

Rencontre 05 - Thème de la rencontre :

# Gérer ses émotions pour en faire un outil de pilotage stratégique

Vendredi 19 mai 2017 – Torcy | 77

## Présents : 10

Réseau Entreprendre Mme Emilie RUFFELAERE

CEUVRE FALRET M. Lydie GIBEY

S-ONE Mme Sabrina LE BRETON

EOZ Mme Chloé SOUCHON

Koezio Sénart M. Jérémy MARTEL

NSK Mme Audrey HINTZY

SUEZ Mme Mathilde LE ROUX

PAL CORPORATION Mme Stéphanie JOSEPH

BCNS M. Bruno CHAUDRUT

SERIMAX M. Stephane CHEVALIER

## Absents excusés : 3

LEM M. Franck DIMITRI

TITFLEX M. Pierre Gauthron

LA POSTE Mme Catherine DEMONT

## Invités : 0

---

Animation : Julien Estier – Animateur GERME groupe Sud Ile de France

---

> Experte accueillie lors de cette 5<sup>e</sup> rencontre : **Lisa BELLINGHAUSEN**



Docteur en Psychologie, animée par la profonde conviction que performance et bien-être sont intimement liés, Lisa Bellinghausen s'est spécialisée dans le domaine des émotions et, notamment, la capacité à les utiliser.

Depuis une dizaine d'années, elle forme et accompagne des managers et des dirigeants dans le développement de leurs compétences émotionnelles. Lisa a également eu l'occasion de soutenir des entreprises dans la mise en place d'outils de pilotage et de système de veille sur la santé et le bien-être.

Elle fait partie de groupes de réflexion et d'échanges de pratiques : groupe franco-allemand des psychologues du travail et des organisations et groupe de supervision à Lyon.

Rédaction : Julien Estier

## Introduction

---

### Objectif de l'intervention

- + Sensibiliser les managers à une lecture dynamique des émotions. A la fin de la journée, les participants auront identifié leur fonctionnement préférentiel en situation émotionnelle.
- + Apporter des outils concrets pour canaliser les émotions dans leurs effets positifs et ainsi les mettre au service de leur performance, de leur bien-être et de celui de leurs équipes.

Lors de cette journée, les participants travaillent sur des stratégies de régulation des émotions pour accroître leur capacité adaptative.

### Points clés à retenir

---

#### Pourquoi s'intéresser aux émotions ?

- > Les rythmes du changement s'accroissent, les zones d'incertitude sont nombreuses, le monde est de plus en plus complexe.
- > Les sources d'émotions sont multiples, qu'elles soient plaisantes ou non ; nous devons en faire des alliées.
- > C'est un sujet dont on parle difficilement ; pourtant **il faut identifier les émotions, les accueillir et les comprendre pour prendre soin de soi, prendre du recul, travailler sur soi et adapter notre « météo » à notre activité de la journée.** Cela nous permet d'être disponibles en termes d'état émotionnel avant de faire un point avec un collaborateur, de prendre une décision et, de manière générale, avant des activités importantes.

Il est aussi important de pouvoir décoder dans quel état émotionnel se trouvent nos partenaires de travail. La première étape est de prendre conscience de son état émotionnel qui peut être complexe car **nous vivons en même temps plusieurs états émotionnels.**

**Si on ne se préoccupe pas de ses émotions, elles reviennent en boomerang et peuvent avoir des effets dévastateurs.**

**Aucune émotion n'est mauvaise ; les émotions sont adaptatives et nous mettent en mouvement.**

#### Comprendre les émotions :

**Définition de l'émotion :** Etymologie latine : verbe « motere » qui signifie « mouvoir » et « é », préfixe qui indique un mouvement vers l'extérieur. **L'émotion est une incitation à l'action.** Chez beaucoup d'adultes, on observe un dysfonctionnement émotionnel car les émotions se trouvent coupées des réactions qu'elles devraient entraîner.

