

# Doter la fonction publique d'intelligence émotionnelle

Diriger en faisant preuve d'intelligence émotionnelle



## Série d'outils de travail 4 de 4

### Objectif

Cet outil de travail vise à offrir aux apprenants et aux apprenantes des conseils pratiques sur la manière de diriger en faisant preuve d'intelligence émotionnelle et de favoriser des équipes efficaces et solides.

Pour diriger en faisant preuve d'intelligence émotionnelle, en personne comme à distance, il faut créer des milieux de travail qui favorisent la participation des employé-es, réduisent le stress et l'épuisement professionnel, et améliorent les résultats en prêtant attention à ce que vivent les autres au sein de l'organisation.

## Pourquoi de plus en plus de dirigeantes et de dirigeants utilisent-ils l'intelligence émotionnelle dans leur milieu de travail?

De nombreuses études montrent que les dirigeants et les dirigeantes qui font preuve d'intelligence émotionnelle ont une incidence positive sur leur équipe et son rendement.



Par exemple,

# 62 %

des équipes les plus efficaces et les plus solides sont dirigées par des personnes qui font preuve d'une intelligence émotionnelle efficace.

### C'est équipes font l'expérience

## 43 %

Moins de roulement



## 81 %

Moins d'absentéisme



## 24 %

Meilleure rentabilité



(Korn Ferry, 2021, et *The State of Emotional Intelligence Report* publié par Search Inside Yourself Global, 2020)

# Comportements caractéristiques des dirigeantes et des dirigeants qui font preuve d'intelligence émotionnelle

Les dirigeants et les dirigeantes qui mettent en pratique l'intelligence émotionnelle ne perdent pas de vue leurs objectifs en dépit des revers et des obstacles. Ces personnes voient généralement ce qu'il y a de mieux chez les gens et dans les divers événements et situations. Elles peuvent :



instaurer la confiance par une communication axée sur la collaboration;



reconnaître l'incidence de leurs actions sur les autres;



encourager les autres à exprimer respectueusement leur point de vue tout en gérant les déclencheurs émotionnels.



## Les six étapes pour établir une communication axée sur la collaboration

Les divergences d'opinions, la frustration et la colère peuvent se manifester au sein de toute organisation. Il est alors essentiel de faire preuve de respect et de trouver des moyens pour éviter que cela n'interfère avec le travail et les relations de travail.



### Laisser de la place aux autres

Laissez aux autres la possibilité d'exprimer leurs points de vue et leurs réactions d'une manière professionnelle et respectueuse.



### Faire participer les autres

Faites participer les autres de manière concrète et avec tact pour créer une dynamique saine et ouverte. Maintenez le contact visuel pendant que vous parlez, afin de renforcer la confiance.



### Faire son possible

Efforcez-vous de comprendre des perspectives multiples, de trouver des solutions et d'obtenir du soutien pour la prise de décisions.

Prendre le pouls émotionnel des autres personnes concernées peut faciliter les interactions.



## Écouter

Écoutez activement ce que disent les autres pour favoriser des conversations constructives. Cela permet de réduire le stress et permet aux autres de plus facilement affronter les difficultés de façon judicieuse, en faisant preuve de résilience et en ne perdant pas de vue ses objectifs.



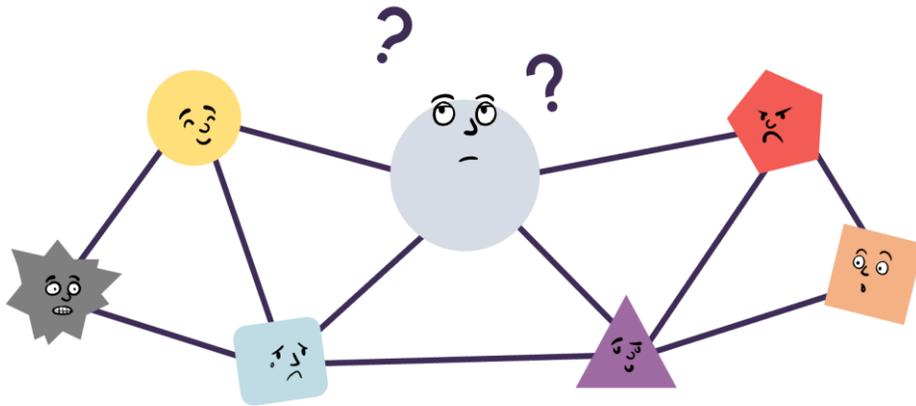
## Encourager

Encouragez la conscience de soi pour aider les autres à suivre leurs propres émotions et à mieux comprendre comment celles-ci peuvent influencer leur travail et avoir des répercussions sur les collègues avec qui ils travaillent en étroite collaboration.



## Déterminer

Déterminez un objectif commun au sein du milieu de travail afin d'aider les autres à travailler dans le même sens et à créer un terrain d'entente.



