



# mieux vivre au travail

numéro 49

Janvier, février, mars 2021

## EIPAS en 2021

### 1 Au service des entreprises

- Des sensibilisations gratuites à la prévention des risques psychosociaux
  - De nouvelles formations (consulter [www.eipas.org](http://www.eipas.org))
  - Des accompagnements collectifs
- tel. : 06 37 89 50 13

### 2 Pour les personnes en souffrance au travail

#### Des ateliers collectifs

- Affirmation de soi, gestion des émotions
  - Relaxation, pleine conscience
- tel. : 04 73 70 76 91

#### Des consultations psychologiques

- A Clermont-Fd, tel : 04 73 70 76 91
- A Giat, tel : 06 67 20 52 51
- A Issoire et Thiers, tel : 07 67 25 40 11
- A Riom, tel : 06 87 04 77 70
- A Cunlhat, Olliergues tel : 06 27 09 95 98
- A Vichy, tel : 06 34 56 50 67
- A Moulins, tel : 06 09 34 65 52
- A Montluçon, tel : 06 37 53 77 73
- A Au Puy en Velay, tel : 06 71 93 59 17

#### Conseil scientifique

Pr. Pierre-Michel Llorca, psychiatre, chef de service Psychiatrie de l'adulte, CH de Clermont-Fd.  
Dr. Bernadette Roux, médecin de prévention du Rectorat de Clermont-Fd.  
Dr. Véronique Gabet, médecin de Prévention — Aviation Civile  
Mme Nathalie Bertron, chargée de communication.

lettre éditée par  
Espace Investigation Prévention  
Accompagnement du Stress (EIPAS)

Directrice de la publication : Docteur Denise Lanoir  
Tél.: 06 37 89 50 13

Meilleurs  
vœux pour  
2021  
de la part de  
toute l'équipe  
EIPAS



## Développer l'intelligence collective dans l'entreprise

**R**éunir des personnes intelligentes dans la même salle ne garantit pas que le groupe lui-même sera intelligent. L'intelligence collective peut se définir comme la capacité d'un groupe à réaliser une grande variété de tâches<sup>1</sup>.

Les principaux facteurs de l'intelligence collective sont :

1. La sensibilité sociale et la capacité d'empathie de chacun
2. La diversité cognitive dans le groupe
3. La qualité de la communication entre les membres.

→ La **sensibilité sociale** est la capacité de chacun des membres du groupe à percevoir et comprendre les réactions et les comportements des autres membres du groupe. Elle peut être évaluée par la capacité à « lire dans les yeux » de l'autre ce qu'il ressent.

→ La **diversité cognitive** diffère

de la diversité sociale (genre, nationalité...). Il s'agit de la diversité des connaissances, préférences ou perspectives des membres du groupe. Cette diversité cognitive doit être équilibrée pour optimiser la performance du groupe : trop ou trop peu de diversité cognitive peut entraver la performance du groupe.

→ La **qualité de la communication** entre les membres est primordiale : plus les participants communiquent de façon claire, plus l'intelligence collective du groupe augmente. La capacité d'un groupe à collaborer dépend de l'équilibre de cette communication. En réunion de travail, il importe de favoriser la participation de chacun et de modérer les échanges afin que la participation soit distribuée de façon égalitaire.

La **posture du manager** est capitale pour favoriser l'intelligence collective du groupe :

- \* A la fois bienveillant et rigoureux, le manager se place au service de l'équipe, en instaurant un climat de confiance pour conduire chacun à donner le meilleur de lui-même.
- \* Il est capable d'écoute active : chacun sait que son avis compte.
- \* Il fait comprendre aux membres du groupe que chacun peut apprendre des autres et il les conduit à progresser ensemble.
- \* Il est capable de reconnaître et faire s'épanouir les talents de chacun.
- \* Il encourage la collaboration jusque dans les moments critiques.
- \* Il traite les erreurs comme des occasions de progresser et considère la performance comme une résultante et non comme un but en soi.

