

DEVELOPPER SON INTELLIGENCE EMOTIONNELLE

Formation dispensée par Lucile Havet

Partie 1 : L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE

Pendant longtemps, les compétences techniques ont constitué le principal critère d'évaluation des managers. Aujourd'hui, les organisations évoluent dans des environnements complexes où la qualité des relations humaines est devenue un facteur déterminant de la performance.

L'intelligence émotionnelle correspond à la capacité à :

- identifier ses émotions;
- comprendre leur origine;
- réguler ses réactions;
- reconnaître les émotions des autres;
- adapter sa communication.

L'intelligence émotionnelle ne consiste pas à supprimer les émotions mais à les utiliser comme des informations utiles pour prendre des décisions adaptées et construire des relations de qualité.

Chez le manager, elle permet notamment :

- d'améliorer la qualité des relations;
- de développer la confiance;
- de gérer les tensions;
- d'accompagner le changement;
- de renforcer l'engagement des collaborateurs.

Partie 2. Les fondamentaux de la communication

La communication ne consiste pas uniquement à transmettre une information. Communiquer, c'est construire un sens commun.

Tout message est influencé par :

- notre histoire;
- nos croyances;
- nos expériences;
- notre état émotionnel;
- notre cadre de référence.

Une même situation peut donc être interprétée différemment selon les personnes.

Le manager gagnera à distinguer :
Les faits de l'interprétation qu'il en fait.

Une communication efficace repose sur :

- une écoute de qualité;
- une expression claire;
- une vérification de la compréhension.

Partie 3. L'écoute active

Développée par Carl Rogers, l'écoute active consiste à écouter pour comprendre avant de chercher à répondre.

Elle repose sur plusieurs attitudes :

- être pleinement disponible;
- suspendre son jugement (rester neutre);
- reformuler;
- poser des questions ouvertes le plus possible mais surtout non influencées;
- reconnaître les émotions exprimées;
- vérifier sa compréhension.

L'écoute active favorise :

- la confiance;
- la coopération;
- la résolution des difficultés;
- l'engagement.

Partir 4. Les émotions

Une émotion est une réaction automatique face à un événement perçu comme important.
Elle remplit une fonction d'adaptation.

Les quatre émotions fondamentales sont :

- la joie;
- la peur;
- la colère;
- la tristesse;

Chaque émotion transmet une information.

Par exemple :

- la peur signale un besoin de sécurité;
- la colère indique souvent une limite franchie ou une valeur non respectée;
- la tristesse accompagne une perte;
- la joie indique qu'un besoin est satisfait.

Les émotions ne sont donc ni positives ni négatives.

Elles deviennent problématiques lorsqu'elles sont ignorées ou lorsqu'elles prennent le contrôle de nos comportements.

Partie 5. Les besoins psychologiques

Au-delà de nos besoins physiologiques, chacun possède des besoins psychologiques indispensables à son équilibre.

Lorsqu'ils sont satisfaits, ils favorisent :

- la motivation;
- l'engagement;
- le bien-être;
- la coopération.

Lorsqu'ils sont frustrés, ils génèrent :

- stress ;
- démotivation ;
- tensions ;
- comportements défensifs.

Le manager joue un rôle important dans la satisfaction de ces besoins à travers la reconnaissance, l'écoute, la confiance, l'autonomie et la qualité des relations. La satisfaction des besoins psychologiques est reconnue comme un facteur majeur du développement, du bien-être et de la motivation.

Partie 6. Croissance relationnelle et Survie (ComProfiles)

Le modèle ComProfiles distingue deux modes de fonctionnement.

La Croissance

La personne :

- coopère;
- réfléchit;
- apprend;
- communique;
- s'adapte.

Elle mobilise pleinement ses compétences.

La Survie

Lorsque les besoins psychologiques ne sont plus satisfaits ou que le niveau de stress augmente, la personne met en place des stratégies de protection.

