





Intelligence émotionnelle au service du management

Valérie Lebrun Mai 2024

PORTEUR DE
SENS
 -ET-
 D'EFFICACITÉ


 CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
 Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ formation@cfip.com- www.cfiplearning.com

1

Emotions - résumé

- Complémentaire à la raison
- Universelles
- Energie qui pousse à **l'action** pour satisfaire un **besoin** qui doit l'être pour que la personne retrouve son équilibre
- Déclenchée par un évènement (externe ou interne)
- Information que nous avons besoin de décoder pour pouvoir nous adapter avec succès aux sollicitations de l'environnement




 CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
 Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ formation@cfip.com- www.cfiplearning.com

5

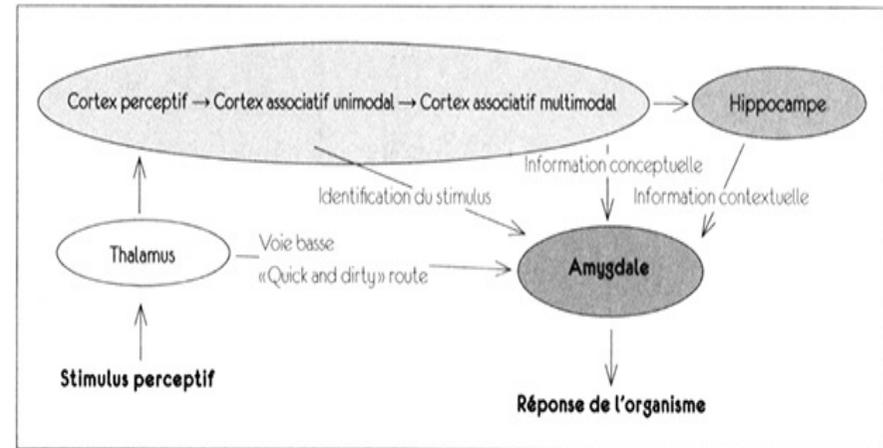
Processus émotionnel

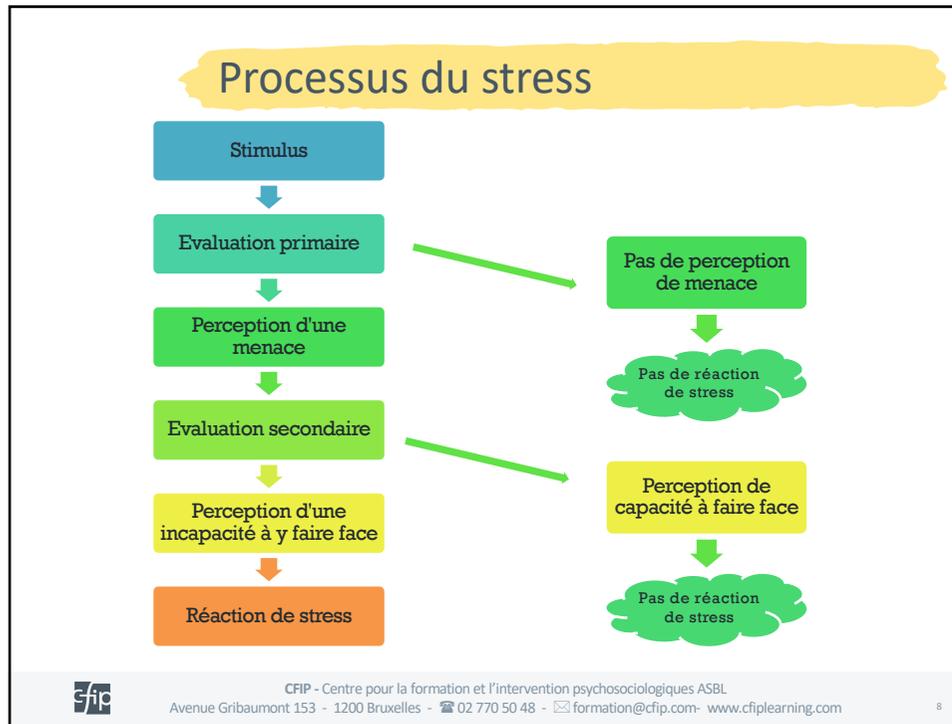
Déclencheurs externes et/ou des déclencheurs internes (besoins, pensées, ...)

Pensée
Modifications biologiques physiologiques
Tendance à l'action
Expressions faciales et comportementales



Automatique vs canalisée





Compétences émotionnelles (IE)

selon Mikolajczak et al.