**Toute émotion est une information utile à l'autre pour s'adapter à nous.** Les émotions sont des **états de courte durée** (de quelques nanosecondes à quelques minutes), **d'intensité subjective** forte, et **provoquées par un stimulus** particulier. Elles se manifestent sous **différentes formes** : physiologique, comportementale, par l'expérience subjective.

## Points clés à retenir

---

### Différence entre émotions et humeurs :

Les humeurs s'inscrivent dans la durée (de quelques heures à quelques jours). Elles sont d'intensité faible à moyenne, n'ont souvent aucun objet particulier et n'ont pas de déclencheur en lien avec une situation antérieure.

### Différence entre émotions et sentiments :

Sentiment = intérieur, pas visible, image/représentation associée, dure au-delà du déclencheur et peut stimuler des émotions comme un filtre (ex : un sentiment de colère va générer des émotions déplaisantes)

Emotion = extérieur, sans représentation mentale associée, de courte durée (s'arrête avec la fin du déclencheur)

## Points clés à retenir – Les différentes émotions

---

**Les différentes émotions :** colère, mépris, dégoût, envie, culpabilité, honte, peur, tristesse, joie, fierté, exaltation, satisfaction, soulagement, espoir, intérêt, surprise

### Les composantes de l'émotion :

- cognitive (mes pensées) : je suis frustré, je suis enfin reconnu
- physiologique : accélération du rythme cardiaque, rouge aux joues
- comportements (tendance à l'action) : se venger, rire, agresser verbalement
- expérience subjective : sentiment de réussite, sensation de bouillonnement intérieur
- expressions faciales et posturales : expression des sourcils, des lèvres, épaules rentrées, corps redressé...

**Les émotions priment sur le langage** = 80% des éléments de communication retenus par un auditoire relèvent des émotions (communication non verbale).

## Comprendre et décoder le processus émotionnel

On peut découper le processus émotionnel en **4 étapes** :

- **Situation ou déclencheur :**  
Déclencheur externes : contexte, environnement, comportement des autres (phénomène de contagion émotionnelle)  
Déclencheurs internes : blessures, pensées, corps, santé, émotions propres et émotions des autres que nous introjectons
- Pour qu'il y ait perception d'une émotion, il faut que nous soyons attentifs à ses **signes**.
- **Evaluation cognitive :**  
L'émotion n'est pas le résultat direct de la situation. C'est l'évaluation que nous allons en faire qui va ou non déclencher une émotion. Il y a autant d'évaluations possibles que d'individus.
- **Réponse ou manifestation :** cognitive, comportementales, physiologiques, expérience subjective, expressions faciales/posturales

**Les émotions sont des informations vitales.** Vouloir les supprimer est dangereux.

Elles nous permettent :

- > d'éviter des dangers
- > de contourner ou d'affronter des obstacles
- > de créer du lien
- > de choisir et de réaliser nos aspirations
- > de prendre des décisions

**Elles nous apportent de l'information :**

- > peur = danger
- > colère = menace de son estime, injustice, cache la peur
- > fierté = estime de soi (peut passer pour de l'arrogance)
- > joie = besoin satisfait et environnement sûr
- < tristesse = perte

**Chaque émotion a ses vertus, son rôle.** En voici quelques exemples :

- La joie génère des idées nouvelles et créatives et permet de résoudre les problèmes de manière intuitive.
- La fierté développe la confiance en soi.
- La tristesse cherche le lien social, déclenche l'empathie, inhibe l'action et focalise sur la réflexion et les détails.
- La peur peut nous permettre de revisiter nos certitudes.
- La colère focalise l'énergie sur ce qui nous menace et développe la combativité.
- La surprise réoriente notre attention lorsque quelque chose d'inattendu se produit.

Nous pouvons décoder des décalages quand des personnes masquent ou miment des émotions, grâce à des cellules miroirs (dans notre cerveau) qui détectent que la gestuelle et le comportement ne cadrent pas avec l'émotion affichée.

