



Autodiagnostiquer vos connaissances sur
Manager ses émotions
& celles de son équipe

INSTRUCTIONS Répondez aux 10 questions spontanément.

Question 1

Les émotions n'ont pas leur place dans l'univers professionnel ?

- A. Vrai
- B. Faux

Question 2

Pour changer d'humeur, d'opinion ou d'attitude face à un événement ou une personne il suffit de:

- A. Changer nos émotions
- B. Changer nos pensées

Question 3 - plusieurs réponses possibles

Les collaborateurs voient leur motivation et leur envie augmenter quand :

- A. Ils ont peur
- B. Ils sont en colère
- C. Ils sont joyeux
- D. Ils sont en résistance
- E. Ils ont créé des liens solides avec les collègues
- F. Ils sont fiers de leur entreprise

Question 4

Quel est le comportement qui réduit les émotions négatives et intensifie l'efficacité ?

- A. L'agressivité
- B. La fuite
- C. L'assertivité
- D. La manipulation

Question 5

La disposition d'esprit d'une personne à la compréhension et à l'indulgence envers autrui est la définition de :

- A. La compassion
- B. La bienveillance
- C. L'empathie
- D. L'altruisme

Question 6 - plusieurs réponses possibles

A quoi ça sert de communiquer ?

- A. A créer du lien
- B. A partager un projet
- C. A exprimer sa personnalité
- D. A donner du sens à sa vie
- E. A parler de soi aux autres
- F. A comprendre les autres
- G. A éprouver des émotions
- H. A faire des demandes

Question 7

Communiquer est un art qui s'apprend et chacun peut progresser s'il le souhaite vraiment ?

- A. Vrai
- B. Faux

Question 8 - plusieurs réponses possibles

D'après vous, quels sont les 6 items qui impactent le plus la communication ?

- A. Le ton de la voix
- B. Les mots techniques
- C. Le sourire
- D. Être sûr de soi
- E. L'envie de communiquer
- F. Avoir quelque chose à dire
- G. La bonne entente avec les interlocuteurs
- H. La précision du vocabulaire
- I. La posture
- J. L'enthousiasme

Question 9 - plusieurs réponses possibles

Dans l'idéal, comment exprimer une insatisfaction à l'autre ?

- A. Boudier
- B. Crier
- C. Prendre du recul
- D. Fuir
- E. S'incliner
- F. Préparer sa communication
- G. Ça dépend
- H. Aucune idée

Question 10

Intensifier le sens de chaque mission renforce la fierté, l'envie, l'enthousiasme et facilite la performance ?

- A. Vrai
- B. Faux

TABLEAU DES BONNES RÉPONSES

1	B	6	A-B-D-E-F-G-H
2	B	7	A
3	C-E-F	8	A-C-E-H-I-J
4	C	9	C-F
5	B	10	A

Commentaires question 1

Pour faire court, une émotion est une manifestation physique qui traduit une pensée liée à un événement. Notre vocabulaire est trop restreint pour évoquer précisément nos ressentis aussi subtilement. C'est pourquoi il est fréquent d'évoquer principalement les **6 émotions de base: la colère, la joie, la tristesse, la peur, le dégoût, la surprise.**

Tout être humain ressent près de deux mille émotions par jour, petites et grandes, traumatisantes, bloquantes ou vivifiantes.

Penser que les collaborateurs laissent leurs émotions à l'entrée de l'entreprise le matin pour les reprendre le soir après leur journée de travail est une grosse erreur. C'est pourquoi, les modèles de management comme le management attentionné remettent les émotions au cœur du management opérationnel.

Les émotions sont l'oxygène de l'envie (EN-VIE) mais elles peuvent également en être le frein.

La plus belle des émotions est la joie que nous éprouvons quand nous avons réussi et qui nous rend fiers de ce que nous avons accompli nous donnant la volonté d'agir à nouveau. Mais les émotions négatives sont bien plus contagieuses que les positives.

Un collaborateur peut avoir peur. Si la peur est trop forte osera t-il aller de l'avant ?

