



Professional reconversion to ensure a better professional future

2022-1-ES01-KA220-ADU-000085069

Chapitre 6 Intelligence émotionnelle



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Ce document a été créé sous la licence Creative Commons :
Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions
(CC BY-NC-SA)

Tout ou partie de ce document peut être utilisé, copié et divulgué à condition
que son origine soit mentionnée, qu'il ne soit pas utilisé à des fins commerciales
et que sa licence ne soit pas modifiée.

Tous droits réservés.

Copyright 2023 ConvertYourFuture

Avertissement

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et opinions exprimés n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne peuvent en être tenues pour responsables.

Information

Projet	Convertissez votre avenir - La reconversion professionnelle pour un meilleur avenir professionnel
N° du projet	2022-1-ES01-KA220-ADU-000085069
Dossier de travail	2 - Cours en ligne - Compétences pour la reconversion professionnelle
Date	05/04/2023
Type de document	Manuel
Langue	Français
Editeurs	Eduardo Isla, Cristina Liquete, Manuel Carabias Herrero, Flavia Chiarelli, Eirini Theochari, Maria Malliora, Marek Lukáč, Klaudius Šilhár, Sophie Pérez Poveda, Guillaume Henri, Rita Silva Varisco, Rachele Meda, Alice Quitadamo

Consortium



Sommaire

Introduction	4
Objectifs d'apprentissage	5
6.1. Qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle ?	5
6.1.1. Définition	5
6.1.2. Caractéristiques	6
6.1.3. Valeurs	7
6.1.4. Importance de la compétence dans le monde professionnel	7
6.2. Approches pédagogiques	9
6.2.1. Défis / obstacles	9
6.2.2. Le rôle du formateur	10
6.2.3. Caractéristiques de la classe	10
6.2.4. Evaluation	11
6.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes	11
Références	12

Introduction

Au début du 20^e siècle, la plupart des psychologues s'accordaient à dire que l'intelligence était purement cognitive, c'est-à-dire qu'il s'agissait d'un ensemble de processus mentaux liés à la mobilisation de connaissances tels que la mémoire, le langage, l'apprentissage, le raisonnement, la résolution de problèmes, etc.

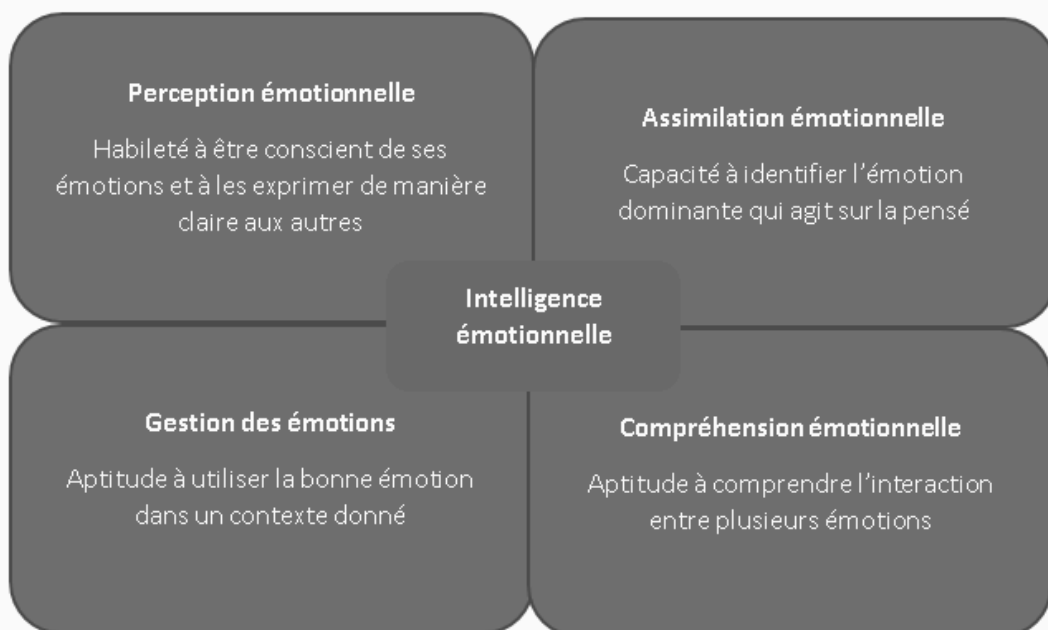
A partir de cette idée, qui réduit finalement l'intelligence humaine au seul quotient intellectuel, sont apparus de nombreux tests psychométriques (tests de QI) visant à fournir une évaluation quantitative et standardisée de l'intelligence humaine. Constatant les limites de ces tests pour prédire les résultats dans le domaine professionnel et dans la vie quotidienne, des facteurs sociaux et émotionnels ont été progressivement ajoutés en complément du QI, le reconnectant à l'intériorité de la personne et offrant une autre manière d'appréhender sa différenciation.