Action	Soi	Autrui
Identifier son vécu émotionnel (nommer)	... les émotion de l'autre
Comprendre...	... les causes et les conséquences de ses émotions	... les causes et les conséquences des émotions de l'autre
Exprimer ses émotions de façon socialement acceptable	Permettre à l'autre d'exprimer ses émotions
Réguler ses émotions (si inadaptées) et son stress	Gérer les émotions et le stress des autre
Utiliser ses émotions pour augmenter son efficacité (réflexion, prise de décision, ...)	... les émotions de l'autre pour augmenter son efficacité (réflexion, prise de décision, ...)

CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
 Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ formation@cfip.com- www.cfiplearning.com

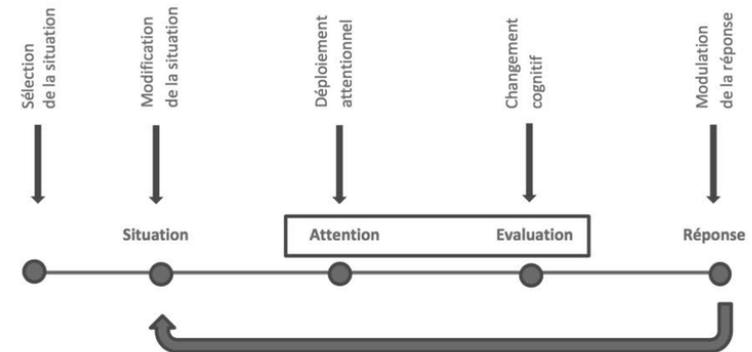
Régulation des émotions

Parfois nécessaire même si émotions utiles
(pour éviter comportement regrettable)

Quand ?

- >< nos buts (préserver santé, bien-être, relation à l'autre...)
- >< les règles d'expression, le contexte

Régulation émotionnelle



Gross (2007)

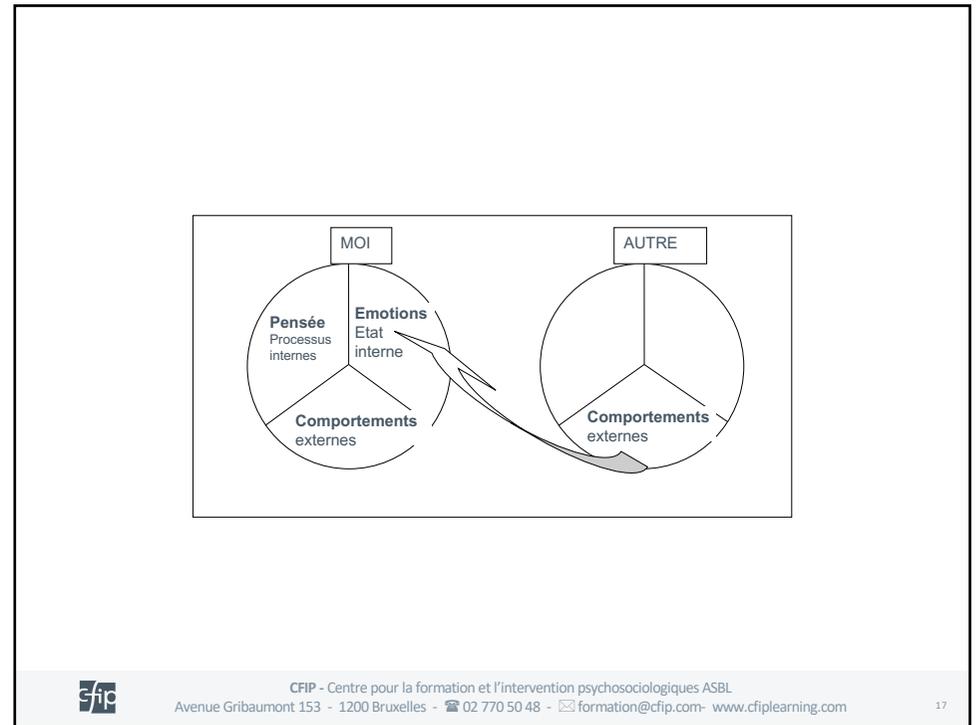
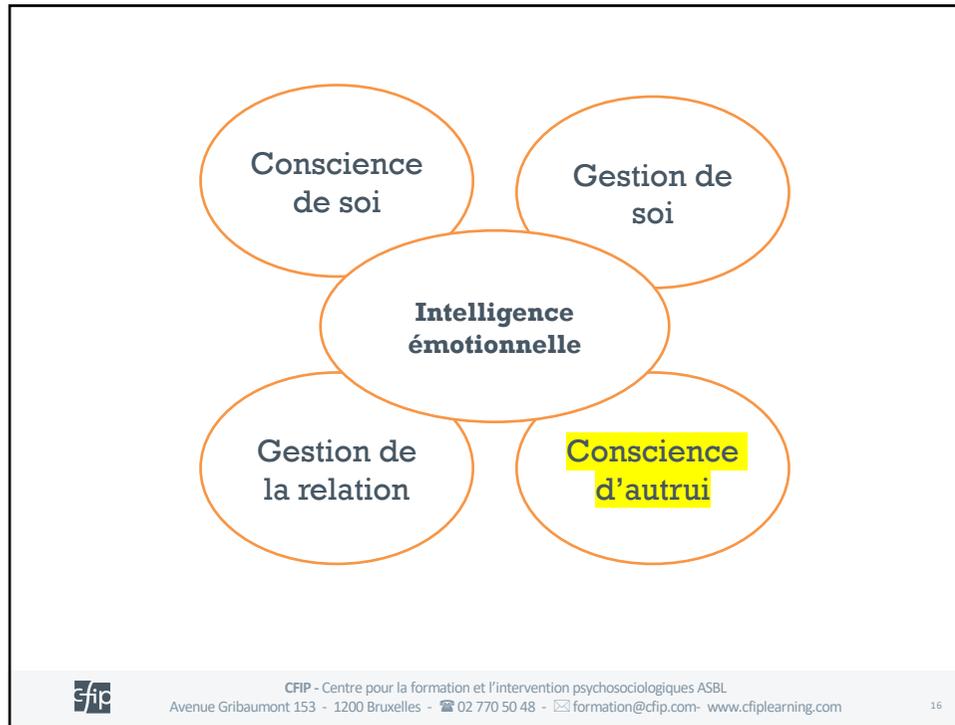
Régulation des émotions

