

Université de Montréal

Les mécanismes utilisés par
les gestionnaires d'entreprises
pour contrôler l'expression de leurs émotions

Par
Leyla Ben Rhouma

Département de communication
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
En vue de l'obtention du grade de maîtrise
En communication
Option, communication organisationnelle

Avril, 2005

© Leyla Ben Rhouma



P

90

U54

2005

V. 011

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Les mécanismes utilisés par
les gestionnaires d'entreprises
pour contrôler l'expression de leurs émotions

Présenté par :
Leyla Ben Rhouma

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Malcolm Cécil
Président

André. A Lafrance
Directeur de recherche

Danielle Maisonneuve
Membre du jury

Résumé

Ce mémoire analyse la gestion des émotions chez les cadres supérieurs d'entreprises. Suite aux recherches que nous avons effectuées dans la littérature, nous avons établi une grille des mécanismes de gestion des émotions.

Nous avons effectué des entrevues avec huit gestionnaires d'entreprises pour qu'ils nous parlent de leurs réactions émotionnelles lors d'un événement difficile. L'analyse des narrations des répondants nous a permis d'identifier les mécanismes qui appartiennent à notre grille de départ, de ceux qui n'en font pas partie.

La grille finale des mécanismes de gestion des émotions des gestionnaires d'entreprises est un modèle hybride; elle englobe huit mécanismes mentionnés par la grille de départ et cinq nouveaux.

Mots clés : émotions- expérience- gestion- contrôle de l'expression- mécanismes- gestionnaires

Abstract

We aim to analyse the management of emotions by managers. Our research in the literature has enabled us to establish a first list of the mechanisms that are usually mentioned on a universal basis of the management of common people's emotions.

We have asked eight managers, to describe some emotional experiences during difficult moments. The analysis of the interviews has brought five new mechanisms that had to be included in our list.

Our final list of mechanisms used by managers in dealing with their emotions is a hybrid model that adds some new characteristics to the original model.

Key words: emotions- experience- management - mechanisms- control of the expression-
managers

Table des matières

Sommaire en français.....	iii
Sommaire en anglais.....	iv
Table de matières.....	v
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures.....	ix
Remerciements.....	x
Introduction.....	1
Chapitre I : Les émotions.....	4
I. Une revue de littérature des émotions.....	4
1. Deux modèles d'émotions selon Hochschild (1983).....	5
a. Le modèle organismique.....	6
L'émotion est un processus biologique.....	6
L'émotion est la maîtresse du corps.....	6
L'émotion est un instinct.....	7
b. Le modèle interactionnel.....	8
1.L'approche sociale des émotions selon Goffman (1973).....	9
2. L'approche psycho- sociale de Hochschild.....	12
Conclusion.....	13
Chapitre II : Profession gestionnaire, définitions et rôle du gestionnaire d'entreprise.....	15
I. Deux paradigmes contradictoires de perception des émotions chez le gestionnaire d'entreprise.....	15
1. L'image conventionnelle des gestionnaires d'entreprise : une image rigide dépourvue d'émotions.....	16
2. Nouvelle vision du gestionnaire, un être pourvu d'émotions.....	19
a. L'émotion pour construire des rapports efficaces.....	20
b. Le gestionnaire est un parent.....	22
Conclusion.....	23
Chapitre III : Émotion et raisonnement, leur relation et leur contribution à la fonction managériale.....	24
I. L'émotion participe à la prise de décision et constitue une arme à double tranchant.....	24
1. Les effets de l'émotion peuvent être positifs à la prise de décision.....	25
2. Les effets de l'émotion peuvent être négatifs à la prise de décision.....	27
3. Conclusion.....	28
II. Une nouvelle appréciation des émotions dans la littérature managériale à travers l'intelligence émotionnelle.....	29
Conclusion.....	30

Chapitre IV : La gestion des émotions managériales.....	31
I. Trois raisons qui incitent le gestionnaire à gérer ses émotions.....	31
1. Répondre à une exigence sociale.....	31
2. Besoin de conformité et maintenir une image appréciée.....	34
3. Les émotions sont contagieuses.....	35
II. La gestion des émotions est une qualité managériale.....	36
Conclusion.....	38
Chapitre V : Des mécanismes et une grille de gestion des émotions.....	39
I- La gestion des émotions, qu'est ce que c'est?.....	39
1. Amplifier les émotions.....	41
2. Réprimer les émotions.....	42
II. Les mécanismes de la gestion émotionnelle.....	43
1. Les mécanismes de contrôle intrapersonnels.....	43
2. Les mécanismes de contrôle interpersonnels.....	44
Les stratégies du travail émotionnel selon Hochschild (1979).....	44
La régularisation de l'expérience et l'expression émotionnelle selon Ashforth et Humphrey (1995).....	46
La normalisation des émotions indésirables selon Ashforth et Kreiner (2002).....	47
3. Le Coping ou s'adapter positivement au changement selon Ouimet et Dufour (1997)..	48
III- La grille de notre travail.....	49
Chapitre VI : La méthodologie du travail.....	52
I- Méthodologie de travail.....	52
II. Exploration empirique.....	53
1- Pourquoi avons-nous choisi ces questions de recherche.....	54
2- Atteindre la haute hiérarchie.....	55
3- La pertinence du terrain.....	55
Pré-test : Répondant no 1.....	56
III. Comment nous avons analysé les entrevues.....	65
Chapitre VII : Description & analyse des entrevues.....	67
Répondant no 2.....	67
Répondant no 3.....	75
Répondant no 4.....	79
Répondant no 5.....	86
Répondant no 6.....	90
Répondant no 7.....	95
Répondant no 8.....	100
Conclusion.....	104
Chapitre VIII : Discussion.....	105
I Les mécanismes non mentionnés par les répondants.....	105
II- Les mécanismes repérés dans la grille.....	106
1. Le support externe pour le réconfort et pour trouver une solution au problème.....	106
2. Le sens du contrôle pour se dégager de la préoccupation du moment.....	108
3. L'amortissement des émotions pour se concentrer sur son travail de gestionnaire.....	110

4. La neutralisation, mécanisme organisationnel de la gestion des émotions	111
5. Le recadrage de ses émotions	112
6. La diffusion de l'émotion par l'humour.....	113
7. L'expression de l'émotion pour s'en décharger	113
8. L'adaptation à la tolérance de l'émotion	113
III. Les mécanismes ajoutés.....	114
1. La distanciation, pour objectiver ses émotions et s'en distraire.....	115
a. La distanciation pour objectiver.....	115
b. La distanciation, se distraire pour se reprendre de ses émotions.....	115
2. Apprendre et se protéger grâce aux expériences passées.....	116
3. Se ressourcer grâce à l'équilibre familial.....	117
4. Recontextualiser l'émotion.....	117
IV. La grille de gestion des émotions par les cadres supérieurs.....	118
1. Face à ses émotions.....	118
2. avant le déclenchement des émotions.....	119
Conclusion générale.....	120
Bibliographie.....	124

Liste des tableaux

Les émotions et les théories des émotions selon Hochschild (1983).....	129
La contribution de l'intelligence émotionnelle au gestionnaire performant telle que avancée par George (2000).....	130

Liste des figures

La normalisation des émotions selon Ashforth & Kreiner (2002).....	133
Les mécanismes de gestion des émotions.....	134

Les remerciements

J'aimerais offrir ce travail à tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à venir au bout de ce travail.

Mes remerciements s'adressent d'abord aux membres de ma famille. Tous, vous étiez dans mon cœur tout au long de ces deux années et demie. Maman, Sami, Ines, vous avez participé chacun à votre manière à ce travail. Papa particulièrement. Tu étais toujours à mes côtés et tu m'as appris à ne jamais lâcher. Tu es merveilleux.

J'aimerais remercier aussi tous mes amis : de Montréal, d'Ottawa, du département de communication de l'Université de Montréal et ceux de la Tunisie. Vous m'avez encouragé, supporté et aidé depuis la scolarité jusqu'à la fin de la rédaction. Merci tout le monde!

Une pensée spéciale pour Crystal qui a contribué, beaucoup plus qu'elle ne le croie, à ce travail.

À tous les gestionnaires et cadres supérieurs d'entreprises qui m'ont ouvert leur cœur pour me parler d'une page de leur vie, je leur adresse ma reconnaissance. Sans eux, ce mémoire n'aurait pu avoir lieu. J'aurais aimé vous nommer un à un pour vous communiquer ma gratitude pour votre geste, mais la préservation de vos identités m'empêche de le faire. Ce mémoire vous est dédié, comme modeste expression de ma considération.

Enfin, je crois que je ne remercierais jamais assez Monsieur André. A. Lafrance, mon directeur de recherche et mon mentor. Je vous remercie infiniment pour votre patience, pour vos encouragements continus, pour vos conseils et pour votre compréhension. Vous avez cru en moi plus que je ne croyais en moi-même. Votre support m'est et me restera toujours précieux. Merci infiniment.

Introduction

La mention et l'étude des émotions sont relativement récentes dans la littérature organisationnelle. Considérées comme la part irrationnelle de l'individu, les émotions ont été plutôt négligées dans les recherches portant sur le travail (Thévenet, 1999 :140).

Aujourd'hui, la littérature organisationnelle admet que le milieu de travail est riche en émotions (Thévenet, 1999 : 140; Van – Hoorebeke, 2003 :2). À l'encontre de la vision traditionnelle qui considère l'organisation comme un foyer de rationalité, les recherches les plus récentes considèrent que les raisons et les émotions sont interreliées et ne sont toujours pas opposées dans une relation de conflit (Ashforth & Humphrey, 1995 : 101-102).

Les émotions dans le milieu du travail bénéficient d'un nouvel intérêt de la part des chercheurs. En effet, l'intérêt pour le bien-être de l'employé, l'anxiété et le stress dus au rythme effréné du travail, les changements économiques chroniques auxquels l'individu fait face, etc, ont favorisé l'étude des émotions et ont encouragé l'entreprise à introduire un langage émotionnel dans son discours avec l'employé. Ainsi, des périodiques spécialisés comme «*The Leadership Quarterly*», «*Human Research Management*», «*Human Relations*», ne cessent de publier des articles concernant les émotions dans l'organisation. Dans notre mémoire, les émotions constituent le centre de notre propre recherche.

Dans notre étude, nous avons associé les émotions aux questionnaires d'entreprises pour essayer de comprendre la manière dont ces individus s'abstiennent de communiquer leurs émotions, spécialement lors d'une situation de crise.

En effet, la communication, dans un nouveau type de management, devient le mot d'ordre du gestionnaire efficace (Mintzberg, 1990). Dans le modèle d'entreprises «réseau», la collecte et la diffusion de l'information, la constitution d'une base de données, l'interaction et l'échange avec les employés, sont devenus les principaux rôles du gestionnaire (Mintzberg, 1990 : 35-37). L'efficacité relationnelle du gestionnaire, selon Kets de Vries (2002 :52), serait au centre du management. Les émotions viennent s'introduire dans l'approche relationnelle du

gestionnaire pour traduire le souci managérial d'une meilleure approche interpersonnelle avec ses employés et ses publics externes.

L'intégration des émotions dans l'aspect managérial interactif demande à ce que le gestionnaire gère ses propres émotions. Particulièrement dans les moments de crise ou de changement organisationnel. Cette gestion des émotions devient importante pour des raisons symboliques par rapport à la contagion émotionnelle (Kets de Vries, 2002), rationnelles par rapport à la prise de décision (Damasio, 1995, Goleman, 2002) et normatives par rapport aux règles d'expression des émotions (Ashforth & Humphrey, 1995; Hochschild, 1983).

Nous allons étudier la manière dont les cadres d'entreprises parviennent à gérer l'expression de leurs émotions alors qu'ils vivent des moments intenses. Étudier les mécanismes de gestion des émotions nous amène à les examiner dans un contexte où le gestionnaire devient très conscient de ses émotions (Thévenet, 1999 : 145). Bien que le gestionnaire vive des émotions lors de ses pratiques managériales quotidiennes, il ne peut s'en rendre compte que lorsqu'il rencontre un événement saisissant ou inattendu (Thévenet, 1999 : 145).

Ainsi, nous chercherons à comprendre la manière dont le gestionnaire d'entreprise arrive à gérer ses émotions, particulièrement lors d'un événement difficile et imprévu.

Pour ce faire, nous partirons des questions suivantes : Quels sont les mécanismes de contrôle d'émotions auxquels les gestionnaires d'entreprise font-ils appel pour gérer l'expression de leurs émotions? Parmi les mécanismes identifiés par les principaux auteurs qui ont traité cette question, quels sont ceux qui sont privilégiés par les gestionnaires ? Ces derniers en utilisent-ils d'autres qui leur seraient spécifiques ?

En fait, il s'agit, dans le cadre de notre mémoire, de voir si le cadre supérieur possède des spécificités en matière de gestion des émotions qui prennent en considération sa fonction et son statut hiérarchique, ou s'il adopte des mécanismes similaires à ceux de tous les individus.

En optant pour le sujet des émotions des cadres supérieurs, nous abordons l'un des champs de la compétence managériale. Parler de la gestion émotionnelle consiste à parler d'une façon détournée de la communication des gestionnaires dans un contexte de motivation et du souci du personnel (Kets de Vries, 2002 :53).

Notre travail veut ainsi contribuer modestement à une littérature sur la gestion des émotions managériale, sujet qui, à notre connaissance, n'a pas été suffisamment traité par les recherches organisationnelles. Il veut ainsi aider à déceler des particularités managériales en matière de communication des émotions et aider les futurs gestionnaires à mieux contrôler leurs émotions dans une situation émotionnellement difficile.

Ce mémoire comporte huit chapitres. Les deux premiers sont centrés sur la définition des termes clés de notre sujet; émotions et gestionnaires. Nous effectuons une revue de littérature sur ces deux concepts; nous présentons les différents paradigmes et débats qui les entourent. Le troisième chapitre fait le lien entre les émotions et le raisonnement. Nous décrivons l'influence que détiennent les émotions sur le raisonnement et la prise de décision du gestionnaire et montrons comment la gestion des émotions fait partie d'une nouvelle évaluation du rôle des émotions dans la pratique managériale à travers le concept de l'intelligence émotionnelle. Nous essayons d'expliquer, dans le chapitre quatre, les raisons qui poussent le gestionnaire à gérer ses émotions et prouver que la gestion des émotions chez les gestionnaires est une qualité managériale. Le chapitre cinq englobe la grille de départ des mécanismes de gestion des émotions. Parce qu'il n'existe pas de grille qui spécifie les mécanismes de contrôle des émotions des cadres supérieurs, nous élaborons, à partir d'une revue de littérature, une grille qui s'applique aux individus communs. Elle est présentée et expliquée dans ce chapitre.

Les chapitres qui suivent sont consacrés au travail empirique. Dans le chapitre six, nous justifions notre méthode de travail sur le terrain, le chapitre sept est consacré à la description et à l'analyse des entrevues effectuées avec les gestionnaires et le dernier chapitre discute des résultats obtenus.

