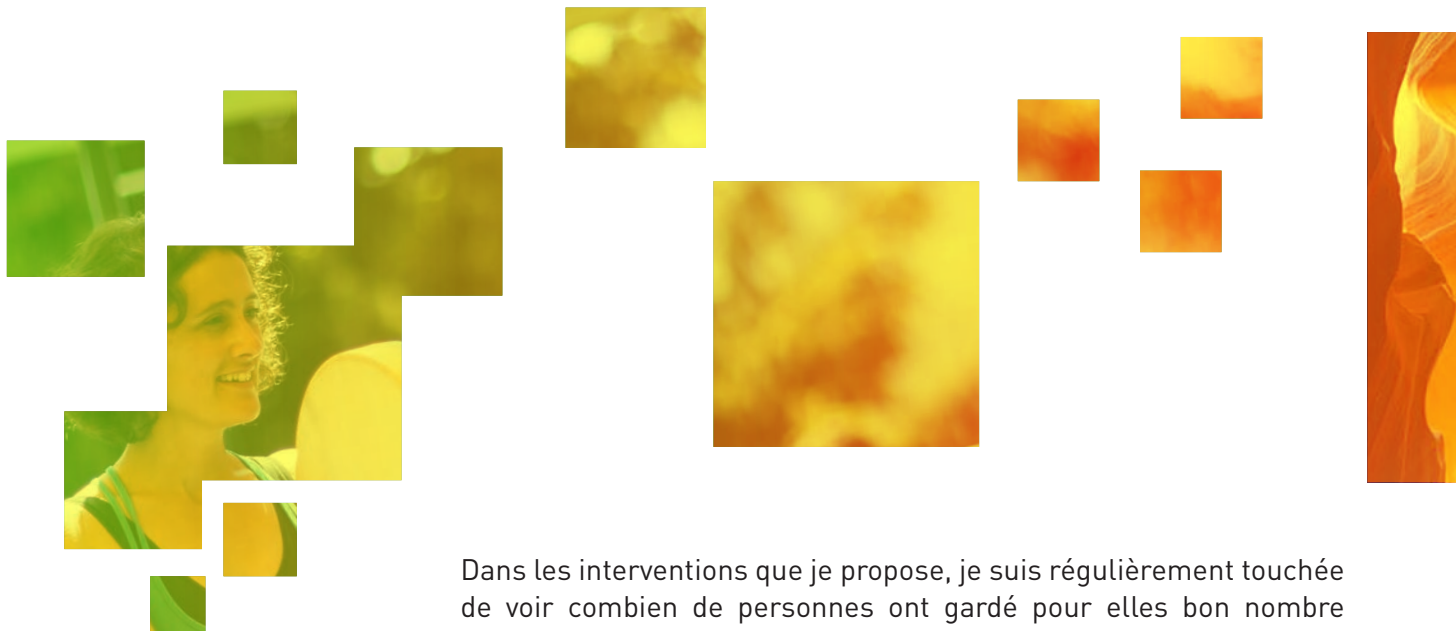


Pour de Justes
Relations

DE L'ENTREPRISE ÉMOTIONNELLE
À L'ENTREPRISE BIENVEILLANTE



Dans les interventions que je propose, je suis régulièrement touchée de voir combien de personnes ont gardé pour elles bon nombre d'émotions sans jamais pouvoir s'en défaire vraiment.

Je ne suis jamais une surprise de constater que l'émotion vécue en entreprise fait écho à un vécu personnel et inversement. Et j'ai infiniment de plaisir à voir les visages se détendre et les personnes retrouver parfois simplement le goût de parler, sourire, rire lorsque dire son émotion a été possible.

Corinne Capdequi Peyranère

Quelle est la place des émotions en entreprise ?

“Il faut se blinder, se protéger”... “Il ne faut pas tout mélanger”... voilà ce que l’on entend régulièrement.

Uniquement centrée sur le mental (penser, décider, orienter) et l’agir (acheter, produire, vendre) l’entreprise a délaissé sa part émotionnelle.

Pour autant, toute relation en entreprise comporte une part émotionnelle. Et cet élan de vie cherche à être entendu envers et contre tout !

Dès lors, les émotions s’expriment souvent en sourdine, par des non dits, des évitements ou de manière exacerbée par des coups de gueule, un burn out...

Elles altèrent le bien-être des individus, leur plaisir à coopérer et donc le bon fonctionnement de l’entreprise.

