



# Développer son intelligence émotionnelle pour optimiser son leadership dans un contexte incertain

---

Christine Castan

# Sommaire

---

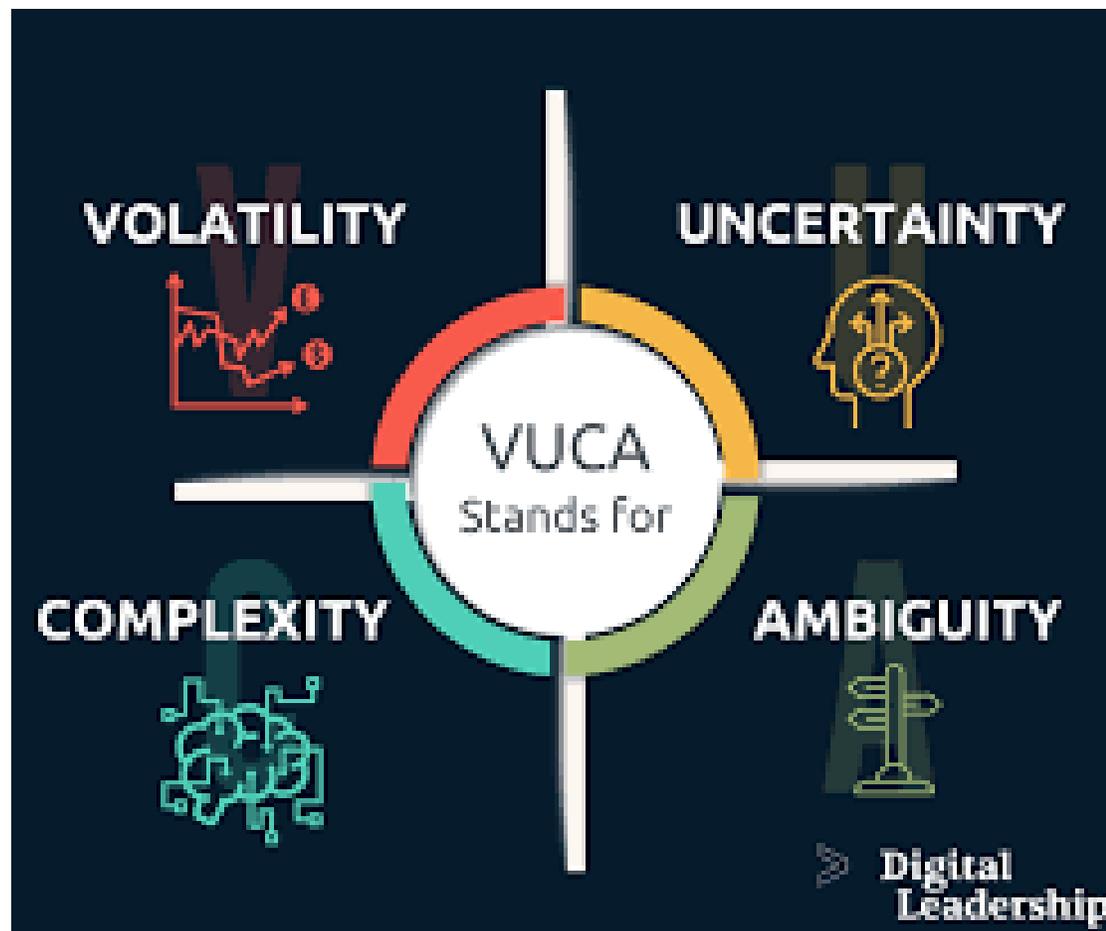
1. Un monde en rupture qui demande de repenser le leadership
2. L'intelligence émotionnelle, un concept en lien avec le leadership
3. Les composantes de l'IE
4. Développer son IE

# 1.

---

## Un monde en rupture

# Un monde VUCA



# Un monde VUCA : une définition

Le concept **VUCA** a été développé dans les années 1990 par l'armée américaine pour décrire les nouvelles réalités après la guerre froide. Il a ensuite été repris par le monde de l'entreprise et du management.

- **Volatility (Volatilité)** : Les changements sont rapides et imprévisibles.
- **Uncertainty (Incertitude)** : Le futur est difficile à prévoir.
- **Complexity (Complexité)** : De nombreuses interactions rendent les situations difficiles à comprendre.
- **Ambiguity (Ambiguïté)** : Un manque de clarté rend difficile la prise de décision.