Chapitre I

Les émotions

Aujourd'hui les émotions bénéficient d'une grande importance dans divers champs de recherche. Elles ont été longuement ignorées et considérées comme opposées à la logique et à la rationalité, ayant des conséquences parfois incontrôlables (Mayer & Salovey, 1997 : 4-5).

Actuellement, les émotions sont présentes dans plusieurs domaines de recherche: les neurosciences, la psychologie, le développement de la personnalité, la psychopathologie, la culture (Keltner & Ekman, 2000 :163) et, plus récemment, dans les études de management. En effet, parler de performance dans le travail, cela revient à parler des relations interpersonnelles intra et extra organisationnelles où l'émotivité devient un facteur déterminant de la qualité des rapports entre les personnes dans les différents milieux et, plus particulièrement, dans celui du travail (Kets de Vries, 2002 :52).

Ce chapitre est consacré à la définition de l'émotion. Comprendre la gestion des émotions, passe d'abord par comprendre les émotions elles- même. Dans ce qui va suivre, nous allons essayer de préciser cette notion en proposant une revue de littérature qui expose les points de vues de différents auteurs.

I. Une revue de littérature des émotions

On trouve plusieurs définitions du terme «émotion», ce qui reflète la richesse du sujet. Certains auteurs proposent une lecture historique des écrits sur les émotions en les présentant par ordre chronologique : Luninet (2002)¹, par exemple, a étudié les émotions depuis l'antiquité, en partant de Platon jusqu'à la période contemporaine : en faisant référence à des auteurs comme Frijda, Lazarus et Ekman.

D'autres ont préféré présenter les émotions dans leurs différents aspects: philosophique, psychique et cognitif, comme l'a fait Oatley (2000)². D'autres encore ont choisi de proposer des théories des émotions. Tappolet (2000)³, par exemple, a proposé trois conceptions des

¹ Luninet, O. (2002). Psychologie des émotions, confrontation et évitement. *DeBoeck université*, 256 pages

² Oatley. K (2000). Emotion:Theories. in*Encyclopedia of Psychology Vol 3, Oxford Univesity Press*, 163- 171.

³ Toppolet, C. (2000). Émotions et valeurs. *PUF*, 127-165

émotions : la conception phénoménaliste; la conception cognitivo-conative et la conception standard.

Pour effectuer notre revue de littérature, nous avons choisi d'emprunter le cheminement décrit dans l'ouvrage de Hochschild; «*The Managed Heart, Commercialization of human feeling*»⁴ publié en 1983. Sa synthèse des théories, en appendice A, nous semble la plus intéressante. Elle est servie de guide pour notre étude.

Deux raisons nous poussent à suivre le cheminement de cette auteure. D'abord, parce qu'elle expose, d'une manière claire et simple, plusieurs théories des émotions selon différents auteurs. Ensuite, parce qu'elle propose sa propre théorie qui nous sera fort utile pour comprendre les chapitres qui vont suivre. Néanmoins, d'autres auteurs seront cités pour confirmer et enrichir les propos de Hochschild (1983).

1. Deux modèles d'émotions selon Hochschild (1983)

Dans sa revue de la littérature consacrée aux émotions, Hochschild (1983) distingue deux modèles. Un modèle qu'elle a appelé «Organismique»⁵ et un autre qu'elle a nommé «Interactionnel»⁶.

Le premier modèle s'intéresse à l'origine des émotions et à la notion organique de l'affect d'où le mot «Organismique». Le deuxième, quant à lui, s'écarte de l'origine de l'émotion et se concentre plutôt sur le côté social qui définit une émotion selon son contexte, d'où le mot «Interactionnel».

L'auteure présente Darwin, James et Freud comme des auteurs qui composent le modèle «Organismique». Et elle retient Gerth, Mills et Goffman comme des adeptes de la conception «Interactionnelle».

⁴ Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart, commercialization of human feeling*. University of California Press, 201- 222.

⁵ C'est notre traduction de l'anglais au français du terme original «Organismic» de Hochschild (1983).

⁶ C'est aussi notre traduction de l'anglais au français du terme original «Interactional» de Hochschild (1983).

a. Le modèle organismique

Dans ce modèle, les émotions sont liées à des zones organiques prioritaires.

L'émotion est un processus biologique

Darwin représente le point de départ de la recherche moderne sur les émotions (Oatley, 2000 :168). Pour lui, les émotions sont les vestiges d'un passé soumis à l'évolution. Par exemple, des expressions comme *serrer les dents* dérive de *l'habitude de mordre, l'amour de l'accouplement et la colère de l'action de tuer*. Pour Darwin, les émotions sont des gestes qui ont été acquis depuis la préhistoire, d'où sa théorie «*Gestuelle de l'émotion*» (Hochschild, 1983 :207). Cette théorie lie les émotions aux actions. La gestuelle émotive a pour fonction de précéder ou d'annoncer une action. Elle prépare le corps à une action consciemment ou inconsciemment anticipée. De ce fait, ce sont des *actions manquées* (Hochschild, 1983 : idem).

Darwin voit aussi les émotions comme universelles (Oatley, 2000 :168) Autrement dit, elles sont communes et similaires à tous les humains. La subjectivité et les facteurs sociaux qui peuvent soutenir la définition de l'émotion sont omis de la théorie Darwinienne. Ce point constitue le cœur de la critique que Hochschild (1983) adresse à cette théorie.

L'émotion est la maîtresse du corps

La théorie de William James définit l'émotion comme émanante du corps, d'où sa théorie «*périphérale*» (Oatley, 2000 :168), le périphérique étant le corps. Sa théorie s'oppose à la perception classique selon laquelle les émotions émanent du cerveau et provoquent des changements dans le corps. James prend le chemin inverse : les émotions proviennent du corps et déclenchent l'état mental de la personne.

En effet, la recherche psychologique sur les émotions considère habituellement l'émergence du processus émotionnel ainsi : l'individu perçoit un événement. Un sentiment émerge de cette perception, et des expressions corporelles se manifestent suite à ses émotions. Donc, l'effet physiologique survient après le changement apporté à l'état mental.

James, lui, voit les choses autrement. L'individu perçoit un événement. Des changements physiologiques émergent et déclenchent des sentiments. Les sentiments qui résultent de ces changements physiques constituent les émotions.

Si, par exemple, le sourire (expression) est la résultante de la joie (état mental), James voit que c'est l'action de sourire qui provoque la joie, tout comme ce sont les larmes qui suscitent la tristesse et les tremblements qui vont causer la peur (Baum, 2001 :495) et non le contraire.

Partant de cette perspective, Hochschild (1983 : 211) voit que si on se base sur la théorie de James, la manipulation du corps, par les médicaments ou par la chirurgie par exemple, entraînera la manipulation de l'état émotionnel de l'individu.

L'émotion est un instinct

L'autre chercheur qui fait partie du modèle «Organismique» est Sigmund Freud. Ce dernier n'a pas proposé une théorie des émotions, mais il a, plutôt, enrichi la recherche psychologique sur les désirs des êtres humains (Oatley, 2000 :169).

Le tournant psychologique accompli par Freud, interprète l'action humaine comme conditionnée par l'inconscient. Ce sont les désirs, les fantasmes, les représentations refoulées depuis l'enfance, etc, qui déterminent les comportements humains⁷.

Ouvrant la voie aux travaux de la psychanalyse, la perception freudienne définit l'affect comme un processus inconscient (Selon Hochschild, Freud utilise dans ses recherches le mot *affect* et non émotion). En effet, l'affect s'exprime, chez l'individu, par des désirs inconscients, comme la sexualité, qui sont rarement acceptés par la société. Face à l'interdiction d'exprimer ses désirs, l'individu réprime ses affects. Ainsi, le désir, inconscient, est supplanté par une volonté raisonnable et consciente de se soumettre aux lois de la société :

An affect or an emotion is perceived but misconstrued. By the repression of its proper presentation it is forced to become connected with another idea and is now interpreted by consciousness as the expression of this other idea. If we restore the true connection, we call the original affect «unconscious» although the affect was never unconscious but its ideational presentation had undergone repression. (Freud, 1915b:110 in Hochschild, 1983: 210).

⁷ Lysek, D. la notion d'inconscient chez Freud et en micropsychanalyse. Micropsychanalyse n°2. L'inconscient - L'agressivité, Lausanne, Favre, 1997. Consulté le 29 juillet 2004 à l'adresse <http://www.micropsychanalyse.net/fr/artic/inc.html>

L'action de refouler, selon Freud, ne veut pas dire supprimer. C'est conserver les désirs et les affects quelque part dans les profondeurs de la mémoire. Cette conservation / refoulement perdure et jaillit dans les rêves de l'individu, ou bien se manifeste dans les comportements ou les dire impulsifs de l'individu liés à des moments d'absence totale de réflexion. Avec Freud, l'émotion devient une sorte de messenger inconscient de l'état de l'individu. Elle a pour fonction de traduire la manière avec laquelle l'individu appréhende son monde.

Ainsi, selon Hochschild (1983), le point de convergence qui lie ces trois auteurs dans le modèle «Organismique», c'est qu'ils voient l'émotion comme identique chez tous les individus. L'émotion est reliée à des réactions biologiques immuables et communes à tous les êtres humains, car elle est manifestation physiologique, biologique ou instinctive.

Pour d'autres auteurs, qui proposent le modèle «Interactionnel», le facteur social est déterminant, même s'ils reconnaissent que les composantes biologiques puissent être impliquées dans la constitution de l'émotion.

b. Le modèle interactionnel

Selon Hochschild (1983 : 211), l'importance de ce modèle réside dans le fait qu'il considère le facteur social avant, après et surtout durant l'expérience émotionnelle. De ce fait, l'interprétation, la codification et la gestion de l'expression émotionnelle, lors de l'interaction sociale, intègre la définition des émotions.

Pour ce faire, il faut commencer d'abord par voir les émotions du point de vue de leur expression, c'est-à-dire comme un état perçu de l'extérieur même s'il est bien ressenti de l'intérieur.

Dewey, par exemple, explique l'auteure, voit l'émotivité comme une action qui prend forme selon le contexte social dans lequel l'individu se trouve. Au cours d'une interaction, les actions sont perpétuellement changées et ajustées pour qu'elles répondent à l'environnement dans lequel elles se produisent: *«There are an indefinite number of original or instinctive activities which are organized into interests and dispositions according to the situation to which they respond»* (Dewey, 1922: 147 in Hochschild, 1983: 212).

L'émotion, de ce point de vue, n'a de sens que lors d'une situation d'interaction sociale.

Cette même conception des émotions est appuyée et complétée par Gerth et Mills (1964, in Hochschild : 212). Selon ces auteurs, ce que l'individu communique à autrui, à travers sa gestuelle, est un moyen d'expression et de définition des émotions. De ce fait, ils considèrent trois aspects associés aux émotions : les *gestes* (le comportement communiqué à autrui), *l'expérience consciente* (vivre l'émotion) et *le processus physiologique* (changements corporels).

When our feelings are vague and inchoate, the reactions of others to our gestures may help define what we really come to feel (...) the social interaction of gestures may thus not only express our feelings but define them as well. (Gerth & Mills : 1964 : 55 in Hochschild, 1983 : 213).

Ainsi c'est l'association action/situation qui définit l'émotion. Sans mentionner la régulation, ni la gestion des émotions, il existe une prise de conscience de la part de l'individu qui l'incite à proposer une gestuelle convenable à la situation dans laquelle il se trouve (Hochschild, 1983 :219). Les normes de l'interaction sociale sont ainsi ressenties d'une manière implicite à travers le maintien d'une attitude conforme aux règles socio-culturelles de la société à laquelle l'individu appartient.

Selon Hochschild, ce dernier point serait clairement explicité dans le travail de Goffman sur *la mise en scène des actions individuelles*. L'analogie théâtrale des situations sociales qu'il propose pour parler des interactions, retient l'attention dans la mesure où l'expression des émotions devient une action qui dérive de l'environnement et de l'autre et non plus de l'individu lui-même (Hochschild, 1983 : 218)

L'approche sociale des émotions selon Goffman (1973)

Goffman a utilisé l'analogie de la scène théâtrale pour expliquer ce qui se passe lors des interactions sociales. Contrairement à Freud, par exemple, qui voit les émotions comme un processus inconscient, Goffman les voit comme un mécanisme consciemment pratiqué dont l'objectif est de maintenir la relation avec l'autre (Hochschild, 1983 :214).

Goffman a insisté sur la définition de la situation. D'après lui, il y a une situation particulière qui encadre chaque interaction. Et chaque situation a une «*logique sociale*» que l'individu subit. Hochschild (1983 :214) emploie la notion de la «*Taxe*» pour expliquer cette logique sociale. Il existe, en effet, des normes qui imposent une dimension obligatoire à la manière dont l'individu vit la situation interactionnelle. La manière de voir, de penser, d'agir, de sentir, etc, devient un ensemble de *micro actions* commandées par le sens de l'obligation sous la forme de règles sociales, d'où la *taxe sociale* : une façon de produire une déclaration de ses expériences émotionnelles et d'en payer le prix sous la forme d'un comportement social conforme aux règles de la situation.

Suivant cette pensée, le marginal social serait celui qui ne verse pas cette *taxe*. Autrement dit, celui qui montre ses émotions d'une manière inacceptable, est enfermé dans une catégorie *péjorative* qui réduit son appartenance à la société (Ashforth &Humphrey, 1995 :108). Entrant dans cette catégorie, il y aurait des «Hors –la –société» comme il y a des Hors la -loi qui commettent des délits en refusant de répondre au protocole social. L'attitude de ce hors- la- société serait variable en fonction du contexte dans lequel cet individu se présente, puisqu'il n'y a pas de modèle unique qui règle toutes les interactions sociales. Il y aurait, plutôt, des *rôles* et des *micro-actions* qui forment les éléments de chaque situation (Hochschild, 1983 :215).

Les règles sociales sont imposées à l'individu depuis l'enfance. La famille, l'école et les médias sont les principaux transmetteurs des codes émotionnels et sociaux (Cosnier, 1994 :112). Ces codes sont généralement fixes (incorporés dans le système socio- culturel) ; ils émergent à partir d'un consensus général (acceptées par unanimité) et s'appliquent à l'expérience émotionnelle de l'individu et à ce qu'il en révèle lors de l'interaction avec l'autre (socialement partagées).

Le modèle dramaturgique de Goffman découle principalement de cette idée. L'individu, dans son interaction publique, obéit à des normes émotionnelles et sociales diverses qui l'incitent à jouer un rôle suivant le cadre et son interlocuteur. L'individu adopte des personnalités et interagit avec les autres individus qui, eux même, jouent d'autres rôles. Le désir de plaire et d'être accepté, amène l'individu à intégrer les normes émotionnelles lors de son comportement social : «*Au lieu d'exécuter purement et simplement sa tâche et de donner libre*

cours à ses sentiments, il exprime le fait d'accomplir sa tâche et communique ses sentiments de manière socialement acceptable» (Goffman, 1973 :67).