S'il ressent de la colère d'avoir été abusé, dupé, manipulé; son envie sera coupée nette dans son élan.

S'il ressent de la tristesse, un repli sur soi sera visible dans son travail avec ses collègues.

Il y a 2 manières de gérer ses émotions :

1 - Nommer ses émotions négatives et en identifier l'origine

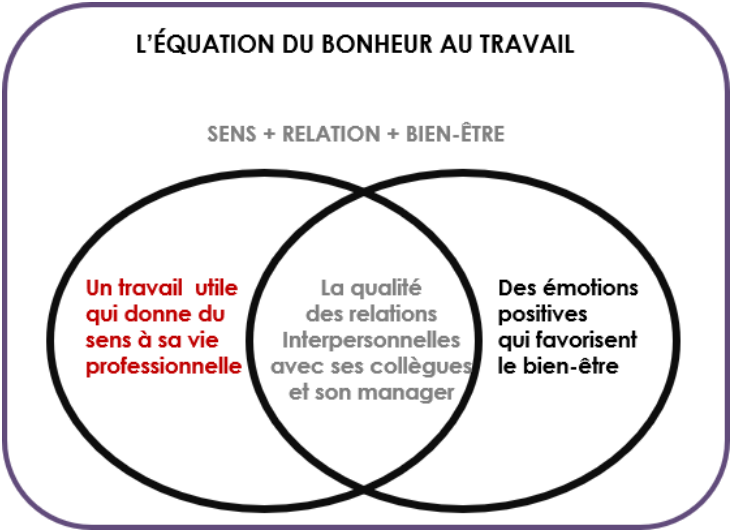
Quand les émotions négatives sont régulées, elles perdent leur dimension inconfortable et contribuent à alimenter le cycle de l'envie.

Si elles ne sont pas régulées, le désir se raréfie et l'envie disparaît.

2 - Rechercher les émotions positives et les apprécier en conscience

Par exemple, pour apprécier son travail sur une longue durée et s'y investir pleinement, il est recommandé d'être centré sur le positif car pour être durable l'envie se nourrit de ressentis agréables comme la satisfaction et la fierté.

Les recherches en psychologie positive démontrent que le bonheur au travail résulte conjointement du bien-être (facette émotionnelle à court terme), du sens (facette cérébrale à long terme) auxquels s'ajouteraient la qualité des liens construits dans les relations interpersonnelles.



Et oui changer ses pensées au sujet d'un événement, d'une personne, d'une situation est une clef essentielle pour reconnecter l'envie, l'enthousiasme, l'entraide et la pro activité au travail.

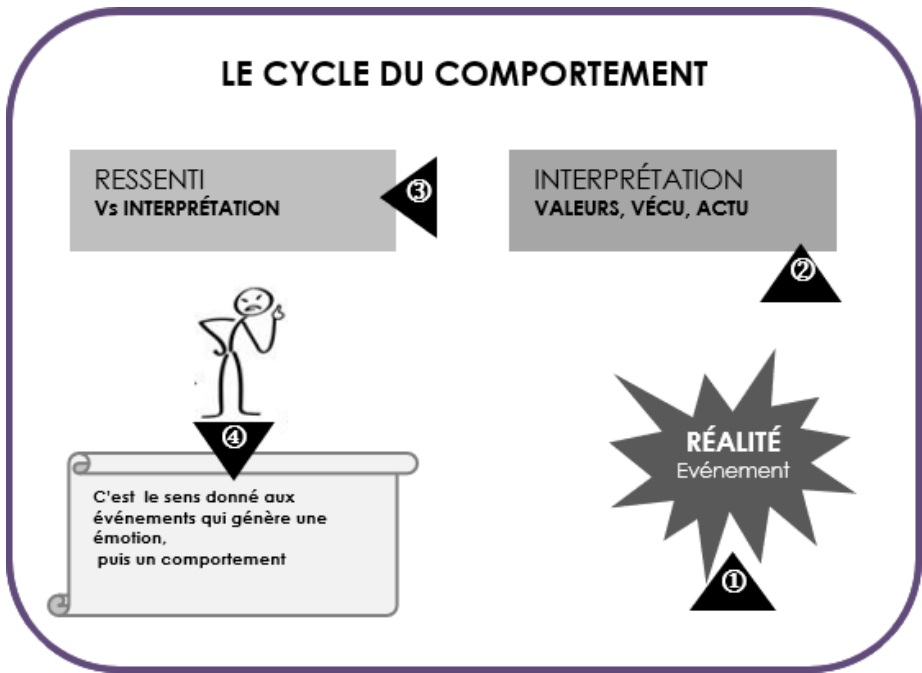
Le comportement d'un collaborateur est la partie visible de son monde intérieur (pensées, émotions), un peu comme un iceberg qui laisse entrevoir une partie infime de sa structure.