Elle peut devenir :

- rigide;
- contrôlante;
- fuyante;
- passive;
- agressive.

Le rôle du manager est de créer les conditions permettant un retour vers la croissance relationnelle.

Partie 7. Les Drivers : comprendre ses automatismes pour développer une posture managériale agile

Les Drivers sont issus des travaux de **Taibi Kahler** (Analyse Transactionnelle). Ils correspondent à des messages intériorisés très tôt dans notre développement, qui nous poussent à adopter certains comportements afin d'obtenir de la reconnaissance et de répondre aux attentes de notre environnement.

Ces messages ne sont pas négatifs en eux-mêmes. Ils deviennent même de véritables ressources lorsqu'ils restent souples. En revanche, sous l'effet du stress, de la pression ou d'une menace perçue, ils peuvent devenir rigides et conduire à des comportements peu adaptés.

Pour un manager, connaître ses Drivers permet de mieux comprendre ses réactions automatiques, d'identifier les situations qui le mettent en difficulté et de retrouver une posture plus ajustée.

1. « Sois parfait »

Le besoin sous-jacent

Faire bien, éviter l'erreur, produire un travail irréprochable.

Les qualités associées

La personne est généralement :

- organisée;
- rigoureuse;
- fiable;
- méthodique;
- exigeante;
- attentive aux détails.

Elle produit un travail de qualité et anticipe les risques.

Sous pression

Lorsque le stress augmente, le Driver devient rigide.

Le manager peut alors :

- contrôler excessivement;
- avoir du mal à déléguer;
- rechercher la perfection avant d'agir;
- passer beaucoup de temps sur les détails;
- multiplier les vérifications;
- avoir du mal à accepter l'erreur.

Impact sur le management

Le collaborateur peut avoir le sentiment que :

- rien n'est jamais assez bien;
- son travail est constamment repris;
- la confiance est limitée.

Le manager risque alors :

- d'épuiser son équipe;
- de ralentir les projets;
- de créer de la dépendance;
- de freiner l'autonomie.

Lien avec les émotions

Les erreurs génèrent facilement :

- frustration;
- colère;
- anxiété.

Permission

J'ai le droit de faire suffisamment bien.

Le manager apprend à distinguer ce qui nécessite réellement un haut niveau d'exigence de ce qui peut être simplement efficace.

2. « Fais plaisir »

Le besoin sous-jacent

Être apprécié et maintenir une relation harmonieuse.

Les qualités associées

Le manager est souvent :

- bienveillant;
- disponible;
- coopératif;
- diplomate;
- attentif aux autres.

Il crée facilement un climat de confiance.

Sous pression

Il peut :

- éviter les conflits;
- dire oui trop facilement;
- accepter une surcharge de travail;
- reporter les recadrages;
- ne pas exprimer ses désaccords.

Impact sur le management

Les collaborateurs apprécient sa disponibilité mais peuvent manquer de repères.

Le manager risque :

- de ne pas poser de limites;
- d'être débordé;
- de créer des frustrations en n'osant pas dire non;
- de manquer de fermeté lorsque cela est nécessaire.

Lien avec les émotions

Les tensions génèrent souvent :

- culpabilité;
- peur de décevoir;
- anxiété relationnelle.

Permission

J'ai le droit de dire non tout en restant respectueux.

3. « Sois fort »

Le besoin sous-jacent

Montrer que l'on maîtrise la situation.

Les qualités associées

Le manager apparaît souvent :

- solide;
- rassurant;
- autonome;
- fiable;
- capable de prendre des décisions.

Il garde son calme dans les situations difficiles.

Sous pression

Il peut :

- cacher ses émotions;
- tout porter seul;
- ne jamais demander d'aide;
- minimiser les difficultés;
- se couper des autres.
-

Impact sur le management

L'équipe peut percevoir un manager :

- distant;
- peu accessible;
- difficile à solliciter.

Le collaborateur hésite parfois à exprimer ses difficultés.