## Comprendre et décoder le processus émotionnel (suite)

---

**Le circuit neuronal de l'émotion peut prendre 2 routes :**

- une route courte ; on parle de **réaction automatique** : la lutte, la fuite ou la sidération
- une route longue qui passe par le cortex sensoriel, **siège de la conscience, du langage, du raisonnement**

L'émotion est un processus émotionnel commun à tous, qui peut s'effectuer en quelques nanosecondes (route courte) et donc échapper à notre contrôle. **Décoder le processus émotionnel permet d'apprendre à emprunter la route longue**, souvent plus adaptée que la route courte.

**Emotions et intelligence émotionnelle :** *Cf. la roue des 16 émotions dans le support de l'intervenante*

**L'intelligence émotionnelle est une compétence nécessaire pour s'adapter avec succès aux événements émotionnels (reconnaître et maîtriser nos émotions et celles des autres).**

Les émotions sont essentielles et indispensables à une adaptation réussie des individus à leur environnement. **Il n'y a pas de prise de décision raisonnée sans émotions** (cf. les travaux de Damasio).

Les émotions sont des informations qui, utilisées de manière intelligente, **permettent d'augmenter notre performance et notre bien-être.**

Pour un manager, il s'agit d'**allier factuel et émotionnel au même niveau pour prendre des décisions stratégiques.**

## Réguler ses émotions

---

L'émotion est un processus d'adaptation à une situation, qui dispose de vertus (conséquences positives) et d'effets négatifs.

Nous avons plus souvent conscience des vertus des émotions plaisantes et des effets négatifs des émotions déplaisantes. **Connaître les conséquences négatives des émotions plaisantes** (ex fierté : excès de confiance, insouciance, prise de risque non maîtrisée) **et les conséquences positives des émotions déplaisantes** (ex colère : donne de l'énergie, aide à se mobiliser pour agir) **permet d'accepter plus facilement de vivre les 16 émotions de la roue, de mieux comprendre les avantages et les limites de chacune de nos réponses émotionnelles et de choisir de les réguler en fonction de l'objectif poursuivi.**

Réguler ses émotions implique donc de parvenir à les identifier, de comprendre sur quelles perceptions de la réalité elles reposent (ex colère = menace de notre estime, injustice par rapport à des normes/valeurs, besoin de reconnaissance), de se réapproprier leurs vertus et conséquences négatives et de mieux les canaliser quand elles sont dysfonctionnelles.

## Réguler ses émotions (suite)

---

### Quand réguler ?

- lorsque les émotions sont en désaccord avec nos objectifs et buts
- lorsqu'elles ne sont pas en accord avec les règles d'expression
- vigilance accrue en situation de performance

La démarche :

1 **Accueillir** l'émotion

2 **Identifier** l'émotion avec précision

Mettre un mot sur elle

Définir son intensité

Quel son message ?

Qu'est-ce qui l'a générée ?

Qu'est-ce qui a précédé l'émotion, quel est le contexte ?

Comment ai-je agi, réagi ?

3 **Comprendre** l'émotion

S     A     E     ME     conséquences

Situation, **A**ttention, **E**valuation, **M**écanismes, Conséquences

Donc décortiquer le processus et définir le besoin

Puis responsabiliser sur les conséquences relationnelles et professionnelles

4 **Réguler** : Oui ? Non ?