Voici une pensée de Gandhi que vous pouvez diffuser pour initier le changement de comportements au cœur de votre équipe :

« Surveille tes pensées, car elles deviennent tes mots.
Surveille tes mots, car ils deviennent tes actions.
Surveille tes actions, car elles deviennent tes habitudes.
Surveille tes habitudes, car elles deviennent ton caractère.
Surveille ton caractère, car il devient ton destin »

Le cycle du comportement ci-après met en lumière qu'un être humain voit rarement la réalité telle qu'elle est. Il s'empresse de l'interpréter à la lumière de son histoire personnelle, de son expérience, de ses références culturelles ...

Il se crée ainsi une interprétation des événements qui suscite chez lui des émotions, suivi d'un comportement. C'est donc bien au niveau des pensées que le manager doit intervenir pour stimuler le courage, l'envie d'en découdre, de relever les challenges. Il doit veiller à la qualité de l'interprétation des événements pour brancher chaque collaborateur sur l'envie et non sur les émotions négatives ou le rejet.



Commentaires question 3

Les recadrages, lettres de sensibilisation et autres outils de remotivation ont une efficacité très relative. Il s'avère que l'envie est un levier plus puissant que la motivation.

Connaissez-vous la différence entre les deux ?

La motivation est une construction rationnelle. D'un côté un effort à fournir, de l'autre côté un résultat à atteindre.

Si le résultat escompté est jugé atteignable et que la contrainte des efforts à fournir semble relative, le collaborateur va modifier son comportement. Dans le cas inverse, c'est la démotivation qui va envahir le quotidien du collaborateur.

Elle pourra prendre les formes suivantes: fautes successives, absentéisme, rébellion, trahison, non respect du cadre...

Passons maintenant à **l'envie**. Elle est reliée à l'imagination, à la perception.

Elle est infinie, sans contre partie.

Son carburant ? Le sens, le bien-être, la contribution sociale, la fierté, l'épanouissement personnel.

Les émotions influencent notre capacité d'actions et notre manière d'appréhender le monde qui nous entoure. Elles sont contagieuses, d'ailleurs, malheureusement les émotions négatives sont beaucoup plus contagieuses que les émotions positives et jouent un rôle essentiel dans les relations sociales et professionnelles.

La répétition des émotions négatives sur laquelle un individu considère ne pas avoir de prise, provoque chez lui une « impuissance acquise ». Il pense alors qu'il n'a aucun rôle dans la situation et que toutes les tentatives de solutions sont vaines. Il adopte alors une attitude passive et ne cherche plus à trouver des solutions aux problèmes rencontrés.

Pour que les émotions positives aient un impact fort sur la vie professionnelle, le ratio journalier de notre **balance émotionnelle** doit être composé de trois émotions positives pour une émotion négative.

Un regain d'optimisme dans une entreprise crée une énergie collective, un enthousiasme, qui aura à coup sûr un effet favorable sur des dimensions comme la qualité du service client, la capacité au changement, l'inventivité pour trouver des solutions, l'efficacité de la coopération dans les équipes. Les émotions positives influencent :

- la manière dont les collaborateurs se mobilisent, s'investissent pour faire avancer les projets sur lesquels ils travaillent
- la volonté de chacun à ne rien lâcher pour trouver des solutions et pour surmonter les difficultés.

C'est la raison pour laquelle tous les rituels managériaux qui activeront la fierté, la reconnaissance, le plaisir d'être ensemble seront 100% Gagnants !



