

---

---

# Communiquer avec l'intelligence émotionnelle : Outils de développement d'équipe

Formation développée  
pour la Fondation J. A. Bombardier

---

“Pourquoi faut-il toujours attendre que quelque chose *d'extrême* arrive pour que les gestionnaires d'OBNL commencent à prendre au sérieux la question de leur bien-être psychologique?”

- Une directrice d'OBNL

(Kanter, Sherman, 2017)

---

Aujourd'hui en temps de COVID, la question est plus urgente encore.

---

C'est pour ça que je  
suis là aujourd'hui

---

# Mon expérience



## ACTUELLEMENT

- Chargée de cours et tutrice en *Méthodes de communication et Éthique et responsabilité sociale des organisations* - École de technologie supérieure ÉTS, Université de Montréal et Université TÉLUQ
- Auteure-Compositrice-Interprète - Eleni Lo

---

# Ma formation

## UNIVERSITAIRE

- **B.Sc.** Études Internationales, Majeur Science politique, UdeM
- **DESS** en Gestion, HEC Montréal
  - Projet de recherche en gestion du commerce équitable
- **Certificat Microprogramme** Environnement du commerce international, HEC Montréal
- **M.Sc.** en Gestion, Affaires internationales
  - Mémoire : Gestion et communication dans projets d'innovation - développement local et international
- **Séminaires de Ph.D.** : Nouvelles perspectives de management et Gestion des organisations de l'ÉSS

## PROFESSIONNELLE

- **Communication and Interpersonal Skills at Work**, University of Leeds - en ligne
- **Emotional Intelligence at Work**, Coventry University - en ligne
- **Enseigner à l'université**, Réseau de l'Université du Québec
- **Représentation artistique**, CASE Montréal
- **Formation Auteur-Compositeur**, Atelier 440
- **Stage Auteur-Compositeur-Interprète**, Cours Florent Paris
- **Gestion des événements écoresponsables**, Conseil québécois des événements écoresponsables

---

Si je me présente vraiment, zèbre...





# Notre plan de formation

1. **Enjeux et impacts** autour de l'intelligence émotionnelle dans les OBNL
2. **Étapes de développement** de l'intelligence émotionnelle
3. **Stratégies et outils** pour gérer les obstacles et mieux communiquer en équipe



1.

# ENJEUX ET IMPACTS

# Impacts au travail

---

# Vos émotions ont-elles un impact sur vous ?



---

# Quel est votre Q.É ?



Découvrez votre quotient émotionnel : <https://form.jotform.com/210377411555250>

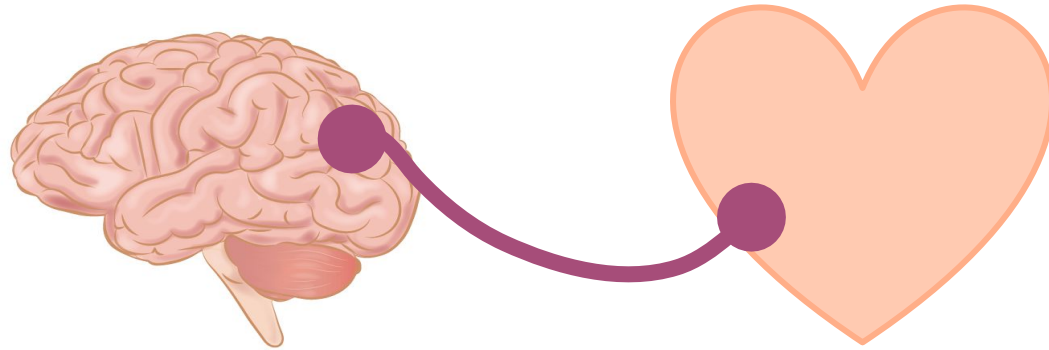
---

# Comparez votre score

- Score moyen pour les 30-50 ans est : 65
- Score moyen pour les moins de 30 ans : 60
- Ceci n'est pas un test exhaustif mais il donne une bonne idée des comportements à privilégier dans la pratique selon la théorie d'intelligence émotionnelle

