





## 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



## Le CFIP en quelques mots

**Fondé en 1970**  
 2 entités : **Belgique et France**

**+ de 40 intervenants**  
 Français – néerlandais – anglais

**Secteurs :**

- Associatif
- Public
- Privé

**Nos thématiques :**

- Management & leadership
- L'intelligence collective
- Gestion des ressources humaines
- Communication interpersonnelle
- Développement de compétences personnelles
- Gestion du changement
- Gestion des risques psychosociaux
- Valorisons les différences

**Nos métiers :**

- **Formation**
- **Consultance**
- **Coaching**

**Nos formations certifiantes :**

- Analyse transactionnelle
- Académie de Coaching
- Académie en Intelligence Collective
- Bien-être au travail
- Démarche ARC
- Ecole de leadership
- Ecole de neurosciences
- Intervention systémique et stratégique dans les organisations
- Programmation Neurolinguistique
- Psychodrame


 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

2

## Objectifs de cette formation

- Apprendre à accueillir, reconnaître et identifier ses émotions
- En découvrir le sens
- Relier émotion et réflexion pour agir, décider en cohérence
- Reconnaître les émotions d'autrui et les prendre en compte dans la communication (en relation duelle ou de groupe)
- Prendre du recul face à certaines situations complexes et difficiles
- Accroître son efficacité (gagner du temps et de l'énergie) de directeur, coordinateur ; résister à la pression de l'environnement, faire face aux tensions en prenant en compte la réalité émotionnelle : la sienne et celle de l'autre.



## Contenu

- Définitions de l'intelligence émotionnelle et de ses composants
- Les dimensions sensorielles, cognitives et comportementales de l'émotion
- Les étapes du processus de l'émotion: la perception, la physiologie, les facteurs déclencheurs, l'identification de l'émotion, les besoins et les valeurs y associés. Les présupposés sous-jacents qui empêchent d'accéder au ressenti ou à la mise en œuvre des comportements souhaités
- Les mots pour le dire : communiquer de façon adéquate pour être audible par l'autre
- Le contexte approprié pour dire les besoins, les demandes les exigences
- Les émotions chez l'interlocuteur: les reconnaître et les intégrer dans la communication, la gestion de conflit soit en entretien individuel, soit en équipe



## Méthodologie

Interactivité et Expressivité

Expérience: Expérimentations

Ici et maintenant

Réalité: lien avec le terrain

Auto-exploration: introspection et analyse

Pragmatisme

Appropriation



Respect



Confrontation bienveillante



Discrétion par rapport aux situations évoquées



Souveraineté et parler en « je »



Discrétion par rapport au groupe



Le menu du jour

- Introduction & mise en lien
- Les émotions
- L'intelligence émotionnelle
- La conscience de soi
- La gestion de soi

 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

14

LES 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

15

## Les émotions

4 émotions principales :

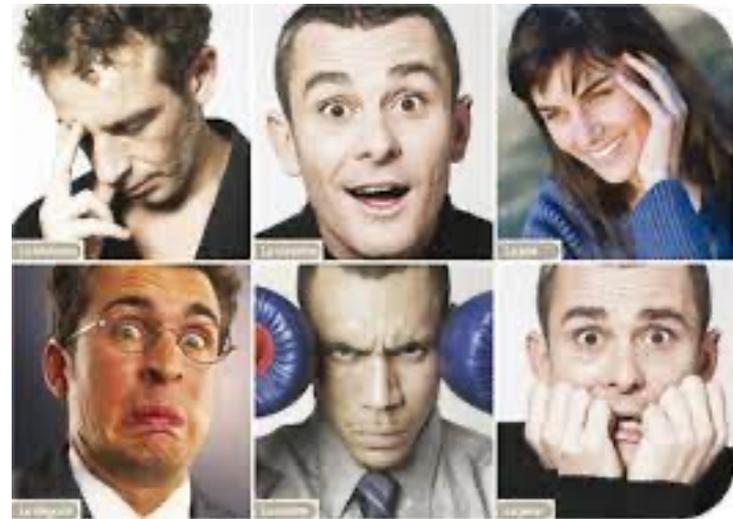
- 😊 Joie
- 😱 Peur
- 😞 Tristesse
- 😡 Colère

Certains en ajoutent 2 (ou3) :

Surprise  
Dégoût  
Honte



## Emotions universelles



## Emotion

Expérience subjective (peur déclenchée par la vue d'un chien) composée de :

- changements physiologiques (rythme cardiaque...)
- sensations (ventre serré ...)
- tendances (j'ai envie de fuir)
- pensées (je ne vais pas m'en sortir...)