L'expression des émotions est ainsi une action qui dépend du moment de l'interaction sociale, c'est à dire des attentes des individus qui constituent le contexte du déroulement de l'interaction.

Goffman utilise le terme de «*façade*» pour déterminer le comportement «*visible*» adopté face à autrui lors d'une situation d'interaction : «*C'est là une façon de «socialiser» une représentation, de l'aménager, de la modifier pour l'adapter au niveau d'intellection et aux attentes de la société dans lequel elle se déroule*» (Goffman, 1973 :40)

Empruntant le vocabulaire théâtrale de Goffman, Hochschild (1983 :216) parle de «*On stage*» pour désigner l'application des règles sociales: sur la scène publique. Et elle appelle «*Surface acting*» (Hochschild, 1979 :558) l'action de changer son comportement et son expression faciale selon les exigences de la communication émotionnelle du moment. C'est un changement superficiel

Finalement, ce que Hochschild (1983) reproche aux théoriciens du modèle «interactionnel», c'est qu'ils s'en sont tenus à une définition superficielle de l'émotion. Plus précisément, le travail de Goffman demeure incomplet dans la mesure où il a négligé de parler de la sensation émotionnelle interne de l'individu au moment où il interagit avec autrui. Goffman a présenté un soi⁸ vide de toute vie intérieure, un soi qui se plie aux normes sociales sans pour autant sentir ou s'émouvoir. Or, pour pouvoir jouer la comédie publiquement, il faut d'abord ressentir les événements, les évaluer, les juger et ainsi être capable d'y répondre ou de les condamner. «*Yet the actor he proposes has little inner voice, no active capacity for emotion management that might enable him or her to respond to such rules*» (Hochschild, 1983: 217). Il faut faire partie du personnage, le vivre, le comprendre pour l'incarner.

La conception théorique des interactions sociales voit les émotions comme dérivant *uniquement de l'événement et non pas de l'individu lui-même* (Hochschild, 1983 : 218). Le

⁸ Les théoriciens de l'interactionnisme symbolique (Blumer, Goffman, Mead, etc) ont introduit la notion du soi dans leur définition de l'identité sociale. Le soi se construit et se développe à partir de l'interaction sociale. Il est composé du «je» (le spontané) et le «moi» (le contrôlé). L'action individuelle émerge par l'interaction de plusieurs «soi» qui interagissent. Le «soi» est en construction continue. Voir, Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*. University of Chicago Press.

soi demeure invisible lorsqu'il s'agit de subir, contrôler ou gérer les émotions. Il n'est visible que pour exhiber ce que le public s'attend de voir. La théorie de Goffman serait ainsi une théorie qui se base sur le comportement (l'externe) et non sur les sentiments (l'interne). C'est pour cela que Hochschild (1983) la considère comme incomplète.

Cette déficience a amené cette auteure à élaborer sa propre théorie sur les émotions.

2. L'approche psycho- sociale de Hochschild (1983)

Hochschild (1983 : 219) a trouvé que chacun des modèles «Organismique» et «Interactionnel» présente des lacunes. L'un voit les émotions comme universelles, biologiques et communes à tous les êtres humains, d'où «*non malléables*». L'autre les voit comme dérivant de l'environnement et émergeant de l'interaction sociale, et donc «*malléables*».

Le modèle «socio-psychologique» que propose Hochschild (1983 :218- 222) est un modèle qui englobe quelques notions de l'un et quelques éléments de l'autre. Mais il veut surtout montrer le pouvoir que détiennent les institutions sur les émotions individuelles: «*We need a theory that allows us to see how institution- such as corporations-control us not simply through their surveillance of our behaviour but through surveillance of our feelings*» (Hochschild, 1983: 218).

D'abord, des théoriciens «interactionnels», Hochschild a retenu les règles de comportement que l'individu prend en considération dans l'accomplissement de son activité sociale. Ainsi, de la théorie de Goffman qui s'intéresse aux interactions humaines et aux activités de représentation dont l'individu fait usage pour répondre aux «*contraintes interactionnelles*» (Goffman, 1973 :67), Hochschild (1983 :219) souligne le *coût émotionnel* que paye l'humain à chaque fois qu'il doit obéir aux normes sociales d'interaction. En effet, pour répondre aux exigences institutionnelles, l'individu procède à une *dynamique affective*, au cours de laquelle il doit changer ses propres émotions, inadaptées au contexte dans lequel il se présente, pour les remplacer par d'autres, admissibles par les normes de la situation

Ce changement de l'expression pèse sur l'équilibre psychique de l'individu, car il est parfois difficile à exécuter.

Ensuite, des théoriciens «Organismiques», qui relient les émotions aux origines de l'évolution, Hochschild (1983 :219) considère l'émotion comme le sixième sens de l'être humain. C'est-à-dire que l'individu perçoit le monde qui l'entoure grâce au toucher, à l'ouïe, au goût, à la vue, à l'odorat et... à l'émotion. Mais, ce qui différencie ce dernier sens des autres, c'est qu'il est lié à l'action d'une part et à la cognition d'autre part.

En effet, l'action se traduit dans les *actions manquées* que nous avons décrites plus haut en citant Darwin. L'émotion reflète l'expérience du corps prêt à agir, d'où l'action manquée de l'émotion. Lorsque l'individu contrôle ou gère ses émotions, il gère aussi les réactions anticipées de son corps.

Le travail émotionnel que fournit l'individu dans les situations d'interactions est ainsi un travail émotionnel pour des actions consciemment (Darwin) ou inconsciemment (Freud) anticipées.

Hochschild (1983) avance que ce côté-ci des émotions, considérées comme biologiques donc «non malléables», subit une forte influence sociale : « *The way emotion signals messages to us is also influenced by social factors*» (Hochschild, 1983 :222).

3. Conclusion

Par ce qui a précédé, nous avons essayé de montrer trois modèles des émotions tels que présentés par Hochschild (1983) : le modèle «organismique», le modèle «interactionnel» et le modèle «socio- psychologique»⁹.

Nous remarquons que les émotions ont été considérées d'un angle qui diffère selon l'auteur et selon l'intérêt de sa recherche. Nous pensons que c'est la troisième théorie, celle de Hochschild (1983) qui nous sera la plus utile pour le chapitre consacré à la gestion des émotions. L'approche psycho-sociale est centrée avant tout sur l'individu lui-même et sur ses émotions internes avant de parler de l'interaction sociale et du processus de codification, de gestion et d'expression de l'émotion qu'elle engendre. Cette théorie insiste d'abord, sur le

⁹ Voir tableau 1; Les émotions et les théories des émotions selon Hochschild (1983), p 129.

vécu émotionnel de l'individu et l'effort qu'il doit fournir ensuite pour répondre aux protocoles de l'interaction et aux demandes du contexte dans lequel il se trouve.

Les gestionnaires d'entreprises, sur qui se penche cette étude, vivraient des émotions déclenchées par un événement imprévu. Cet événement susciterait en eux des émotions qu'ils devraient gérer face à leurs collaborateurs et employés. En tant qu'individus au statut particulier, les gestionnaires vont réprimer des émotions négatives qu'ils pourraient vivre lors d'une situation difficile et afficher d'autres, plus cohérentes à leur statut de cadre supérieur. S'il y avait un jeu théâtrale face à autrui à la manière Goffmanienne, il faudrait d'abord qu'il y ait un ressenti intime à la manière Hochschildienne.

Chapitre II

Profession gestionnaire, Définitions et rôles du gestionnaire d'entreprise

Qu'est ce qu'un gestionnaire? Un économiste, un financier, un administrateur ? Homme de pouvoir, d'autorité, de sciences ou, tout simplement, un intellectuel ? Dirigeant, commandant, leader ? Idéalement, tout cela, à la fois, de temps en temps. Être gestionnaire, c'est plus qu'occuper une fonction ou une position hiérarchique dans une entreprise. Il faut être à la fois un scientifique et un artiste, car il faut posséder deux caractéristiques contradictoires, l'intellect et l'émotivité.

Si l'ancêtre des études de gestion, Fayol, ne jure que par l'administration et ses cinq éléments, «*Prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler*» (Fayol, 1916/ 1979 :5), les penseurs actuels du management, comme Mintzberg ou Kets de Vries, voient le gestionnaire comme un personnage polyvalent (Kets de Vries, 2001 :100) qui assure en vérité plus que cinq rôles dans sa fonction de gestionnaire (Mintzberg, 1984 : 65-111).

Quoique la fonction de gestionnaire soit reconnue depuis longtemps, surtout à travers le travail de Fayol, les définitions données de cette pratique demeurent floues, parfois même contradictoires (Kets de Vries, 2001).

Dans ce qui va suivre, nous allons présenter deux manières opposées de percevoir le gestionnaire. L'une, plus traditionnelle, le dépouillant de toute activité émotionnelle. L'autre, plus récente, inclut les émotions dans la fonction managériale et en fait même un impératif d'efficacité.

I. Deux paradigmes contradictoires de perception des émotions chez le gestionnaire d'entreprise

Le *leadership* est l'un des sujets les plus souvent abordés dans la littérature organisationnelle (George, 2000 :1028). Par rapport aux émotions, objet de notre recherche, nous avons identifié deux paradigmes distincts pour décrire le comportement d'un gestionnaire.

Le premier accorde au gestionnaire une nature sévère, un comportement rationnel et un rôle de technicien. C'est l'image conventionnelle du gestionnaire telle que décrite par la littérature traditionnelle du management. Le deuxième paradigme, issu d'observations empiriques des chercheurs sur le terrain et d'entrevues avec les gestionnaires d'entreprises (Mintzberg, 1984, 1990 et Kets de Vries, 2001, 2002), apporte une définition plus précise, fondée sur des observations du comportement lors de leur pratique. C'est l'image réelle des gestionnaires d'entreprises.

1. L'image conventionnelle des gestionnaires d'entreprise : une image rigide, dépourvue d'émotions

L'origine étymologique du mot «gestionnaire» vient du verbe *gérer* qui signifie, «*assurer l'administration, l'organisation, le traitement d'un ensemble de marchandises, d'information, de données, etc.*» Ce terme signifie également, *administrer des intérêts, une entreprise, etc.*¹⁰

A première lecture, le verbe *administrer* serait le terme qui traduit au mieux cette activité de gestion. C'est ce que la littérature ancestrale du management a fait en reliant la gestion à l'administration.

En effet, Fayol (1916), s'est penché sur la pratique de la gestion dans son œuvre *Administration industrielle et générale*. Même s'il n'emploie ni le verbe *gérer* ni la qualité de *gestionnaire*, on peut, comme le note Pierre Morin dans son introduction à la réédition de l'ouvrage de Fayol (1979), considérer que le mot *manager*, peut facilement se substituer au mot *administrer*. Car Fayol a eu l'idée de voir en l'administration une pratique qui tend à synthétiser toutes les fonctions de l'organisation. Plus précisément, il s'agit, pour lui, de «*dresser le programme général d'action de l'entreprise, de constituer le corps social, de coordonner les efforts, d'harmoniser les actes*» (Fayol, 1919/ 1979 :4).

Dans son œuvre, cet auteur a voulu mettre en valeur des éléments qui participent à la réussite de l'entreprise. Il a ainsi parlé du facteur humain, de la réduction de l'échelle hiérarchique et de la suprématie de la communication verbale sur la communication écrite. Aussi, il a précisé la fonction de l'administrateur en la décrivant dans l'action de «*prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler*» (Fayol, 1916/ 1979 :5). Selon lui, c'est une fonction

¹⁰ Larousse. 1999, p 474.

qui consiste à s'écarter des tâches professionnelles reléguées aux employés de l'entreprise et à se concentrer, plutôt, sur l'optimisation des ressources humaines et matérielles disponibles pour atteindre son objectif.

Ainsi, nous remarquons que le procédé administratif, selon la vision de Fayol, donne de l'importance aux sujets humains. Il vise généralement le succès d'une collaboration humaine autant que le profit. L'administrateur / gestionnaire applique ses compétences au fonctionnement du personnel comme garantie du succès de l'entreprise : *«La fonction administrative n'a pour organe et pour instrument que le corps social. Tandis que les autres fonctions mettent en jeu la matière et les machines, la fonction administrative n'agit que sur le personnel»*. (Fayol, 1916/ 1979 :19).

Néanmoins, malgré la focalisation de l'auteur sur l'intérêt que porte le gestionnaire aux individus de son entreprise, il exclut la partie émotionnelle dans ce souci de gestion et par conséquent il l'élimine de sa description de la fonction managériale. Par exemple, Fayol (1916/1979) n'a pas mentionné le rôle des émotions dans les relations de «coordination» pour une meilleure efficacité de l'interaction entre le gestionnaire et ses subordonnés. Il n'a pas aussi signalé le rôle des émotions qui viennent renforcer le sentiment d'appartenance dans l'organisation lors de la «formation» et du «recrutement», a fin de convaincre le futur employé d'en faire partie.

Dans la même lignée, d'autres auteurs, ont tracé le portrait du gestionnaire en lui attribuant une image dépourvue d'émotions. Zaleznik (1977/ 2004) ¹¹par exemple, a décrit les différentes facettes du gestionnaire en le comparant au leader. Cette comparaison n'a pas pour but de montrer la supériorité du gestionnaire sur le leader ou vice versa. Elle veut montrer que le terme leader définit une personne plus interactive, plus active et plus consciente des enjeux émotionnels dans ses pratiques. Bref, il croit que le leader doit faire preuve, dans son comportement managérial, de plus d'émotions que le gestionnaire, lequel serait plutôt conservateur dans sa personnalité et stable dans sa manière de travailler. L'auteur accorde au gestionnaire un caractère rigide s'exprimant par une personnalité disciplinée, un rôle organisationnel minutieux et des rapports stricts avec les autres, tout à l'opposé du leader.

¹¹ Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders, are they different? *Harvard Business Review*, 75- 81

Au niveau de la personnalité, Zaleznik (1977/ 2004) présente le gestionnaire comme le produit d'institutions sociales rigides qui lui ont inculqué une base disciplinaire solide de valeurs conventionnelles bien encrées. Dans sa manière de gérer, cet individu tend à mettre en pratique les idéaux et le fort sentiment de responsabilité qui lui ont été transmis. C'est un individu «*conservateur*», qui se lance rarement dans l'expression de ses émotions : «*Managers see themselves as conservators and regulators of an existing order of affairs with which they personally identify and from which they gain rewards*» (Zaleznik, 1977/ 2004:79)

Taylor (1856- 1919), a été l'un des champions de cette relation entre le comportement managérial et la personnalité. Le style de management qu'il a proposé est qualifié d'*autoritaire* (Fineman, 1993 : 26), avec de la discipline, des règles de travail intransigeantes et une exécution aveugle des tâches. Son refus de tout ce qui est de l'ordre de l'émotivité et de la spontanéité s'est traduit dans la robotisation du travailleur industriel, la segmentation de la tâche et la programmation complète de l'activité des employés.