Commentaires question 4

L'agressivité, La fuite, et le renoncement sont de près ou de loin en lien avec la mère des émotions « la peur » :

L'agressivité c'est vouloir faire peur à l'autre. C'est vouloir lui montrer qu'on est AU-DESSUS de lui.

La fuite c'est avoir peur de l'autre. C'est croire qu'il est AU-DESSUS de soi.

La manipulation c'est avoir peur de l'autre et tenter de le cacher. C'est se croire AU-DESSUS de l'autre en lui faisant imaginer que c'est lui qui est AU-DESSUS de soi.

Ces trois attitudes sont rarement en lien avec le **présent** et rarement utiliser à bon escient. Elles sont souvent des réponses "réflexes" en lien avec ses croyances ou son vécu du **passé**.

Face à une situation, l'attitude la plus constructive est de traiter la situation au présent et de croire que soi et l'autre sont au MEME NIVEAU. Se positionner en GAGNANT/GAGNANT, c'est se mettre en relation avec l'autre pour trouver un terrain commun qui convient aux deux parties.

L'assertivité est ce point de rencontre.

Être assertif c'est être capable de comprendre* l'autre , comprendre sa position et ses choix, tout en exprimant sa personnalité, ses propres choix et dire clairement sa pensée, sans agressivité, sans peur et sans manipulation.

Être assertif c'est rester soi en toutes circonstances.

Être assertif c'est s'affirmer dans le respect de l'autre avec une curiosité sans cesse renouvelée ou le jugement n'a pas sa place.

Pour en savoir plus sur votre assertivité, il vous faudra patienter jusqu'au 10 août prochain car nous vous proposerons le quiz « Etes-vous assertif ? ».

La vie professionnelle n'est pas qu'un parcours semé d'embûches, c'est aussi une promesse que l'on se fait à soi-même.

Il appartient à chacun de fabriquer de l'enthousiasme face aux tremblements des habitudes et des croyances périmées.

Ce n'est pas l'attachement crispé à ses certitudes qui nous sublime. Cela nous rassure mais cela rabougrit aussi les esprits.

Ouvrir de nouveaux champs des possibles, penser à côté, voir plus loin, sont de puissants générateurs d'énergie positive qui alimentent la confiance en soi.

Ils nous font marcher droit, d'un pas décidé, quel que soit l'inconnu qui se dresse face à soi, à condition d'apprendre à amoindrir ses habitudes et à sublimer ses limites, transformant ainsi chaque trou noir en puits de lumière, chaque changement en booster d'envie de relever les challenges.

*Comprendre et accepter les choix de l'autre, ce n'est pas être d'accord avec ses choix, c'est reconnaître l'autre, là où il se positionne pour l'instant.



Commentaires question 5

La compassion est une vertu qui représente la qualité d'une personne à percevoir ou ressentir la souffrance d'autrui.

L'altruisme se caractérise par l'action de se dévouer aux autres, de donner sans rien attendre en retour.

La bienveillance est la disposition d'esprit d'une personne à la compréhension et à l'indulgence envers autrui.

L'empathie est la capacité à se mettre à la place des autres pour comprendre et percevoir ce qu'ils vivent.

Son contraire est **l'apathie**, l'incapacité de ressentir une émotion.

La sympathie quant à elle, est le sentiment chaleureux et spontané qu'une personne éprouve pour une autre.

L'antipathie est une aversion rationnelle ou irrationnelle pour une autre personne.

La compassion et l'altruisme ont peu leur place en entreprise (excepté dans le cadre d'actions caritatives).

La mission d'une entreprise, même si elle œuvre pour le bien commun, est toujours tenue à l'atteindre des résultats qualitatifs et quantitatifs.

La compassion et l'altruisme sont surtout présents dans le domaine associatif.

La bienveillance et l'empathie ont véritablement leur place dans le management attentionné.

La bienveillance dispose le manager à créditer tous les membres de son équipe d'une bonne volonté pour accomplir ses missions.

