

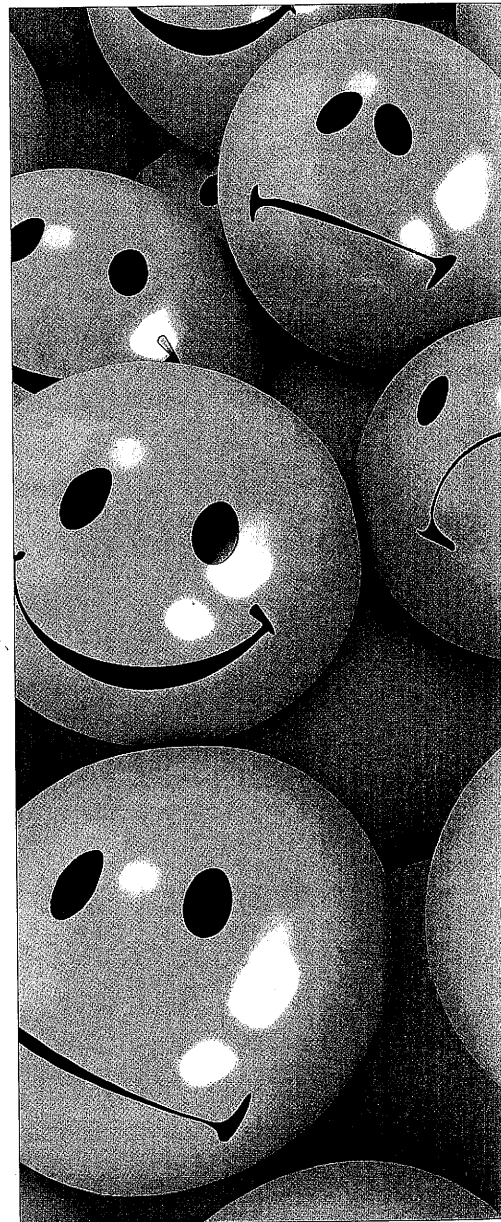
L'entreprise, terre

Lecture de la lettre de Guy Môquet aux joueurs du XV de France, « parrainage » des enfants victimes de la Shoah par des élèves de CM2... L'émotion est devenue « utile », sollicitée, convoquée. Jusque dans l'entreprise et le management. Attention, danger.

Julie DRUGUET

Submergé par l'émotion, ce dirigeant pleure lors de chaque conseil d'administration. Gêné, il se sent alors obligé de s'excuser et d'expliquer la cause de ses larmes, si incongrues dans un univers où performance et émotions sont vécues comme incompatibles. Ces dernières ne sont-elles pas réputées troubler les process, voiler la rationalité, biaiser les relations inter-personnelles? Faux, rétorquent certains, qui veulent croire que les émotions sont en passe d'être réhabilitées dans l'entreprise. Joie, colère, tristesse, jalousie, frustration, fierté... Une certaine frange de dirigeants, loin de l'imagerie collective du patron ladre, froid et misanthrope, formerait selon Christophe Haag, professeur en psychologie appliquée à l'EM Lyon, la « génération QE ». QE pour Quotient Emotionnel. Un mystérieux sigle, venu des Etats-Unis, qui évalue la capacité à exprimer ses émotions et à décrypter celles des autres. « Le mot d'ordre aujourd'hui est vraiment de libérer les émotions dans l'entreprise. Sur quarante-trois Pdg notamment du CAC 40 rencontrés dans le cadre de ma thèse sur les émotions, quatre sont venus me demander de l'aide pour apparaître un peu moins « ternes » au travail, c'est-à-dire plus en phase avec leurs émotions et celles des autres. Les dirigeants avec qui j'ai échangé ont pleinement conscience de cette transformation de leur métier », jure Christophe Haag. Une évolution que Lisa Bellinghausen, psychologue du travail à l'Institut français de l'action sur le stress (IFAS), observe elle aussi. A ses yeux, finie la chasse aux émotions assimilées aux pulsions donc génératrices de conflits. Finis, assure la chercheuse, les séminaires d'entreprise où, pour apprendre aux jeunes recrues à brider leurs émotions, on les insultait copieusement tout en leur ordonnant de ne pas broncher. « Ces méthodes sont révolues. On se rend compte désormais que l'émotion peut être un moteur, une force ». Et Christophe Haag de rapporter la formule lapidaire de ce patron d'une grande société: « Par le passé, on fermait les portes du comité de direction afin de préserver les secrets de l'entreprise. Désormais, on les clôt pour éviter que ne filtrent les éclats de nos disputes ».