Dans les années 1990, deux psychologues américains de l'université de Yale, Peter Salovey et John D. Mayer, ont introduit le concept d'intelligence émotionnelle (IE) dans leurs travaux de recherche.

Leur première définition de l'IE était "une forme d'intelligence qui implique la capacité de contrôler ses propres sentiments et émotions et ceux des autres, de les distinguer et d'utiliser cette information pour guider ses pensées et ses actions".

Une deuxième définition, plus largement acceptée et utilisée, a ensuite été proposée : "L'IE se réfère à la capacité de percevoir et d'exprimer les émotions, de les intégrer pour faciliter la pensée, de comprendre et de raisonner avec les émotions, et de réguler les émotions chez soi et chez les autres.

Figure : Modèle d'aptitude mentale de l'intelligence émotionnelle (Salovey et Mayer, 2008)



Par la suite, plusieurs autres psychologues et spécialistes ont complété et popularisé le concept, comme Daniel Goleman, psychologue et journaliste, qui a construit un modèle combinant les notions d'aptitudes et de capacités mentales de Salovey et Mayer, en y incluant des traits de personnalité (caractère aimable, chaleureux, sympathique, etc.) contribuant à la performance, notamment dans le domaine du management.

D'autres modèles mixtes continueront d'apparaître introduisant les notions de quotient émotionnel comme outil de mesure de cette forme d'intelligence (Bar-On et Goleman), développant le lien entre les émotions et les besoins humains à satisfaire, ou ajoutant la dimension de la communication non violente et l'expression de ses émotions de manière positive...

Aujourd'hui, l'IE est devenue une compétence essentielle dans la vie quotidienne comme dans le monde professionnel : la gestion du stress, la gestion des conflits, l'empathie, sont des qualités humaines qui découlent de l'intelligence émotionnelle.

Objectifs d'apprentissage

- Comprendre l'intelligence émotionnelle
- Comprendre le fonctionnement des émotions (les 6 émotions, les mécanismes émotionnels, l'impact sur les relations et la performance)
- Améliorer la qualité des relations
- Transformer les émotions en levier de progrès et de performance
- Développer son intelligence émotionnelle de manière autonome en utilisant des outils adaptés.

6.1. Qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle ?

6.1.1. Définition

L'IE peut être définie comme la capacité à percevoir les phénomènes émotionnels qui traversent les autres et nous-mêmes afin d'adapter notre comportement. Il s'agit donc de la capacité à reconnaître, comprendre et maîtriser ses propres émotions et à gérer celles des autres.

6.1.2. Caractéristiques

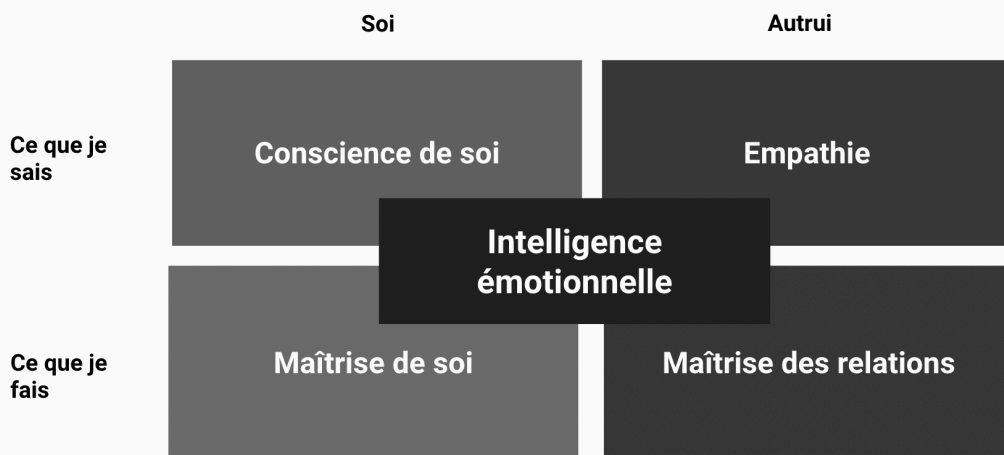
Concrètement, l'IE comprend quatre dimensions.

