaines, consultants et formateurs, l'éclairage de la science sur nos émotions, du concept aux outils très concrets qu'elles offrent, et pourquoi il est essentiel de développer son intelligence et ses compétences émotionnelles dans tous contextes organisationnels.

Des fiches pratiques sont également proposées ainsi que des podcasts pour passer à l'action.

**ILIOS KOTSOU** est auteur et Maître de Conférences en psychologie des émotions à l'Université Libre de Bruxelles et chercheur associé à la Grenoble École de Management. Il intervient dans les domaines de la pleine conscience et de la psychologie positive en Europe et à l'international. Il est cofondateur de l'association Émergences ([www.emergences.org](http://www.emergences.org)).

Retrouvez l'auteur sur son blog [www.ilioskotsou.com](http://www.ilioskotsou.com)

**Préface de Peter Salovey**

23,90 €



ISBN : 978-2-8073-4574-4

**deboeck** B  
SUPÉRIEUR

[www.deboecksuperieur.com](http://www.deboecksuperieur.com)