



LE NEUROMANAGEMENT

FAIRE DE SES ÉMOTIONS DES ALLIÉES

Les neurosciences ont fait tomber la traditionnelle opposition passion/raison. Et si l'on apprenait à mieux décrypter les sentiments qui nous animent avant de prendre une décision ? Par Aurélie Djavadi

La toile de fond : une manufacture au service de grandes marques. La situation : des salariés attachés à leurs missions, mais qui réclament «plus de développement personnel». La DRH en a déduit qu'il fallait ouvrir davantage de perspectives d'évolution à ses troupes et a déployé les grands moyens – entretiens individuels et propositions de postes en interne. Sans succès. «Lorsque nous avons analysé les attentes des salariés, ce n'étaient pas tant les questions de mobilité qui les préoccupaient. Ils voulaient surtout mieux se situer dans l'entreprise et comprendre à quels projets d'ensemble ils contribuaient pour redonner du sens à leur travail», expose Alexandre Beaussier, directeur associé du ca-

binet de conseil SBT Human(s) Matter. Il a donc aidé les managers à organiser... des espaces de discussion et des séminaires sur les enjeux de l'entreprise : «Cela a permis un partage d'expériences et une mise en avant des émotions plutôt que des process.»

Trop simple, voire simpliste ? Au pays de Descartes, où l'on a longtemps cloisonné la raison et les affects, on commence toujours par dégainer procédures et tableaux Excel avant de parier sur l'empathie. Depuis vingt ans cependant, les neurosciences ébranlent le mythe du manager à l'efficacité froide et technique. «Elles ont établi la place essentielle des émotions dans la prise de décision, ce qui constitue une révolution culturelle, poursuit Alexandre Beaussier. L'enjeu, au-

jourd'hui, n'est plus de chercher à étouffer à tout prix ses affects mais, au contraire, de savoir les décrypter pour enrichir son analyse des situations.» Voici quelques clés pour changer d'approche.

ACTIVEZ VOTRE GPS INTÉRIEUR. Les émotions sont des «éléments perturbateurs» du raisonnement, mais on ne peut pas s'en passer. «Il n'y a pas de décision rationnelle sans émotions, car ce sont elles qui nous aident à peser le pour et le contre», souligne Catherine Belzung, professeure à l'université de Tours, directrice du laboratoire Imagerie et Cerveau. Lorsque vous devez faire un choix, une tempête émotionnelle se produit dans votre cerveau. Les émotions que vous associez à chacune des options possibles sont aussi puissantes qu'une expérience d'immersion en 3D. «Il suffit d'imaginer les risques pour les ressentir physiquement. Quand vous vous projetez dans une situation risquée, votre cœur se met à battre plus fort, par exemple», commente Catherine Belzung. A l'inverse, anticiper une possible réussite vous procure une sensation de joie et de légèreté.

Loin d'être des réactions parasites, ces émotions sont «des informations à part entière», plaide Christophe Haag, professeur à l'EM Lyon Business School et chercheur en psy-



4 CLÉS POUR RÉAGIR EN CAS DE TEMPÊTE ÉMOTIONNELLE

Évitez les conclusions hâtives.

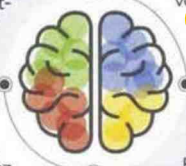
«Nos peurs sont liées à des événements et à l'interprétation qu'on en fait. Ce n'est pas l'autre qui me fait peur mais moi qui ai peur», souligne Catherine Aimelet-Périssol, psychothérapeute. Préférez le «je» qui constate au «tu» qui accuse et faites la part des choses.

Recentrez-vous sur les faits.

«Si vous répondez à un e-mail agressif en adoptant le même ton, vous perdez de vue l'objectif de votre collaboration avec votre interlocuteur», relève Clotilde Audin. Repartez des faits et exprimez vos attentes ou les difficultés que vous ressentez.

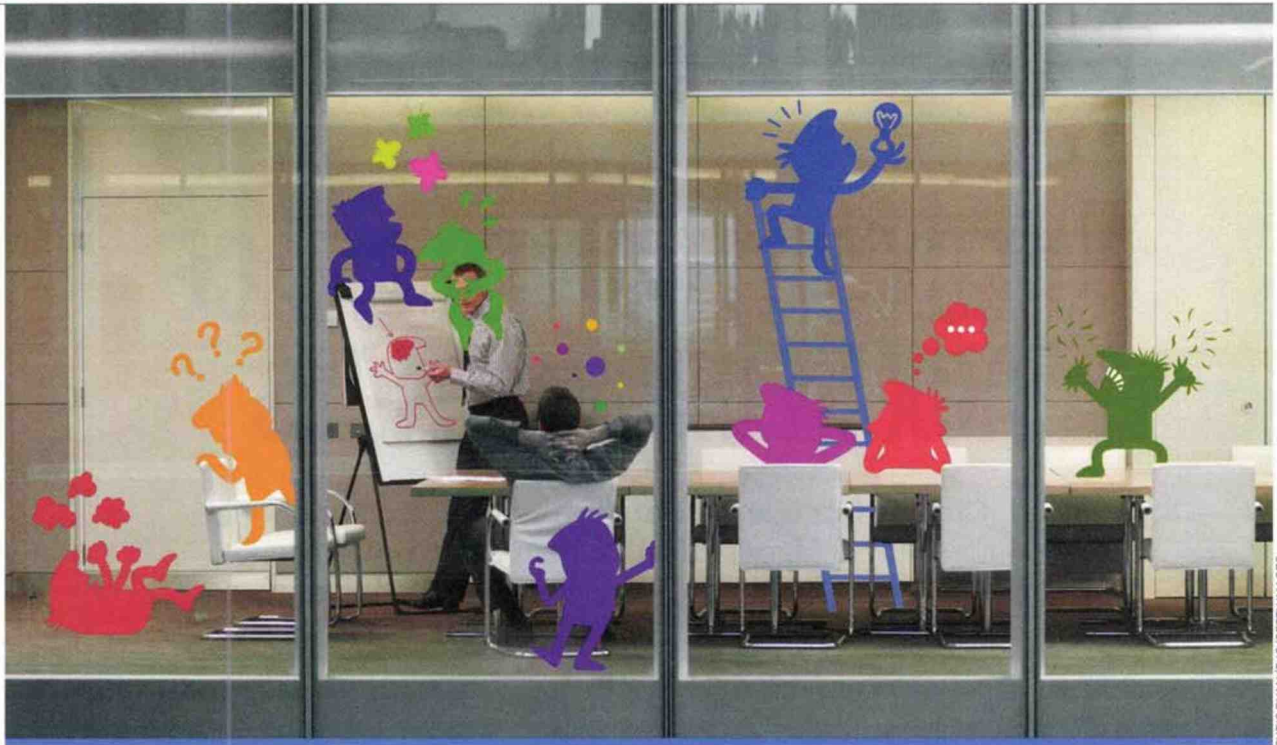
Dites où vous en êtes.