Son empathie lui permet de comprendre ce que vivent les collaborateurs et intuitivement de savoir ce qui doit être fait pour encourager l'entraide et l'intelligence collective.

La technique de la reformulation empathique est un outil de communication puissant pour le manager.

La reformulation empathique consiste à explorer l'univers de l'autre par une appréhension globale de ses goûts, de ses comportements, de ses intentions, de ses désirs, bref de toute une partie de son monde, sans abandon de soi-même pour autant. :-)

Voici en substance la marche à suivre:

Regarder l'autre et reprendre ce qu'il dit sans y introduire de jugement, en reformulant ses propos sous forme de question, d'affirmation, de manière sincère et appropriée pour saisir les informations depuis son point de vue.

Vous avez envie d'en savoir plus sur votre empathie ?

Lors de nos échanges avec les autres, transformons les confrontations stériles en collaborations utiles.

N'éclairons plus, les différences, les problèmes, les doutes et les échecs.

Posons sur la table des solutions, des tentatives, des défis.

Ne défendons pas nos territoires contre ceux des autres, partons à la conquête de nouveaux espaces avec eux.



Question 6

Communiquer est différent d'informer. Trop souvent les deux sont confondus. Un acte de communication est bien plus que de l'information qui s'échange. Ce qui est à l'œuvre quand des collaborateurs communiquent entre eux, c'est à la fois un échange d'idées qui les rend plus intelligents et l'affirmation de convictions qui engage et donne du sens.

Le choix des mots est essentiel car ils incitent à agir ou à hésiter. Si l'équipe vit une situation qui la challenge, son engagement et ses efforts sont accrus et sa combativité en sera renforcée. Si elle vit la situation comme étant quasiment perdue d'avance, les efforts se raréfient, la dépression s'installe et le sentiment d'impuissance finit par bloquer les énergies, jusqu'à l'échec. C'est ce qui est appelé une croyance auto-réalisatrice. Le rôle du manager est alors déterminant. Il doit intervenir avant que l'équipe commence à se focaliser sur les éléments négatifs qui la confortent dans l'idée que « tout est perdu », « on n'y arrivera pas ».

Pour bien se faire comprendre le manager évitera les mots barbelés, qui traduisent du négatif comme « *problème, se défendre, se replier, faire le dos rond* », pour sélectionner des mots d'actions, positifs et entraînants.

Exemple, comparez l'impact de ces deux phrases:

1- « *Ne soyez pas inquiets, la situation est complexe mais nous allons trouver des explications. Nous allons l'affronter pour essayer de la maîtriser* »

Cette phrase génère de l'inertie parce qu'elle inquiète.

Maintenant entendez l'impact de cette phrase:

2- « *Soyons confiants, nous sommes confrontés à une situation inédite et complexe et nous allons trouver des solutions pour la maîtriser* »

Cette phrase génère de l'énergie, de l'action et devient encourageante.

Même pas peur, nous allons nous organiser pour vaincre :-)



Question 7

Dans les sociétés dites « modernes » se niche un énorme paradoxe au sujet de la communication. Nous, les êtres humains, sommes des animaux sociaux, qui avons un profond instinct grégaire. Nous vivons avec les autres, nous avons le goût des autres et, c'est là la surprise, notre système éducatif ne comporte pas, dès le plus jeune âge, un apprentissage sur la façon de communiquer pour vivre en paix les uns avec les autres.

Alors, nos instincts de survie prennent parfois toute la place et nous nous retrouvons en position de conflits, larvés ou explicites, dès que les rouages se grippent.

Nous n'avons pas appris à exprimer nos émotions ni à les gérer alors, c'est elles qui sont aux commandes.

Voici pour rappel, pour la plupart d'entre vous, deux des fondamentaux de communication:

On ne peut pas ne pas communiquer,

L'absence de communication véhicule un sens, une information.

Repensez à la dernière fois où votre collaborateur, de nature bavarde, ne vous a pas contacté pendant 5 jours... Qu'avez-vous imaginé ?

La relation prime sur l'information, l'information est véhiculée par les mots, la relation par le comportement et la voix.