Le leader par contre est un meneur d'hommes Il est opportuniste, aime prendre des risques et tolère le manque de structuration dans l'organisation (Zaleznik, 1977/2004). Il sait passer ses idées par des messages symboliques chargés d'émotions pour faire adhérer ses employés à ses visions. Le gestionnaire, par contre, se présente comme un individu pour qui le travail est un ensemble de tâches à accomplir, d'individus à diriger, d'idées à planifier et à exécuter selon l'urgence des besoins. Il n'équipe pas sa boîte à outil managériale de vision, d'inspiration ou de passion. Il se contente de faire son travail de la manière la plus compétente, sans pourtant s'y impliquer : «*Managers tend to adopt impersonal; if not passive, attitudes toward goals arise out of necessities rather than desires and, therefore, are deeply embedded in their organization's history and culture*» (Zaleznik, 1977/2004:76).

Le gestionnaire, de ce fait, est plus rigoureux dans sa manière de travailler, contrairement au leader qui aime lancer de nouvelles idées, se servir de son imagination. Ce dernier est de nature plus opportuniste; il aime apporter du changement dans l'organisation (Zaleznik, 1977/2004 :81).

Aussi, les relations que construit le gestionnaire avec son entourage ne durent pas (Kets de Vries, 2004 :71). Influencé par le rôle que l'autre joue dans l'organisation ou durant un événement, il établit des relations basées sur la recherche d'intérêts communs ou sur l'atteinte

et le maintien d'un équilibre de pouvoir dans l'organisation : *«Managers relate to people according to the role they play in a sequence of events or in a decision making process»* (Zaleznik, 1977/ 2004 : 78).

Avare de ses émotions, il maintient un bas niveau d'implication émotionnelle dans ses relations qui demeurent généralement passives. Le leader, quant à lui, fait preuve d'empathie et d'intuition dans ses relations avec autrui: *«They risk emotional involvement in working closely with their juniors»* (Zaleznik, 1977/2004 : 80).

Comme nous le remarquons, la principale différence entre un gestionnaire et un leader selon Zaleznik (1977/ 2004) se situe dans la prise en charge du facteur émotionnel et dans l'attitude au travail et la personnalité du cadre. Même si l'auteur parle du leader en lui attribuant des capacités émotionnelles à l'opposé du gestionnaire, nous proposons de placer cet auteur dans l'ancien paradigme de perception du gestionnaire. Car, comme l'a mentionné l'introduction de l'article, cet auteur demeure dans l'ancienne vision du management vu que sa description demeure focalisée sur la structure de l'organisation plus que le rôle concret du dirigeant : *«The traditional view of management, back in 1977 when Abraham Zaleznik wrote this article, centered on organizational structure and processes»* (Harvard Business Review, 2004 :74 introduction à l'article de Zaleznik).

Ce n'est que récemment que la littérature organisationnelle managériale a pris conscience de l'importance de l'introduction des émotions dans le discours de l'entreprise (George, 2000 :1028). Les chercheurs, en se basant sur des études empiriques, ont découvert les avantages qu'on peut tirer des émotions dans les organisations. C'est ainsi que les émotions ont été introduites dans la nouvelle perception du gestionnaire de l'entreprise.

2. Nouvelle vision du gestionnaire, un être pourvu d'émotions

Au cours des dernières années, les spécialistes du management et du comportement des dirigeants ont renouvelé la définition de la fonction de dirigeant. Les observations et les études réalisées dans les milieux de travail (exemple : Mintzberg, 1984, 1990; Kets de Vries, 2001, 2002) ont montré que les gestionnaires sont loin de correspondre à l'image rigide attribuée par des études plus classiques.

Réactif, opportuniste, dépendant de réseaux de contacts intra et extra organisationnels, le nouveau gestionnaire d'entreprise, selon Kets de Vries (2001 : 100), est loin d'être uniquement rationnel. Pour résumer le passage des anciennes pratiques managériales vers les nouvelles qu'il décrit, l'auteur parle de la transition des trois C (contrôle, conformité, compartimentation) aux trois I (idées, information, interaction) (Kets de Vries, 2001 : 84). Ceci est dû principalement à la nouvelle économie qui a remplacé les normes bureaucratiques traditionnelles par de nouvelles formes d'entreprises réseaux ayant des échelles hiérarchiques plus réduites.

Ce changement a obligé le gestionnaire à donner une importance plus grande aux relations humaines dans l'organisation. Par conséquent, il est devenu plus interactif dans ses relations (Mintzberg, 1984, 1990) et plus patriarcal dans son rôle de manager, car en formant une relation émotionnelle, il fonctionne comme un parent (Popper & Maysel, 2003).

a. L'émotion pour construire des rapports efficaces

Henry Mintzberg a observé les dirigeants d'entreprises dans leurs pratiques quotidiennes. Il a montré que le travail des gestionnaires est loin d'être aussi structuré, organisé et planifié que le laissent entendre les résultats des recherches antérieures :

Il travaille (le cadre) à un rythme soutenu et ses activités sont caractérisées par la brièveté, la variété et la fragmentation. Son travail ne conduit pas le cadre à être un planificateur et un penseur; il le conduit plutôt à être un manipulateur d'information et un adaptateur qui préfère un milieu du type «stimulus- réponse» (Mintzberg, 1984 :19).

Les observations de Mintzberg font le portrait d'un gestionnaire qui, en courant dans tous les sens, exerce plusieurs professions en une seule : «*Figure de proue, meneur d'homme, agent de liaison, contrôleur, diffuseur, porte parole, entrepreneur, apporteur de solution, distributeur de ressources et négociateur, tout cela tour à tour en fonction des nécessités*» (Kets de Vries, 2001 : 100, parlant du travail de Mintzberg).

L'interactivité serait ainsi le nouveau mode de fonctionnement de l'organisation et le gestionnaire serait le moteur de cette interaction. Selon Mintzberg (1990 :35), il semblerait que les gestionnaires recherchent, avant tout, l'échange d'information. Car l'efficacité

managériale dépendrait, comme l'un des facteurs les plus importants, d'une solide base de données d'information sur leur environnement organisationnel interne et externe, qui, elle-même, contribue à la prise de décision du gestionnaire (Mintzberg, 1990 :37). Dans ce sens, l'auteur explique qu'une grande partie de la profession du gestionnaire est liée à la communication, formelle et informelle, pour collecter l'information.

Cette collecte d'information dépend des relations que le gestionnaire maintient avec son réseau (Mintzberg, 1990 :82). Elle est, de ce fait, associée à la qualité de l'approche relationnelle que le gestionnaire va établir avec les différents membres de son réseau et publique.

La nouvelle réalité du management veut que le travail devienne une collaboration entre les employés en vue d'atteindre un objectif commun (le succès de l'entreprise) et non plus un ensemble de tâches individualisées aux objectifs éclatés (Kets de Vries, 2001:89). Ce nouveau contexte entraîne l'aplatissement de la hiérarchie, la destruction du modèle pyramidale, le développement d'une communication transversale, etc. C'est un contexte favorable à l'échange, à l'information et à la participation de tous les cadres et employés de l'entreprise.

Stimulé par la communication et l'échange avec les membres de son entreprise, le nouveau gestionnaire est maintenant reconnu par ses aspects humains. Contrairement à l'ancienne vision de Fayol qui se restreigne au rôle administratif du gestionnaire, la nouvelle vision considère le gestionnaire plus proche de ses employés et plus mêlé de ses différents publiques, en quête de l'information comme l'avait signalé Mintzberg (1990). Partant de cette nouvelle perception managériale, nous ne pourrions percevoir l'aspect humain chez le gestionnaire sans qu'il ne soit induit d'émotions. En effet, Kets de Vries (2002 :52) voit que le gestionnaire efficace est celui qui fait preuve d'un savoir- faire émotionnel pour qu'il puisse s'adapter aux natures différentes des personnes avec lesquelles il communique.

Plus encore, cette adaptation demande du gestionnaire une gestion émotionnelle, surtout dans le cadre de la motivation du personnel. Kets de Vries (2002) avance que le gestionnaire doit être conscient de ses émotions, et à l'écoute de celles de ses employés pour qu'il puisse réaliser son objectif de collaboration :

Ce souci de l'affectif et de la motivation, que l'on pourrait désigner sous le nom de gestion émotionnelle, oblige le manager à acquérir la capacité à connaître ses propres sentiments, à les nommer et à les mettre au service d'un objectif, mais aussi la capacité à identifier et à gérer ceux des autres (Kets de Vries, 2002 :52).

Dans la même lignée, l'aspect humain du gestionnaire a pris une telle proportion, qu'il a poussé quelques auteurs à considérer le gestionnaire comme un parent.

b. Le gestionnaire est un parent

Kets de Vries (2002 :3) explique qu'il existe, dans la vie de l'organisation, des besoins d'attachement et d'affiliation. Les employés ont un besoin de liaison avec leurs collègues et dirigeants afin d'être considérés comme partie intégrante de cette collectivité. Cet attachement joue un rôle d'équilibre dans l'entreprise en confirmant à l'individu son utilité et en répondant à son besoin de reconnaissance. Cette orientation, des auteurs comme Popper et Mayselless (2003) l'ont traduite sous forme de relation patriarcale qui lie le gestionnaire à ses collaborateurs ou employés.

Les auteures sont parties d'une métaphore, utilisée par Freud dans les années 30, considérant la relation dirigeant/subordonné dans un rapport patriarcal. Les gestionnaires agissent comme des parents qui protègent, guident et aident leurs enfants à devenir des adultes autonomes et fonctionnels. Ils ont la capacité de leur apprendre à avoir confiance en eux, d'acquérir de l'autonomie, et d'être compétents. Leurs encouragements se présentent sous forme de processus symboliques et dynamiques, comme l'effet *Pygmalion*. Ce dernier a pour objectif d'améliorer les performances des individus. Le gestionnaire, en maintenant une attitude de confiance et d'encouragement envers ses employés, va stimuler la motivation chez eux¹². En leur montrant, par exemple, qu'il croit en leurs capacités il va les stimuler dans leur travail, Car les employés vont essayer de prouver à leur gestionnaire qu'il n'a pas tort d'avoir cette confiance en eux.

De même les auteurs ont montré que, les gestionnaires, tout en exposant continuellement des défis à leurs subordonnés, ils les aident à les accomplir. Ils contribuent ainsi à une structure d'ascension, comme une sorte «*d'échafaudage*» (Vytosky, in Popper & Mayselless, 2003 : 51).

¹² Statonet, Danielle. «Tirer le meilleur de ses employés. Entrevue avec Jean François Manzoni, INSEAD. Page consultée le 1^{er} septembre 2004, dans le site <http://www.Cefrio.qc.ca/pdf/tirerlemeilleuresemploes.html>

En leur offrant de l'aide, des instructions constructives et de l'assistance pour faciliter l'atteinte de leurs objectifs.

3- Conclusion

Le gestionnaire, en plus de ses aptitudes rationnelles, doit avoir des aptitudes humaines pour bien réussir sa fonction managériale. Notre présentation des deux visions divergentes de la perception du dirigeant de l'entreprise n'a pas pour but de trancher pour une appellation appropriée aux cadres supérieurs de l'entreprise.

Parce que notre analyse est liée à l'aspect humain de ces dirigeants, le leader va devoir véhiculer l'importance de l'aspect émotionnel dans l'entreprise si nous nous fions à la comparaison de Zalzenik (1977/ 2004). Mais, en même temps, parce que nous allons mettre l'accent sur la manière dont le dirigeant contrôle ses émotions, le gestionnaire, dans la réalité que nous avons présentée, sera la meilleure personne pour répondre à nos questions, car nous avons avancé que c'est un individu qui réussit à contrôler ses émotions.

Dans notre travail, et dans les pages qui vont suivre, le terme que nous utiliserons sera le «gestionnaire». Il décrira un individu qui appartient aux niveaux élevés de la hiérarchie organisationnelle. Il est responsable d'un certain nombre d'individus et d'activités qu'il gère grâce à un pouvoir décisionnel et informationnel dans son entreprise. Les cadres supérieurs auxquels nous ferons appel pour les besoins de notre partie empirique assureront ces rôles. Ils peuvent être gestionnaires; s'ils sont aussi des leaders, ils répondraient aussi à la définition de gestionnaire.

Partant de ce contexte, il ne s'agit plus de considérer le gestionnaire comme un être dépourvu d'émotions et uniquement rationnel. La science a montré que les émotions participent au raisonnement (Damasio, 1995), qu'elles ne sont pas opposées à la raison (Ashforth & Humphrey, 1995 :98) et qu'elles contribuent même à la fonction managériales selon l'école de «l'intelligence émotionnelle» (Goleman (1999).

Chapitre III **Émotions et Raisonnement,** **Leur relation et leur contribution à la fonction managériale.**

Les émotions, ce n'est pas le cœur comme le préconise la croyance populaire. Ce n'est pas non plus le corps comme le pense James, ni l'instinct comme l'a avancé Darwin, ni encore le construit d'une interaction sociale comme l'a avancé Goffman et Hochschild¹³. Les émotions, comme nous allons le voir sont un processus cognitif.

Sans prétendre en faire une étude détaillée, il nous semble utile de rappeler certains éléments neurologiques à fin de définir les émotions d'une perspective cognitive. Cette présentation a, d'abord, pour objectif de montrer, la limite des théories exposées dans le chapitre un, étant donné qu'elles ont omis de considérer la définition la plus logique des émotions. Ensuite, elle veut justifier la corrélation entre la réponse émotionnelle et le processus de raisonnement et démontrer l'existence du lien qui les unit. Enfin, elle cherche à illustrer l'implication des émotions dans la prise de la décision.

Plus encore, le fait d'attribuer une définition cognitive aux émotions, va nous permettre de défendre la gestion émotionnelle chez les gestionnaires d'entreprise. Car, comme nous allons le montrer, les émotions ont un grand impact sur la capacité décisionnelle du gestionnaire.

I. L'émotion participe à la prise de décision et constitue une arme à double tranchant

Le livre de Damasio «L'erreur de Descartes»¹⁴, est une synthèse de deux décennies de recherches neurobiologiques à travers lesquelles l'auteur voulait montrer l'interrelation entre les aptitudes à raisonner et à s'émouvoir. Nous allons nous baser sur cet auteur et sur son œuvre scientifique pour démontrer l'impact de l'émotion sur le processus cognitif de l'individu.

Les recherches en neurobiologie sur les émotions telles que expliquées par cet auteur ont montré que les programmes émotionnels neuraux appartiennent au système limbique.

¹³ Voir les théories des émotions : chapitre II, p 4.

¹⁴ Voir Damasio. A. R (1995). L'erreur de Descartes, la raison des émotions, *Éditions Odile Jacob*, 370 pages.