Deux dimensions concernent nos propres émotions

- Conscience de soi : comprendre nos émotions
- Maîtrise de soi : réguler nos émotions

Deux dimensions concernent les émotions des autres :

- Empathie : comprendre les émotions des autres
- Maîtrise des relations : réguler les émotions dans les relations



Source : « Why Emotional Intelligence Matters for Talent Professionals, Indeed »

- **Comprendre ses propres émotions.** Être capable de les percevoir en soi, de les identifier, de savoir les distinguer des événements qui les ont provoquées. La reconnaissance des sentiments générés par ces émotions fait également partie intégrante du processus de compréhension des émotions.
- **Savoir influencer et apprivoiser ses émotions.** Être capable de les accepter, de les accueillir, de ne pas les nier ou les réprimer. Comprendre avec raison et recul les messages qu'elles nous transmettent afin de pouvoir revenir à un équilibre émotionnel. Ne plus les voir comme des ennemis, mais comme des alliés.
- **Comprendre les émotions des autres.** Repérer et comprendre les sentiments de nos interlocuteurs. Apprendre à détecter leurs émotions et leurs humeurs en fonction des signaux qu'ils peuvent nous envoyer (perception du langage non verbal, par exemple). Le travail sur l'écoute active et l'empathie permet de développer cette capacité.
- **Apprendre à accueillir les émotions des autres de manière positive et bienveillante.** Agir en aidant l'autre à réaliser ce qu'il ressent ou à comprendre les éléments qui ont déclenché cette émotion, qui ont conduit à ce sentiment, à cette sensation, à cette frustration, etc.

Le modèle de Goleman développe une liste de 25 compétences sous-jacentes liées à 5 compétences principales induites par l'intelligence émotionnelle :

- La conscience de soi : conscience émotionnelle, auto-évaluation précise, confiance en soi.
- Maîtrise de soi : maîtrise de soi, fiabilité, conscience professionnelle, adaptabilité, innovation.
- Motivation : l'exigence de perfection, l'engagement, l'initiative, l'optimisme.
- Empathie : compréhension des autres, passion du service, enrichissement des autres, exploitation de la diversité, sensibilité politique.
- Compétences sociales : influence, communication, médiation, leadership, gestion du changement, établissement de relations, collaboration et coopération, constitution d'équipes.

6.1.3. Valeurs

Il est aisé de comprendre ce que le développement de cette compétence peut apporter. Tout d'abord, le retour à soi par l'auto-analyse, puis le travail sur l'autorégulation, apportent une meilleure connaissance de soi, ce qui renforce la confiance en soi et permet une plus grande ouverture et attention à l'environnement.

L'individu qui sait gérer de manière fluide ses éventuels conflits internes gagne en disponibilité. Ainsi, plus attentif au monde extérieur, l'individu pourra progresser dans ce type de compétence à travers l'autre, développer son écoute, son empathie et sa capacité à résoudre les conflits. Ayant appris à mener cette démarche en interne, il pourra déployer les mêmes actions dans les situations relationnelles professionnelles et quotidiennes.

6.1.4. Importance de la compétence dans le monde professionnel

Les compétences émotionnelles sont de plus en plus considérées comme indispensables au bon fonctionnement d'une équipe.

Ilios Kotsou, dans son ouvrage *Emotional Intelligence and Management (Intelligence émotionnelle et management)*, propose une synthèse des recherches sur les effets de l'IE dans le fonctionnement des organisations. Se référant à 26 études, il montre l'effet positif du développement de l'IE sur, entre autres :

- La performance des vendeurs,
- Les effets sur un climat organisationnel positif,
- Le lien entre l'IE des managers et le niveau de salaire,
- L'efficacité du leadership,
- L'efficacité du recrutement (la résistance au stress, la qualité physique et mentale et les effets de la qualité de vie au travail).