---

# La performance s'explique



This image is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License

([InjuryMap, 2019](#))



This image is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License  
InjuryMap, 2019

[\(Talentsmart, 2009\)](#)

---

# 58%

De la performance au travail est directement  
liée à l'intelligence émotionnelle

(sur 33 autres compétences au travail)

[\(Talentsmart, 2009\)](#)

---

# Enjeux

---

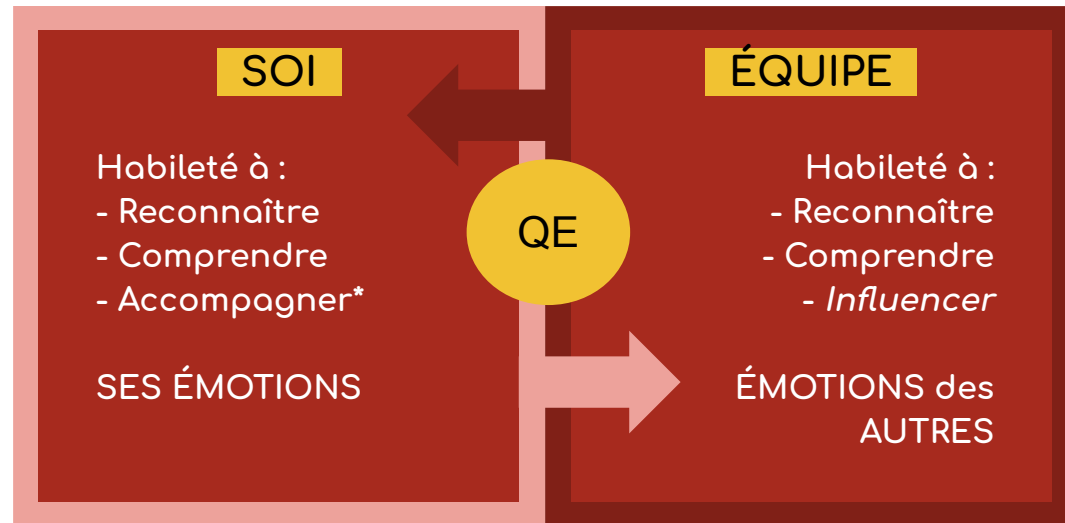
# Développer l'I.É dans son équipe peut....

- Augmenter
  - 25 % la productivité des équipes de ventes
  - 25 % la productivité des opérations
- Réduire
  - De 35 à 5 % le turn-over dans une équipe

([Talentsmart, 2009](#))

---

# L'intelligence émotionnelle, une réponse ?



(Adapté de Goleman, 2006)

---

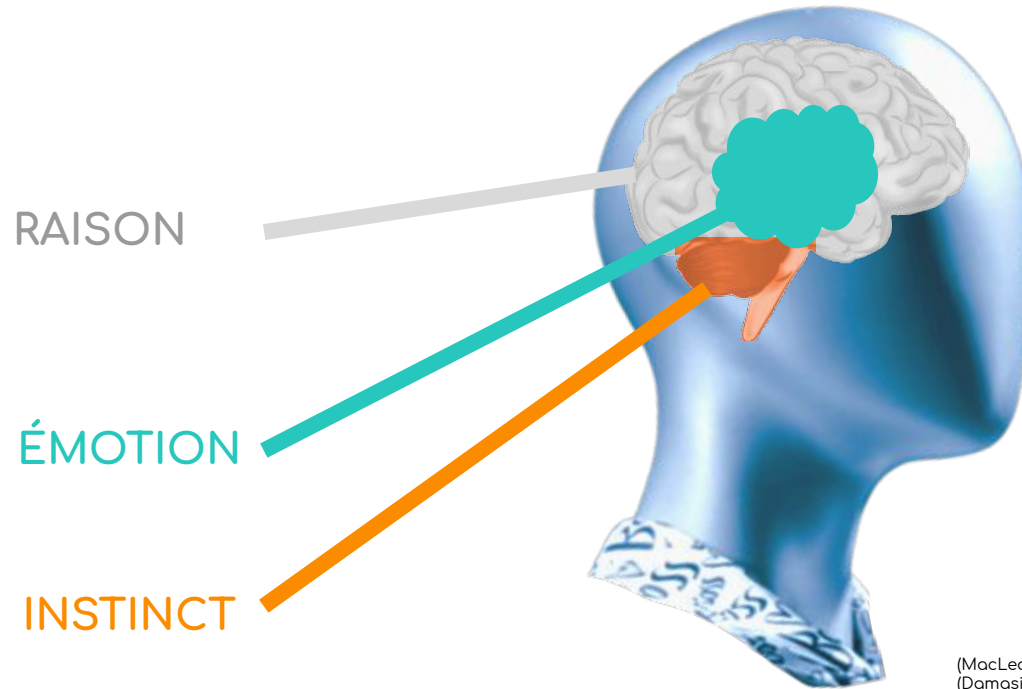
Qu'est-ce que...