5 Poser l'**objectif** : Modifier l'intensité ? Modifier la durée ? Changer de type d'émotion ?

**Exemples de grille de lecture de nos émotions :**

<b>Emotion</b>	<b>Déclencheurs</b>	<b>Comportement</b>	<b>Conséquences positives</b>	<b>Conséquences négatives</b>
<b>joie, fierté, exaltation, satisfaction</b>	victoire, réussite, accomplissement, environnement sécuritaire	exubérance, ouverture, envie de célébrer	esprit d'équipe, énergie d'aller plus loin, confiance, traitement global	excès de confiance, insouciance, prise de risque, baisse de vigilance
<b>colère</b>	on estime que soi-même ou les siens sont attaqués et que la cause de cette attaque est injuste par rapport à un référentiel de normes/valeurs	se battre, relever des défis, agression, accuser l'autre, défendre ses limites	aider les membres d'un groupe à avoir confiance, focalise l'énergie du groupe, combativité	désapprobation sociale, possibilité de sanction, lutte en vain
<b>espoir</b>	issue incertaine (contrôle faible) et potentiellement positive, orientée futur	motivation, aller de l'avant	motivation, désir d'apprendre, augmentation de la vigilance, maintien de l'engagement dans l'action	aveuglement, poursuite de buts non réalistes
<b>surprise/inquiétude</b>	incertitude, nouveauté, changement inattendu, brusque	recherche de nouvelles solutions adaptées, créativité, recherche d'information pour s'adapter		
<b>soulagement</b>	accomplissement de tâches, obtention d'une récompense, atteinte des objectifs		protection du stress, énergie pour un nouveau projet	perte de vigilance, s'asseoir sur ses lauriers, attitudes de retrait
<b>Peur</b>	perte de contrôle, perception d'une menace ingérable		recherche d'informations utiles, comportements agressifs restreints, reconsidération des risques potentiels, réunification du groupe	attention restreinte, restriction de la pensée, fuite, sidération
<b>Tristesse</b>	perte ou échec, fin d'un projet	ralentissement verbal, résignation, expression figée, regard vers le bas, corps replié	rumination des pertes et des problèmes, focalisation sur les défauts et aspects négatifs des événements	mobilisation de compétences autour de problèmes solubles, capacité d'analyse, sens du détail, récupération d'énergie
<b>Culpabilité</b>	mensonge, absence de conformité par rapport à des valeurs de référence	confession, excuses, activités de réparation	conduit à éviter d'agir de manière destructive à l'encontre d'autrui	encourage/ oblige à la conformité

## Changer de type d'émotion

---

**Pour faire baisser l'intensité des émotions chez l'autre, lorsqu'il est impossible d'agir sur la source de l'émotion, il faut se mettre en opposé émotionnel et l'amener à relativiser, agir sur son analyse de la situation, porter son attention sur autre chose.**

Pour écourter la rumination : identifier l'émotion source et les marges de manœuvre, réévaluer la situation et les ressources à notre disposition, trouver des pensées alternatives, partager notre état émotionnel avec autrui

**Nous ne pouvons pas changer les personnalités à affectivité négative.** La question est de savoir comment gérer nos émotions face à elles et comment limiter leur impact.

### >>> A RETENIR

#### Idées clés

- Toute émotion a une fonction (incitation à l'action) ; il ne faut pas nier ses émotions mais les accueillir et les comprendre.  
Nous vivons en même temps plusieurs états émotionnels.  
Les émotions se manifestent sous différentes formes : cognitive, physiologique, comportementale, expérience subjective, expressions...
- L'émotion est un processus qui peut être analysé et conscientisé afin d'éviter les réactions automatiques.
- Les émotions sont vitales et porteuses d'informations ; chacune possède ses propres vertus.
- L'intelligence émotionnelle permet de reconnaître et maîtriser nos émotions et celles des autres.
- Il convient d'allier factuel et émotionnel au même niveau pour prendre des décisions stratégiques.
- Pour juger de l'opportunité de réguler nos émotions ou celles des autres (modifier leur durée / intensité / type), il faut avoir conscience des conséquences positives et négatives de chacune d'entre elles.
- Démarche à suivre : accueillir l'émotion – l'identifier – la comprendre – décider de la réguler ou non – poser l'objectif

#### Outils pratiques / mises en situation / méthodes pédagogiques

- Météo émotionnelle
- Travail en sous-groupes : définir ce que représente l'émotion sans utiliser ni chiffres ni lettres
- Travail en sous-groupes : choisir une émotion sur laquelle travailler puis repérer le processus (déclencheurs / évaluation et croyances / manifestation / conséquences plaisantes et déplaisantes)
- Mise en scène des émotions par les participants (jouent des situations professionnelles)
- Travail en grand groupe sur des cas concrets : Comment utiliser une émotion pour optimiser sa journée de travail ? Comment composer avec la palette d'émotions pour annoncer un nouveau projet à son équipe ? Quelle émotion pour quel type d'activité professionnelle ?