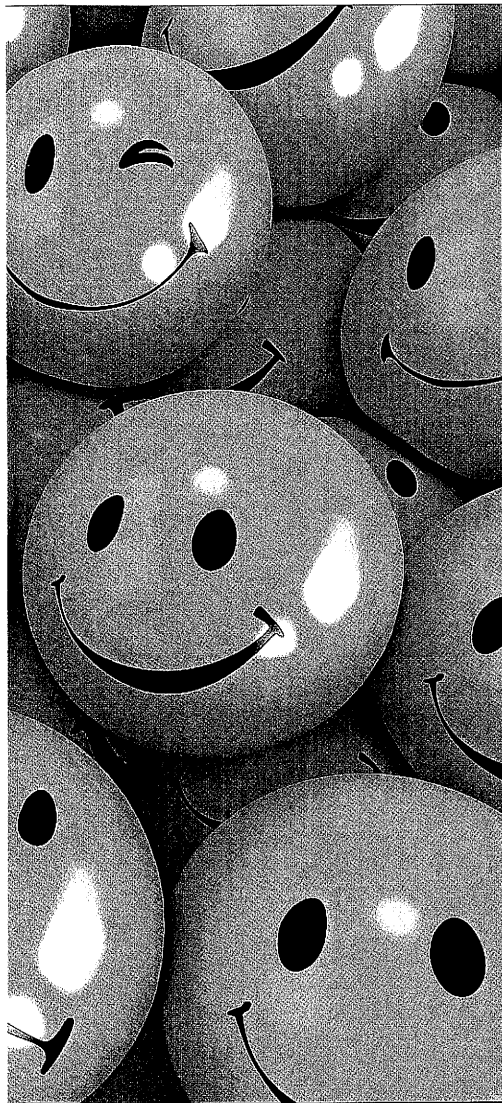
« Par le passé, on fermait les portes du comité de direction pour préserver le secret. Désormais, on les clôt pour éviter que ne filtrent nos disputes »



Batman

Signe de ce changement, le QE serait de plus en plus utilisé par certaines entreprises – Christophe Haag cite L'Oréal, AT&T, Michelin ou Accor –, pour faire la différence dans leurs recrutements entre deux candidats aux compétences similaires. Plus encore, la « dimension émotionnelle » ferait désormais partie de la formation de la « jeune garde » des dirigeants et managers frais émoulus de l'EM Lyon, de l'Essec ou de l'ESCP. Leur atout?

d'émotions



Joie, colère, tristesse... Finie la chasse aux émotions. Celles-ci sont réhabilitées dans l'entreprise.

La capacité à identifier et à exprimer leurs émotions, mais aussi celles de leurs collaborateurs, qu'ils peuvent ainsi « gérer ». Leur « truc » ? Se muer en un nouveau superhéros, lointain cousin de Batman et Superman, qui pourrait être baptisé « Superhumain » : un manager dont le leitmotiv serait l'authenticité. Finis les apparatchiks froids. Selon Christophe Haag, ces dirigeants « émotionnellement intelligents » parlent vite, avalent certains mots, utilisent des abréviations lorsqu'ils pronon-

cent un discours, témoignent d'une véritable empathie avec l'audience. Tonalité de la voix, rythme de l'élocution... Ils ont conscience de tous les « signaux » qu'ils émettent. Non contents d'être de « super communicants », ils n'hésitent pas à recourir à des fables, à dramatiser une situation ou à utiliser la comedia dell'arte pour mieux se faire comprendre. Enfin, ils expriment ce qu'ils ressentent. « Je ne suis pas le GO de la boîte, mais il m'arrive très souvent d'être boudeur avec mes cadres. Ou au contraire très gai, de m'asseoir sur un coin de bureau pour raconter une blague. Question de génération », souligne Jean-Charles Potelle, qui à 43 ans pilote l'entreprise textile Boldoduc. La difficulté est alors d'exprimer ses émotions sans franchir la ligne jaune au-delà de laquelle le lien hiérarchique se délite. Et la crédibilité s'effiloche. Pour certains, c'est là la limite bien réelle de ce « management émotionnel » très « tendance ». « Etant jeune et de surcroît une femme, je sais pertinemment qu'en exprimant mes émotions – et notamment mes doutes – au service que je dirige, je pourrais y perdre toute ma crédibilité », tranche cette directrice de la communication d'une entreprise lyonnaise.