**l'émotion?**

---

# Les émotions et le cerveau



(MacLean, 1990 et Koestler, 1967)  
(Damasio, 1995; de Pracontal, 2001;  
Vincent, 2002)

---

# 5 piliers du quotient émotionnel



(Adapté de Goleman, 2014)



2.

# ÉTAPES DE DÉVELOPPEMENT DU Q.É

# Étape 1

Accroître la  
connaissance  
de ses émotions

---

# Dois-je améliorer cette habileté ?

- Je suis souvent à la merci de mes émotions
- Je veux améliorer mes prises de décisions

---

# Comment développer la connaissance de soi?

- Remarquer ses propres émotions
- Identifier et nommer ses émotions
- Accepter ses émotions

→ Technique de méditation pleine conscience

---

# SWOT personnel

INTERNES

**FORCES  
ÉMOTIONNELLES**  
(strengths)

**SENSIBILITÉS  
ÉMOTIONNELLES**  
(weaknesses)

EXTERNES

**“BOOSTERS”  
ÉMOTIONNELS**  
(opportunities)

**MENACES  
ÉMOTIONNELLES**  
(threats)

# Étape 2

## Accompagner ses émotions

---

# Dois-je améliorer cette habileté ?

- Je ressens souvent de la détresse émotionnelle
- Je veux rebondir plus rapidement de mes échecs
- Je veux être plus résilient.e

---

# Les éléments à travailler pour être plus résilient.e

- Prendre une pause, prendre du recul
- Se calmer
- Trouver une méthode efficace et personnelle pour gérer son anxiété
- Évacuer l'irritabilité dès qu'elle se présente

---

# En cas d'échec personnel

1. Prendre (s'imposer) un temps de pause
2. SWOT personnel
3. Réfléchir à un plan : 1 prochaine action
4. S'engager à le suivre

# Étape 3

## Se motiver plus efficacement

---

# Dois-je améliorer cette habileté ?

- Je manque souvent de concentration
- Je n'atteins pas les objectifs que je me fixe moi-même
- Je veux être plus créatif.ve
- Je veux être plus “focus”

---

# Les éléments à travailler pour se motiver efficacement

- Capacité à canaliser ses émotions vers des objectifs ambitieux
- Retarder la gratification
- Contrôler impulsivité

→ Se poser la question/se souvenir de pourquoi on fait les choses?



---

# L'expérience de Walter Michels revisitée



(Chocolaterie des Pères Trappistes de Mistassini, 2016)

# Étape 4

Approfondir la  
conscience  
des autres

---

# Dois-je améliorer cette habileté ?

- Je blesse souvent les gens sans le vouloir
- Les gens sont souvent offusqués quand que je partage mon avis ou fais une simple blague
- Je veux améliorer mon empathie
- Je veux mieux reconnaître les signaux avant-coureurs de stress autour de moi

---

# Les éléments pour améliorer sa conscience des autres

- Valider les besoins que vous reconnaissez : reformuler
- Observer communication non verbale
- Se concentrer sur ce que la personne dit et pas ce que je dis
- Laisser parler l'autre : laisser 2 sec de silence avant de parler

# Étape 5

Mieux rencontrer  
les autres

---

# Dois-je améliorer cette habileté ?

- J'ai du mal à rassembler mon équipe
- Je veux influencer positivement l'état d'esprit de mon équipe
- Je veux développer mon leadership

---

# Les éléments pour améliorer son leadership

- Retour sur la question 9 du test
- Mettre en place les stratégies suivantes dans votre équipe



3.