## > L'expression des émotions... En dessin



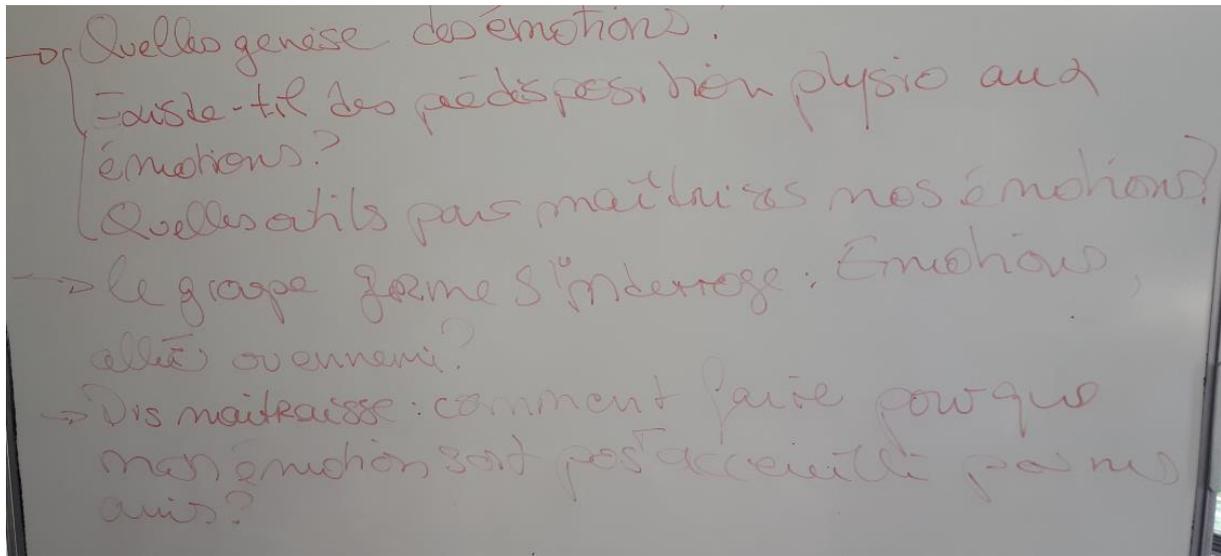
## > L'expression des émotions... En sketch



