



# Au boulot, laissons parler **NOS ÉMOTIONS**

Désormais, les spécialistes recommandent de manifester son enthousiasme, sa surprise, voire sa colère au travail... sans pour autant sauter au cou du patron!

**L**ongtemps, le salarié modèle se devait d'être impassible : manifester un peu trop d'enthousiasme, de spontanéité, de sensibilité était suspect, interprété comme un signe de faiblesse.

Il était par conséquent prié de laisser ses états d'âme au vestiaire ou à la cafèt, lieu magique pour se dévouer. Bonne nouvelle, ce temps serait révolu grâce, notamment, aux neurosciences qui ont démontré, études à l'appui, le rôle bénéfique des émotions au travail. Déjà pour nos boss qui se doivent d'être pragmatiques ! « Côté efficacité, elles auraient une action fondamentale dans le processus de mémorisation, la prise de décision ou la gestion du temps, sujet de plus en plus central dans le monde de l'entreprise », souligne Laurence Saunder<sup>1</sup>, directrice de l'Ifas (Institut français d'action sur le stress). En outre, comme l'explique David Rock<sup>2</sup>, coach et forma-

teur spécialisé dans les neurosciences, nos deux cerveaux, le cortex préfrontal – siège de la réflexion et de la création – et le cerveau limbique – siège des émotions – ne fonctionnent pas simultanément : ils travaillent « en bascule ». Un système limbique suractivé augmente ainsi les risques de jugements erronés, excessifs. Il pousse à adopter une attitude défensive face à certaines situations interprétées comme des menaces. Il est par conséquent fondamental d'apprendre à gérer ses émotions pour optimiser ses facultés intellectuelles. Mais pour pouvoir les gérer, il faut d'abord qu'elles soient reconnues. « Il est faux de croire que reconnaître une émotion va aggraver l'état émotionnel. C'est tout le contraire qui se passe ! Dès que l'émotion est reconnue, le système limbique se calme et les ressources cognitives augmentent », indique l'expert.

**INFO +**  
60 % des salariés se sont fait de vrais amis au bureau.  
Étude TNS Sofres/Bruneau 2013.

**Dis-moi ce que tu ressens et tout le monde ira bien**

On comprend alors que se couper d'une partie de nous-mêmes, se « blinder » en franchissant la porte de l'entreprise, a un coût important aussi bien sur les plans psychologique (stress, pics d'anxiété, déprime) que comportemental (tabagisme et autres dépendances) ou physique (impact cardiaque, digestif, etc.). **Plusieurs études ont d'ailleurs démontré que les salariés encouragés à exprimer leur ressenti sont plus épanouis au travail, davantage impliqués et gagnent en productivité...** Un discours qui fait mouche auprès des dirigeants ! « Avec la crise, on attend davantage des salariés, reconnaît un responsable RH. Mais encore faut-il qu'ils suivent ! Pour prévenir les risques psychosociaux, on regarde de plus en plus comment les managers dirigent, et notamment s'ils laissent « respirer » leurs équipes. Du reste, les moins de 30 ans que nous recrutons paraissent plus sensibles,

plus soucieux de travailler dans une ambiance qui leur sied. La société évolue et nous sommes obligés de nous adapter ! » Un avis complété par le dirigeant d'un groupe de PME spécialisées dans le service et l'ingénierie pour l'industrie : « Le mot "émotion" tire sa racine du latin *motio* qui signifie "mouvoir", "mettre en mouvement". Sans émotions, pas de relations humaines ni de motivation. Seules les entreprises où le travail est divisé en tâches bien identifiées, simples et répétitives pourraient embaucher de simples exécutants, mais elles sont de moins en moins nombreuses. »

### Un contrepoids positif...

« L'échange humain informel a toujours existé dans l'entreprise, observe David Douyère, maître de conférences en sciences de l'information et de la communication à Paris 13 : machine à café, pause déjeuner, pot de départ, cours de gym entre collègues... **Mais, aujourd'hui, il est organisé par la direction pour créer du lien social, vecteur d'émotions** : petits déjeuners d'étage, pique-nique dans les bureaux ou les jardins collectifs, apéritifs de fin de semaine. Certains secteurs d'activité comme la communication, le consulting ou encore le recrutement vont même jusqu'à intégrer la vie personnelle au travail ; les salariés se retrouvent à la fin de la journée pour prendre un verre ou le week-end pour faire la fête, une manière très habile de les faire

## Les salariés encouragés à exprimer leur ressenti sont plus épanouis au travail

travailler davantage pour le même salaire. L'émotion apparaît de plus en plus comme un contrepoids positif à l'accroissement de la charge de travail », conclut l'universitaire.