Lien avec les émotions

Les émotions sont souvent contenues jusqu'à provoquer :

- fatigue;
- irritabilité;
- épuisement.

Permission

J'ai le droit de demander de l'aide et d'exprimer mes besoins.

4. « Dépêche-toi »

Le besoin sous-jacent

Agir vite pour être performant.

Les qualités associées

Le manager est :

- réactif;
- dynamique;
- énergique;
- capable de gérer plusieurs dossiers simultanément.

Sous pression

Il peut :

- interrompre ses interlocuteurs;
- prendre des décisions trop rapidement;
- ne plus écouter;
- créer un sentiment d'urgence permanent.

Impact sur le management

Les collaborateurs peuvent ressentir :

- une pression constante;
- un manque d'écoute;
- des difficultés à suivre le rythme.

Les erreurs augmentent.

Lien avec les émotions

L'impatience devient rapidement :

- irritation;
- colère;
- agitation.

Permission

J'ai le droit de prendre le temps nécessaire.

5. « Fais des efforts »

Le besoin sous-jacent

La valeur se mesure aux efforts fournis.

Les qualités associées

Le manager est :

- persévérant;
- engagé;
- courageux;

- impliqué.

Il ne renonce pas facilement.

Sous pression

Il peut :

- compliquer les situations;
- penser qu'une solution simple est forcément insuffisante;
- multiplier les démarches inutiles;
- s'épuiser.

Impact sur le management

L'équipe peut perdre en efficacité.

Le manager valorise parfois davantage l'effort que le résultat.

Les collaborateurs peuvent avoir l'impression qu'il faut toujours "en faire plus".

Lien avec les émotions

Les difficultés génèrent :

- découragement;
- frustration;
- sentiment de ne jamais en faire assez.

Permission

J'ai le droit de choisir la solution la plus simple lorsqu'elle est efficace.

6. « Sois conforme »

Le besoin sous-jacent

Faire ce qui est attendu, respecter les règles, les procédures et le cadre établi afin d'être reconnu comme fiable et légitime.

Les personnes ayant un Driver **Sois conforme** recherchent la justesse, l'équité et la cohérence. Elles accordent une grande importance aux règles de fonctionnement et au respect des engagements.

Les qualités associées

Lorsqu'il est utilisé avec souplesse, ce Driver est une véritable ressource. Le manager est généralement :

- respectueux des règles et des procédures;
- fiable et rigoureux dans ses engagements;
- équitable dans ses décisions;
- structuré dans son organisation;
- attentif au cadre légal et réglementaire;
- garant des valeurs de l'organisation.

Il favorise un climat sécurisant où chacun connaît les règles du jeu.

Sous pression

Lorsque le stress augmente ou que ses besoins psychologiques ne sont plus satisfaits, le Driver devient plus rigide.

Le manager peut alors :

- appliquer les règles sans discernement;
- privilégier la procédure au détriment de la personne;
- avoir des difficultés à accepter les exceptions;
- devenir très critique face à ceux qui ne respectent pas les consignes;
- éprouver des difficultés à s'adapter aux changements;
- rechercher systématiquement la validation avant d'agir.

Impact sur le management

Les collaborateurs apprécient généralement :

- la clarté du cadre;
- la cohérence des décisions;
- l'équité de traitement.

En revanche, lorsqu'il devient excessif, ce Driver peut conduire à :

- un management très normatif;
- un manque de souplesse;
- une faible prise d'initiative des collaborateurs;
- des difficultés à innover;
- un sentiment de contrôle permanent.

Le manager peut alors être perçu comme rigide ou bureaucratique, même si son intention est avant tout de garantir un fonctionnement juste et sécurisé.

Lien avec les émotions

Les situations où les règles ne sont pas respectées peuvent générer :

- de l'irritation;
- de la frustration;
- un sentiment d'injustice;
- de l'inquiétude face à la perte de repères.