Accueillir les émotions en entreprise, au même titre que les idées ou les actions, c’est permettre à chacun de retrouver confiance, d’être soi et d’avoir plaisir à donner le meilleur ; c’est permettre à l’entreprise de retrouver son équilibre dans toutes ses composantes et donc tout son potentiel.

Réintégrer cette dimension en entreprise est non seulement essentiel mais possible ! Pour la santé de chacun. Pour la vitalité de l’entreprise.



LES ÉTATS ÉMOTIONNELS QUI ALTÈRENT L'ÉQUILIBRE DE L'ENTREPRISE

La fuite

Pour soi

“ ”

**La fuite peut être
assimilée à un trop-
plein d'énergie.
C'est la cascade.**

Que vos idées aillent tous azimuts ou qu'aucune idée ne vous vienne, que vous commenciez à vous agiter ou que vous soyez comme saisi, que vous bégayiez ou que vous ne sachiez plus répondre, l'état de fuite vous fait vivre deux sensations opposées : l'agitation ou l'hébétéude.

Quoiqu'il en soit, dans les deux cas, le rythme cardiaque augmente ainsi que la pression artérielle et le taux d'adrénaline commence à augmenter.

La fuite peut se manifester de différente manière : gêne, malaise, honte, peur, trac, inquiétude, angoisse, anxiété, panique...

Le mot clé de cet état est “surcharge”.

Pour l'entreprise

Les états de fuite peuvent :

- engendrer des oublis, des erreurs (distraction, manque de concentration) ;
- provoquer des accidents du travail ;
- augmenter la résistance à certains changements par crainte du nouveau et de la perte de repères ;
- susciter des arrêts maladie qui peuvent être une forme d'évitement par crainte de faire face à un quotidien / une situation qui angoisse ;
- générer une moindre créativité et diminuer la prise de l'initiative.

L'entreprise perd ainsi en stabilité, en fiabilité et donc en crédibilité, en rayonnement.

La lutte

Pour soi

Globalement, dans cet état, vous avez tendance à vouloir régler les situations complexes “à votre sauce” et toute autre version que la vôtre dans la façon de dire ou d’agir, n’est pas acceptable pour vous. En résumé, dans votre tête, c’est “j’ai raison !”. Vous êtes plutôt perçu comme obtus !

Les pressions artérielle et sanguine augmentent, le rythme cardiaque est toujours rapide et tout votre corps se raidit. À l’adrénaline, vient s’ajouter le cortisol pour donner à votre corps ce fameux “coup de fouet”.

Vous êtes susceptible, agacé, impatient, irrité, en colère, agressif...

Le mot clé de cet état est “rigidité”.

Pour l’entreprise

Les états de lutte peuvent :

- générer des oppositions aux décisions, aux mouvements de transformation nécessaires de l’entreprise ;
- amenuiser la coopération entre les acteurs internes ou externes par l’exacerbation de la compétition, de la comparaison et du jugement sans discernement ;
- ralentir la productivité de l’entreprise ;
- entretenir un climat social délétère.

Le développement de l’entreprise est réduit ; ses décisions et actions sont faites sur le mode parcellaire et partial.

“ ”

La lutte peut être assimilée à une hyper concentration d’énergie. C’est le geyser.

L'inhibition

Pour soi

“ ”

**L'inhibition peut
être assimilée à un
manque d'énergie.
La source est tarie.**

Vous n'avez plus goût à votre activité et n'avez plus d'énergie... voire vous êtes étrangement fatigué en franchissant le seuil de votre bureau.

Les idées sombres envahissent votre esprit, les larmes peuvent venir facilement "sans raison". Le rythme cardiaque diminue, la pression artérielle et sanguine également et les taux de cortisol et d'adrénaline chutent.

Si vous vous sentez découragé, démotivé, triste, las, régulièrement fatigué, passant du temps à vous dévaloriser, défaitiste et ce sans objectivité, déprimé voire dépressif, il est probable que vous soyez en état d'inhibition.

