

Management : écouter ses émotions pour éviter les tensions

Florence Brunel

Les ressentis non exprimés nuisent à la qualité des relations professionnelles et provoquent des dégâts. Le coach Robert Zuili explique pourquoi il est important d'apprendre à réguler ses émotions.

Dans votre livre « Découvrez votre émotion dominante », vous montrez l'impact des émotions sur nos comportements. Cela s'applique t-il au monde de l'entreprise ?

Robert Zuili : L'entreprise n'est pas un lieu où l'on a l'habitude de s'épancher sur ses émotions. On a tendance à penser qu'exprimer son ressenti est un signe de faiblesse ou de défaillance. Rarement un manager avoue qu'il est affecté par les réactions de son équipe ou par une situation. Pourtant, les émotions agissent aussi dans le cadre professionnel de façon souterraine. Si on ne les dédaignait pas, on éviterait beaucoup de frustrations et beaucoup de situations simples ne dégèneraient plus en conflits.

Comment les émotions influent sur la manière de manager ?

R.Z : Prenons l'exemple d'un manager qui vient d'être promu chef d'une équipe dont il était collaborateur. Il est partagé entre une attitude « copain copain » et une posture de chef autoritaire. Il a du mal à trouver sa place. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'il a peur de ne pas être perçu comme un chef et de perdre l'estime de ses ex-collègues. Alors, il va éviter de prendre la parole pour imposer des décisions et, au contraire, attendre que les idées viennent de ses collaborateurs. Il ne va jamais intervenir quand deux membres de son équipe sont en conflit... De cette manière, il va lui-même déclencher ce qu'il craint : l'équipe pensera qu'il n'est pas légitime pour ce nouveau statut.

Comment éviter ce cercle vicieux ?

R.Z : En abandonnant ce comportement d'évitement et de fuite que j'appelle mécanisme de pseudo-régulation de l'émotion. Autrement dit, une solution de facilité qui empêche de s'atteler au véritable problème. En nommant l'émotion qui le tenaille (« la peur »), il peut l'affronter. Car pour véritablement asseoir sa légitimité, le manager récemment promu doit d'emblée poser un cadre en expliquant à ses collaborateurs la nouvelle donne et ce qu'il attend d'eux. Le manager qui pense que son équipe va s'adapter sans cette mise au point préalable a tout faux.

Un manager a t-il intérêt à laisser son équipe exprimer ses émotions ?

R.Z : Evidemment, la qualité des relations professionnelles se répercute sur l'implication des salariés. Un collaborateur contrarié ou en mal de reconnaissance peut développer un comportement agressif ou une opposition passive. Il prétexte un manque de temps pour ne pas effectuer telle ou telle tâche, il ne réagit pas aux directives... L'écouter permet au manager de redresser la barre ! Et de comprendre que pour motiver ses troupes, il faut leur manifester des signes de reconnaissance.

Pensez-vous que prêter plus d'attention aux émotions est facteur de bien-être au travail ?

R.Z : Exprimer son ressenti avec justesse et sans agressivité permet déjà de rendre les relations professionnelles plus cordiales. Les émotions fonctionnent comme un lion intérieur. Si on ne les laisse pas sortir régulièrement, elles peuvent se déchaîner brusquement ! Se taire, c'est laisser les tensions s'installer à coup sûr et augmenter les dérapages violents. Ce qui ne veut pas dire qu'on doit devenir « ami ami » avec tout le monde. L'entreprise, ce n'est tout de même pas le monde de « Oui Oui ».

En savoir plus sur l'auteur

Robert Zuili est coach et cofondateur du cabinet [Excelia](#) qui accompagne les cadres et dirigeants. Psychologue clinicien de formation, il a travaillé dix ans en entreprise en tant que cadre et dirigeant.

Publié en janvier 2008, son livre « Découvrez votre émotion dominante » (Inter Editions) présente son nouvel outil de coaching : la Chaîne de valeur émotionnelle. Il veut ainsi permettre de comprendre de manière rationnelle un domaine qui ne l'est pas, celui des émotions.

Disponível em : <<http://www.lentreprise.com>>. Acesso em 19/2/2008.

A utilização deste artigo é exclusivo para fins educacionais.