Sous l'effet de ces émotions, le manager peut avoir tendance à renforcer encore davantage le contrôle et les procédures.

Permission

J'ai le droit d'adapter les règles lorsque la situation le nécessite.

Ou encore :

Le cadre est un repère, pas une prison.

Cette permission permet au manager de conserver un fonctionnement structuré tout en développant davantage de souplesse et d'agilité relationnelle.

En pratique

Un manager animé par le Driver **Sois conforme** gagnera à se poser régulièrement les questions suivantes :

- Est-ce que j'applique cette règle parce qu'elle est réellement utile ou simplement parce qu'elle existe ?
- Cette procédure sert-elle la qualité du travail ou freine-t-elle l'efficacité ?
- Puis-je adapter le cadre sans remettre en cause les valeurs de l'organisation ?
- Comment concilier équité et prise en compte des situations individuelles ?

En Synthèse :

DRIVER	Ressource	Sous stress	Impact sur le management	Permission
Sois parfait	Qualité, rigueur	Perfectionnisme, contrôle	Difficulté à déléguer	J'ai le droit de faire suffisamment bien
Fais plaisir	Coopération	Évite les conflits	Difficulté à dire non	J'ai le droit de poser mes limites
Sois fort	Fiabilité	Cache ses émotions	Porte tout seul	J'ai le droit de demander de l'aide
Dépêche-toi	Réactivité	Précipitation	N'écoute plus suffisamment	J'ai le droit de prendre le temps
Fais des efforts	Persévérance	Complexifie	Valorise l'effort plus que le résultat	J'ai le droit de faire simple
Sois conforme	Structure, équité	Rigidité, excès de règles	Difficulté à s'adapter	J'ai le droit d'ajuster le cadre

Il n'existe pas de « bon » ou de « mauvais » Driver. Chaque Driver est une ressource lorsqu'il est utilisé avec souplesse. Il devient limitant lorsqu'il prend le contrôle de nos comportements sous l'effet du stress.

Pour un manager, développer son intelligence émotionnelle consiste notamment à :

- repérer son Driver dominant ;
- identifier les situations qui l'activent ;
- reconnaître les émotions associées ;
- comprendre les besoins psychologiques en jeu ;
- mobiliser les permissions pour retrouver une posture de croissance relationnelle.

Partie 8. Les langages relationnels RISV (ComProfiles)

Les langages relationnels constituent un levier d'adaptation de la communication.

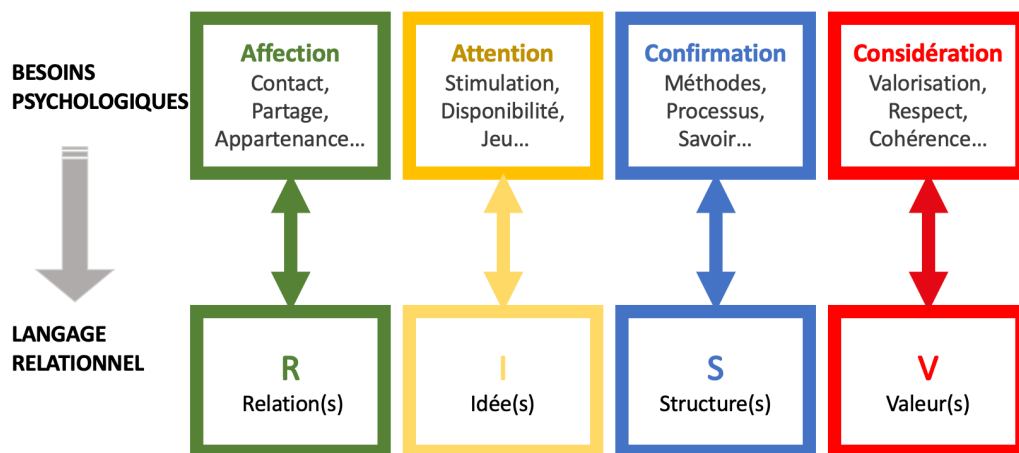
Ils permettent au manager :

- d'identifier les besoins de son interlocuteur;
- d'ajuster son mode de communication;
- de favoriser la confiance;
- de soutenir la croissance relationnelle.