Dans ce système, il existe des régions de structures spécifiques dont la fonction est de traiter la perception et l'expression des émotions. L'amygdale, le cortex préfrontal, le cortex cingulaire antérieur et l'aire somato- sensorielle située dans l'hémisphère droit du cerveau, constituent les régions les plus importantes relatives aux réactions émotionnelles.

En examinant des patients atteints de lésions cérébrales à ces niveaux précis du cerveau, Damasio, lui-même un neurologue, a remarqué que ces individus sont incapables de réagir émotionnellement. Neutres, faisant preuve de beaucoup de sang froid et toujours impassibles, ces patients présentent un déficit au niveau de la réaction émotionnelle. Le plus frappant, c'est que ces mêmes patients sont aussi incapables de planifier, de prévoir les conséquences de leurs actions. Ils sont incapables de pratiquer la prise de décision. De cette coïncidence, Damasio a déduit que les régions relatives à la réaction émotionnelle correspondent aux régions relatives à la prise de la décision :

Il existe une région particulière du cerveau humain dans laquelle les systèmes neuraux sous tendent l'expression et la perception des émotions, ainsi que ceux relatifs à la mémoire de travail et à l'attention, interagissant de façon si étroite qu'ils constituent la source mobilisatrice aussi bien des activités externe (les mouvements du corps) que des activités internes (vie mentale, raisonnement). (Damasio, 1995 :102).

Les émotions participent ainsi à la prise de décision et leurs effets peuvent être aussi bien négatifs que positifs. Les émotions peuvent être bénéfiques si elles sont légèrement associées au raisonnement et elles peuvent être nuisibles si elles y sont lourdement insérées, d'où la nécessité de saisir le juste milieu pour une bonne contribution des émotions à la prise de la décision.

1. Les effets de l'émotion peuvent être positifs à la prise de décision

Damasio (1995 :225), évoque les «*marqueurs somatiques*» comme des *petites crampes* que nous ressentons lorsque nous faisons face à un problème. Ce sont des *tilts* d'avertissement qui constituent la prolongation du corps de ce que nous imaginons comme conséquences à une situation donnée : Si nous imaginons des conséquences négatives, nous ressentons une sensation désagréable et si nous invoquons des situations positives, nous sentons des sensations agréables.

Les marqueurs somatiques nous aident à prendre la décision. Leur rôle est de nous aider lors de situations qui risquent de créer des problèmes. Ils ne sont pas la prise de décision, mais ils nous aident à faire le tri entre plusieurs alternatives qui s'offrent à nous.

Si nous voulons traduire, les marqueurs somatiques sont ce que nous appelons l'*intuition*. Un processus inconscient qui induit pour nous un panorama de choix à partir duquel nous fixerons notre choix final par la logique et l'analyse pour prendre une décision:

Il n'est pas nécessaire que vous vous appliquiez le processus du raisonnement à la gamme totale des options possibles. Une présélection est réalisée pour vous, quelquefois secrètement, quelquefois non. Un mécanisme biologique la met en œuvre, examine les candidats et ne permet qu'à un petit nombre de ceux-ci de se présenter pour un examen final. (Damasio, 1995, 243).

Ainsi, prendre une décision consiste à coupler l'«analyse rationnelle» à l'«intuition émotionnelle». De même, procède le gestionnaire d'entreprise dans sa prise de décision, selon Mintzberg (1990 : 100). Cet auteur s'est questionné sur le processus de l'intuition dans la prise de décision sans pour autant parvenir à une réponse qui le satisfasse¹⁵. Néanmoins, il était convaincu de son rôle. Reprenant l'idée de H. Simon, il dit :

Quelle que soit la véritable nature de l'intuition- quelque chose entre un phénomène de type cognitif rapide des experts et perception extra-sensorielle des psychistes- celle-ci doit être combinée avec l'analyse dans le processus de prise de décision au niveau gestion. Il n'existe aucune organisation qui puisse s'offrir le luxe d'être purement analytique ou purement intuitive (Mintzberg, 1990 : 110).

Cependant, d'autres auteurs comme Goleman (2002), ont pu avancer une explication quant au procédé de l'intuition lors de la prise de décision chez le gestionnaire. Cet auteur appelle l'intuition «*The Smart Guess*» (Goleman, 2002 :42), c'est-à-dire la capacité d'aller au-delà de la simple analyse des données et de faire preuve de vision. Or, au moment où il va prendre

¹⁵ Mintzberg, H. (1990) s'est questionné sur le mécanisme de l'intuition sur la prise de décision et son apport à la fonction de gestion chez les gestionnaires d'entreprise. Dans son livre, *Le management, voyage au centre des organisations. Éditions d'Organisations*, 93- 110. il reprend la correspondance échangées entre lui et H. Simon (Prix Nobel d'Économie, en 1978) où il essaie de comprendre le point de vue d'un expert sur l'emploi de l'intuition dans le management.

une décision, spécialement à long terme, le gestionnaire devient «visionnaire», car il fait preuve d'intuition pour prendre la bonne décision (Goleman, 2002 : 42-43).

Ce même auteur, relie l'intuition aux capacités mnémoniques de l'individu. Il voit que l'intuition découle d'un continuum d'expériences passées que l'individu a vécu et qu'il a gardé quelque part au fond de sa mémoire. L'amygdale est la région neurale qui retient les émotions reliées aux souvenirs. Et c'est elle, l'amygdale, qui va sélectionner et délivrer les informations qui découlent des expériences passées liées au contexte du champ de la décision :

When it comes to drawing on a lifetime of silent learning as we face decision point again and again, it's not the verbal part of the brain that delivers the best course of action- it's the part that wields our feelings (Goleman, 2002 :44).

Pour confirmer l'apport positif des émotions à la prise de décision, Goleman (2002 : 43) a souligné qu'une étude menée sur 60 entrepreneurs, a confirmée que tous les répondants prennent leur décision en s'appuyant sur leur intuition. C'est particulièrement le sentiment de «se sentir à l'aise» avec telle ou telle décision qui contribue à la fixation de la décision.

Néanmoins, le gestionnaire a intérêt à se méfier d'émotions intenses qui le submergent lors de la prise de la décision, car les émotions ont aussi le pouvoir de nuire à la rationalité.

2. Les effets de l'émotion peuvent être négatifs à la prise de décision

Face à de fortes émotions, nous sommes parfois incapables de raisonner comme nous avons l'habitude de le faire lorsque nous sommes calmes. Parfois, c'est un avantage de ne pas ressentir de l'émotion comme quand nous voulons résoudre une situation difficile à laquelle nous faisons face car l'émotion a le pouvoir d'influencer notre raisonnement.

Encore une fois, nous avons fait appel à Goleman (1998 : 95) pour comprendre la raison pour laquelle nos aptitudes intellectuelles se déclinent lorsque nous vivons de l'émotion. Elle est, selon cet auteur, biochimique. Face à des moments de panique, l'amygdale secrète dans le sang des hormones de stress, appelées «Cortisol». Ces hormones, subsistent dans le corps longtemps. Elles ont un impact physiologique négatif; elles aiguissent la réceptivité sensorielle

de l'individu, ankylosent l'esprit et déclenchent l'affolement. Ainsi, des émotions négatives et exagérées comme la colère, la crainte, l'anxiété et la détresse et d'autres positives, comme l'enthousiasme et l'excitation (Huy, 2002 :35), nous pousseraient à commettre des actes irréfléchis et irrationnels. *«Des émotions dont nous perdons le contrôle, peuvent rendre stupides les gens les plus intelligents»* (Goleman, 1998 : 36).

Dans la même lignée, les recherches ont montré que les émotions agissent même sur l'aptitude mnémonique de l'humain. Selon Biais (2004), les émotions négatives et intenses, comme l'angoisse, ont de l'impact sur l'aptitude du souvenir et empêchent le processus de la mémorisation : *«Un trop grand stress est perturbateur. Il bloque toute la mécanique. C'est la situation que vivent certains élèves au moment des examens»* (Biais, 2004 :2). La raison de cette déstabilisation est elle aussi biochimique. Selon Goleman (1998 :95), quand le niveau du stress demeure élevé, l'hippocampe, une région importante de la mémoire se détériore, d'où l'incapacité de la mémorisation.

3. Conclusion

Qu'elles soient trop présentes ou totalement absentes dans notre raisonnement, les émotions nous mènent vers des comportements qui risqueraient d'être invalides. Damasio, avance que beaucoup d'émotions ce n'est pas bien. Pas assez, ce n'est pas bien non plus : *«Les pulsions biologiques peuvent être à la fois bénéfiques et nuisibles»* (Damasio, 1995 : 249).

Les émotions, c'est quelque chose de très délicat qu'il faut intégrer au raisonnement à petites doses. Leur rôle est de rehausser le processus intellectuel, mais si nous en mettons trop, elles prendraient le dessus et gêneraient la prise de la décision. Les émotions sont capricieuses. Toutefois, elles peuvent être domptées et nous pourrions apprendre à en faire un bon usage comme le préconise l'école de l'intelligence émotionnelle (Goleman, 1999).

Dans ce qui va suivre nous allons nous pencher sur l'étude de l'intelligence émotionnelle. Cette analyse a pour fonction de montrer que la manière avec laquelle les gestionnaires arrivent à se contrôler dans les situations d'incertitudes pourrait relever de l'intelligence émotionnelle, car parler de cette dernière, revient à indiquer que les émotions sont capitales pour assimiler le savoir-faire émotionnel des gestionnaires face à eux-mêmes et face aux autres.

L'intelligence émotionnelle serait ainsi un des éléments importants de la performance managériale. Notre recherche voudrait contribuer, modestement, à ce mouvement d'intérêt porté à l'aptitude émotionnelle managériale. Le concept particulier d'intelligence émotionnelle des gestionnaires ne constitue pas, en lui-même, la partie principale de notre étude, mais il l'enrichit et en démontre la pertinence dans le contexte actuel de la réflexion sur l'attitude des gestionnaires.

II. Une nouvelle appréciation des émotions dans la littérature managériale à travers l'intelligence émotionnelle

L'individu, et plus précisément le gestionnaire doit trouver le juste milieu pour bénéficier de l'aide des émotions dans sa prise de décision sans pour autant la saboter. Ce juste milieu se traduit dans l'intelligence émotionnelle. En effet, ce que Damasio (1995 : 249) révèle à propos des émotions et de la cognition en signalant le savoir-faire à les utiliser, correspond à la définition que proposent Salovey et Mayer (1997) de l'intelligence émotionnelle :

The ability to perceive emotions, to access and generate emotions so as to assist thought, to understand emotions and emotional knowledge, and to reflectively regulate emotions so as to promote emotional and intellectual growth (Salovey & Mayer, 1997:5).

C'est à dire que l'intelligence émotionnelle signifie, à la fois, utiliser les émotions pour bien raisonner et raisonner adéquatement à propos des émotions (George, 2000 :1033).

Le concept d'intelligence émotionnelle se glisse de plus en plus dans les études managériales, et se colle aux gestionnaires d'entreprise pour être une caractéristique primordiale de ce type de fonctions (exemple : Goleman, 1999; George, 2000). Il a été aussi présent dans les études qui traitent des différents styles de *leaderships* ; transformationnel, transactionnel et laisser-faire (exemples : Palmer et al., 2001 ; Ashkanasy, 2002 ; Dasborough & Ashkanasy, 2002 ; Gardner & Stough, 2002 ; Mc Coll Kennedy & Anderson, 2002 ; Pirola Merlo et al., 2002). La compétence des gestionnaires, telle que vue par l'école de l'intelligence émotionnelle dépend largement de ce facteur.

George (2000 :1039), par exemple, a montré qu'il y a une relation étroite entre l'intelligence émotionnelle et l'efficacité managériale dans l'organisation. Elle a avancé que l'aptitude managériale à connaître les émotions des subordonnés, leurs causes et leurs évolutions dans le temps, contribuera nécessairement à une efficacité de management. Ainsi, le gestionnaire ayant un niveau d'intelligence émotionnelle élevé, saura prendre les bonnes décisions lors d'une situation de crise et saura les implanter plus facilement grâce à sa prise de conscience des émotions de ses subordonnés. Plus précisément, George (2000 :1041) souligne que ce gestionnaire saurait utiliser les émotions positives pour apporter les changements nécessaires à l'entreprise, car il saurait mieux communiquer ses perceptions et les objectifs qu'il attend du changement. De même, l'auteure insiste sur l'importance de l'intelligence émotionnelle pour maintenir un climat organisationnel avantageux pour le travail et pour construire des relations interpersonnelles positives entre le gestionnaire et ses subordonnés. De ce fait, «*Emotional Intelligence has the potential to contribute to effective leadership in multiple ways*» (George, 2000: 1046)¹⁶.

Dans la même lignée, Goleman (1999 :50-52) observe que l'intelligence émotionnelle est l'élément qui fait la différence entre un gestionnaire efficace et un autre moins efficace. Il dit que cette forme d'intelligence est plus rentable que l'intelligence intellectuelle lorsqu'il s'agit de la haute hiérarchie. Un gestionnaire en plus de ses capacités intellectuelles, doit savoir travailler harmonieusement avec son personnel et établir un rapport de confiance et de motivation réciproque avec lui. L'intelligence émotionnelle serait ainsi le «*facteur invisible, mais déterminant de la performance d'exception*» (Goleman, 1999 : 53).

Conclusion

L'émotion s'intègre dans la prise de décision. Elle peut aider le gestionnaire dans son activité de gestion à travers l'intuition. Aussi, elle peut lui nuire si elle est amplifiée. L'émotion est appelée à être gérée si le gestionnaire tient à prendre de bonnes décisions. Plus encore, avec l'avènement du concept de l'intelligence émotionnelle comme confirmation de l'acceptation des émotions dans les pratiques managériales et comme appel à un savoir faire dans le comportement émotionnel du gestionnaire, la gestion des émotions devient une qualité du gestionnaire efficace (Kets de Vries, 2001 :54, Goleman, 2002 : 45).

¹⁶ Voir annexe 1, tableau 2, p 130.

Chapitre IV

La gestion des émotions managériales

Si nous mettons ensemble nos définitions du gestionnaire et des émotions, nous nous retrouvons avec la question suivante : Qu'est-ce que le gestionnaire doit faire avec ses émotions? D'après Kets de Vries (2001 : 157), il y aurait une division émotionnelle du travail : plus l'individu gravit les échelons hiérarchiques, plus il doit maîtriser ses émotions. On lui en fait une condition d'avancement au nom du bon fonctionnement de l'entreprise. Mais pourquoi? Qu'est ce qui devrait pousser un gestionnaire à réprimer ce qu'il ressent? Qu'elles sont les raisons qui font que le gestionnaire adopte un comportement apparemment détaché de ses émotions?

Dans ce qui va suivre, nous allons étudier les émotions managériales. Dans un premier temps, nous allons justifier les raisons qui poussent ces individus, à la fonction particulière, de gérer leurs émotions. Dans un deuxième temps, nous allons témoigner de notre position par rapport à la littérature que nous avons abordée jusqu'à maintenant et montrer que la gestion des émotions chez le gestionnaire d'entreprise est une qualité managériale.