« Pdg mamans »

Au quotidien, ces managers « émotionnellement compétents » cultivent la proximité avec leurs salariés, adoptent souvent une configuration en open space pour leurs bureaux, prennent en considération les soucis de leurs collaborateurs. Mieux encore, ces « Pdg mamans », qui se doivent d'être à l'écoute, endossent le rôle de régulateur des émotions de leurs collaborateurs. « Si je ressens un excès d'enthousiasme chez l'un de mes collaborateurs, je peux lui injecter un peu d'anxiété, ou lui adjoindre un anxieux pour la bonne réalisation d'un projet. Si je veux lui faire mémoriser une information essentielle, je peux y mettre une tonalité affective. Bref, je mets en place un système de guidage émotionnel », explique Lisa Bellinghausen, qui décrit ces managers « émotionnellement compétents » comme des guides, des coaches pour leurs salariés.

« En situation de crise, ces managers commenceront par évoquer la notoriété et la performance de l'équipe. Ils partiront d'un capital émotionnel positif (satisfaction, fierté...) inspiré à leurs collaborateurs, qu'ils débiteront au fur et à mesure qu'ils passeront aux points problématiques », remarque Christophe Haag. Et de citer un autre exemple, celui des « scènes de colère », homériques et légendaires, que certains dirigeants piquent ou s'obligent à piquer deux ou trois fois l'an, afin de faire réagir leurs troupes ou de marquer des limites.

Ainsi, lorsqu'un client hurle son mécontentement au téléphone, Jean-Charles Potelle envisage deux solutions : « D'abord calmer le jeu – ce qui est certainement la meilleure solution. Mais on peut aussi crier plus fort que lui, jouer les enfants rebelles, et lui montrer que si la prestation attendue n'était pas à la hauteur, c'est peut-être qu'il n'avait pas fourni les bonnes informations. C'est un facteur de différenciation – « il n'est pas comme les autres » se dit le client – qui peut fonctionner », avoue Jean-Charles Potelle. Pression démesurée ou blagues sur le coin du bureau, il avoue souvent se mettre en scène, « faire l'acteur » dans le management de ses salariés.

Napoléon au pont d'Arcole

Certains patrons maîtrisent ainsi parfaitement le phénomène de contagion émotionnelle, qui leur sert à faire naître des émotions de groupe. « Les collaborateurs imitent spontanément leur supérieur hiérarchique, souvent pour lui ressembler, si bien qu'ils se mettent à ressentir la même émotion. Naît alors une émotion de groupe au sein de l'équipe, avec

Nouveau superhéros qui pourrait être baptisé « Superhumain », le manager « émotionnellement intelligent » a pour leitmotiv l'authenticité

un impact très significatif sur la performance », souligne Christophe Haag. Faut-il rapprocher ce genre de « rituels collectifs » du discours galvanisant au pont d'Arcole de Napoléon face à ses soldats, comme le suggérerait Gilles Guyot, directeur de l'IAE de Lyon, lors d'une conférence organisée le 14 février par son établissement sur le thème : « Manager par les émotions : libération ou manipulation ? ». Le « métier » de dirigeant serait devenu un métier émotif, exigeant un véritable effort d'acteur. « Attention, avertit Christophe Haag, il ne s'agit pas de feindre pour feindre – d'ailleurs ceux qui surjouent sont sanctionnés – mais