L'intensité de l'émotion	Diminuer	Augmenter
Émotion déplaisante	Diminuer l'anxiété liée à une prise de parole en public, ou la colère due à une injustice...	Augmenter la peur dans une situation à enjeu pour stimuler la vigilance...
Émotion plaisante	Masquer sa joie lorsque votre collègue vient d'apprendre une mauvaise nouvelle...	Augmenter son intérêt pour un sujet, profiter pleinement d'une pause-café.....



ÉTAPE 3 : LA CONSCIENCE D'AUTRUI





Conscience d'autrui

- Identifier l'émotion
- Comprendre l'émotion
 - Le déclencheur
 - Le besoin sous-jacent



La conscience d'autrui – l'écoute active

Les attitudes "facilitatrices":

- favorisent l'accueil de l'interlocuteur,
- facilitent son expressivité et la formulation de ses difficultés,
- favorisent la conscience de ses ressources, et celle de ses limites ...

➔ Leur mise en œuvre est pertinente et nécessaire dans une grande diversité de situations relationnelles dans le cadre professionnel.



La conscience d'autrui – l'écoute active

Les attitudes "facilitatrices" (accueil)

L'empathie

- faculté de comprendre ce que l'interlocuteur *éprouve* tout en assurant une certaine "distance"
- faite d'une certaine proximité et de chaleur humaine
- exempte de jugement.

Le respect

- inconditionnel : habileté à prendre en considération la personne dans sa singularité, quelles que soient ses particularités (ses « différences » en termes de comportements, de valeurs, de références morales, philosophiques, linguistiques, culturelles, ...).
- Conditionnel: capacité à poser des *limites* quand nécessaire ET à avoir *confiance* dans les capacités et les ressources de l'interlocuteur.

L'authenticité

- Capacité à accepter et à exprimer sa personnalité ; confère à la relation son caractère éminemment humain et personnel.
- peut donner lieu à une forme de « transparence ».



La conscience d'autrui – l'écoute active

Les attitudes "activantes" (recadrage)

Le « centrage » sur l'interlocuteur (ou la spécificité)

- Capacité à inviter l'interlocuteur à s'exprimer *personnellement* (« je » à la place de « on »)
- Facilite la clarté et la spécificité de l'expression (versus une expression *équivoque ou ambiguë*).

La confrontation

- Capacité à mettre en évidence - sans animosité ni complaisance - les contradictions, les incohérences, sources et conséquences de problèmes de communication.

L'immédiateté

- Capacité à prendre en considération de "l'ici et maintenant" de la relation.
- Dans *l'immédiateté*, l'intervention a pour cible ce qui se produit dans la relation elle-même, entre le manager et son interlocuteur.