Si les émotions sont universelles, ce qui les déclenche par contre, varie selon la culture, le contexte, l'individu.



## Qu'est-ce qui suscite l'émotion ?

Emotion = énergie 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)



## Emotions et sentiments

Le mot sentiment vient du latin *sentire* :  
« percevoir ».

Nos sentiments sont des réactions à une **représentation que l'on se fait de quelque chose**. Ils expriment ce que l'on perçoit d'une situation et des **pensées qui y sont associées**.



## Emotion = information

Une émotion est donc une information que notre corps nous donne à travers le déclenchement de réactions physiologiques.

Ce sont ces réactions qui sont jugées agréables ou désagréables, par nous-mêmes ou par notre entourage.



Pourquoi les émotions  
sont-elles difficiles à vivre ?



Réaction  
physiologique  
automatique  
(amygdale)



-> ultra rapide (et  
liée aux expériences  
antérieures)



Tout le monde n'a pas  
appris à identifier ses  
émotion -> confusion



## Les émotions

Le message communiqué par l'émotion :

- 😊 Joie = bon pour moi
- 😱 Peur = danger
- 😞 Tristesse = perte imaginaire ou réelle
- 😡 Colère = obstacle, territoire (physique & psychique)



## Emotion ou sentiment ?

L'émotion est une information (neutre - ni positive ni négative, ni agréable ni désagréable)

Qui pousse à l'action

Qui provoque des pensées

Qui se prolonge en sentiment



## Les émotions



Antonio Damasio décrit **l'émotion** comme « l'ensemble des réponses qui sont publiquement observables. »

Selon lui, un **sentiment** est l'expérience mentale et privée d'une émotion.



## Les émotions

Liste non exhaustive des émotions et des sentiments

Joie	Peur	Colère	Tristesse	Surprise	Dégoût
Amoureux	Angoissé	Agacé	Abattu	Ébahi	Aigri
Content	Anxieux	Agité	Accablé	Enthousiaste	Amer
Enchanté	Craintif	Agressif	Affligé	Étonné	Aversion
Euphorique	Effrayé	Contrarié	Blessé	Émerveillé	Aigri
excité	Inquiet	Exaspéré	Chagriné	Sidéré	Blessé
Passionné	Préoccupé	Froissé	Déçu	Impatient	Intimidé
Réjoui	Terrifié	Furieux	Désespéré	Stupéfait	Écœuré
Satisfait	Horrorifié	Irrité	Navré	Troublé	Mépris



## Les émotions

Les émotions sont souvent classées en deux catégories :

- bonnes ou mauvaises,
- utiles ou inutiles,
- souhaitables ou à éviter.

Il s'agit pourtant d'une confusion importante et regrettable.

Les émotions sont **toutes utiles !**



## Les émotions

### Effets positifs des émotions

- éclairent notre jugement,
- nous protègent des risques et
- nous aident à la décision

### Effets négatifs des émotions

- engendrent des comportements réflexes (ex: mise à distance disproportionnée ou inadéquate)

→!! L'émotion est toujours ok mais notre réaction comportementale est parfois inadéquate

→ Enjeu : décoder nos émotions pour y réagir adéquatement



## Intelligence émotionnelle



## L'intelligence émotionnelle – définition et concepts

Dans les années 1990, **Peter SALOVEY et John D. MAYER** développent le **concept d'intelligence émotionnelle** (Yale university)



**Peter Salovey & John Mayer**



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

36

36

## L'intelligence émotionnelle – définition et concept

Salovey répartit l'IE en 5 domaines principaux :

1. La **connaissance** des émotions :  
la conscience de soi, le fait de pouvoir identifier ses émotions
2. La **maîtrise** des émotions :  
la capacité de remettre à plus tard la satisfaction des désirs et de réprimer ses pulsions – dépend de la connaissance de soi.
3. L'**automotivation** :  
elle est la résultante de la capacité à maîtriser et à canaliser ses émotions.
4. La perception des émotions **d'autrui** :  
l'empathie
5. La maîtrise des **relations** humaines :  
la capacité à tenir compte des émotions d'autrui.



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

37

37

## L'intelligence émotionnelle - définition et concept

En 1996, **Reuven BAR-ON** introduit officiellement à Toronto son test de « Quotient Emotionnel »(QE).