# Un monde VUCA : des stratégies

Ce sont des stratégies **d'adaptation**

- **Anticipation des tendances** pour réduire l'incertitude.
- **Agilité et flexibilité** pour répondre rapidement aux changements.
- **Clarté et simplification** pour gérer la complexité.
- **Leadership adaptable** pour prendre des décisions en période d'ambiguïté

# Du monde VUCA au monde BANI

---

# Un monde BANI



# Un monde BANI : définition

Avec l'accélération des crises (pandémie, changement climatique, instabilité géopolitique, etc.), le modèle VUCA semble insuffisant. **Jamais un monde n'a été aussi incertain et fragile**, d'où l'émergence du modèle **BANI**, proposé par Jamais Cascio en 2020.

- **Brittle (Fragile)** : Les systèmes et organisations peuvent s'effondrer brutalement.
- **Anxious (Anxieux)** : L'incertitude constante génère du stress et une perte de repères.
- **Nonlinear (Non-linéaire)** : Les causes et effets sont disproportionnés et imprévisibles.
- **Incomprehensible (Incompréhensible)** : Trop d'informations rendent la compréhension difficile.

# Un monde BANI : Des stratégies

- **Résilience et redondance** pour renforcer la robustesse aux chocs
- **Empathie et Intelligence émotionnelle** pour gérer l'anxiété
- **Flexibilité et pensée systémique** pour s'adapter aux évolutions non linéaires
- **Clarté et éducation** pour réduire l'incompréhension

# VUCA vs BANI

<b>Caractéristique</b>	<b>Monde VUCA</b>	<b>Monde BANI</b>
Vision du changement	Rapide, mais gérable	Chaotique et brutal
Émotion dominante	Incertitude et confusion	Peur et anxiété
Réponse nécessaire	Agilité et anticipation	Résilience et adaptabilité
Complexité	Difficulté à comprendre	Impossibilité de comprendre
Vision du changement	Rapide, mais gérable	Chaotique et brutal

# VUCA vs BANI

Les entreprises, dirigeants et individus doivent développer des stratégies adaptées à ces nouvelles réalités :

- S'entourer de diversité pour mieux anticiper les crises.
  - Développer des compétences émotionnelles pour gérer le stress.
  - Adopter une approche agile et expérimentale face à l'inconnu.
  - Renforcer la résilience organisationnelle pour survivre aux chocs.
- Dans un monde VUCA, il faut être agile et clair
- Dans un monde BANI, il faut être résilient et émotionnellement intelligent.

# 2.

---

**L'intelligence émotionnelle, un concept en lien avec le leadership**

# Genèse

Une première étude menée par Feist et Barron dans les années 50 : 80 docteurs en sciences soumis à des tests de personnalité, de QI et des entretiens quand ils étaient encore étudiants

40 ans après (1996) : estimation de leur succès respectif à partir de leur CV, d'évaluations réalisées par des collègues, experts dans leur discipline et dans des sources bibliographiques comme *American Men and Women of Science*

# Constats

En situation stressante, les individus ayant une Intelligence Emotionnelle forte sont capables d'une performance supérieure, car leur comportement ne sera pas inhibé par le stress.

Cette faculté est plus ou moins développée chez les individus en fonction de leur éducation, de leur personnalité, de leur cursus. Mais c'est une compétence qui peut s'acquérir et se développer.

Elle comporte plusieurs composantes dépendantes les unes des autres.

# Le concept d'Intelligence Emotionnelle

Concept proposé par Peter Salovey et John Mayer en 1990, popularisé par Daniel Goleman en 1995

L'intelligence Emotionnelle est l'habilité à percevoir et à exprimer ses émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres »

D'après Daniel Goleman, l'intelligence émotionnelle est un bien meilleur prédicteur des performances et de la réussite future que le QI

Le QE est quatre fois plus important que le QI dans la détermination du succès et du prestige professionnel

# Qu'est-ce que l'Intelligence Emotionnelle ?

L'intelligence émotionnelle est un ensemble d'aptitudes émotionnelles et sociales qui établissent la façon dont nous :

- Nous percevons et nous exprimons
- Développons et maintenons des relations sociales
- Agissons dans la difficulté
- Utilisons les informations émotionnelles de façon efficace

C'est un facteur déterminant de réussite dans la vie personnelle et professionnelle

# Intelligence émotionnelle et décisions managériales

Un champ d'application très large dans le domaine du management :

- Incidence positive sur le leadership
- IE et gestion du changement
- Influence de l'IE sur la gestion des équipes
- Effet positif de l'IE sur la performance
- Lien entre compétences émotionnelles et capacités d'apprentissage

# Le leadership

Il existe plusieurs conceptions du leadership, pas toujours compatibles entre elles et fondées sur des théories distinctes.

