

Les émotions, une vraie ressource pour les organisations!

Entretien avec Donald Glowinski, directeur de programme de formation continue, chercheur en Sciences affectives à l'Université de Genève.¹

LORRIS GERMANN, UNIGE

Il est de plus en plus courant de parler des émotions au travail. Depuis une vingtaine d'années, notamment par le biais de best-sellers comme «L'intelligence émotionnelle» de Daniel Goleman (1995), les émotions et leur reconnaissance dans le contexte professionnel sont dans l'air du temps. Pourtant, les habitudes ont la peau dure: les émotions sont encore largement considérées comme individuelles et reléguées à la sphère privée, de crainte qu'elles soient mal perçues ou vues comme un signe de faiblesse sur le lieu de travail.

Pourquoi est-ce important d'exprimer ses émotions au travail?

D.-G.: Les émotions sont au cœur de notre vie, elles sont des déterminants essentiels de nos

comportements et actions. Sous-estimer ou ignorer leur influence dans le contexte professionnel ramène à exclure le facteur humain de la vie d'entreprise. Or, l'entreprise est un système qui ne peut pas vivre et se développer sans ses collaborateurs et collaboratrices. Ceci n'est pas nouveau. Dès les années 1930, plusieurs études ont montré que les émotions sont à la base de nombreux processus organisationnels comme les dynamiques de groupe.

Malgré tout, les émotions n'ont pas encore gagné leurs lettres de noblesse dans le monde du travail. Font-elles encore «peur»?

D.-G.: L'engouement actuel pour les émotions est en fait une forme de «redécouverte». Pourquoi? Entre 1950 et 1980 environ, sous la forte

influence du behaviorisme, les émotions sont perçues comme des imperfections à la rationalité. Le monde du travail en général a alors tendance à les exclure.

Il faut attendre la fin des années 1990 pour que les émotions connaissent un regain d'intérêt dans le contexte professionnel et que le facteur humain soit reconsidéré. Cette dynamique s'est renforcée ces dernières années, car les collaborateurs-trices sont confrontés-es à des changements constants. Les organisations qui réussiront demain sont celles à même de se réinventer en permanence et d'accepter l'inconnu. Il est dès lors essentiel de pouvoir mobiliser ses collaborateurs et collaboratrices et de pouvoir compter sur leurs capacités à faire face et à innover. Les émotions

font partie intégrante de la vie sur le lieu de travail. Elles doivent être reconnues comme des ressources, au même titre que la force de travail ou les compétences techniques.

Dès lors, n'y aurait-il pas un risque d'instrumentalisation des émotions?

D.-G.: Oui, c'est un risque. Il peut y avoir une forme d'instrumentalisation lorsque les compétences émotionnelles, et d'une manière plus générale les leviers de la psychologie positive, sont utilisées pour «presser comme un citron» les personnes afin qu'elles donnent le meilleur d'elles-mêmes. Cette récupération instrumentale repose sur une vision tout à fait caricaturale du type *Chief Happiness Officer*, où seules les émotions dites positives sont acceptées. Une telle approche des émotions au travail est tout à fait factice, voire dangereuse.

Quels sont les risques de ne tolérer que les émotions positives dans le contexte professionnel?

D.-G.: Si on annule les émotions négatives, pour ne garder que les positives, il en découle une forme de formatage de l'organisation. L'impact est alors non négligeable: en formatant et rationalisant les émotions, les personnes sont empêchées de déployer au mieux toutes leurs capacités. Une situation typique d'instrumentalisation est celle du «vous pouvez exprimer vos émotions seulement si vous êtes heureux-ses et que

vous plébiscitez le projet de la direction».