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).



## L'intelligence émotionnelle - définition et concept

Ce test de R.Bar On comporte 5 rubriques :

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



## L'intelligence émotionnelle - définition et concept

Daniel 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* »



## La compétence émotionnelle

Selon Goleman

<b>La compétence personnelle</b> Détermine la façon dont nous nous comportons	<b>La compétence sociale</b> Façon dont nous gérons nos relations
<b>La conscience de soi</b> Connaître ses propres états intérieurs, préférences, ressources et intuitions	<b>L'empathie</b> La conscience des sentiments, des besoins et des soucis d'autrui
<b>La maîtrise de soi</b> Savoir gérer ses états intérieurs, ses impulsions, ses ressources	<b>Les aptitudes sociales</b> Induire des réponses favorables chez les autres
<b>La motivation</b> Les tendances émotionnelles qui nous aident à atteindre nos buts	



## L'intelligence émotionnelle (IE) – déf. et concept

### → Les facettes de l'intelligence émotionnelle



## Les effets de l'IE



# ÉTAPE 1 : LA CONSCIENCE DE SOI



## La conscience de soi

### → Les facettes de l'intelligence émotionnelle



## La conscience de soi

4 ingrédients de l'émotion :

- 0. Changements physiologiques
- 1. Sensation
- 2. Réaction comportementale
- 3. Pensée



## La conscience de soi

4 ingrédients de l'émotion ex de la PEUR :

- 0. Changements physiologiques : rythme cardiaque augmente
- 1. Sensation : ventre noué
- 2. Tendance comportementale : j'ai envie de fuir
- 3. Pensée : je ne vais pas m'en sortir



## La conscience de soi

3 étapes à la conscientisation de ses émotions :

- 1. Sensations :**  
Sensations liées à changements physiologiques à travers le corps.  
→ **L'émotion est d'abord corporelle**

### Quelques sensations corporelles

- Mâchoires serrées
- Froncements de sourcils
- Serrement de l'estomac
- Accélération du rythme cardiaque
- Transpiration
- Gorge nouée
- Nuque crispée
- ...

→ Elles permettent de capter sa propre émotion.



## La conscience de soi

3 étapes à la conscientisation de ses émotions :

- 1. Sensations :**

### Manifestations physiologiques observables chez autrui

- Attitude générale, posture
- Coloration de la peau
- Amplitude respiratoire
- Rythme du débit de parole
- Gestes
- Position des yeux
- Ton de la voix
- ...

→ Elles permettent de capter l'émotion de l'autre.



## La conscience de soi

3 étapes à la conscientisation de ses émotions :

### 2. Réaction comportementale à l'émotion



## La conscience de soi

3 étapes à la conscientisation de ses émotions :

### 3. Pensée

Cognitions positives ou négatives de soi-même

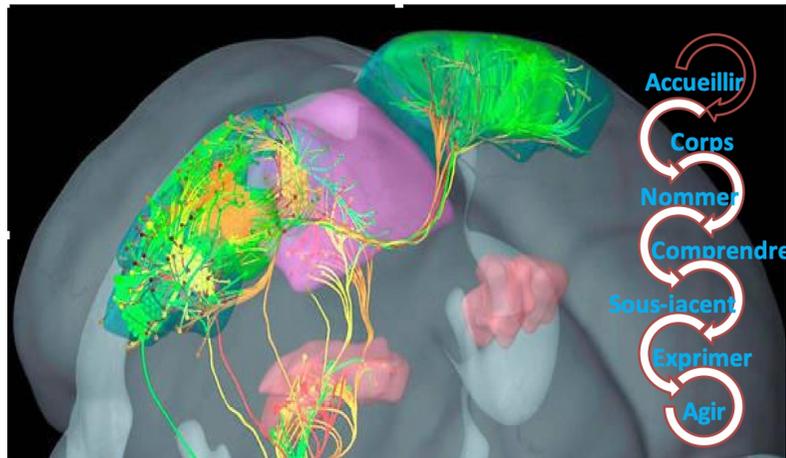
→ Ce qu'on pense de soi (+ ou -)

→ Croyances bloquantes déclenchées par un stimulus



## La conscience de soi

Le processus sain de l'émotion :