La conscience d'autrui – l'écoute active

Trois niveaux d'écoute

1. L'écoute du *verbal* (les mots)
2. L'écoute du *non verbal* (les yeux, le regard, la transpiration, l'agitation, ...)
3. La *3ème écoute* : l'écoute de ce que je ressens en moi (est ce que je vis un transfert ? contre-transfert ? processus parallèle ?...) Ce qui se dit d'inconscient à inconscient.

-> Il est important de pratiquer les 3 niveaux d'écoute simultanément.



La conscience d'autrui – techniques d'EA

1. Le silence

- permet de laisser la place à l'autre (réflexion, structuration de sa pensée, recherche de sa propre solution, ...)
- invite à ne pas répondre à certaines questions ;

Le silence n'est pas un vide!

**On a 2 oreilles et 1 bouche pour
écouter 2 fois plus qu'on ne parle !**



La conscience d'autrui – techniques d'EA

2. Questions ouvertes

Pour favoriser la compréhension

« Pouvez-vous m'en dire plus sur ce point? »

-> Aide à spécifier les propos

3. Clarification

« Quel sens donnez-vous au mot '...' ? »

« Que voulez-vous dire par ... ? »

-> Aide à clarifier le sens de ce qui est dit



La conscience d'autrui – techniques d'EA

4. Reformulation

« Si je comprends bien, vous me dites.... »

Permet de vérifier le contenu qui a été dit :

! Reformuler >< répéter

! Reformuler >< ajouter / interpréter

5. Confrontation des sentiments

« Quand vous dites cela, j'ai l'impression que vous ressentez de la colère... »

Aide l'interlocuteur à mettre des émotions sur ce qu'il dit (« oui je suis en colère, il y a de quoi, ... »)



ÉTAPE 4 : LA GESTION DE LA RELATION



Compétence sociale

EXPRIMER SES ÉMOTIONS

 CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ formation@cfip.com- www.cfiplearning.com

43

Exprimer les émotions

- Exprimer et partager avec justesse nos ressentis :
 - trouver 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.

 CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ formation@cfip.com- www.cfiplearning.com

44

Exprimer les émotions

- 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 ...



Exprimer les émotions

- Aider les autres à exprimer leurs émotions et leurs besoins
 - 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.



Compétence sociale

FAITS ET JUGEMENTS

 CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ formation@cfip.com- www.cfiplearning.com

48

48

Compétences sociales

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

 CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ formation@cfip.com- www.cfiplearning.com

49

49

Compétence sociale

EXPRIMER SES BESOINS

 CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ formation@cfip.com- www.cfiplearning.com

52

Besoins

Exprimer ses besoins (vitaux, de sécurité, d'épanouissement, ...)

À l'origine des sentiments

À ne pas confondre avec demande

En « je » pas en « tu »

 CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ formation@cfip.com- www.cfiplearning.com

53

Besoins

Par exemple :

- Je me sens (sentiment) seul -> j'ai besoin de compagnie
- Je me sens fatigué -> j'ai besoin de repos



Formuler une demande

- S'adresse à qqn (tu)
- Concerne l'instant présent
- Est concrète
- Formulée positivement
- Réalisable/réaliste
- Proposition, laisse un choix



L'assertivité

S'affirmer tout en respectant autrui

PAS de comportement d'évitement
NI de comportement agressif



Se positionner avec « la juste autorité » c'est ...

Ni laxisme, ni autoritarisme, ni manipulation



Mais ... **assertivité**



Un management assertif...

- Exprime son opinion
- Ose avoir un avis différent
- Est capable de mettre ses limites / dire non
- Peut émettre du feedback constructifs
- Écoute et peut comprendre l'avis et le besoin de l'autre
- Est capable de recevoir des critiques et d'y répondre, qu'elles sont justifiées ou pas
- Est orienté solution (acceptable par tous)
- Peut demander de l'aide ou du soutien



L'IE AU SERVICE DU MANAGEMENT



L'IE comme compétence managériale



L'IE comme compétence managériale

Le leader adapte sa communication aux circonstances et aux personnes

Il/elle tient compte de/du :

- l'origine du problème (interne ou externe)
- la personnalité du collaborateur
- la motivation et des compétences du collaborateur
- besoin de l'encadrement
- contexte interne de l'organisation
- cadre de référence de chacun
- ...



L'IE comme compétence managériale

- 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)



CCL vivre avec nos émotion 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)



Plan d'action individuel

Au terme de cette formation, mentionnez
ce que vous vous sentez prêt(e) à changer
dans votre manière de manager certains de vos
collaborateurs



Merci pour votre participation



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques ASBL

Avenue Louis Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles

Tél : +32 (0)2.770.50.48

secretariat@cfip.be

www.cfip.be