Les cinq compétences émotionnelles suivantes sont considérées comme des composantes clés de l'intelligence émotionnelle :

- La conscience de soi
- L'autorégulation
- La motivation
- L'empathie
- Les compétences sociales

Les personnes qui possèdent ces compétences ont tendance à faire preuve d'intégrité et de résilience, à être honnêtes, à avoir un haut niveau d'engagement, à pouvoir influencer sans position d'autorité et à faire preuve d'une énergie émotionnelle positive.

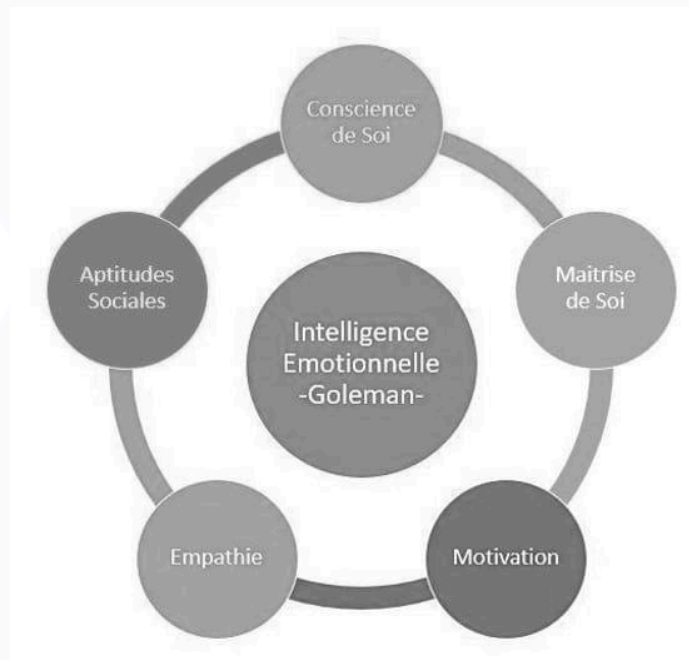


Figure : L'intelligence émotionnelle selon Goleman (1995)

Il convient de ne pas sous-estimer l'importance de l'intelligence émotionnelle au travail. Elle a un impact positif sur la carrière des employés à tous les niveaux, qu'il s'agisse de communication, de productivité ou de leadership.

En outre, les entreprises étant de plus en plus mondialisées, l'intelligence émotionnelle y revêt un caractère encore plus essentiel : les équipes multiculturelles doivent savoir se comprendre efficacement, exprimer leurs pensées et leurs opinions et prendre en compte les différences de chacun.

De même, les employés doivent s'adapter à des interactions de plus en plus complexes avec des clients, des collègues et des associés du monde entier. Ainsi, la capacité émotionnelle à faire preuve d'empathie, à interagir et à travailler avec des personnes provenant de groupes sociaux différents accroît les performances et l'efficacité de l'entreprise dans ces situations interculturelles.

6.2. Approches pédagogiques

6.2.1. Défis / obstacles

Depuis plusieurs décennies, notre société connaît de profondes mutations professionnelles, personnelles et sociales. La pandémie de la COVID-19 a entraîné une accélération de cette profonde mutation à plusieurs niveaux. Nous sommes entrés dans un monde où la perte de repères et l'angoisse d'un lendemain incertain déstabilisent l'être humain, et où la libération des peurs, la collaboration, l'ouverture et la coopération sont des enjeux majeurs. Nos défis collectifs, qu'ils soient sociaux, professionnels, économiques, culturels, environnementaux, etc. dépendent en grande partie de notre maturité émotionnelle.

Cette maturité émotionnelle doit être découverte, redécouverte et développée. Elle s'apprend.

Il est important de souligner que les entreprises ont longtemps mis de côté les émotions. Il y a trente ans, et encore aujourd'hui, il aurait été impensable d'exprimer des émotions dans l'entreprise. En revanche, il est admis d'exprimer, dans une certaine mesure, des sentiments positifs tels que la joie ou l'enthousiasme.

Avec la COVID-19 et les incertitudes qu'elle a générées, il est courant de ressentir de l'anxiété, de la peur, de la colère et de la frustration face à un refus injustifié, par exemple.

Ces émotions sont naturelles et doivent être exprimées pour ne pas créer une situation de blocage, des malentendus et parfois même un départ de l'entreprise et des complications pour se remettre sur les rails professionnellement. En effet, les émotions peuvent aussi, comme nous l'avons vu, être un véritable atout pour les entreprises. Ici, l'enjeu est d'apprendre à reconnaître ses émotions, à les comprendre et à les analyser afin de pouvoir les gérer pour qu'elles trouvent enfin leur place dans le contexte professionnel sans nous impacter.