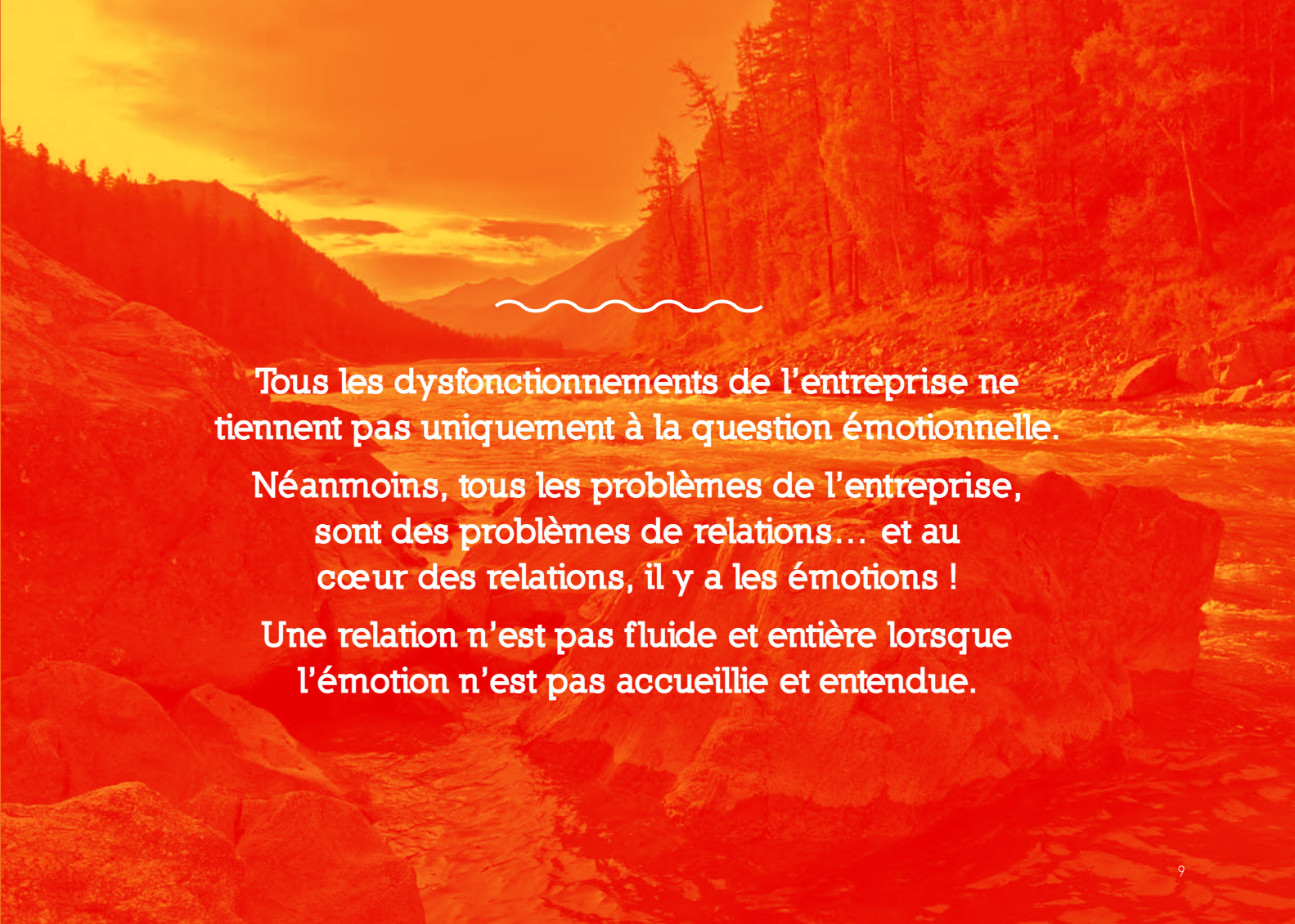
Le mot clé de cet état est "amorphe".

Pour l'entreprise

Les états de lutte peuvent :

- créer un attentisme où chacun espère que "l'autre", "la direction" change ou prenne des initiatives ;
- alimenter un présentéisme où les individus sont là sans être moteurs pour l'entreprise ;
- une perte d'élan, de goût et de créativité ;
- une difficulté d'adaptation rapide au contexte de l'entreprise (concurrence, législation...).

Cette entreprise est plutôt en statu quo. Les projets et plans d'action tournés vers l'avenir sont peu nombreux. Elle aura tendance à végéter.



Tous les dysfonctionnements de l'entreprise ne tiennent pas uniquement à la question émotionnelle.

Néanmoins, tous les problèmes de l'entreprise, sont des problèmes de relations... et au cœur des relations, il y a les émotions !

Une relation n'est pas fluide et entière lorsque l'émotion n'est pas accueillie et entendue.



ALLER VERS UNE
ENTREPRISE BIENVEILLANTE

**Pour nos propres émotions,
nous utilisons souvent :**

- de l'évitement avec celles-ci : vite faire autre chose pour se changer les idées, ne plus y repenser pour ne pas se faire mal...
- la rumination, la répétition, nous déchargeant pendant des heures sur des amis "poubelles" par exemple.