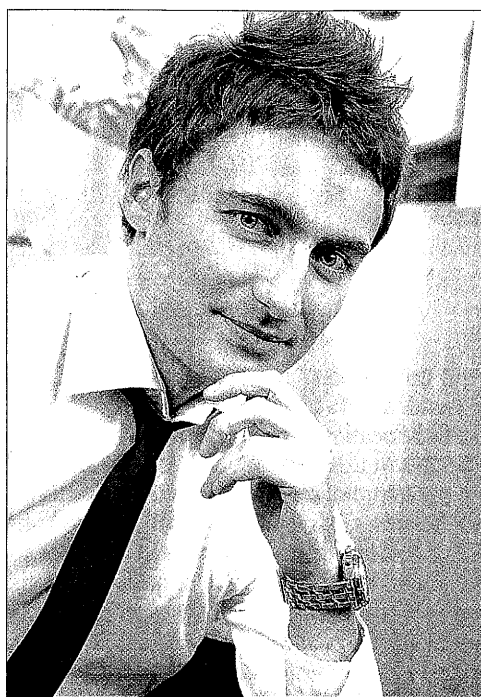
de se placer dans un état émotionnel et de vivre pleinement son rôle ».

Autre argument en faveur de la réhabilitation des émotions dans l'entreprise: leur prise en compte permettrait de juguler le stress des équipes. Une vertu recherchée à l'heure où les entreprises sont interpellées par les suicides de salariés, l'augmentation des troubles musculo-squelettiques, le mal-être au travail ou le burn-out. Ultime atout: l'expression des émotions favoriserait la créativité, l'innovation. Jean-Charles Potelle en est convaincu. Il a choisi d'instituer pour ses commerciaux chaque lundi matin une réunion un peu particulière, dont il a limité la durée à trente minutes « pour forcer les éléments à se lâcher. Les participants viennent sans notes et c'est intense: chacun raconte son histoire, résume sa semaine, rebondit. Il y a une part d'émotivité qui transpire, c'est du senti. On s'exprime avec des mots qui ne sont pas mesurés, pas pesés, pas policés, et la créativité naît ainsi ». Son objectif: provoquer une implication personnelle de la part de ses salariés qui, responsabilisés et encouragés, n'hésitent plus à donner leur avis et à énoncer leurs convictions. « Auparavant, ils attendaient le bon point ou le carton jaune de la part de l'encadrement. Ou ils « sortaient le parapluie » en comptant sur le patron pour trancher », poursuit Jean-Charles Potelle. Intérêt ultime pour l'entreprise, créer ainsi du lien avec les salariés, les attacher encore davantage, leur fournir le fameux Graal que tous les managers recherchent alors que les intérêts économiques ne font plus palpiter: du sens.

Reste que dans quelques cas bien précis, cornaquer ses salariés en se transformant en gentille nounou, peut frôler la manipulation. « Comme un enfant invité à confondre ses émotions avec celles de son père ou de sa mère, le salarié risque de confondre les siennes avec celles de son chef. Or ce n'est pas parce que l'entreprise enregistre des bénéfices substantiels qu'il faut bondir de joie si l'on n'est pas augmenté », souligne le psychiatre et psychanalyste Serge Tisseron, inquiet de l'état de « dépendance émotionnelle » que ce type de management peut créer, notamment dans le cas d'entreprises où domine la précarité. « Quand vous êtes fragilisés parce que vous êtes à la fin de votre CDD, ou que vous attendez depuis des années une augmentation qui n'arrive pas, vous êtes en situation de dépendance émotionnelle par rapport à votre chef. Le grand risque est alors que vous repreniez ses émotions comme les vôtres, parce que vous avez l'impression que cela vous protégera dans cet environnement hostile ». Le salarié qui travaille à la chaîne en Corrèze peut applaudir la conquête du marché japonais alors que l'impact est nul pour lui. La manipulation guette. « Tout réside dans la raison retenue par le manager pour justifier l'utilisation des compétences émotionnelles: s'il s'agit d'aider à la prise de recul, de promouvoir le bien-être et d'accroître la performance, cela sera positif », assure Lisa Bellinghausen.