I. Trois raisons qui incitent le gestionnaire à gérer ses émotions

Trois raisons, selon nous, pourraient justifier la gestion des émotions chez les gestionnaires. La première raison dépend de la structure organisationnelle. C'est répondre à un certain protocole où les normes comportementales forment la loi de l'intégration sociale. Ensuite, c'est pour satisfaire un besoin de conformité et une symbolique d'image qui incite le gestionnaire à éviter toute déviation irrationnelle. Enfin, c'est pour prévenir la contagion émotionnelle dans le milieu du travail.

1. Répondre à une exigence sociale

Tout comme il existe une structure sociale qui dicte à l'individu le comportement interpersonnel à adopter selon la situation dans laquelle il se trouve (Goffman, 1973), il existe une structure organisationnelle qui règle l'expression des émotions (Hochschild, 1983 ; Ashforth & Humphrey, 1995). Cette structure prend la forme de «normes de rationalité» (Ashforth & Humphrey, 1995) ou d'émotions «*Feeling Rules*» (Hochschild, 1979).

a. Des normes de rationalité¹⁷

Ashforth et Humphrey (1995 :101) évoquent Weber (1968) qui a lié les principes de la rationalité organisationnelle à la progression du modèle bureaucratique. La rationalité émerge comme un paradigme administratif dont la fonction est de protéger l'organisation de toute connotation néfaste reliée à l'émotion. «*Phenomena associated with processes, noninstrumentality, qualitiveness, spontaneity, or subjectivity are often viewed pejoratively-as «irrational» or «arational» - and therefore to be avoided or controlled*» (Ashforth & Humphrey, 1995: 102).

L'organisation, contrôle les émotions individuelles. Selon Fineman et Sturdy (1999 : 635), le contrôle des émotions est perçu comme la réflexion et la reproduction des structures sociales du pouvoir. L'organisation de l'entreprise ainsi que sa gestion déterminent la manière avec laquelle l'individu interagit avec l'autre, son discours et ses expressions émotionnelles. Le contrôle devient ainsi un acte vivement conditionné par des *impératifs économiques*, par des *protocoles émotionnels*, par des facteurs *historiquement situés* et par le *dynamisme* et la *malléabilité* (Fineman & Sturdy, 1999 : 658- 659).

Les conséquences, selon Ashforth et Humphrey (1995 : 102), font que ces normes, qui règlent le comportement rationnel, bannissent tout ce qui est de l'ordre de la spontanéité et du non planifié. Ainsi, le manque de créativité et d'initiative, de même que la suprématie de la performance sur les valeurs se font ressentir dans l'organisation et se répercutent sur le climat interne de l'entreprise.

En plus des normes de rationalité, la littérature organisationnelle mentionne les *Feeling Rules* (Hochschild, 1979) comme autre notion de normes de l'expression émotionnelle dans l'organisation.

b. Des normes émotionnelles¹⁸ :

Selon Hochschild (1979), les *Feeling Rules* concernent les attentes organisationnelles face à l'expérience émotionnelle de l'individu dans un contexte particulier. Ce sont les émotions que l'individu devrait ressentir et afficher dans chacune des situations auxquelles il est confronté.

¹⁷ Ashforth . B et Humphrey. R. (1995). Emotion in the Workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48 (2), 97-125.

¹⁸ Hochschild. A. A. (1979). Emotion work, feeling rules and social structure. *American Journal of Sociology*, 551- 575

Comme des conventions volontairement assumées, les règles émotionnelles reflètent les prototypes de l'interaction sociale privilégiés dans un milieu donné. Dans ce milieu, elles peuvent être identifiées comme universelles, c'est-à-dire communes à toutes les sociétés ou bien arbitraires c'est-à-dire qu'elles découlent spécifiquement de conventions socio-culturelles propres à ce milieu.

L'auteure définit les règles émotionnelles ainsi :

A feeling rule is like (...) other kinds of rules in the following way: It delineates a zone within which one has permission to be free or worry, guilt or shame with regard to the situated feeling. (...). Feeling rules differ curiously from other types of rules in that they apply to action but to what is often taken as a precursor to action before they tend to be latent and resistant to formal codification (Hochschild, 1979: 565-566).

Etant subjectives, les émotions sont imprévues. Face à la crainte d'un laisser-aller émotionnel, l'entreprise impose des lois relatives aux émotions afin de se protéger contre tout incident émotionnel qui pourrait nuire à la performance de ses employés (Kramer & Hess, 2002 : 68). Face à une aliénation dictée par le régime du travail, les employés procèdent donc à un travail émotionnel basé sur la gestion des émotions.

En s'inspirant de Goffman, Hochschild (1979) a formulé le concept d'*Emotion Work* pour définir ce travail émotionnel accompli par les employés afin de répondre aux exigences de l'activité socio-professionnelle. Elle souligne: « *By emotion work, I refer to the act of trying to change in degree or quality an emotion or feeling*» (Hochschild, 1979: 556).

Appelés à contrôler leurs émotions, les employés vont fournir un effort de contrôle émotionnel en fonction de la situation vécue (le contexte), de l'interaction (l'autre, l'interlocuteur) ou des règles imposées par l'entreprise (les normes émotionnelles). Le moment venu, l'employé se transforme en acteur et l'entreprise devient scène de théâtre où l'employé-acteur va faire ses preuves de comédien.

Ce contrôle ne signifie pas nécessairement la disparition des émotions, mais plutôt la recherche d'une adéquation entre l'émotion qui peut être exprimée et la nature du travail dans lequel elle risque de jaillir. Van- Hoorebeke (2003 : 6-7), par exemple, explique que le rire est

interdit dans les professions de secours aux individus (les policiers, les employés des pompes funèbres, etc); la neutralité émotionnelle est attendue des médecins, mais, par contre, le sourire est valorisé chez les agents du commerce et du service (les vendeurs, les réceptionnistes, etc).

Des problèmes peuvent être créés si les expressions émotionnelles des prestataires de ses professions ne correspondent pas à ce que les individus attendent d'eux dans leur comportement (Van- Hoorebeke, 2003 : 9).

De ce fait, nous pourrions définir les normes émotionnelles comme des codes de conduite qui règlent le mode de communication de l'émotion en fonction d'une situation donnée. Masquer son expression émotionnelle, en afficher une autre pour les besoins d'un contexte précis, est une condition nécessaire pour répondre aux attentes de l'ordre social, qui s'applique tant à l'employé qu'au gestionnaire en tant que membre de la société sur qui ces normes s'imposent aussi.

En plus des normes de rationalité et du comportement émotionnel auxquels les gestionnaires doivent répondre, ils ont une certaine image symbolique à valoriser.

2. Besoin de conformité et maintenir une image appréciée

Kets de Vries (2001 : 162) parle de la «*composante émotionnelle dans le management*» pour expliquer la segmentation de l'expression émotionnelle selon le statut dans la hiérarchie organisationnelle. En d'autres termes, plus l'individu s'éloigne de la base pyramidale de l'entreprise, plus il doit réprimer ses émotions.

L'auteur évoque, comme justification de ce comportement, la symbolique émotionnelle managériale. Cette symbolique se rattache à une image particulière du dirigeant de l'entreprise, impliquant la manière avec laquelle il réprime ses émotions. En effet, des auteurs comme Thévenet (1999 : 144), explique que l'image du leader est quelque part «*héroïque*» dans la mesure où il arrive à se maîtriser dans toutes les situations, et particulièrement dans celles qui sont émotionnellement intenses. Une image de marque colle ainsi au dirigeant de l'entreprise, rattachée surtout à la manière dont il se contrôle. Ce serait l'une des caractéristiques qui le distinguerait des autres membres de l'organisation. Rares sont ceux qui

ont le pouvoir d'arrêter le processus émotionnel avant qu'il ne soit traduit dans leur dit ou leur non dit. Et parce que le gestionnaire est parmi ceux qui détiennent cette aptitude, il serait admiré. L'image qui le détacherait du rang commun (Thévenet, 1999 : 144) découlerait de cette capacité : «*L'image de la maîtrise de la situation, du leadership laissent se développer une image un peu héroïque du travail où toute la situation est maîtrisée, y compris donc sur ses aspects émotionnel*» (Thévenet, 1999 :144)

Selon Kets de Vries (2002 :107), la perception du gestionnaire est ainsi importante. Résistant aux événements brusques, aux situations de crises, aux changements organisationnels, le dirigeant de l'entreprise doit savoir se comporter face aux faits incertains. Le sentiment de protection de son équipe est lié à l'image que projette le gestionnaire. Il doit donner une image de confiance, de sécurité et de ténacité dans la poursuite de ses objectifs. Pour mieux représenter cette image, Gérard Ouimet (2004), identifie le gestionnaire à un *Jedi*. Il souligne : «*Il faut projeter une image solide et rassurante. Il faut être un Jedi*»¹⁹ (Ouimet, 2004 : 2).

Un *Jedi* est un chevalier dont la praxis particulière constitue son guide et son mot d'ordre dans le chemin de la vie. Cette praxis est la suivante :

*Pour le Jedi, il n'y a pas d'émotions, il y a la paix. Il n'y a pas l'ignorance, il y a la connaissance. Il n'y a pas la passion, il y a la sérénité. Il n'y a pas la mort, il y a la Force*²⁰.

Le gestionnaire devrait ainsi maîtriser la force, et posséder le savoir. Mener sa mission à bout requiert, de sa part, de maîtriser ses émotions et de contrôler leurs manifestations. Un comportement destructeur de sa part dans l'organisation pourrait entraîner d'énormes conséquences sur le déroulement des choses. Elles risquent même de se propager dans toute l'organisation, car les émotions sont contagieuses (Kets de Vries, 2001: 54).

3. Les émotions sont contagieuses

Ashforth et Humphrey (1995) définissent la contagion émotionnelle comme la tendance à ressentir et exprimer les émotions des autres : «*A tendency to mimic another person's*

¹⁹ Tremblay Jacinthe. Savoir se protéger, *La presse Montréal (Carrières/ Formation/ emploi)*, 19 Juin 2004, p 2.

²⁰ <http://daojia.free.fr/kungfu/jedi.htm> (page consultée le 05 juillet 2004)

emotional expression / experience...and thus to experience/express the same emotions oneself» (Ashforth & Humphrey, 1995: 113).

La contagion émotionnelle se crée d'une manière consciente (à travers la communication de l'information) ou inconsciente (une simple imitation d'une attitude ou d'une expression faciale) (Ashforth & Humphrey, 1995 : Idem).

À propos de ce sujet, Goleman (2002 : 8) explique que la contagion des émotions des gestionnaires est justifiée par le comportement verbal et non verbal au sein du groupe. En effet, l'auteur avance que les gestionnaires communiquent plus que quiconque d'autre dans l'organisation. Lorsqu'ils parlent, ils sont écoutés avec attention; ils constituent la référence pour les commentaires et les remarques de leurs subordonnés au cours de leurs propres discussions entre eux. Ainsi, à travers leurs dires et la manière avec laquelle ils avancent leurs critiques, les gestionnaires donnent du sens aux individus qui vont les interpréter et adapter leurs actions en fonction de ce qu'ils ont compris²¹. Les gestionnaires leur offrent, ainsi, une manière de se comporter émotionnellement dans une situation donnée.

Au niveau non- verbal, Goleman (2002 :8-9) explique que le non- verbal du gestionnaire est l'attitude à laquelle les employés accordent le plus d'attention au cours d'une situation d'interaction avec lui. Les individus tendent à regarder constamment leur gestionnaire afin de déceler toute réponse émotionnelle qui traduit son accord ou son désaccord, sa satisfaction ou sa désapprobation. La réponse émotionnelle du gestionnaire va faire que les subordonnés façonnent leurs expressions émotionnelles pour qu'elle coïncide avec celle de leur dirigeant.

«In a sense, the Leader sets the emotional standard» (Goleman, 2002:9). Ainsi, dans une entreprise où le gestionnaire montre tout le temps sa rage et sa colère, on risque de trouver une ambiance de tension. Par contre, dans une entreprise où le gestionnaire exprime des émotions de bienveillance, un environnement organisationnel de synergie et de cohésion y régnerait (Kets de Vries, 2002 :52).

II. La gestion des émotions est une qualité managériale

À la lumière de ce que nous avons vu, depuis le début de ce chapitre et depuis le début de notre recherche, nous témoignons de l'importance de la gestion des émotions pour le

²¹ Notes de cours, COM 6961, hiver 2003.

gestionnaire. D'abord, pour des raisons cognitives. Les émotions peuvent avoir un effet tant bien utile que néfaste sur la cognition et sur la prise de décision. Le gestionnaire a intérêt à ne pas succomber à des émotions extrêmes qui pourraient le mener vers un comportement insouciant ; elles l'empêcheraient de prendre la décision, de bien exploiter des informations liées à son organisation, de faire des plans pour le futur et le détourneraient de sa tâche du moment (Goleman, 2002 :45). Ensuite, à cause d'une empathie émotionnelle. Un gestionnaire conscient de ses émotions et de leur impact sur son entourage, parvient à établir de bonnes relations avec autrui, à communiquer adéquatement ses messages et à implanter un bon climat organisationnel. Selon l'école de l'intelligence émotionnelle, le gestionnaire gagne à gérer ses émotions ; sa conscience de ses émotions, lui permet de comprendre l'effet que ses élans peuvent créer sur son personnel (Kets de Vries, 2002 :87). Par exemple, le fait de pouvoir garder son sang froid et de maintenir de l'optimisme lors des moments de crises, crée un sentiment d'assurance et de confiance autour de lui (Goleman, 2002 :45). De même, sa conscience des émotions que vivrait son équipe lors d'un moment difficile, l'aiderait à gérer ses subordonnés.

La faculté de s'identifier à autrui joue un rôle important dans la gestion émotionnelle. Cette empathie suppose une grande compréhension de ses propres sentiments. Seule cette connaissance de soi et des autres donne accès aux leviers affectifs qui pourront augmenter l'efficacité du personnel (Kets de Vries, 2002 :87).

Finalement, et dans une perspective argumentative liée à la perception sociale de cet individu et de la symbolique de son statut, le gestionnaire est amené à faire attention à la manière avec laquelle il communique ses émotions devant autrui, parce qu'il devient responsable de l'image qu'il projette et des normes du comportement socio- organisationnelles qu'il ait pu lui-même décidé.

Ainsi, la gestion des émotions du gestionnaire, s'inscrit dans la lignée du paradigme *humaniste* de la perception du gestionnaire de l'entreprise, car la gestion des émotions demande à ce que l'individu commence par reconnaître ses émotions et par les comprendre pour pouvoir les gérer (Goleman, 1999 :104). Alors, si le gestionnaire s'abstienne de communiquer ses émotions, c'est parce qu'il est conscient des effets que pourrait engendrer leur communication sur son personnel. Ce n'est pas parce que le gestionnaire est insensible aux émotions, mais, plutôt, à cause d'une conscience poussée les concernant qu'il préfère

garder ses affects pour lui. La gestion des émotions, devient ainsi une qualité managériale et le gestionnaire d'entreprise, un gestionnaire de ses émotions.