**Dans les relations difficiles ou
complexes avec nos collègues, clients,
supérieurs, nous avons généralement
tendance à :**

- vouloir le sauver à tout prix en lui donnant moult conseils voire en agissant à sa place pour qu'il "soit bien";
- râler et critiquer parce qu'il nous insupporte ou passer un temps infini à argumenter pour lui faire entendre raison, ou pour se défendre... à moins que cela ne soit une froide indifférence méprisante ;
- se plaindre en victime et gémir en considérant que le jeu n'en vaut pas la chandelle.

Que d'énergie perdue !

**Alors quoi faire avec nos propres émotions ?
Que faire avec les émotions dans relations
professionnelles ?**

Pour soi

Faire une pause ! S'octroyer un espace et un temps pour être avec son émotion, pour aller au cœur du nuage. Plutôt que de se tendre, s'agiter, se distraire... c'est s'obliger à l'immobilité, à ressentir pleinement les inconforts corporels en s'aidant de la respiration. Laisser passer ses pensées sans chercher à s'accrocher. C'est lorsque vous sentez un début d'apaisement que vous avez les idées plus claires. Vous avez alors accès à plus d'imagination pour trouver une solution adaptée.

Avec l'autre

Écouter l'autre, faire silence, être présent. Éventuellement reformuler avec votre bon sens et votre empathie l'émotion présente, faire sentir à votre interlocuteur que vous avez de la considération pour son émotion (cela ne veut pas dire que vous êtes d'accord avec lui !).

Et lorsque la raison reprend un peu le pas sur l'émotion, alors vous pouvez avoir une discussion plus constructive, la tension a été désamorcée.

Émotion vient du latin “emovere” qui signifie mettre en mouvement.

S'interdire d'exprimer ses émotions, c'est se contraindre à jouer un rôle et porter un masque. Tant que les humains font semblant, il n'y a pas d'authenticité, de confiance ni de relation constructive.

Pour l'être humain, lorsqu'il peut se détendre avec ses émotions, les accueillir pour lui et être accueilli par l'autre, il contacte sa simplicité, son authenticité et sa bienveillance.

Pour l'entreprise, lorsque chacun sait qu'il peut exprimer ses émotions, la confiance ainsi générée développe plus de coopération. La communication

est plus efficace car plus vraie. L'entreprise évite les fléaux tels que rumeurs, rancunes, on-dits et non-dits. Tous les maux de la malveillance.

Tous autant que nous sommes, nous sommes fatigués voire écœurés de devoir être ce que nous ne sommes pas fondamentalement. Lorsque nous cessons de faire semblant, nous sommes au cœur de notre fragilité et de notre vulnérabilité.

La est la bienveillance, à savoir écouter, échanger sans jugement. Nous lâchons le “être dur et indifférent” pour “être sensible”. La bienveillance remplace alors l'arrogance, l'orgueil et la souffrance.

“ ”

**Tout ce qui ne s'exprime pas,
s'imprime. Tout ce qui est
imprimé cherche à s'exprimer.**

Olivier Nunge, psychothérapeute, auteur de “Gérer ses émotions”



METTRE EN ŒUVRE
LA BIENVEILLANCE

Un salarié heureux est :

2x
⊖ malade

6x
⊖ absent

9x
⊕ loyal

31%
⊕ productif

55%
⊕ créatif

Aujourd'hui, ce ne sont plus seulement les entreprises qui recrutent mais les candidats qui choisissent les entreprises.

En particulier pour l'ambiance et la possibilité qu'elle leur offre d'exprimer leur plein potentiel. Lors d'une formation récente pour l'équipe de caisse et d'accueil d'une grande enseigne commerciale, un jeune homme a renchéri :

"Ah ! C'est clair ! Si l'ambiance avait été mauvaise, je ne serais pas resté !".

L'entreprise n'est pas un cabinet thérapeutique, mais c'est un espace de vie ! Il est probable que des burn out, des dépressions, des absentéismes et autres "maladies" de l'entreprise peuvent être évités en laissant une plus juste place aux émotions de chacun, en investissant temps et argent dans les relations humaines... Une entreprise bienveillante est une entreprise où les émotions s'expriment au même titre que les idées ou les actions, sans crainte du jugement. L'entreprise retrouve ainsi de l'équilibre dans toutes ses composantes : réfléchir, ressentir et agir.