### Tout le monde y gagne ?

« On sait aujourd'hui créer de l'émotion, complète Marie-Christine Bernard<sup>3</sup>, coach de dirigeants d'entreprise depuis plus de dix ans. Les professionnels les moins scrupuleux y parviennent facilement en animation d'équipe ou en coaching. Ils amènent les salariés à se dévoiler un peu plus que nécessaire à la demande de la direction. L'émotion est alors instrumentalisée au détriment du respect de la personne. » « Apprendre à mieux se connaître devient une demande implicite de l'entreprise, le

"bon salarié" étant perçu comme un individu tolérant, dans le dialogue, capable de résister au stress et surtout pas dans l'excès », analyse David Douyère. C'est là que le bât blesse, déplorent coachs et psychosociologues. Oui aux émotions dans l'entreprise, mais triées sur le volet ! « Il y a les émotions positives et respectables comme la joie, la surprise, voire l'envie, moteur de l'ambition, ou encore la colère (expression d'un tempérament bien trempé !), et les négatives, comme la tristesse, la jalousie, la peur, confirme la philosophe et psychanalyste Elsa Godart<sup>4</sup>. Ces dernières sont mal vues socialement, signe qu'on ne maîtrise pas pleinement sa vie. Mais c'est difficile d'être tout le temps dans le juste milieu.

**Regarder les émotions de cette manière est dangereux car elles ne sont ni bonnes ni mauvaises : elles sont.** Elles définissent notre liberté, notre identité. En s'interdisant certaines émotions, on s'empêche d'être vraiment soi-même. »

### Les boss aussi

« Ne vous privez pas d'exprimer votre joie sous prétexte de susciter la jalousie ou d'être impudique, recommande la psychanalyste. Et lorsque vous avez une angoisse, n'hésitez pas à vous confier à un collègue bienveillant, sinon elle vous empêchera de travailler. » Pour Laurence Saunder, c'est surtout aux entreprises de changer le cadre de leur gouvernance et de leur fonctionnement. Elles désirent des principes de coopération fondés sur le respect de l'individu et de sa complexité, mais en même temps elles sont dans l'hypercontrôle : **plus le dirigeant est inquiet, plus il a besoin de se rassurer et plus il met les salariés sous pression sans prendre en compte leurs spécificités individuelles**, notamment leurs réactions émotionnelles. Le D<sup>r</sup> Christophe Bagot, psychothérapeute, spécialiste du stress et de l'anxiété de performance, propose une piste facile à mettre en œuvre pour inverser la tendance du côté des dirigeants : intégrer une épreuve artistique à fort coefficient dans l'admission aux grandes écoles. A quand un concours de poésie aux épreuves de Polytechnique ?

Par Valérie Josselin

1. L'Energie des émotions. Comprendre les émotions pour mieux les utiliser en entreprise, Eyrolles. 2. Votre cerveau au bureau, InterEdition. 3. Etre patron sans perdre son âme, Payot. 4. Etre mieux avec soi-même. Comment faire la paix avec soi et les autres, Michel Lafon.

## ATTENTION AUX EXCÈS

Les débordements émotionnels peuvent être désagréables et difficiles à gérer pour les collègues. Cela influe sur l'ambiance de l'entreprise et donne aux autres une charge qu'ils n'ont pas à porter. Pour les éviter, suivez les conseils de Laurence Saunder...

### 1 S'APAISSER

Pratiquez la relaxation minute : asseyez-vous confortablement, bien adossé contre le dossier de votre fauteuil, pieds à plat sur le sol ; inspirez par le nez lentement en vous assurant que votre main posée sur votre ventre monte et que celle posée sur la poitrine ne bouge pas ; en inspirant, comptez jusqu'à quatre ; en expirant, le ventre se dégonfle, comptez aussi jusqu'à quatre. Un exercice à pratiquer régulièrement pour ensuite être capable de vous apaiser lorsque vous êtes sous le coup d'une trop forte émotion.

### 2 DÉCODER

Nommez l'émotion par son nom et identifiez la situation qui vous met mal à l'aise. Est-elle récurrente ? Décrivez vos réactions.

### 3 ÉVALUER

Les émotions apparaissent avant la pensée rationnelle mais les pensées, les croyances (généralisations, raccourcis hâtifs...) influencent bien sûr beaucoup nos émotions. Si, par exemple, vous avez coutume de réagir au quart de tour en réunion et que cela vous dessert, il est intéressant de vous interroger, à froid, sur ce qui se passe à ce moment-là : « Je me mets en colère parce qu'on me coupe systématiquement la parole en réunion/parce que personne ne m'écoute/parce qu'on ne me respecte pas... »

### 4 CONFRONTER

Opposez ces « croyances » limitantes (souvent héritées de l'enfance) à la réalité. Évaluez votre ressenti le plus objectivement possible : « Est-ce vrai ? », « Jusqu'à quel point ? », « Si oui, jusqu'à quel point est-ce grave ? »

### 5 DÉFINIR

Précisez l'objectif à atteindre en lien avec votre analyse de la situation : quel est le comportement nouveau à mettre en place ? Par exemple, présenter votre exposé plus succinctement. Identifiez les difficultés et les ressources que vous pourriez utiliser pour les contourner. Puis lancez-vous !