**« Vous ne pouvez pas passer une seule journée sans avoir une incidence sur le monde qui vous entoure. Ce que vous faites fait une différence, et c'est à vous de décider du type de différence que vous voulez faire. » [traduction]**

Jane Goodall,  
primatologue et messagère de la paix des Nations Unies

## La connaissance en action

### Quelle incidence ont vos actions et vos émotions sur les autres au travail?

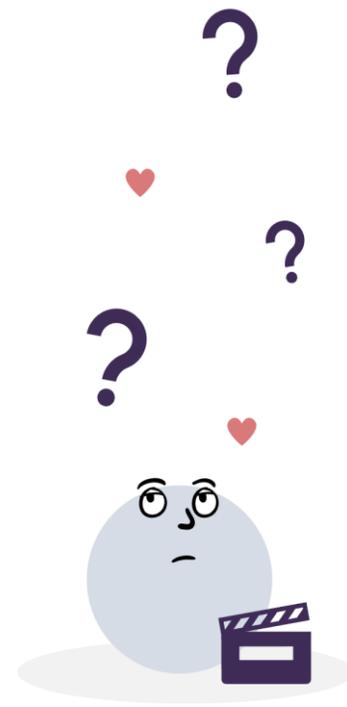
- Que pouvez-vous changer dans votre façon de communiquer pour donner des instructions ou transmettre un message dans le respect du ton positif de l'organisation tout en reconnaissant d'autres points de vue? (La nature des relations, des hiérarchies et des processus de prise de décision qui sont si courants dans la fonction publique.)
- Que pouvez-vous faire ou dire pour exprimer votre gratitude et votre reconnaissance à votre équipe pour le travail bien fait?
- Que pouvez-vous faire pour demander de la rétroaction sur l'incidence que peuvent avoir vos émotions et vos gestes sur les autres?



## La réflexion en action

### Comment prenez-vous en compte le point de vue des autres?

- Que pourriez-vous faire pour préparer et motiver les autres à travailler ensemble à la réalisation d'objectifs communs?
- Que pourriez-vous faire pour vous assurer que vos perceptions d'une situation particulière au travail sont justes?
- Que pourriez-vous faire pour prendre des décisions éclairées fondées sur des données tangibles et intangibles? (Par exemple, de quel délai disposons-nous pour prendre une décision, qui faut-il influencer, pourquoi et comment?)
- Que pourriez-vous faire pour encourager l'acceptation et la patience, sans jugement, à l'égard des personnes qui tentent de s'adapter au changement à leur propre rythme?
- Que pourriez-vous faire pour encourager les autres à exploiter leurs ressources intérieures afin de répondre de manière réfléchie plutôt que de réagir de façon impulsive? (Une réaction plus réfléchie permet d'éviter d'aggraver la situation.)



## Gérer les déclencheurs émotionnels

Les déclencheurs émotionnels sont souvent associés à des événements passés que les personnes souhaitent éviter de revivre. Reconnaître les symptômes physiques qui précèdent les déclencheurs émotionnels, tels que l'accélération du rythme cardiaque ou la désorientation, peut aider les personnes à réagir différemment à l'avenir.



Souligner que les émotions sont des données temporaires. Donner aux autres la possibilité de mieux comprendre leurs sentiments et leurs besoins constitue une façon parmi plusieurs d'épauler les personnes.



En outre, vous pourriez trouver utiles des techniques recommandées comme la respiration profonde, la concentration sur des stimuli agréables, l'ajustement de la posture du corps ou une courte promenade pour se détendre.



Lorsqu'une personne vit une réaction émotive, l'écouter d'une oreille attentive et faire preuve d'empathie peut aider à créer un lien avec cette personne et à reconnaître ses émotions. N'oubliez pas, écouter une personne ne signifie pas que l'on est d'accord avec tout ce qu'elle dit.



Il est important d'établir une corrélation entre la situation et l'objectif général de votre équipe ou de votre organisation, en soulignant la contribution de chaque personne à la réalisation d'un objectif commun.



### Livres

- ***L'agilité émotionnelle : accueillir ses émotions et les transformer*, Susan David, Ph. D.**

Ce livre explique comment s'épanouir dans un monde incertain en devenant agile émotionnellement grâce à quatre concepts clés permettant de reconnaître les expériences désagréables tout en s'en détachant, en acceptant nos valeurs fondamentales et en modifiant nos actions en fonction de ce que nous voulons réellement.

- ***L'intelligence émotionnelle au travail*, Daniel Goleman**

Ce livre explique que l'intelligence émotionnelle est un ensemble de compétences que quiconque peut acquérir et il présente des conseils pratiques sur son importance et la manière dont on peut l'alimenter.



### École de la fonction publique du Canada

#### Outils de travail et webdiffusions

- [Explorer ses émotions \(TRN4-J45\)](#)
- [Gérer les effets de ses émotions \(TRN4-J46\)](#)
- [Gérer les effets des émotions des autres \(TRN4-J47\)](#)
- [Série sur le leadership : Trousse d'outils de l'intelligence émotionnelle à l'intention des fonctionnaires \(TRN4-V26\)](#)
- [Série Élan : Trousse d'outils pour les équipes \(TRN4-J38\)](#)
- [L'exercice de pleine conscience du cours Développer le leadership de compassion \(TRN4-P14\)](#)

#### Cours

- [Développer son intelligence émotionnelle \(TRN458\)](#)
- [L'intelligence émotionnelle pour un leadership efficace \(TRN151\)](#)
- [Développer un état d'esprit évolutif \(TRN430\)](#)
- [Diriger le changement dans un monde imprévisible \(TRN412\)](#)



### Autres

- Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale et Canada Vie proposent plusieurs [outils et ressources en matière d'intelligence émotionnelle à l'intention des dirigeant·es](#), y compris une [autoévaluation en ligne gratuite de l'intelligence émotionnelle](#) qui est largement utilisée dans les milieux de travail au Canada aux fins du perfectionnement personnel et professionnel. L'autoévaluation de l'intelligence émotionnelle permet de cerner les connaissances qui manquent et de répondre aux besoins d'apprentissage de chaque personne.