La prise en compte de l'illettrisme (situation d'une personne qui a bénéficié d'apprentissages mais qui n'a pas acquis - ou qui a perdu - la maîtrise de la lecture et de l'écriture, en raison notamment d'apprentissages trop fragiles) et de l'illectronisme (difficulté, voire incapacité, à utiliser les appareils numériques et les outils informatiques en raison d'un manque ou d'une absence totale de connaissances à propos de leur fonctionnement) doit être un élément important de la conception des contenus d'apprentissage et de la réflexion sur l'utilisation de moyens pédagogiques à mettre en place. L'utilisation d'images, de mots simples et d'outils numériques adaptés (les tablettes, les applications pour smartphones sont aujourd'hui plus utilisées que les ordinateurs) peuvent être des solutions pour développer des compétences qui peuvent faire défaut en plus de celles visées.

6.2.2. Le rôle du formateur

Le formateur doit mettre en œuvre une véritable éducation émotionnelle. Il doit apprendre aux participants à reconnaître et à accueillir leurs émotions sans les brider, puis à les exprimer de manière nuancée, en tenant compte de leur interlocuteur afin d'éviter de provoquer une

réaction négative. Le formateur doit guider les participants sur le chemin de cette connaissance intime et leur donner toutes les clés pour progresser et développer leur intelligence émotionnelle.

Aborder le terrain émotionnel peut s'avérer complexe en fonction de la personnalité et du passif des participants. Le formateur doit veiller à ne pas transformer le processus d'apprentissage en une expérience négative. Il doit être rassurant, fixer le cadre et les objectifs, créer cohésion et bienveillance au sein du groupe. L'utilisation de jeux peut être très intéressante pour désacraliser un sujet qui peut parfois être sensible pour les participants.

Le formateur peut être formé à l'utilisation de l'outil de diagnostic du quotient émotionnel (EQ-i).

L'inventaire du quotient émotionnel 2.0 (EQ-i 2.0®) donne un aperçu du niveau d'intelligence émotionnelle (IE) d'un individu à l'aide d'un score total, de cinq scores composites et de scores de sous-échelles spécifiques, conformément au modèle EQ-i 2.0® basé sur le modèle Bar-On EQ-i® de Reuven Bar-On.

L'inventaire est basé sur un ensemble de compétences émotionnelles et interpersonnelles qui influencent ce que nous pouvons percevoir et exprimer. Il s'agit d'un test psychométrique comprenant 135 questions. Les résultats sont comparés à un échantillon nominatif défini. Le QE-i mesure la capacité à réussir professionnellement à travers [15 compétences liées à 5 domaines](#).

6.2.3. Caractéristiques de la classe

Un groupe d'une dizaine de personnes peut être suffisant pour ce type de formation. Un nombre trop important pourrait nuire à une participation équitable. Le formateur doit créer une atmosphère de bienveillance et de respect dans la classe, car les émotions sont un aspect intime et parfois fragile pour certaines personnes. Les objectifs doivent être clairs et l'accent doit être mis sur la pratique et la participation de tous les participants, afin qu'ils puissent réaliser les bénéfices réels de l'intelligence émotionnelle. Les échanges et les débats seront ici importants ; c'est par l'expression orale que les participants peuvent aussi comprendre le fonctionnement de leurs propres émotions et de celles des autres.

La formation peut se dérouler de manière asynchrone, mais l'interaction en personne est privilégiée (les émotions se transmettent avant tout par le langage corporel).

6.2.4. Evaluation

Questionnaire / quiz de connaissances (en miroir) au début et à la fin de la formation pour évaluer les représentations des participants et évaluer les connaissances acquises et identifier les points à améliorer.

Exemple de questions :

- Quels sont les 4 éléments clés de l'intelligence émotionnelle ?
- Pensez-vous que le développement de l'intelligence émotionnelle pourrait vous être utile dans un environnement professionnel ? Veuillez expliquer
- Quand et comment prévoyez-vous d'appliquer ce qui a été discuté au cours de l'atelier ?
- Avez-vous maintenant une meilleure compréhension des émotions, à la fois chez vous et chez les autres ?