Adapter son langage relationnel ne signifie pas changer de personnalité mais choisir la manière de communiquer la plus pertinente en fonction de la situation et de la personne.

En repérant le langage relationnel, on peut nourrir ses besoins psychologiques afin de remettre la personne en croissance relationnelle qui lui permettra de retrouver tous ses talents et de sortir du mécanisme du stress.

Correspondance entre Besoins et Langages Relationnels



Profil	Couleur	Caractéristiques principales	Style de communication
RELATION	Vert ●	Coopératif, loyal, patient, aime la sécurité, évite le conflit	Communique avec douceur, écoute attentivement, cherche l'harmonie
IDEE	Jaune ●	Sociable, enthousiaste, aime convaincre, créatif, optimiste	Parle avec énergie, aime les histoires, cherche à séduire et motiver
STRUCTURE	Bleu ●	Rigoureux, précis, méthodique, aime les règles, analytique	Utilise un langage structuré, factuel, pose des questions détaillées
VALEUR	Rouge ●	Orienté résultats, aime décider, direct, compétitif, rapide	Va droit au but, utilise un langage affirmé, impatient face aux détails

Chaque personne possède une **combinaison de ces tendances**, mais une ou deux dominent généralement.

Comprendre les profils relationnels aide à **mieux adapter sa communication** à son interlocuteur.

Profil	Ce qu'il aime	Ce qui le gêne	Comment bien communiquer avec lui	À éviter
V Valeur	Aller droit au but, décider vite, relever des défis	Les détails inutiles, la lenteur, les hésitations	Être direct, concis, parler résultats et solutions, donner des options	Trop d'explications, tergiverser, manquer de clarté
I Idée	La convivialité, échanger, être reconnu, avoir des idées	La routine, le manque de relationnel, l'isolement	Montrer de l'enthousiasme, valoriser ses idées, utiliser l'humour, créer du lien	Être trop froid, critique directe, couper son élan
R Relationnel	La coopération, l'écoute, l'harmonie, la sécurité	Les conflits, les changements brusques, la pression	Être rassurant, donner du temps, valoriser son soutien, montrer de la patience	Imposer brutalement, aller trop vite, ignorer son avis
S Structure	La précision, la qualité, la logique, les règles claires	L'improvisation, l'approximation, le manque de cadre	Donner des faits, chiffres et preuves, structurer les propos, respecter les procédures	Être vague, mettre une pression émotionnelle, négliger les détails

Partie 9. L'assertivité

L'assertivité est la capacité à exprimer ses idées, ses émotions et ses besoins tout en respectant ceux des autres.

Elle se distingue :

- de la passivité ;
- de l'agressivité ;
- de la manipulation.

Une posture assertive permet :

- de poser un cadre clair ;
- de dire non avec respect ;
- de gérer les désaccords ;
- de faire des retours constructifs ;
- de développer une relation de confiance.

L'assertivité constitue une compétence essentielle du manager. Utiliser l'agilité comportementale, l'écoute active lors de sa communication interpersonnelle permet à chacun de garantir la qualité de la relation et agir efficacement (recadrer, valoriser, motiver, engager)

Bibliographie

- Goleman, D. (1997). *L'intelligence émotionnelle*.
- Rogers, C. (1968). *Le développement de la personne*.
- Gross, J. (1998). "The Emerging Field of Emotion Regulation".
- Shannon, C. & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*.
- Kahler, T. (1975). *Drivers et Process Communication*.
- ComProfiles Institute® – Agilité comportementale, croissance relationnelle et besoins psychologiques.
- Santé publique France (2025-2026). Référentiels sur les compétences psychosociales et les besoins psychologiques.