>>>

<sup>1</sup>Anita Williams Woolley, Thomas W. Malone et Ishani Aggarwal *Collective intelligence and group performance*, Association for Psychological Science, 2015

	Facteurs défavorables à l'intelligence collective	Facteurs favorables à l'intelligence collective
Compétences sociales des membres du groupe	Faible sensibilité sociale	Sensibilité sociale des membres du groupe
Composition du groupe	Homogénéité cognitive	Diversité cognitive
Climat social dans le groupe	Compétition entre les membres Défiance, tensions interpersonnelles	Empathie, respect de chacun Climat de confiance
Communication	Peu de communication entre les membres du groupe	Communication fréquente et claire entre les membres du groupe, assertivité
Modes d'interactions dans le groupe	Groupe dominé par une ou deux personnes	Répartition équitable du temps de parole
Posture du leader	Arrogance	Modestie intellectuelle, humilité

>>> Au-delà des compétences des managers, la stabilité de l'encadrement apparaît être un facteur essentiel pour soutenir l'intelligence collective.

### En pratique,

le manager favorise l'intelligence collective lorsqu'il :

- \* communique de façon assertive et encourage chacun à faire de même,
- \* organise des temps d'échange réguliers,
- \* s'appuie sur la réflexion collective pour prendre ses décisions.

### Comment conduire une réunion favorisant l'intelligence collective ?

#### → en début de réunion

- \* Préciser le domaine d'expertise de chacun et la raison de sa présence pour favoriser la contribution de chacun au débat,
- \* Fixer un temps d'intervention précis pour que chacun puisse donner son avis.

#### → en cours de réunion

- \* Encourager la créativité, l'innovation
- \* Encourager les divergences d'opinion : chacun est invité à donner son point de vue et doit être écouté de tous,
- \* Rappeler, si besoin, que chacun peut apprendre des autres.

Les outils suivants peuvent contribuer à l'intelligence collective dans l'entreprise :

- \* L'intranet qui peut rendre le travail plus collaboratif et la communication intra entreprise plus fluide en partageant des informations, des bonnes pratiques, des supports de formation, des retours d'expérience etc...
- \* Les logiciels partagés permettant la rédaction collective d'un document.

En veillant à créer les conditions favorables à l'intelligence collective, l'entreprise invite les salariés à donner le meilleur d'eux même, soutient leur motivation et leur engagement, et optimise l'adaptation aux situations complexes. Cette dynamique est particulièrement pertinente dans un contexte économique insécurisé comme celui que nous vivons actuellement.

Denise Lanoir

## > parole de psy

Le monde du travail a développé un engouement certain pour la prise en compte des émotions. L'intelligence émotionnelle (IE) correspond à « l'habilité à percevoir et à exprimer les 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 » (Mayer et Salovey, 1997). Les compétences contribuant à l'intelligence émotionnelle sont :

1. **la conscience de soi** : c'est-à-dire se comprendre soi-même (connaître ses faiblesses, ses points forts, ses valeurs, ce qui nous motive, et notre impact sur les autres).
2. **la maîtrise de soi** : capacité à gérer l'expression de ses émotions, sentiments et ressentis et de les adapter aux différentes situations
3. **la motivation** : « moteur » interne qui nous permet de poursuivre des objectifs avec énergie et persistance
4. **l'empathie** : capacité à interagir avec les autres en tenant compte de leur état émotionnel.
5. **les compétences sociales** : interagir avec les autres avec assertivité et coopération.

Traditionnellement, il était préférable à l'individu de masquer ou d'inhiber ses émotions ; un être rationnel était perçu comme plus efficace et productif.