«Vous avez des ennuis personnels et devez animer une réunion. Mieux vaut reconnaître que vous traversez une période difficile. Il s'agit d'éviter les surinterprétations de vos réactions», conseille Clotilde Audin, de chez CSP Formation.



Lisez pour (re)formater votre cerveau.

«Lire booste l'empathie, assure Christophe Haag. En vous identifiant à des personnages de fiction, vous étoffez votre album personnel d'expériences.» Et glanerez quelques clés pour mieux réagir.



CHRIS RYAN/OJO/GETTY IMAGES

chologie sociale : « Si la peur paralyse, elle peut aussi vous sauver d'un danger. Les émotions sont comme des panneaux signalétiques le long de la route. » Comme dans le film *Vice-versa* (Pixar, 2015) : guidée par ses émotions, Riley, âgée de 11 ans, découvre que la Peur est synonyme de prudence, que la Tristesse est le ferment de l'analyse et que la Joie pratique la langue de bois.

ANALYSEZ LA SITUATION.

Mais attention : pas question de délaissier les critères objectifs pour ne plus se fier qu'à ses émotions au moment de prendre une décision. Il s'agit seulement de leur redonner leur juste place dans la réflexion. Exemple : vous êtes remonté contre un collègue. Première hypothèse, vous déversez votre colère sur lui. Il y a de fortes chances que cela plombe durablement vos relations. Deuxième option : vous réprimez votre colère. « C'est une manière très coûteuse de réguler les émotions car vous allez sécréter des hormones de stress, ce qui est pathogène, rappelle Catherine Belzung. La solution la plus efficace passe par un traitement cognitif de la situation : comprendre quels sont les éléments précis qui ont provoqué votre éner-

POUR ALLER PLUS LOIN

Le Cerveau, la machine et l'humain, Pierre-Marie Lledo, Odile Jacob.

Activer les talents avec les neurosciences, Bernadette Lecerc-Thomas, Pearson.

Emotions, quand c'est plus fort que moi, Catherine Aimelet-Perissol et Aurore Aimelet, Leduc.S Editions.

Le Management du vivant ou l'émomanagement, Delphine van Hoorebeke, Iste Editions.

Biologie des émotions, Catherine Belzung, De Boeck.

vement, les remettre dans leur contexte et en relativiser les conséquences. » N'aviez-vous pas trop mis sur ce dossier ? N'y aura-t-il pas d'autres occasions plus décisives ? Comme l'a expliqué David Sander, directeur du Centre interfacultaire en sciences affectives (Cisa) de Genève lors d'une conférence : « Ce ne sont pas les événements seuls qui déclenchent les émotions mais leur rencontre avec nos propres motivations et intérêts. » Des paramètres sur lesquels vous pouvez agir, plutôt que de vous empêtrer dans la gestion de cet énervement et de ses manifestations.

Certes, prendre du recul n'est pas si évident, surtout « dans un environnement éducatif et culturel où l'on n'a pas été habitué à nommer ses émotions », remarque Christophe Haag. Animatrice de stage d'intelligence émotionnelle, Clotilde Audin, experte en gestion du stress à CSP Formation, « décoince » ses participants en leur proposant des jeux de rôles inspirés de situations réelles. Objectif : décoder leurs sentiments pour imaginer d'autres façons de réagir. « Imaginons que vous soyez en colère parce qu'on vous a refusé un budget pour un projet important. Votre emportement tient

au fait que cela vous semblait la seule solution pour mener à bien votre mission. » Mais peut-être y en a-t-il d'autres ? Faites part de votre embarras et proposez de nouvelles pistes : partenariats, meilleure répartition des tâches, objectifs différents. « Accepter l'émotion et l'interpréter, cela ouvre la voie à plus de créativité », assure la formatrice.

PRENEZ DU REcul. Certains arriveront à mieux vivre leurs émotions grâce à la sophrologie, d'autres grâce à la méditation. Aux entreprises de trouver l'approche qui convient le mieux. Par exemple, en réaménageant les locaux pour y intégrer des sas de décompression. « Un peu comme les salles à l'hôpital réservées aux infirmières et où elles peuvent se ressourcer », note Delphine van Hoorebeke, chercheuse en management. Sans aller jusqu'à l'exemple des sociétés japonaises où l'on trouve des salles de sport avec punching-balls à l'effigie du patron, des entreprises créent des espaces de détente et des salles de réunion de taille moyenne, en parallèle de leurs grands open spaces. » De quoi s'échapper de la scène du bureau pour prendre du recul en coulisses. ●