# STRATÉGIES ET OUTILS

—

Stratégie

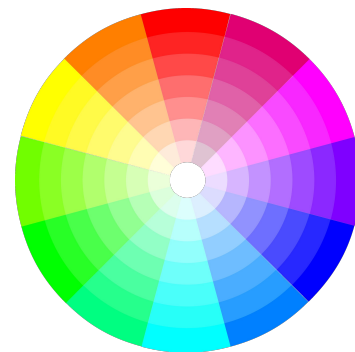
Établir la base

---

# Outil gratuit Roue des émotions

Pour identifier ses émotions

<https://www.harmonieintervention.com/wp-content/uploads/2019/05/tableau-%C3%A9motions-%C3%A9criture-meme-sens-page-001.jpg>



---

# Outil gratuit

- Test d'intelligence émotionnelle globale d'IDR Labs
  - <https://www.idrlabs.com/fr/intelligence-emotionnelle-globale/test.php>

# Stratégie

Prendre le pouls  
très régulièrement

---

# Outils gratuits pour prendre le pouls

## Officevibe, une startup montréalaise

Plan de départ gratuit  
(plan premium, 4\$/mois/pers.)

<https://officevibe.com/employee-engagement-solution>

## NEOC, Canadian Non-Profit Employer of Choice Award

*COVID-19 Employee Wellness Pulse* survey (en anglais  
uniquement)

<https://neoc.ca/employee-wellness-survey/>

—

# Il existe 4 émotions fondamentales

—

# Stratégie

# Bien accompagner la peur

---

# Peur

= L'autre perçoit un danger plus grand que lui

Pour accompagner

→ Valider danger, rassurer, explorer/agir sur le danger

---

# Mise en situation (Q10)

Mon nouveau gestionnaire n'est pas autonome. Il vient toujours valider avec moi avant de prendre une action, qu'elle soit petite, simple ou grande.

Je crois qu'il a peur.

Qu'est-ce que je fais ?

—

# Stratégie

# Bien accompagner la colère

---

# Colère

= L'autre perçoit une valeur bafouée, une frustration, un manque de respect (territoire personnel bafoué)

Pour accompagner

→ Réintégrer la notion de respect

---

# Mise en situation (Q7)

Ma collègue est en colère à cause d'une nouvelle réglementation au travail. Elle explose en pleine réunion.

Qu'est-ce que je fais ?

—

# Stratégie

# Bien accompagner la tristesse

---

# Tristesse

= L'autre perçoit une perte, un deuil

Pour accompagner

→ Accompagner par l'écoute principalement + au besoin à valider

---

# Mise en situation

Mon collègue est complètement démotivé au travail depuis l'arrivée du nouveau coordonnateur.

J'ai l'impression qu'il est triste.

Qu'est-ce que je fais ?

—

# Stratégie

Bien accompagner  
la joie

---

# Joie

= L'autre perçoit que son besoin est satisfait

Pour accompagner

→ Surtout laisser exprimer.

Ne pas intégrer de nouvelles demandes, ni  
"apprentissages"

# Stratégie

Changer la  
structure des  
conversations  
difficiles

---

# Étapes de communication non-violente (CNV)

1. Observer les faits
2. Exprimer mes sentiments, mes émotions et mes attitudes
3. Exprimer mes besoins  
→ Pause et Écoute Active
4. Demander les actions que je souhaite  
→ Écoute Active et Discussion

(Rosenberg, 1999)