Il y aura un réel décalage entre les émotions dites «profondes» (ce que nous ressentons dans une situation) et les émotions dites «de surface» (ce que nous nous sentons obligé-es d'exprimer). C'est une situation classique. Prenons par exemple un-e patron-ne qui fait une blague pas marrante du tout à notre goût: nous allons essayer d'exprimer une forme de contentement en disant «Ah, c'est très drôle!» alors qu'au fond nous ressentons tout autre chose. Dès le moment où il y a un décalage entre ce que l'on ressent et ce que l'on exprime, une tension se crée.

Au final, c'est une forme de régulation émotionnelle qui est en jeu: nous avons tendance à nous surinvestir, de manière parfois affective, et ainsi à exagérer les attentes envers nous-mêmes et les autres. La communication est alors le meilleur des remèdes: en situation d'«incommunication», la tendance à exagérer les attentes est d'autant plus présente. Depuis le début de la crise du COVID, j'ai pu observer dans le monde du travail que beaucoup de managers ne savent tout simplement pas dans quel état se trouvent leurs collaborateurs-trices. Pourquoi? Parce que le temps de l'échange et de la communication n'a jamais été pris. Cette crise, qui a marqué par son ampleur et sa durée, a mis en lumière des séries de

dysfonctionnements et a grandement réduit les possibilités de mini-ajustements.

En quoi les compétences émotionnelles sont de précieuses ressources pour agir?

D.-G.: Les émotions sont comme des antennes qui renseignent nos actions, mais que malheureusement nous ignorons ou avons tendance à déconsidérer. Les compétences émotionnelles reposent sur notre capacité à repérer et à reconnaître les signaux de ces antennes, chez nous comme chez les autres. Cela nous permet alors de travailler sur l'impact des émotions repérées. En d'autres termes, c'est une série de prises de conscience, mais qui va bien au-delà du «être triste ou être heureux».

Développer des compétences émotionnelles ne se limite pas à reconnaître les émotions, c'est aussi les comprendre, pouvoir se repositionner pour comprendre toutes les étapes qui contribuent à la réaction émotionnelle. Des techniques simples de régulation émotionnelle existent pour ce faire: écrire, par exemple. Il a en effet été démontré qu'écrire pendant une vingtaine de minutes, de manière automatique, sur n'importe quel support, avec pour point de départ un ressenti exerce nos capacités de régulation émotionnelle. Cet exercice, fait régulièrement, peut même avoir un impact physiologique.

Il ne faut jamais perdre de vue que l'émotion est une information sensible qui aide à l'action. Ce n'est pas une instruction. Développer ses compétences émotionnelles, c'est être en capacité de mieux comprendre pourquoi nous pouvons être guidés par certains automatismes émotionnels, notamment d'hyperréaction ou de surprojection, d'apprendre à prendre le temps de mettre la réaction émotionnelle en suspens, et d'ainsi appréhender ce qui nous touche au fond, afin d'agir en conséquence. ■



Donald Glowinski est chercheur en neuropsychologie. Ses travaux inspirent une nouvelle tendance de la recherche appliquée visant à améliorer la coordination

et la résilience des équipes en entreprise ou dans les situations extrêmes. Il est également le directeur de la session de formation continue «Compétences émotionnelles en situation professionnelle». Plus d'informations sur <https://www.unige.ch/formcont/cours/competences-emotionnelles>

Comment développer ses compétences émotionnelles?

Voici trois actions que vous pouvez entreprendre dès aujourd'hui:

- S'entraîner à repérer des décalages qui pourraient créer des situations de tension ou de rupture;
- Verbaliser les émotions engendrées par ce que nous avons repéré;
- Mobiliser ses ressources et ses relais pour y faire face (faire confiance à son ressenti, affirmer ses valeurs, ce à quoi l'on tient et oser demander un soutien si nécessaire).

La session de formation continue «Compétences émotionnelles en situation professionnelle» de l'Université de Genève vous permet de comprendre le rôle central des émotions dans le monde professionnel et de vous outiller pour être en mesure de les appréhender pour soi et pour interagir au mieux avec celles et ceux qui vous entourent.