## La conscience de soi

- Inutile de chercher à éviter ou à contrôler nos émotions
- **Accueillir nos émotions** (pleine conscience, CNV, ...)
- L'accueil permet la **compréhension** de nos automatismes
- **S'observer** permet d'éviter les comportements automatiques  
cfr CNV : observation – émotion – besoin – demande
- On devient **libre de choisir** le comportement, la réaction
- Je ne suis pas responsable de ce qui se passe 'dehors' mais je suis responsable de la façon dont j'y réagis
  
- ➔ Nos émotions nous donnent de l'information sur notre environnement ; elles nous relient à nos besoins
- ➔ **Se couper de ses émotions = se couper de ses besoins !**



## La conscience de soi



## La conscience de soi

Liste non exhaustive des besoins

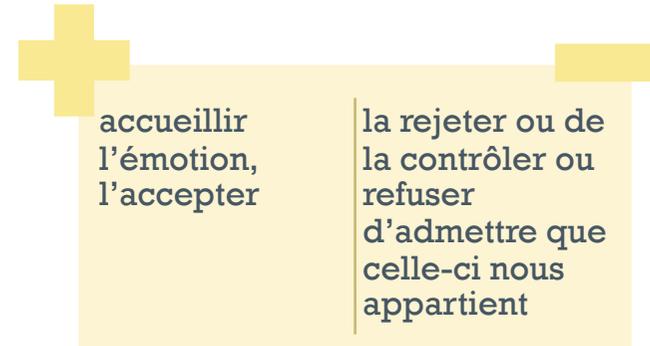
sécurité	esthétique	liberté	création
reconnaissance	affection	confiance	espace
appartenance	protection	égalité	clarté
réalisation	intégrité	respect	authenticité
structure	autonomie	loyauté	communion

## La conscience de soi - récap



## 1. Accueillir notre ressenti et être curieux

La première étape :



Les émotions font partie de la vie.



## 2. Identifier nos émotions

Nous identifions nos propres émotions à travers leurs manifestations physiques, corporelles, physiologiques.

Nous pouvons identifier les émotions des autres via leurs expressions non verbales, leur discours, leurs comportements.



## 3. Comprendre nos émotions

Mettre en relation le déclencheur (interne ou externe) et l'émotion (besoin sous-jacent)

Mettre en relation l'émotion et le comportement (la tendance)



## Les émotions

EMOTIONS	Stimulation	Ressenti	Impact physiologique	besoin	Expression adéquate	Par rapport aux autres	Acceptation
<b>Joie</b>	Rencontres Retrouvailles Découvertes Gain	De la gaieté à l'extase	Sérotonine Endorphine	Partager, nous sentir aimé, reconnu, apprécié, admiré	Crier, Rire Sauter Embrasser Gesticuler Manifestation de l'état	Mouvement d'ouverture	Trouver du sens à la vie Trouver la vie pleine de sens
<b>Peur</b>	Menace Danger Préjudice Frustration	Du sursaut à la terreur	Adrénaline Cortisol Pulsations cardiaques	Aide Protection Réassurance Informations	Se laisser trembler Ne pas rester seul Demander de l'aide Pouvoir en parler	Fuite Paralysie Attaque	Accepter le risque
<b>Tristesse</b>	Perte Renoncement	Du vague à l'âme à la dépression	Cortisol	Consolation Réconfort Soutien	Pleurer Sangloter Dire son mal Se faire prendre dans les bras	Mouvement de retrait, deuil Repli sur soi	Accepter le deuil



## Les émotions

EMOTION S	Stimulation	Ressenti:	Impact physiologique	besoin	Expression adéquate	Par rapport aux autres	Acceptation
<b>Colère</b>	Domage Obstacle	De l'irritation à la rage	Adrénaline Pulsations cardiaques Augmentation de la testostérone Fermeture des poings Augmentation de la fréquence respiratoire Crispations musculaires...	Être respecté Réparation Changement Reconnaissance	Crier Vociférer avec intensité pour permettre la décharge émotionnelle	Lutte pour faire cesser	Acceptation des limites de l'autre



## ÉTAPE 2 : LA GESTION DE SOI



## La conscience de soi

### → Les facettes de l'intelligence émotionnelle



+ automotivation



(parenthèse en complément de la compétence personnelle)

## LES ÉMOTIONS « INAPPROPRIÉES »



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

79

## Les émotions « inappropriées »

### Emotions « appropriées »

- liées à la réalité de l'expérience
- proportionnées et limitées dans le temps
- naissent avec le stimulus et meurent avec sa disparition

### Emotions « inappropriées »

- naissent à l'occasion d'une situation
- motivées par un *a priori*, un souvenir ancien, un modèle reçu
- disproportionnées par rapport à la situation
- visent à se préserver
- ont pour effet de masquer, aux autres et à soi-même, des émotions liées à notre histoire



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

80

## Les émotions « inappropriées »

Exemple :

Une situation peut réveiller une colère démesurée, résultant 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 ?