Conclusion :

Il existerait des dirigeants plus efficaces que d'autres en terme de gestion des émotions. Quelque soit la place qu'ils accordent aux émotions, elles existent et les gestionnaires sont obligés de les contrôler. Mais comment un gestionnaire parvient-il à gérer ses émotions ? Existerait-il des stratégies qui lui sont exclusives pour gérer ses émotions ? Quels sont les mécanismes de gestion des émotions auxquels fait-il appel pour gérer ses émotions lors d'une difficulté ?

Les chapitres qui vont suivre sont consacrés à trouver des réponses à nos questionnements.

Chapitre V

Des mécanismes et une grille de gestion des émotions

Les émotions pour le gestionnaire de l'entreprise sont un problème à contrôler (Garneau, 2001 :2)²². Comme nous l'avons montré dans le chapitre précédent, les émotions dans les pratiques managériales sont importantes à cause d'une norme socio- organisationnelle à y répondre, d'une image de marque à entretenir et d'une contagion émotionnelle à surveiller.

Minimiser l'impact de l'émotion et contrôler son expression est un archétype du gestionnaire «typique» (Garneau, 2001 :2; Kets de Vries, 2002 :53). Même si la littérature organisationnelle récente combat une attitude émotionnelle renfermée de la part des gestionnaires, le contrôle des émotions demeure fondamental pour le fonctionnement quotidien de l'organisation, car les conséquences seront fâcheuses (Garneau, 2001 :2) et la vie organisationnelle sera trop chaotique et angoissante pour être vécue (Cosnier, 1994 :102).

La littérature en psychologie n'a pas mentionné de stratégies exclusivement réservées à la manière dont les dirigeants d'entreprises régularisent leurs émotions. Elle s'est plutôt penchée sur l'individu ordinaire dans ses pratiques quotidiennes (exemple : Cosnier, 1994) ou professionnelles (exemple : Ashforth & Humphrey, 1995; Ashforth & Kreiner, 2002).

Même si notre problématique ne veut s'intéresser qu'aux dirigeants et à leurs mécanismes de gestion émotionnelle, nous sommes obligés de partir d'une grille générale, que nous allons progressivement recentrer, grâce aux entrevues, sur les dirigeants des entreprises.

Dans ce qui va suivre, nous allons exposer les techniques de la gestion émotionnelle telle que élaborées par divers auteurs. Notre grille de travail découlera de cet exposé.

I- La gestion des émotions, qu'est ce que c'est?

Si l'individu subit l'émotion, cela ne l'empêche pas d'avoir quelques effets sur elle. Il peut manipuler l'émotion, comme elle le manipule parfois (Gross, 1999 :541). Par exemple, au

²² Garneau. J. Le dirigeant et ses émotions. Tiré du magazine électronique *lettre de psy*, 5(7), août 2001 tiré du site Web : <http://www.redpsy.com/infopsy/dirigeant.html>

cours d'une interaction sociale, l'individu négocie l'échange interpersonnel et en même temps, régularise ses expériences émotionnelles (Saarni, 1997 : 38).

La gestion des émotions est définie différemment selon divers auteurs. Nos recherches sur le sujet nous ont mené vers les définitions suivantes :

Kets de Vries définit le gestion émotionnelle comme suit :

Identifier, traiter toute la gamme des sentiments que nous éprouvons (même si ce que certains révèlent nous choque ou nous déplaît). Si nous maîtrisons ces processus, nous pouvons apprendre à mettre nos émotions au service d'un objectif, en d'autres termes, à nous motiver (Kets de Vries, 2001 : 54).

Ainsi, cet auteur relie la gestion émotionnelle à un but à atteindre. Ici, la dimension instrumentale de la gestion des émotions est bien définie dans l'auto- motivation.

Cette autorégulation des émotions peut aussi s'incarner dans la définition Hochschildienne de la gestion émotionnelle, que l'auteure définit dans le processus de la «*transmutation émotionnelle*». C'est créer une transformation des émotions privées pour qu'elles soient compatibles avec les attentes émotionnelles du publique:

By the grand phrase'' transmutation of an emotional system'', I mean to convey what it is that we do privately, often unconsciously, to feeling that nowadays often fall under the sway of large organizations, social engineering, and the profit motive (Hochschild, 1983:19)

Hochschild (1983), définit le travail émotionnel comme l'action de faire croire à autrui que ce que nous affichons comme expressions émotionnelles, est ce que nous ressentons. Autrement dit, c'est l'expression joyeuse qu'expriment *les hôtesse de l'air*, l'empathie qu'affiche *le collecteur des impôts* ou l'expression impassible des médecins devant les malades.

Dans cette visée, l'auteure focalise sur le *coût du travail* de la gestion des émotions en le traduisant par «*taxe psychologique*»²³ (Hochschild, 1983 :215). Il coûte à l'individu la diminution de sa sensibilité et une incapacité croissante à comprendre ses propres émotions.

²³ Voir chapitre I, p12

Ses aptitudes empathiques se détruiraient au fur et à mesure qu'il s'enfoncerait dans le travail de la gestion des émotions: «*We may pay a cost in how we hear our feelings and a cost in what, for better or worse, they tell us about ourselves*» (Hochschild, 1983:21).

Dans une continuité qui correspond à la définition de Hochschild (1983), Côté et Morgan (2002 :949), voient la régulation des émotions comme un ensemble d'efforts conscients et inconscients fournis par l'individu en vue d'augmenter, maintenir ou décroître une ou des composantes de l'émotion. Pour ce faire, une manipulation physiologique, comportementale ou faciale (Gross, 1999 :542) est requise afin d'exprimer une réaction émotionnelle conforme aux attentes. Côté et Morgan (2002) ont appelé ce comportement «*Response- focused emotion regulation*» (Côté & Morgan, 2002 : 948). C'est la manipulation des éléments externes à l'individu (*outputs*). Comme par exemple, *afficher un sourire pour son client*. Selon les auteurs, la régulation des émotions inclut aussi la manipulation des éléments internes de l'individu (*inputs*). Ce comportement est appelé «*Antecedents- focused emotion regulation*». Par exemple, un individu peut ignorer un danger pour diminuer ses expériences passées de peur.

Selon Gross (1999), la régulation des émotions a pour buts, soit d'amplifier des émotions que nous voulons afficher, ou réprimer d'autres que nous voulons cacher. Il dit aussi que cette régulation peut s'appliquer aussi bien sur les émotions positives que négatives: «*Emotion regulation may involve either increasing or decreasing emotion, and may involve positive as well as negative emotions*» (Gross, 1999: 542).

1. Amplifier les émotions

L'industrie du commerce, par exemple, exhorte ses employés à vendre le produit émotionnel, qui est le sourire, comme le service qui intègre l'ensemble des produits de l'organisation. (Lively & Heise, 2004). Le client paie pour un service agréable. L'employé doit manifester une expression émotionnelle positive, même s'il est loin d'être enthousiaste à l'idée de sourire ou d'exprimer un sentiment joyeux.

Disneyland, par exemple est qualifiée d'«*usine à sourire*» (Kets de Vries, 2001 :157). Ses employés sont engagés à montrer la joie, que peut-être ils ne ressentent pas, pour faire plaisir aux enfants et leur offrir le monde de bonheur dans lequel ils s'attendent de pénétrer. Le personnel des compagnies aériennes, quant à lui, est appelé à adopter le sourire, à offrir de

l'hospitalité comme s'il recevait des invités chez lui, dans le but de vendre la compagnie (Hochschild, 1983 :89-136).

Il existerait des contextes qui justifient l'attitude de l'amplification des émotions. Gross (1999 :542), explique qu'elle parvient dans les cas suivants :

- Quand la réponse émotionnelle est faible, parce que l'attention de l'individu est ailleurs. Néanmoins, il tient à montrer une réponse émotionnelle appropriée. Par exemple, sourire à autrui même lorsqu'il se sent triste.
- Lorsqu'il y a un désir de remplacer une émotion par une autre plus agréable. Par exemple, essayer de faire naître la joie même lorsqu'il se sent abattu.

2. Réprimer les émotions

Côté et Morgan (2002) notent que les émotions désagréables ne peuvent être complètement supprimées, même si des efforts intenses sont fournis. C'est pour cela que nous parlons de la répression des émotions et non pas de leur élimination. «*Displays of unpleasant emotions cannot be entirely suppressed even if intense efforts are exerted. A phenomenon previously termed leakage*» (Côté & Morgan, 2002:950)

La répression émotionnelle consiste à cacher des émotions que l'individu ressent et que des normes sociales lui demandent d'inhiber. A la place, il peut en afficher d'autres, plus adaptées au contexte dans lequel cet individu se présente.

Gross (1999 : 542), justifie le contexte de l'attitude de la répression des émotions. Il rappelle qu'elle survienne quand :

- L'émotion émerge d'une perception exagérée d'une situation qui ne nécessite pas autant d'émotions.
- L'émotion incite l'individu à un comportement absurde qui ne conduit vers aucune utilité.

Cet auteur explique que la régulation des émotions signifie la manière avec laquelle l'individu influence ; ses émotions, leur expression et le moment de leur apparition : «*We may define emotion regulation as the ways individuals influence which emotion they have, when they have them, and how they experience or express these emotions*» (Gross, 1999:542).

Finalement, la gestion des émotions c'est altérer l'expression de son émotion pour la concorder aux besoins normatifs du moment et de la situation. Aussi, la gestion de l'émotion, ne signifie pas son rejet ou son inclusion. C'est ressentir de l'émotion et fournir un *effort* pour la *réprimer* ou *l'amplifier*. Car la gestion des émotions est une activité qui peut être contrôlée par l'individu (Gross, 1999 :542).

La gestion des émotions a retenu l'attention de quelques chercheurs qui ont élaboré des théories sur les mécanismes de la gestion émotionnelle.

II. Les mécanismes de la gestion émotionnelle

Pour présenter les différents mécanismes de contrôle des émotions, nous avons choisi de distinguer les mécanismes auxquels l'individu fait appel face à lui-même, de ceux qu'il utilise face aux autres dans un contexte d'interaction sociale. Les premiers mécanismes, sont les «mécanismes de défense» tels que expliqués par Cosnier (1994 : 101) et que nous allons reprendre ci- bas. Les «mécanismes sociaux», et là aussi nous reprenons l'appellation de Cosnier (1994), sont les mécanismes développés par des auteurs comme Hochschild (1979), Ashforth et Humphrey (1995), Ouimet et Dufour (1997), Ashforth et Kreiner (2002) et que nous avons classés par auteur.

1. Les mécanismes de contrôle intrapersonnels

Jacques Cosnier, psychologue français, s'est penché sur la question du contrôle émotionnel. Il a rédigé un article où il analyse les mécanismes de contrôle individuels et sociaux. Il explique que le contrôle individuel est un mécanisme d'autodéfense contre les expériences affectives incompatibles avec le sur moi. Et plus exactement, «*Une mise en œuvre par le moi pour se protéger des expériences affectives incompatibles avec les exigences du surmoi qui risqueraient de provoquer des effets pénibles comme la honte, la culpabilité, le dégoût, etc.*» (Cosnier, 1994 : 101).

En faisant appel à divers mécanismes comme le refoulement, le déplacement, l'isolation, etc l'individu s'assure une défense individuelle contre l'angoisse, le stress de la vie quotidienne et arrive à maîtriser les affects indésirables.

Cosnier (1994 :111) présente les mécanismes de défense les plus utilisés. Il en cite quatre:

D'abord, les *mécanismes de décharge*, comme hurler ou crier pour se soulager. Ensuite, les *mécanismes répressifs*, comme maîtriser sa voix, son comportement corporel ou ses paroles, en surveillant sa syntaxe : parler le moins possible, et sa sémiotique; essayer de ne pas être grossier. Puis, les *mécanismes cognitifs* qui impliquent la rationalisation et la justification du comportement émotionnel ou le changement du sujet du discours. Enfin, les *mécanismes relationnels* qui appellent à l'utilisation d'un support social sur les quels l'individu peut s'appuyer.

Ces mécanismes, selon l'auteur, ont un rôle *régulateur* et sont, par conséquent, des *instruments de survie*.

En plus des mécanismes de contrôle individuels, la littérature en psychologie définit des mécanismes de contrôle sociaux.

2. Les mécanismes de contrôle interpersonnels

Il existe peu d'émotions qui soient socialement acceptables. Des émotions comme la peur, l'anxiété et la colère sont rarement admises (Ashforth & Humphrey, 1995 :104). Aussi, les expressions de toute émotion excessive dans le milieu du travail comme le fou rire ou les larmes, ne sont admissibles que sous certaines conditions (Ashforth & Humphrey, 1995 :104 ; Van- Hoorebeke, 2003 :6). Les individus qui se laissent aller à leurs expériences émotionnelles sont négativement perçus. Elles sont moins socialement fréquentées que les individus qui se contrôlent (Ashforth & Humphrey, 1995 :108).

Les mécanismes de contrôle émotionnels sociaux interviennent à ce niveau. Ils ont pour fonction de régulariser l'expérience et les expressions émotionnelles dans le cadre du travail afin de les adapter aux normes organisationnelles locales et de satisfaire les attentes émotionnelles des autres.

Voici maintenant quelques-uns de ces mécanismes tels que développés par certains auteurs.

Les stratégies du travail émotionnel selon Hochschild (1979)

Hochschild (1979 :563) distingue deux notions : *Surface Act* et *Deep Acting*. Lorsqu'un individu altère son comportement et son expression faciale selon les exigences de l'expression émotionnelle du moment, il a recours au *Surface Act*. Par contre, changer sa conduite en

faisant appel à ce qu'il a appris ou à ses expériences passées, donne lieu au *Deep Acting*. Il change complètement ses sentiments internes pour qu'ils correspondent à l'expression externe qu'il désire afficher (Tracy & Tracy, 1998).

Aussi, Hochschild (1979 :562) mentionne trois pratiques utilisées par l'individu pour atteindre ce but. D'abord la *technique cognitive*, c'est changer les idées pour changer les émotions qui leurs sont associées. Ensuite, la *technique du corps*, c'est changer les symptômes physiques associés à l'émotion. Enfin, la *technique expressive*, c'est changer la gestuelle dans le but de modifier les émotions innées.

Pour mieux situer les propos de Hochschild (1979), des auteurs comme Tracy et Tracy (1998) ont étudié la manière dont les émotions sont régularisées dans une organisation telle qu'un service des urgences, le 911.

Étant constamment sur le qui-vive à cause des coups de téléphones que reçoivent les téléphonistes du centre 911, le contrôle des émotions devient le mot clé de leur activité. Ces employés ont appris à rester courtois, polis et obligeants, alors qu'ils font face à l'irritation des appelants. Malgré la tension propagée par des appels hystériques, les téléphonistes arrivent à éviter la tension provoquée par la situation. Pour ce faire, ils appliquent ce que Tracy et Tracy (1999 :401) ont appelé «*The Emotion –Labor Strategies*».