Quelque soit le modèle, le leadership est un phénomène d'influence. Le leadership résulte donc d'une relation et la nature de cette relation définit le type de leadership

# Quelques définitions du Leadership

Le leadership d'un individu est, au sein d'un groupe, la relation de confiance qui s'établit entre cet individu et la majorité des membres du groupe dans la poursuite d'un objectif partagé ou à partager.

Cette relation se manifeste par la capacité du leader à fédérer et à mobiliser les énergies autour d'une action collective.

D'une manière générale, le leadership peut être défini comme « la capacité d'un individu à influencer, à motiver et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres »

# Quelques définitions du Leadership

Le leadership est une interaction, « Un pouvoir émergeant des relations entre les membres de l'organisation.

Son expression dépend de l'adéquation entre les attributs personnels et les exigences de la situation.

Sera leader la personne reconnue par l'entourage, celle qui est perçue comme la plus susceptible de leur permettre de relever les défis qui se dressent devant eux. La détention du leadership est donc la résultante d'un processus perceptif à la fois incertain et changeant ... »

# Quelques définitions du Leadership

Le leadership ne se traduit pas par l'exercice du pouvoir mais par la capacité à accroître le sentiment de pouvoir de ses subordonnées.

La mission la plus importante d'un leader est de faire émerger d'autres leaders.

# 3.

---

## Les composantes de l'intelligence émotionnelle

# Quelques modèles du QE

- L'Inventaire des compétences émotionnelles et sociales de Goleman et Boyatzis
- Le MSCEIT de Mayer - Salovey – Caruso
- Le QE Pro des Drs Haag et Bellinghausen
- Le EQ-i de Bar-On

# L'intelligence émotionnelle (Modèle de Bar-on)

5 échelles(ou domaines)

15 compétences

# L'Intelligence Emotionnelle : les 5 domaines

**Mieux se  
connaître et  
comprendre ses  
émotions**

**Faire face aux  
situations difficiles  
et en tirer des  
enseignements**

**Utiliser ses émotions  
pour prendre des  
décisions  
pertinentes**



**Exprimer ses  
émotions de  
façon appropriée**

**Développer et  
maintenir  
des relations  
harmonieuses**

# L'intelligence émotionnelle : les 15 compétences



# 4.

---

**Développer son intelligence émotionnelle  
pour optimiser son leadership dans un  
contexte incertain**

# La gestion de son stress

L'incertitude génère stress et anxiété.

➤ Réguler ses émotions pour éviter de se laisser submerger et transmettre son calme à son équipe.

- Tolérance au stress
- Contrôle des impulsions

Que faites-vous pour gérer votre stress ?

# La Connaissance de soi et la Maîtrise de soi

- Être lucide sur ses aspirations, ses émotions, forces et limites pour ajuster ses décisions et sa communication.
- Réalisation de soi
- Conscience de soi émotionnelle