## La gestion de soi

Les émotions s'auto-entretiennent.

Ex : **la colère**.

Mon collègue ne se présente pas à l'heure  
au rendez-vous de réunion

↓ contrariété ←

Encore une fois, il ne fait attention à rien

↓ énervement

C'est un « je-m'en-foutiste », c'est toujours comme ça

↓ exaspération

Et en plus cette salle de réunion est nulle



### La gestion de soi

Pour passer de la réaction automatique à la réaction canalisée

**Apprendre à écouter nos émotions pour capter le besoin sous-jacent ET à exprimer une demande**

→ N'attendons pas de l'autre qu'il devine nos besoins!



### La gestion de soi

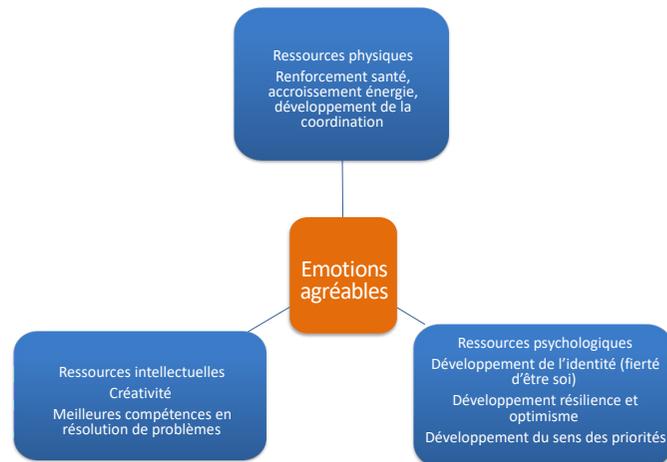
De l'immédiateté à la croissance

Emotions	Affirmation		Participation	
	Peur	Colère	Tristesse	Joie
Déclencheur	Menace Inconnu Danger	Dommage Obstacle	Perte	Gain
Comportement (réaction automatique)	Fuite Inhibition Lutte	Faire cesser	Repli sur soi	Expansion de soi
Besoins	Protection Information Réassurance	Réparation Information Reconnaissance	Réconfort Soutien	Partage Célébration
Réaction canalisée (tâche de croissance)	Accepter mes limites	Accepter les limites des autres	Accepter l'impermanence	Accepter l'ici et maintenant et l'imprévu
Action résolutive de soi à soi	Lâcher-prise, tenir, arrêter, combattre	Modifier son attente	Construire un nouvel attachement	Être présent à soi, ici et maintenant



## La gestion de soi

### Conséquences des émotions 'agréables'



## Compétences émotionnelles et sociales élémentaires

### La conscience de soi :

être toujours conscient de nos sentiments et utiliser nos penchants instinctifs pour orienter nos décisions. S'évaluer soi-même avec réalisme et posséder une solide confiance en soi.

### La maîtrise de soi :

gérer nos émotions de façon qu'elles facilitent notre travail au lieu d'interférer avec lui. Être consciencieux et savoir différer une récompense dans la poursuite d'un objectif. Récupérer rapidement d'une perturbation émotionnelle.

### La motivation :

utiliser nos envies les plus profondes comme une boussole qui nous guide vers nos objectifs, nous aide à prendre des initiatives, à optimiser notre efficacité et à persévérer malgré déconvenues et frustrations.

### L'empathie :

être à l'unisson des sentiments d'autrui, être capable d'adopter leur point de vue et entretenir des rapports harmonieux avec une grande variété de gens.

### Les aptitudes humaines :

bien maîtriser ses émotions dans ses relations avec autrui et déchiffrer avec acuité les situations et les réseaux humains. Réagir avec tact. Utiliser ces aptitudes pour persuader, guider, négocier et régler les différends, pour coopérer et animer des équipes.



## Au programme demain

Déployer ces (nouvelles) compétences émotionnelles dans la relation à l'autre, en particulier dans sa fonction de manager



## Autoréflexion et plan d'action

3 choses que je veux retenir de cette journée:

1. ....
2. ....
3. ....





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](http://www.cfip.be)



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

92