Jardin secret

A chaque entreprise son « code émotionnel », qui, s'il n'est bien sûr pas couché par écrit, n'en doit pas



« Une certaine frange de dirigeants forme la « génération QE », pour Quotient Emotionnel ». Christophe Haag.

moins être respecté à la lettre. Ainsi l'expression du doute, parfaitement acceptée voire valorisée dans le milieu de la recherche, n'a pas sa place dans le conseil. Dans la publicité, il semble presque obligatoire d'exprimer sa joie de manière forte – ne pas la partager serait suspect. On se réjouit ensemble, on s'attriste ensemble, la culture d'entreprise s'appuyant désormais sur des émotions partagées. Mais attention aux dérives dans un environne-

« Le salarié vend son intelligence à son patron, il ne faut pas en plus qu'on lui demande de livrer son intimité, son jardin secret »

ment exigeant qui prône la performance. « Notre souhait collectif est de cultiver avec les autres des relations en transparence et de qualité sur un mode « adulte ». Mais livrer de manière importante ses émotions ou son ressenti n'est pas du tout adapté à l'entreprise dans sa forme actuelle, à cet environnement difficile soumis à pression », prévient Bénédicte Haubold, fondatrice de Artélie Conseil. Mêmes réserves de la part de Serge Tisseron. « N'oublions pas que les patrons sont des personnes à la fois très sensibles et très narcissiques, extrêmement susceptibles – pour ne pas dire paranoïaques.

Ils aiment que leurs salariés leur soient très attachés. C'est donc faire courir une grande menace à ces derniers que de leur demander d'exprimer leurs émotions devant eux », tranche le psychiatre. Le terrain est glissant. En effet, quel patron ou quel manager, aussi ouvert à la critique se revendique-t-il, peut-il véritablement entendre une colère sur la stratégie de l'entreprise sans pour autant la traduire en désaffection? Peut-il entendre un dégoût de soi et de son poste sans pour autant les assimiler à de la fragilité, handicapante pour la bonne marche de l'entreprise?

Il y a aussi celui avec qui l'on travaille depuis trois ans mais dont on ne sait rien. Ni s'il a des enfants, ni s'il a été blessé lorsqu'on l'a écarté de la gestion d'un dossier important. Une attitude qui peut étonner, voire même agacer. Dès lors, il est aisé d'en faire une brebis galeuse, qui refuse de se plier au sacro-saint exercice « d'expression de ses émotions ». Un écueil à éviter absolument, selon Serge Tisseron. « Le salarié vend son intelligence à son patron; il ne faut pas en plus qu'on lui demande de livrer son intimité, son jardin secret. L'employeur n'a pas à connaître les états d'âme de ses collaborateurs ». Même analyse de la part de Bénédicte Haubold qui voit dans cet engouement pour l'expression des émotions un resserrement de l'entreprise psychique exercée sur les salariés: « On va chercher le collaborateur dans ses derniers retranchements, on le cerne sous toutes ses coutures, on le sur-sollicite. Désormais, dès qu'il y a un souci dans une entreprise, on appelle un consultant pour qu'il débrieife le problème. On assiste les salariés constamment, on leur demande en permanence ce qu'ils pensent ou ce qu'ils ressentent, on les exhorte à se détendre », renchérit la consultante qui s'élève contre cette « psychologisation » à l'extrême empruntée au modèle américain. D'ailleurs, n'est-ce pas insécuriser encore davantage l'un de ses collaborateurs que de lui refuser une augmentation puis de lui proposer deux heures plus tard un temps de libre parole, où il est censé exprimer ce qu'il ressent? Aux yeux de Serge Tisseron, un « debriefing émotionnel » dans une entreprise, s'il est absolument nécessaire, doit être réalisé dans un cadre approprié, c'est-à-dire en l'absence de la hiérarchie, et avec l'aide d'un intervenant extérieur (psychologue...) qui n'a aucun compte à rendre à celle-ci.

Enfin, dans son livre, *Vérités et mensonges de nos émotions* (Albin Michel), le psychiatre met en garde contre la survalorisation des émotions: « Il n'est pas rare d'entendre dire: « je ne fais pas telle chose parce que je ne le sens pas ». Magistrale, cette assertion clôt le débat. Insister revient à malmenier la personne, à la violer ». Selon lui, bombardés par une quantité inédite d'informations qui nous insécurisent, nous sommes tentés d'avoir recours à notre boussole émotionnelle, dans une période où l'ego et le développement de soi se trouvent très valorisés. Des boussoles qui, dans l'entreprise, ne montrent pas toujours le nord. ●