Lorsque vous êtes en mode « ON », avec une personne la communication est fluide et plaisante.

Maintenant si vous passez en mode « OFF » la relation devient lourde, l'échange pénible et l'envie n'y est plus. Il est donc essentiel pour bien communiquer de privilégier la relation en s'intéressant à l'autre.

Il est primordial de s'assurer :

1- que celui avec lequel vous souhaitez communiquer est en capacité de vous écouter.

2- que c'est le bon moment pour vous d'aller lui parler.

Voici la métaphore qui explique parfaitement cette idée.

Prenez deux talkies walkies. si je parle sans qu'ils soient allumés, il ne se passe pas grand-chose.

Si je parle sans m'être assuré que l'autre personne a allumé le sien, elle ne recevra aucun message.

Dorénavant, pensez à bien vérifier, quand vous voulez communiquer avec quelqu'un que vous avez chacun allumé vos talkies.

Voici un mnémotechnique facile :

LA FORMULE E=MC2 du Manager Bienveillant

ENVIE = L'ENTHOUSIASME DU MANAGER ET SA CAPACITÉ À LA COMMUNIQUER.

Concernant la communication écrite, elle reste pour certains managers, un vecteur essentiel pour échanger avec ses collaborateurs. Devant les « phote d'aurtaugrafe » certains managers ont les cheveux qui se dressent sur la tête, alors, pour calmer les ayatollah, les tatillons de l'orthographe et rire un peu ;-), voici un TED'X des plus brillants <https://www.youtube.com/watch?v=5YO7Vg1ByA8>



Question 8

Avant tout, ce qui fait la réussite d'un échange entre deux personnes, c'est l'envie de chacune de partager un moment désiré pour échanger sur un sujet désiré.
Avoir envie c'est donner vie, c'est être EN-VIE. Donc communiquer c'est insuffler suffisamment d'énergie dans un échange pour que les deux parties se sentent vivantes.

Une posture accueillante est un bon début pour inviter l'autre à dire ce qu'il pense.

Lui sourire, le regarder dans les yeux et le mettre à l'aise sont des facteurs qui garantissent, à priori, une communication gagnant/gagnant.

Utiliser un vocabulaire accessible, compris par tout le monde est aussi facilitant.

Lui parler sur un ton de voix à minima neutre ou bien cordial, l'incite à exprimer ses pensées plus librement.

Les experts en communication ont l'habitude de se référer à la règle des "3V" :

- **V**erbale (signification des mots)
- **V**ocale (son de la voix)
- **V**isuelle (expressions du visage et du langage corporel)

Les mots se voient attribuer moins de 10% de l'impact total du message, la voix près de 40% et le comportement aux alentours de 50%.

Il apparaît que le non verbal tient bien une place prédominante et primordiale dans notre appréciation des situations et de notre communication.

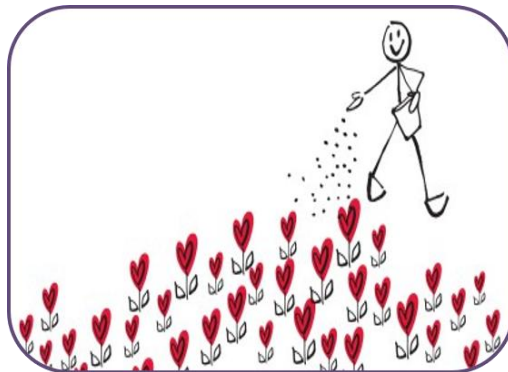
C'est peu dire que l'attitude engagée, optimiste et crédible du manager a toute son importance.

Les mots du manager ont le pouvoir de transformer la perception défaitiste que leurs équipes peuvent avoir du monde qui les entoure.

Leurs manières d'être et de faire peuvent être des actes réparateurs, des actes qui protègent les équipes des turpitudes de leur environnement. Leurs comportements ont un pouvoir exceptionnel presque magique: celui de fabriquer de l'optimisme.

Comme disait Churchill https://fr.wikipedia.org/wiki/Winston_Churchill

« un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté »



Question 9

Dire ce que l'on pense est la base d'une relation de confiance.