# Exemple et contre-exemple de CNV

	<b>CONTRE-EXEMPLE</b> (juger et interpréter le comportement de l'autre : boucle de reproche)	<b>EXEMPLE CNV</b> (éviter les jugements et interprétations : prendre responsabilité de ses émotions)
<b>1. OBSERVATION</b>	Tu évites toutes les réunions de projet qu'on avait fixées	<b>Nous avons un projet commun à rendre dans 3 semaines. Nous avons choisi ensemble les dates de réunion. Sur les 3 dernières, j'ai travaillé seul</b>
<b>2. SENTIMENT</b>	Je sens bien que tu préfères me laisser tout gérer tout seul, mais c'est notre responsabilité ce projet !	<b>Je suis sous pression, je ne me sens pas respecté</b>
<b>3. BESOIN</b>	J'ai besoin que tu prennes tes responsabilités et fasse ta part du travail	<b>...car j'ai besoin d'avoir confiance dans les engagements pris par chacun</b>

→ **PAUSE : Souvent l'autre prend la parole et explique ce qu'il s'est passé. La situation peut se désamorcer ici.**

## Exemple et contre-exemple de CNV (suite)

	<b>CONTRE-EXEMPLE</b> (juger et interpréter le comportement de l'autre : boucle de reproche)	<b>EXEMPLE CNV</b> (éviter les jugements et interprétations : prendre responsabilité de ses émotions)
<b>4. DEMANDE</b>	Alors, pense un peu aux autres et implique-toi dans le projet	<b>Je te propose de re-valider nos disponibilités ensemble pour me rassurer dans la planif. des prochaines réunions</b>
<p>→ Soyez prêt.e à négocier. Votre demande peut ne pas être acceptée comme telle. La CNV est une première étape ouvrant vers une discussion constructive et une écoute active.</p>		
<b>ÉCOUTE ACTIVE</b>	Mais bien sûr que j'assume ma part du projet! C'est toi qui ne viens jamais aux réunions et maintenant tu m'accuses! Tu as vu toutes les recherches que j'ai faites!	<b>Je sens que c'est tendu. Est-ce que c'est parce que tu voudrais avoir plus confiance en notre collaboration?</b>


# CONCLUSION



---

# Nous avons fait le tour des...

1. **Enjeux et impacts** autour de l'intelligence émotionnelle dans les OBNL
2. **Étapes de développement** de l'intelligence émotionnelle
3. **Stratégies et outils** pour gérer les obstacles et mieux communiquer en équipe

A hand is holding a bright yellow book cover against a solid purple background. The book cover has the text 'COMMUNIQUER REND HEUREUX' in a black serif font in the upper half and the word 'Vous' in a smaller black serif font in the lower half. The hand is positioned on the left side, gripping the edge of the book.

COMMUNIQUER  
REND HEUREUX

Vous

L'atelier  
est  
terminé  
:)

DANKE!  
THANK YOU!  
MERC I!  
GRAZIE!  
GRACIAS!  
DANK JE WEL!

• • • • •

---

# Bibliographie

- BLEICH, C. (2020, 9 janvier). How To Develop Emotional Intelligence Training For Employees. *Edgepoint Learning*.  
<https://www.edgepointlearning.com/blog/emotional-intelligence-training-for-employees/>
- CHOCOLATERIE DES PÈRES TRAPPISTES DE MISTASSINI. (2016). La patience ou la gourmandise ? (Partie 3 de 3) [vidéo]. Youtube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=Xi1K-Lz4m6I>
- DAMASIO, A. R. (1995). *L'Erreur de Descartes. La raison des émotions*. Édition Odile Jacob
- DEACON, T. W. (1990). Rethinking mammalian brain evolution. *American Zoologist*, vol. 30 (no 3), p. 629-705
- DE PRACONTAL, M. (2001). *L'Imposture scientifique en dix leçons*. Édition La Découverte
- DULUDE, G. (2020). *Je suis un chercheur d'or. Les mécanismes de la communication et des relations humaines*. Les Éditions de l'Homme