Des études américaines de psychologie sociale et de neuropsychologie, ont mis en évidence que les qualités sociales et émotionnelles ont un très grand rôle dans le succès personnel. Elles tendent à montrer, que les personnes capables de contrôler leurs émotions mais dans le même temps de faire preuve d'enthousiasme et d'empathie, connaissent des résultats largement supérieurs en termes professionnels.

D'autres travaux ont mis en évidence que les managers les plus opérationnels seraient ceux capables de maîtriser leurs émotions, ceux qui sont attentifs à leurs collaborateurs, et ceux qui entretiennent des relations de confiance avec leurs collaborateurs (Cherniss

## L'intelligence émotionnelle au travail

et Goleman, 2002). Cherniss en 2000, démontre que « plusieurs compétences liées aux performances des managers sont des qualités émotionnelles comme la confiance en soi, la flexibilité, la persistance, l'empathie et la capacité à s'entendre avec les autres ». Il a été démontré qu'en effectuant de nombreuses tâches chaque jour, les managers s'appuyaient sur des compétences relationnelles qui intégraient les émotions et leur gestion. Le management est une pratique qui fait appel aux compétences relationnelles.

L'IE est aussi un atout précieux quant aux relations sociales entre collaborateurs. Les personnes dotées d'une IE importante sont plus enclines à créer une ambiance de travail sereine, à être plus à l'écoute et à avoir plus d'empathie avec leurs collègues. L'IE permet aussi de développer une communication plus respectueuse, ce qui faciliterait les relations sociales de qualité et satisfaisantes au sein des équipes et donc aiderait ainsi, à améliorer la gestion de conflits.

Comprendre ses propres émotions et celles des autres peut aider à réfléchir et à prendre de meilleures décisions professionnelles. L'intelligence émotionnelle va permettre à tous les salariés d'identifier leurs émotions afin de ne pas les subir.

### Petit exercice :

Les compétences émotionnelles et relationnelles se travaillent. Vous pouvez vous auto-évaluer : sur une échelle de 0 à 5, demandez-vous où vous en êtes par rapport à chacune de ces 5 composantes. Soyez ouvert et bienveillant dans votre auto-évaluation. Sinon demandez un feedback à un proche. Demandez-lui, par exemple, de vous évaluer sur ces composantes.

N'hésitez pas à réfléchir sur vous-même pour commencer...

Vous connaître un peu plus sur le plan émotionnel contribuera à votre épanouissement et à votre bien-être dans la vie professionnelle comme dans la vie personnelle.

Emilie Leyrit-Eschalier

### Adresse du Centre EIPAS :

16E rue Gaultier de Biauzat  
63000 Clermont-Fd

### Contact

E-mail : [contact@eipas.org](mailto:contact@eipas.org)

Pour un rendez-vous de consultation :

04 73 70 76 91

Pour vous inscrire à une formation :

06 37 89 50 13

Pour tout autre renseignement :

06 37 89 50 13

Consultez [www.eipas.org](http://www.eipas.org)

## > actu EIPAS

### ATELIERS MANAGERS "REDYNAMISER SON EQUIPE "

En 2 séances de 2h à distance ou en présentiel en une demi-journée

Objectif : Comprendre comment faire le point et restaurer l'engagement de ses collaborateurs dans le contexte actuel d'incertitudes

### ATELIERS TOUT PUBLIC

En 4 séances d'1h à distance ou bien en présentiel en une demi-journée

#### Atelier "CONCILIER VIE PROFESSIONNELLE / VIE PRIVEE EN TELETRAVAIL "

Objectif : Comprendre les facteurs de stress en télétravail et comment les prévenir

#### Atelier "GESTION DES EMOTIONS EN PERIODE DE CRISE"

Objectif : Acquérir des techniques pour mieux gérer ses émotions en situation professionnelle en période de crise

Pour en savoir plus consultez [www.eipas.org](http://www.eipas.org) E-mail : [contact@eipas.org](mailto:contact@eipas.org)

## Des ateliers intra-entreprise pour mieux s'adapter au contexte actuel