Autres idées :

- Test EQ-i pour effectuer une évaluation du quotient émotionnel
- Grille d'auto-évaluation/observation avec possibilité de niveler la maîtrise de la compétence.
- Avant la formation : audit des besoins et du niveau soit par entretien, soit par test de positionnement.
- A l'issue de la formation : évaluation de la compréhension et de l'assimilation des savoirs et savoir-faire par le formateur (différentes méthodes d'évaluation : interrogations orales, exercices pratiques, tests, QCM).

6.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes

L'IE devrait être présentée comme un ensemble d'approches et de stratégies visant à identifier et à mieux gérer nos propres émotions. Il s'agit d'acquérir une conscience émotionnelle authentique qui permet de construire des relations solides et respectueuses, clé de la sécurité, de la réussite et de la production.

Rappelons que le monde du travail tend de plus en plus vers l'automatisation. De plus en plus de tâches sont et seront effectuées par des systèmes robotiques. De nombreux experts montrent qu'à l'avenir, ce ne sont plus les connaissances techniques qui seront valorisées, mais les compétences personnelles qui seront mises en avant.

Sur un CV, les compétences non techniques doivent être considérées comme essentielles dans le processus de recrutement et de valorisation de l'employé. En formation, l'accent doit être mis sur le fait que le développement de l'IE chez un individu est une base qui mène à d'autres compétences sous-jacentes.

Selon le modèle de Goleman, l'IE, lorsqu'elle est consciente et utilisée, assure une plus grande confiance en soi, l'esprit d'initiative, développe la communication, etc. L'IE est indispensable au bon fonctionnement de nos facultés cognitives telles que l'apprentissage, la concentration, la mémoire, le raisonnement, la prise de décision, mais aussi la capacité d'adaptation.

Ces compétences sont cruciales dans toutes sortes de situations pratiques :

- Perte d'emploi, retour à l'emploi
- Choix de la reconversion, formation, prise de décision
- Adaptation rapide à un nouvel emploi, à un changement d'environnement
- Offre d'une nouvelle vision du monde professionnel potentiellement tronquée par une régulation non clarifiée de son champ émotionnel

L'IE peut être appliquée aux techniques de management et à la gestion des conflits. Elle peut également être utilisée pour améliorer les performances d'un employé ou d'un groupe collaboratif. Elle peut également être utilisée pour développer les capacités d'apprentissage et de rétention dans le cadre de la formation en entreprise.

En utilisant l'IE, le manager peut anticiper et désamorcer les situations difficiles. En reconnaissant les réactions émotionnelles de ses collaborateurs, ceux-ci se sentent reconnus et écoutés et peuvent alors accepter certaines contraintes et difficultés. La capacité à gérer le stress est également induite par l'IE. De l'entretien d'embauche à la pression d'objectifs, en passant par le patron de l'entreprise, on comprend l'importance de maîtriser cette compétence.

Références

- DEJOUX Cécile, DHERMENT-FERERE Isabelle, WECHTLER Heidi « Intelligence émotionnelle et processus de décision », Gestion 2000, 2011/3 (Volume 28), p. 67-81. Disponible ici : [Intelligence émotionnelle et processus de décision \[1\] | Cairn.info](#)
- KOTSOU Ilios, Intelligence émotionnelle et management. Comprendre et utiliser la force des émotions (2019) De Boeck Supérieur, « Manager RH ». Disponible ici : [Intelligence émotionnelle et management - Ilios Kotsou | Cairn.info](#)
- L'Intelligence Émotionnelle : une compétence clé en entreprise (no date). Disponible ici : [L'Intelligence Émotionnelle : une compétence clé en entreprise](#) (Accès le 12/04/2023)
- M, M. (2022) "Qu'est-ce que l'Intelligence Émotionnelle ?" *Intentionnelle* [Preprint]. Disponible ici : [Qu'est ce que l'Intelligence Emotionnelle? * Intemotionnelle](#) (Accès le 12/04/2023)
- Valeria Sabater I Nos pensées (2022) Modèle de performance de l'intelligence émotionnelle de Goleman. Disponible ici : [Modèle de performance de l'intelligence émotionnelle de Goleman](#) (Accès le 12/04/2023)
- (en langue anglaise) Daniel Goleman nous présente l'intelligence émotionnelle | Big Think (2012). Disponible ici : [Daniel Goleman Introduces Emotional Intelligence | Big Think](#) (Accès le 12/04/2023)



CONVERT YOUR FUTURE



Co-funded by
the European Union