Laurence Vanhée, auteur du livre Happy RH

La loi sur la Qualité de Vie au Travail du 5 mars 2014 insiste sur le fait qu'améliorer la qualité de vie au travail est avant tout une question de "pratique et d'expérimentation" et que c'est ainsi que "l'on trouvera des réponses adaptées".

Dans cet état d'esprit, dans mes interventions je facilite des espaces et des temps pour :

- libérer la parole autour des émotions et générer de la confiance,
- mieux se connaître soi et mieux connaître l'autre,
- découvrir sa façon d'être bienveillant pour soi et pour un groupe (équipe, entreprise).

La bienveillance ne se décrète pas.

Elle est en chacun de nous mais il faut pour cela accueillir les interdits émotionnels qui la recouvre. Cela demande patience, délicatesse et écoute. Je m'appuie donc à la fois sur des connaissances du fonctionnement de l'être humain (l'approche neurocognitive et comportementale),

sur l'intelligence du groupe (les effets miroirs, les réponses de tous pour la question de l'un) et une approche ludique (les jeux de cartes, le dessin projectif, le théâtre d'improvisation).

Que ce soit dans le cadre de la formation continue, d'un accompagnement plus personnalisé en face-à-face, ou de l'accompagnement d'une équipe, c'est toujours la question des relations qui est centrale dans mes propositions et plus encore la question des émotions.

“ ”

Ça fait du bien de se rendre compte qu'on réagit tous de la même façon !

Éliane, participante à une formation sur la gestion du stress.

”

**J'ai gardé ça pour moi
trop longtemps, ça fait
du bien d'en parler.**

Fatima, participante en larmes
à une formation sur la gestion
des situations difficiles.

Des exemples ?

Un tour météo

Exprimer, en début et en fin de chaque réunion, son ressenti et écouter celui des collègues. La pauvreté du vocabulaire et la surprise laissent place petit à petit à une finesse d'écoute, d'expression et les réunions prennent une toute autre dimension.

Des journées de la bienveillance dans votre entreprise

Laisser chacun s'exprimer sur ce qu'est pour lui la bienveillance, oser l'expérimenter à travers quelques propositions (se regarder avec bienveillance, construire une œuvre collective symbolisant la bienveillance), faciliter la créativité pour que votre entreprise trouve sa propre façon de vivre la bienveillance.

Un stage pour se rencontrer au-delà des costumes-cravates

Dépasser les a priori, aller au-delà des apparences, oser la vulnérabilité entre collègues, le tout dans un contexte de

détente, de nature et hors cadre de l'entreprise ! C'est une démarche engageante et fructueuse !

Une séance de gratitude ou de “mercis” ouverts à tous !

Nous passons beaucoup de temps à critiquer négativement, à reprocher ceci ou cela. Nourrir l'inverse surprend dans un premier temps mais alimente le besoin de reconnaissance que nous avons tous.

Il n'y a pas de formule toute prête pour aller vers l'entreprise bienveillante. Il y a un chemin à imaginer, expérimenter et réajuster ensemble. C'est ce que je vous propose. C'est ce qui m'anime.

Cela vous paraît fou, utopique ? Savez-vous que c'est déjà en cours dans des entreprises que l'on appelle aujourd'hui des entreprises libérées ou des entreprises agiles¹ ?

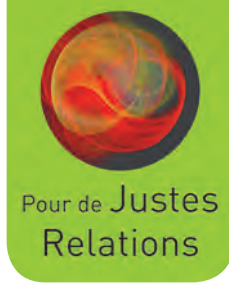
**Alors pourquoi pas vous ?
Soyez fous et pionniers !**

¹ Voir les travaux d'Isaac Getz



Sceptique dans un premier temps sur la manière dont allaient être perçues les formations proposées sur la gestion du stress et sur une communication plus fluide, par un public peu habitué à se dévoiler, j’ai été particulièrement surpris des diverses réactions. Pour beaucoup, c’était une première que d’exprimer leur ressenti dans le cadre professionnel. La richesse et la profondeur des échanges ont permis pour l’ensemble de l’équipe d’avoir par la suite un regard nouveau et une manière novatrice d’aborder des situations génératrices de stress. Ces formations devraient être obligatoires pour apprendre à mieux se connaître et connaître ce qui se joue quand on rentre en relation avec autrui.

Jocelyn Langlois, Responsable Service Laboratoire - Baikowski



Corinne CAPDEQUI PEYRANERE

Médiatrice en Justes Relations

06 10 94 78 37

www.justesrelations.com