---

# Bibliographie

- EKMAN, P. et FRIESEN, W. V, (1969). The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and coding. *Semiotica*, vol. 1, p. 49-98
- EKMAN, P. (1992). Are there basic Emotions?. *Psychological Review*, vol. 99 (no 3), p. 550-553.  
<https://www.paulekman.com/wp-content/uploads/2013/07/Are-There-Basic-Emotions1.pdf>
- EMERY REDDY. (2014, avril). The 5 Qualities Of Leaders With High Emotional Intelligence. *Emery Reddy*.  
<https://www.emeryreddy.com/2014/06/emotional-intelligence/>
- GOLEMAN, D. (2006). *Emotional Intelligence: 10th Anniversary Edition. Why It Can Matter More Than IQ* (publié pour la première fois en 1995). Édition Bantam
- GOLEMAN, D. (2014). L'intelligence émotionnelle. Intégrale. Édition J'ai Lu
- GSOFT (2021). *Officevibe. Building team trust and collaboration starts here*. <https://officevibe.com/pricing>

---

# Bibliographie

- HR REPORTER. (2018, 15 mars). Canada ranks 4th globally for highest employee turnover. *HR Reporter*.  
<https://www.hrreporter.com/focus-areas/culture-and-engagement/canada-ranks-4th-globally-for-highest-employee-turnover/283061>
- HUARD, S. (2019, 6 mai). La roue des émotions. *Harmonie Intervention*.  
<https://www.harmonieintervention.com/wp-content/uploads/2019/05/tableau-%C3%A9motions-%C3%A9criture-meme-sens-page-001.jpg>
- IDRLABS INTERNATIONAL. Test d'intelligence émotionnelle globale (IDR-GEIT©), (version 2021). IDRLabs.  
<https://www.idrlabs.com/fr/intelligence-emotionnelle-globale/test.php>
- INJURYMAP. (2019, 10 août). *An illustration of the human brain seen from the side* [image en ligne]. Wikimedia.  
[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Human\\_Brain.png](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Human_Brain.png)
- JACK, R. E., GARROD, O. G. B. et SCHYNS, P. G. (2013). Dynamic Facial Expressions of Emotion Transmit an Evolving Hierarchy of Signals over Time. *Current Biology: CB*, vol. 24 (no 2)

---

# Bibliographie

- KANTHER, B. et SHERMAN, A. (2017, 20 février). Why Non-Profits Have a Burnout Problem?. *Medium Thrive Global*.  
<https://medium.com/thrive-global/why-nonprofits-have-a-burnout-problem-e964766414f>
- MACLEAN, P. D, BOAG, T. J. et CAMPBELL, D. (1973). *A Triune concept of the brain and behaviour: Hincks memorial lectures*. University of Toronto Press
- MACLEAN, P. D. (1990). *The Triune Brain in Evolution. Role in Paleocerebral Functions*. Plenum, New York
- NEOC. (2021). *Free Employee Wellness Survey. COVID-19 Employee Wellness Pulse survey*. Canadian Non-Profit Employer of Choice Award.  
<https://neoc.ca/employee-wellness-survey/>
- PHAN, K. L., WAGER, T., TAYLOR, S. F. et LIBERZON, I. (2002). Functional neuroanatomy of emotion: a meta-analysis of emotion activation studies in PET and MRI. *Neuroimage*, vol. 16 (no 2), p. 331-348

---

# Bibliographie

- ROSENBERG, M. P (1999). *Les mots sont des fenêtres (ou des murs) : Introduction à la Communication NonViolente, 1re édition*. Éditions Jouvence
- RUSSO, P.-D. (2020). *Souffrance en milieu engagé. Enquête sur des entreprises sociales*. Éd. du Faubourg
- TALENTSMART. (2009). The business case for emotional intelligence (EQ). *TalentSmart, Inc.*  
[https://www.talentsmart.com/media/uploads/pdfs/The\\_Business\\_Case\\_For\\_EQ.pdf](https://www.talentsmart.com/media/uploads/pdfs/The_Business_Case_For_EQ.pdf)
- VALEURS & VALEUR. (2019, 18 mars). *Communication non violente : êtes vous chacal ou girafe ?* [image en ligne]. Valeurs & Valeur Medium.  
<https://valeursetvaleur.medium.com/communication-non-violente-%C3%A4tes-vous-chacal-ou-girafe-457786a98e06>
- VINCENT, J.-D. (2002). *La biologie des passions*. Édition Odile Jacob