Vous avez bien constaté que la plupart du temps votre comportement s'adapte au contexte, à la situation et à la personne.

Pour schématiser :

Si l'autre est plus intéressé par le résultat que vous: soit vous vous inclinez, soit vous partez

Si vous êtes plus intéressé par le résultat que l'autre: soit vous boudez, soit vous criez

L'important c'est que vos comportements soient cohérents et proportionnés à la situation.

Si vous piquez une colère noire parce qu'un de vos collègues s'est garé sur votre place de parking, votre émotion est disproportionnée. Sauf si, bien sûr, vous avez un élément stressant qui transforme l'impact du délit.

Pour exprimer votre insatisfaction voici la méthode de la CNV (Communication Non Violente) bien utile pour s'affirmer en douceur tout en maintenant la relation au beau fixe.

Les deux postulats de bases sont:

1- Exprimer avec honnêteté comment vous vous sentez, sans formuler de reproche, ni de critique

2 -Ecouter avec empathie comment l'autre se sent, sans entendre de reproche ni de critique

EXPRIMER UNE INSATISFACTION

Les 4 étapes de la Communication Non Violente

1- OBSERVATION

Lorsque tu me dis **factuel**

2 - SENTIMENT

Je me sens + **émotion**....ou je ressens de + **émotion**

3 - BESOINS

Parce que j'ai **besoin de** ou j'accorde de l'importance à + **besoins**

Parce que dans mes valeurs il y a + **besoins**

4 - DEMANDE : actions concrètes que vous aimeriez constater

Serais-tu d'accord de + **demande**

Demander clairement ce qui pourrait embellir, enrichir la situation professionnelle telle que vous la vivez à date, sans en faire une exigence

Pour faire écho à cette technique l'autre est censé utiliser la reformulation empathique pour vous prouver qu'il a bien écouté, entendu et compris

Question 10

Donner du sens à chaque métier de l'entreprise, c'est mettre de l'essence dans le moteur de chaque COLIBRI* de l'équipe.

Faire preuve de bienveillance, de curiosité et d'audace voilà des clés pour défier les « problèmes », rebondir sur les imprévus et pallier aux bugs en tous genres.

- Oser, c'est regarder avec tendresse les nostalgiques du « c'était mieux avant ! »

- Oser, c'est embarquer les passéistes du « on a toujours fait comme ça ! »

Faites donc vôtre cette devise de Sénèque <https://fr.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9n%C3%A8que>

« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles qu'on nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles deviennent difficiles »

Le plan d'actions suivant a des chances d'amorcer un changement dynamique dans votre équipe:

- Nourrir le sens, nourrir l'audace et se faire confiance entre soi,

- Profiter des bons moments, savourer les petites victoires jour après jour,

- Cultiver la fierté du travail accompli, relativiser les déconvenues,

Plus la perception du vécu quotidien sera positive, plus chacun sera heureux dans son job.

Plus le sens, la mission seront investis, plus chacun sera engagé car seules les hésitations et les renoncements fabriquent les limites.

Pour conclure, nous vous proposons **une séance d'auto coaching express** contenant 4 questions :

1 - Quelles sont les situations personnelles ou professionnelles où vous avez fait preuve d'audace ?

2 - Qu'ont-elles nourrit comme croyances positives ?

3 - Quelles sont les deux occasions où vous auriez dû encore plus oser ?

4 - Avec du recul qu'est-ce que ça aurait changé au résultat ?

5 - Quels enseignements en avez-vous tirés ?

*LA LÉGENDE DU COLIBRI

« Un jour, dit la légende, il y eut un immense incendie de forêt. Tous les animaux terrifiés, atterrés, observaient impuissants le désastre. Seul le petit colibri s'activait, allant chercher quelques gouttes avec son bec pour les jeter sur le feu. Après un moment, le tatou, agacé par cette agitation dérisoire, lui dit : « Colibri ! Tu n'es pas fou ? Ce n'est pas avec ces gouttes d'eau que tu vas éteindre le feu ! »

Et le colibri lui répondit : « Je le sais, mais je fais ma part. »