# L'Empathie et la Communication interpersonnelle

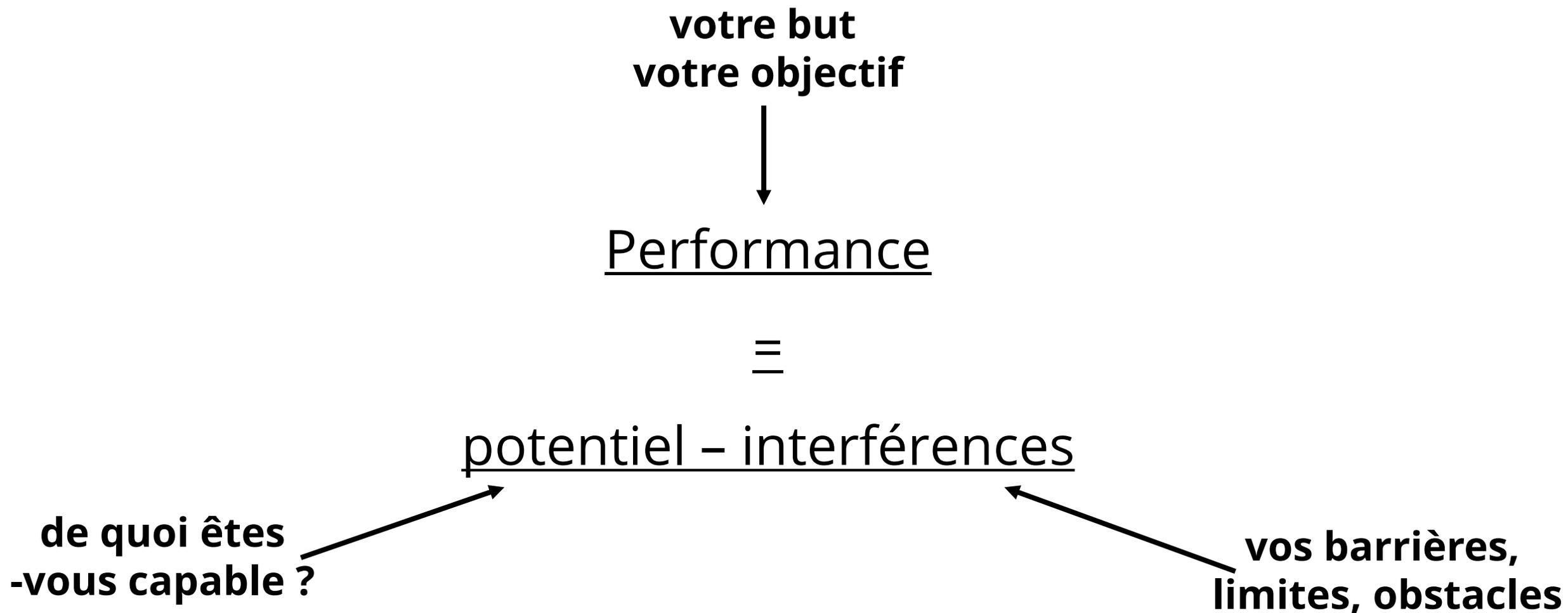
En période d'incertitude, les collaborateurs ont besoin de se sentir écoutés, compris et soutenus.

- Empathie : Capacité à comprendre et ressentir les émotions des autres.
- Relations interpersonnelles : Création de connexions sincères et de confiance.

# La Prise de décision et l'Adaptabilité

- Prendre des décisions rapides et adaptées aux circonstances changeantes.
  - Résolution de problèmes
  - Flexibilité

# La performance : l'équation de Tim Gallwey

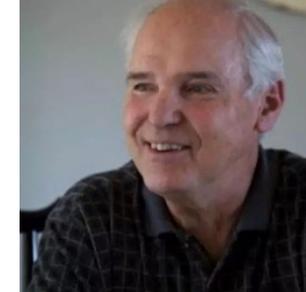


Et vous, quelle est la formule pour être un leader performant dans un contexte incertain?

---

# La formule de la performance : The inner game de Tim Gallwey

# Tim Gallwey



- Né à San Francisco en 1938, Timothy Gallwey alors étudiant en littérature américaine est capitaine de l'équipe de tennis à l'Université de Harvard
- Il abandonne sa carrière universitaire dans les années 1970 pour enseigner le tennis.
- A une époque où l'enseignement du sport était basé sur des principes dirigistes et autoritaires, il a émis l'idée que si l'entraîneur parvenait à amener son élève à lever ou à contrôler les obstacles intérieurs qui l'empêchent d'atteindre son niveau optimum de performance, le potentiel naturel de cet élève se manifesterait sans qu'il ait besoin d'un apport technique massif de l'extérieur.
- Il est un des premiers coachs et a introduit son approche dans les entreprises où il intervient comme coach.
- Le livre qui l'a fait connaître : "The Inner Game of Tennis" (1974)

# La performance – Tim Gallwey

- **Le modèle du joueur intérieur** avec le dialogue entre le « Moi 1 » et le « Moi 2 »
  - Dans chaque individu, il y a un « Moi 1 » et un « Moi 2 ».
  - Le « Moi 1 » critique le « Moi 2 » : il lui rappelle ses échecs, ses erreurs et crée une peur du futur quand nous sommes confrontés à un défi, un challenge
    - *Exemple de dialogue intérieur du type « Tu vas te rater, tu ne seras jamais bon à ça, tu n'en es pas capable ».*
- **La notion de Performance : Performance = Potentiel – Interférences**
- **Une nouvelle méthode d'entraînement** qui se concentrait sur les sens du joueur, sur ce qui se passait avec la balle, la raquette et le corps de l'élève. **Le coaching est né**

# La performance : en pratique

**votre but  
votre objectif**



Performance

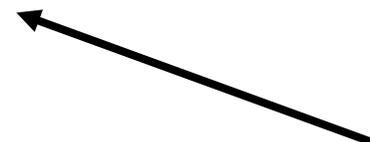


potentiel - interférences

**de quoi êtes  
-vous capable ?**



**vos barrières,  
limites, obstacles**



Et vous, quelle est la formule pour être un leader performant dans un contexte incertain?