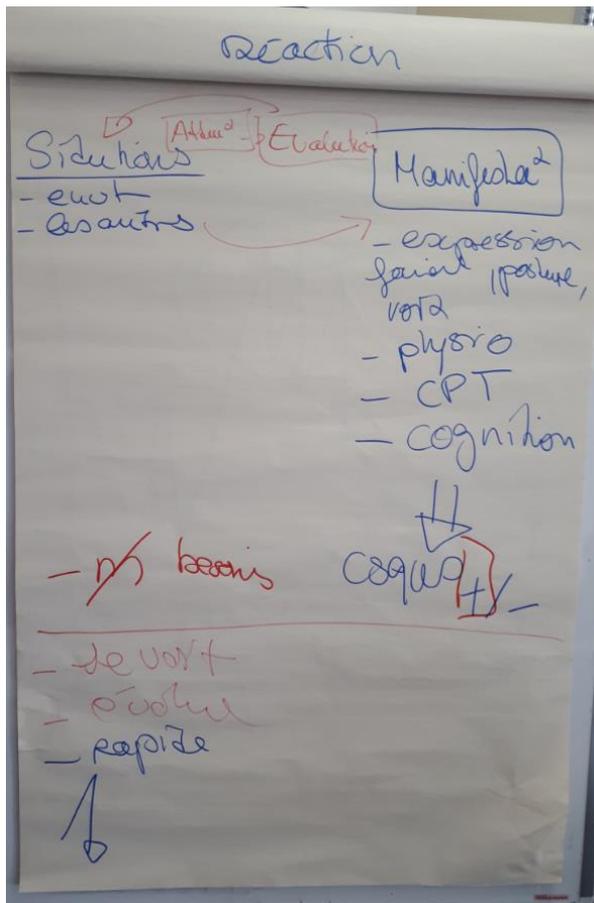
>>> Vidéo disponible en page 11

## > La vie du PaperBoard

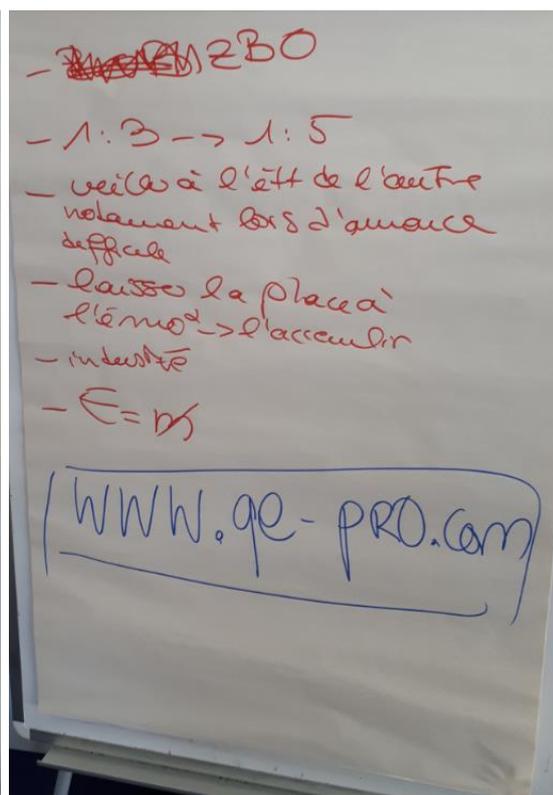
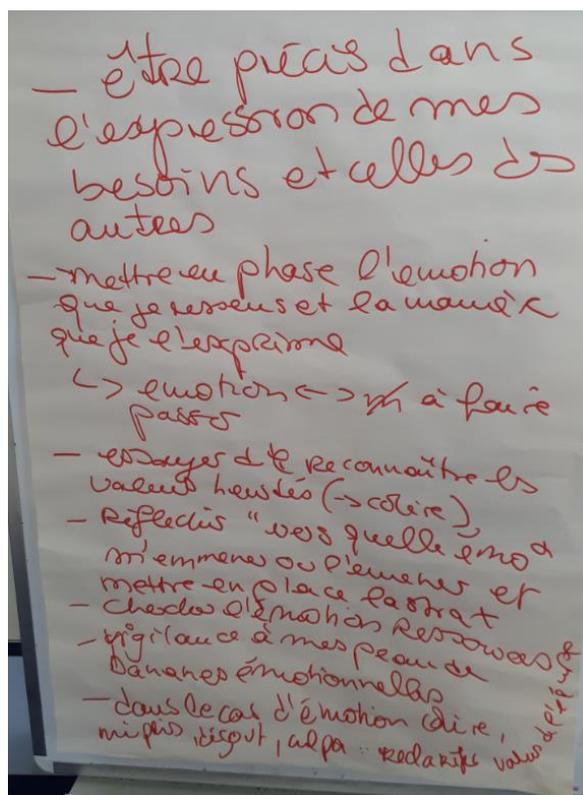
La formulation des attentes de la journée façon Titre de presse.



De l'expression de l'émotion à la Zone de confort Optimale...ou ZOB 😊



> Reformulation de la synthèse de la journée par les membres



> Les vidéos réalisées :



> [https://www.youtube.com/edit?o=U&video\\_id=Y7i25s-CERU](https://www.youtube.com/edit?o=U&video_id=Y7i25s-CERU)



> [https://www.youtube.com/edit?o=U&video\\_id=oz9D9q-MBi0](https://www.youtube.com/edit?o=U&video_id=oz9D9q-MBi0)



> [https://www.youtube.com/edit?o=U&video\\_id=TknOqerGtVM](https://www.youtube.com/edit?o=U&video_id=TknOqerGtVM)



> [https://www.youtube.com/edit?o=U&video\\_id=UCuRy0LV50g](https://www.youtube.com/edit?o=U&video_id=UCuRy0LV50g)