

Une part pour les sentiments dans le management

Par [Catherine Bernard](#) | 27/05/2014

Directions générales et DRH (re)découvrent les vertus de l'intelligence émotionnelle. Car pour susciter la créativité et l'agilité, il faut insuffler envie et confiance.

Manager par l'affect : l'expression a longtemps eu mauvaise presse tant elle renvoyait à l'image du manager paternaliste. Un dogme s'est donc érigé : une entreprise ne devait pas faire de sentiment et le manager était tenu de préserver une certaine distance avec ses équipes. D'où l'émergence d'une quantité de processus répondant à (presque) toutes les situations : comment gérer un problème qualité, répondre au téléphone, travailler en mode projet, etc. Depuis quelques années cependant, les sentiments font leur retour dans le management. Car pour susciter la créativité, encourager l'engagement, faciliter le travail en équipe, encore faut-il insuffler l'envie et la confiance. Et ce dans des contextes économiques de plus en plus incertains.

Ne jamais céder au cynisme

Comment faire ? « Arrêter, tout d'abord, de complexifier les situations d'une façon presque maladive », répond Marc Cherfi, coach et consultant à Octo Technology. Face à une difficulté, les premiers réflexes sont bien souvent mauvais : « On cherche à avoir raison plutôt qu'à réussir, à rassurer au lieu d'assurer, à chercher l'ultra-solution. Pourtant, généralement, il suffit juste d'arrêter ce qu'on est en train de faire », explique cet ancien informaticien. Arrêter, certes, mais aussi puiser les solutions dans la matière humaine : « Il faut libérer l'entreprise », estime Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe et co-auteur de « Liberté et Cie ». Pour lui, donner une vraie liberté aux salariés, qui ne soit pas étouffée par des procédures bureaucratiques, est la seule façon de lutter contre le désengagement et le mal-être au travail et d'aboutir à des prises d'initiatives qui amélioreront la performance globale. Bien évidemment, lâcher prise n'est pas simple pour un chef d'entreprise. « C'est comme arrêter de fumer. Il s'agit d'abord de comprendre les dégâts que le mode de management actuel provoque dans l'entreprise », poursuit Isaac Getz. Cette onde de choc permet d'apprendre à écouter, plus qu'à dire ce qu'il faut faire, et, surtout, à faire confiance. Or, faire confiance n'a rien d'absurde : la créativité humaine est une ressource infinie. Et c'est l'une des raisons d'être du management optimiste. Car comment rebondir lorsqu'on ressasse les échecs ? Qu'on scrute uniquement les menaces ou les budgets ? « Mieux vaut chercher l'inspiration en étudiant ce qui, dans l'entreprise, fonctionne bien : les clients satisfaits, les produits qui se vendent, les idées des salariés... Bref, regarder le verre à moitié plein et non celui à moitié vide », explique **Philippe Gabilliet**, professeur associé à l'ESCP Europe.

L'optimisme n'est qu'un regard différent sur les choses : ne pas interdire un comportement mais l'autoriser dans des situations précises ; commencer une réunion par les bonnes nouvelles ; ne pas ruminer les échecs sur lesquels on n'a aucune prise. Et, surtout, ne jamais céder au cynisme. Si

l'entreprise devient positive, alors « *les nouvelles technologies et notamment les réseaux sociaux internes peuvent faciliter le passage d'une économie de la rareté où celui qui avait l'information avait aussi le pouvoir à une économie du don où celui qui diffuse l'information est valorisé* », assure Mehdi Gharsallah, du cabinet en stratégie et organisation Infhotep. Objectif : faire en sorte qu'une entreprise, même éclatée, soit aussi unie ou motivée qu'une équipe de football.

Catherine Bernard, Les Echos