Cette stratégie consiste à recourir à diverses techniques pour ne pas succomber au stress du moment. Par exemple, les employés serrent les poings (Technique de corps), donnent des conseils aux appelants, se parlent à eux-mêmes, évaluent la situation avec leurs collègues ou plaisantent même au sujet de la situation (Technique cognitive). Ainsi, une gestion des émotions a eu lieu et les employés supportent mieux l'épreuve de leur travail.

En plus des stratégies du travail émotionnel, la littérature organisationnelle mentionne d'autres mécanismes. Parmi eux, la régulation de l'expression et de l'expérience émotionnelle.

La régularisation de l'expérience et l'expression émotionnelle selon Ashforth et Humphrey (1995)

Ashforth et Humphrey (1995 :104-109) ont hiérarchisé quatre moyens qui régularisent les émotions dans le milieu du travail. Van Hoorebeke (2003) a repris ces mêmes mécanismes pour le besoin de son étude sur le management des émotions au travail : d'abord *La neutralisation*. Elle a une fonction de prévention contre les émotions inacceptables dans l'organisation. Elle s'incarne dans des structures organisationnelles intransigeantes comme les rôles obligatoires, les relations interpersonnelles strictes et le discours formel.

Ensuite *L'amortissement de l'expression émotionnelle*. Elle a une fonction régulatrice. Elle consiste en des procédures qui séparent l'émotionalité de la rationalité. C'est apprendre à se détacher de ses émotions pour réussir le travail rationnel. Cette pratique de freiner les émotions est particulièrement présente dans les métiers qui requièrent de la rationalité, mais au même temps où le risque de succomber à l'émotion est élevé. Les étudiants en médecine, par exemple, apprennent à se dissocier de leurs émois et à établir, avec les malades, des rapports strictement professionnels nécessaires à un examen médical correct.

Enfin, *la prescription* de l'émotion. Elle a aussi une fonction régulatrice. Comme les règles affectives *Feeling Rules* (Hochschild, 1979 :563 ; Hochschild, 1983 :56-75), la prescription émotionnelle spécifie la durée et l'intensité de l'émotion. Sous formes de normes, la prescription émotionnelle est institutionnalisée dans des scripts organisationnels, appelés, «*Organizationally-sanctioned scripts*» (Ashforth & humphrey, 1995 :107).

Hochschild (1983), par exemple, dans son étude sur le travail émotionnel du personnel aviateur, parle du Guide de Carrière des stewards et des hôtesse : « *The manual suggests that facial expressions should be «sincere» and «unaffected». One should have a «modest but friendly smile»* (Hochschild, 1983 :96). Ces recommandations citées dans le guide de la compagnie aérienne, pour réussir l'interview lors du recrutement de son personnel, aide à imaginer le type de personne que la compagnie veut recruter et le comportement auquel elle s'attend de voir durant le travail si la personne est embauchée. Autrement dit, plus la personne correspond aux critères de recrutement, plus elle réussit l'apparence de son comportement et plus elle correspond à un type idéal de sociabilité sollicité par l'organisation (Hochschild, 1983 : 97).

Contrairement à la *neutralisation* qui est plus imposée par l'organisation, à *l'amortissement* qui est inhérent à un rôle particulier, la *prescription* tend plus vers l'autocontrôle et le conditionnement des expressions émotionnelles (Van- Hoorebeke, 2003 :4-6).

Le quatrième mécanisme, *La normalisation*, est développé dans le paragraphe qui suit.

La normalisation des émotions indésirables selon Ashforth et Kreiner (2002)

C'est la régularisation des émotions pour maintenir *le statu quo de l'individu* (Cosnier, 1994, Ashforth & Humphrey, 1995 ; Ashforth & Kreiner, 2002). La normalisation est inculquée par des institutions d'apprentissage comme la famille, l'école ou les médias (Cosnier, 1994). Ashforth et Kreiner (2002) ont attiré l'attention sur la manière dont l'individu régularise l'avènement des émotions indésirables. Les auteurs citent quatre techniques principales, chacune d'elle subdivisée en deux sous techniques.

La diffusion. Elle consiste en des procédés cognitif qui tendent, soit à dissiper l'émotion, comme grâce à l'humour par exemple, soit à affaiblir son impact, par les excuses ou l'expression des remords.

Le recadrage des émotions est une manière de légitimer ses émotions pour qu'elles correspondent aux objectifs socio- organisationnels. C'est faire en sorte que ses émotions soient acceptables dans le milieu dans lequel l'individu se présente. Pour ce faire, il représente son expérience émotionnelle à son entourage à travers les métaphores ou les explications pour la rendre explicite, d'où la technique appelée *perspective*. Ou bien, à travers le jugement et la réflexion d'autrui a fin de rééquilibrer sa perception du stimulus déclencheur de l'émotion, d'où la technique de la *perception*. Par exemple, *les vendeurs de porte à porte*, perçus d'un œil méfiant ou réprobateurs, dépassent la probabilité de l'échec et de la rejection, en se présentant comme des professionnels ou comme des invités lors de l'interaction avec les clients potentiels pour dépasser le risque de cette perception négative (Browne, 1973, in Ashforth & Kreiner, 2002 :219).

L'adaptation est le fait de s'ajuster à un environnement de telle façon à ce que la réaction au stimulus diminue avec le temps. L'adaptation a lieu à travers *l'habitation*. C'est-à-dire s'habituer au choc déclencheur de l'émotion à travers des expositions répétées. Elle a lieu aussi à travers la *désensibilisation*. C'est faire en sorte que les attentes émotionnelles de l'individu correspondent à ce qu'il va ressentir. Par exemple, *les étudiants en médecine*, pratiquent des opérations chirurgicales sur des cadavres ou animaux plusieurs fois, avant de s'exposer au fait réel et procéder à des chirurgies sur des êtres humains vivants (Hafferty, 1991, in Ashforth & Kreiner, 2002 :224).

Dans les deux cas, il y a une réduction de l'impact du stimulus émotionnel dont l'effet augmente avec le temps.

Le ritualisme consiste à utiliser les rituels en vue de normaliser ses émotions. Le fait de s'adonner aux rituels fournit à l'individu un *sens de contrôle* de la situation. Il lui procure une assurance dont il a besoin pour affronter ses craintes face à une situation complexe. Lors de funérailles, par exemple, le fait de converser et de s'occuper des visiteurs, la famille du disparu échappe à la tristesse suscitée par l'événement (Ashforth & Kreiner, 2002 : 225). *La force des moyens* fait aussi partie du ritualisme. Un environnement précis et les outils qu'il englobe fournissent un centre d'intérêt qui arrivent à faire oublier à la personne les choses qui la dérangent. Par exemple, les salles d'opérations sont grandement ritualisées ; des activités précises, des outils précis et des gestes encore plus précis. Ces rituels, moyen, font que les médecins touchent les organes internes des patients et mettent les mains dans leur sang ou pus sans aucun dégoût, même si à l'extérieur de la salle d'opération, ces médecins peuvent ressentir de l'aversion en voyant ces mêmes activités à la télévision par exemple (Katz, 1981, in Ashforth & Kreiner, 2002)²⁴.

Pour conclure cette partie réservée aux mécanismes de contrôle émotionnels dans la société et/ou l'organisation, nous trouvons que l'expression «*Making the Extraordinary Seem Ordinary*» (Ashforth & Kreiner, 2002 :215- 235) résume bien la conséquence du contrôle des émotions. En effet, à travers les diverses techniques de normalisation et de régularisation, le stimulus déclencheur de l'émotion, extraordinaire, devient moins intense et l'émotion est plus ordinaire. Ainsi, l'individu s'adapte plus facilement aux événements déclencheurs d'émotions intenses comme le changement organisationnel par exemple.

Dans ce qui va suivre, nous allons étudier les stratégies de réactions des émotions utilisées dans un cas pareil.

3. Le *Coping* ou s'adapter positivement au changement selon Ouimet et Dufour (1997)

Ouimet et Dufour (1997) ont exposé la manière dont un individu réagit positivement au changement, d'où la «*stratégie proactive*» qui consiste à résoudre le problème. Une réaction négative au changement entraîne ce qu'ils ont nommé la «*stratégie réactive*» qui consiste à contrôler ses émotions (Ouimet & Dufour, 1997 :27).

²⁴ Voir annexe 2. Figure 1 La normalisation des émotions selon Ashforth & Kreiner (2002), p 131.

Le *coping* selon les auteurs, est de l'ordre de la première stratégie. Il consiste à réagir positivement au changement organisationnel et à rester efficace en dépassant le stress du moment et en s'adaptant proactivement : «*Le coping, désigne la tentative consciente ou non d'un individu de répondre à un stressor externe de façon soit à empêcher l'apparition d'un stress négatif, soit à y soustraire, soit à en contrôler le cours*» (Ouimet & Dufour, 1997 :26)

Réussir le *coping*, nécessite aussi bien des composantes individuelles (input) que d'autres, environnementales (output) en interactions les unes avec les autres.

Les composantes individuelles, sont les aptitudes psychologiques que nous détenons et qui forment notre personnalité. C'est l'estime de soi, la confiance en soi et le sentiment d'être en contrôle. Les individus possédant ces caractéristiques sont invulnérables au stress, s'adaptent plus facilement et sont *proactifs* (Ouimet & Dufour, 1997 :28).

Les composantes environnementales, lors des moments difficiles, assurent en le support social sur lequel l'individu peut s'appuyer. L'avantage de ce support, c'est qu'il a le pouvoir d'absorber une partie du stress de l'individu pour l'alléger, effectuant ainsi une fonction de *tampon* (Ouimet & Dufour, 1997 :28). Les individus qui possèdent un fort réseau social, sont proactifs par rapport aux changements organisationnels.

III- La grille de notre travail :

De notre recherche d'un cadre théorique, nous avons exposé diverses stratégies énumérées par plusieurs auteurs concernant la gestion émotionnelle. Nous avons remarqué que certaines stratégies se répétaient et étaient reprises par plus d'un quelques auteur, alors que d'autres, n'avaient été suggérés que dans un seul travail de recherche. Nous les avons regroupés et les présentons comme grille de départ pour les entrevues effectuées auprès des gestionnaires

Le mécanisme	La définition	L'auteur
Répressif : -Verbal ou -physique	C'est réprimer ce que l'individu ressent en maîtrisant sa voix, ses gestes et/ou son expression	-Cosnier 1994 -Hochschild, 1979 ; 1983

Expressif- de Décharge	C'est régulariser l'émotion en changeant les gestes apparents pour altérer des émotions profondes (sourire) ou l'exprimer pour s'en débarrasser (Crier)	-Hochschild, 1979 -Cosnier, 1994
De Ritualisme : -Le sens du contrôle -La force des moyens	C'est s'abandonner à des actions particulières qui aident la personne à se dégager de ses émotions et lui prodiguent un sentiment de confort et d'assurance.	-Ashforth & Kreiner, 2002
Relationnel	C'est s'appuyer sur un support social fait d'amis, famille ou collègue pour s'aider à supporter la crise	-Cosnier, 1994 -Ouimet & Dufour, 1997
Cognitif : -Par la diffusion -Par la justification -Par la centralisation-décentralisation	C'est dissiper l'émotion (par l'humour) ou affaiblir son impact (par la justification, excuses, expression de remords) ou en détournant l'attention d'autrui (par le changement du sujet, ou l'humour) ou par la décentralisation-centralisation de l'émotion sur des choses différentes de l'émotion (par des pensées positives, activité, livre)	-Cosnier, 1994 -Hochschild, 1979 -Ashforth & Kreiner, 2002
De recadrage : - Par la perspective - Par la perception	C'est légitimer ses émotions dans l'organisation en leur donnant du sens. C'est les	-Ashforth & Kreiner, 2002

	orienter de manière à ce quelles soient acceptées par autrui, grâce aux métaphores, aux explications et/ou en se convaincant comme étant quelqu'un d'autre.	
Adaptatif : -Par l'habitude -Par la désensibilisation	C'est s'adapter au processus déclencheur de l'émotion, par des expositions répétées à des chocs émotionnels. L'adaptation survient avec le temps.	-Ashforth & Kreiner, 2002
De Neutralisation	C'est prévenir l'émergence des émotions indésirables, grâce aux normes rationnelles (structures, rôles, discours et comportement dictés par l'organisation.	-Ashforth & Humphrey, 1995
D'Amortissement	C'est régulariser les émotions ; se détacher des émotions en les maintenant à l'écart pour réussir le travail rationnel.	-Ashforth & Humphrey, 1995
Prescriptif	C'est spécifier la durée, l'intensité et l'objet de l'émotion requise.	-Hochschild, 1979 ; 1983 -Ashforth & Humphrey, 1995

Comme nous l'avons énoncé plus haut, ces stratégies sont celles utilisées par l'homme ordinaire, sans considération de caractéristiques particulières, comme la fonction et la position hiérarchique dans l'organisation. Cette grille sera refaçonée, remodelée et améliorée grâce aux entrevues effectuées avec les dirigeants d'entreprises pour qu'elle leur soit exclusivement destinée.

Chapitre VI La méthodologie du travail

L'émotion, c'est du domaine de l'intime, du personnel, de la vie privée. En parler, ce n'est pas évident et en parler lorsque cela implique une situation difficile, ce l'est encore moins. Et lorsque on est gestionnaire d'entreprise, la question devient très délicate. Avouer ses peurs et ses anxiétés, reconnaître s'être senti méprisé ou déstabilisé, ce n'est pas forcément une bonne publicité pour les cadres dirigeants dont le vocabulaire ne doit contenir que des mots synonymes de force et d'assurance.

Nous nous sommes aventurés sur un terrain chargé d'émotions pour résoudre notre problématique. Cette partie parle de notre aventure. C'est à dire, de notre méthode de travail, de l'approche des gestionnaires, de notre terrain et de la manière dont nous nous y sommes pris pour analyser les données fournies par les Répondants.

I- Méthodologie de travail

L'objectif de notre recherche est de repérer les manières dont les dirigeants gèrent leurs émotions face à un événement imprévu qui les heurtent de plein fouet dans leurs pratiques managériales. En fait, nous aspirons à trouver une réponse qui dépasse les recherches classiques qui se sont penchées sur les mécanismes de contrôle émotionnel chez l'individu «ordinaire»²⁵ afin d'identifier le modèle de gestion des émotions retenu par les dirigeants (Isabella, 1990)²⁶.

Le travail sur le terrain découle de cet intérêt. En effet, notre problématique cherche à savoir si les gestionnaires d'entreprise utilisent des mécanismes de gestion émotionnelle qui leur sont propres ou s'ils adoptent les mêmes mécanismes que l'ensemble des personnes qui les entourent. Ainsi le travail sur le terrain a pour utilité de trouver une réponse à notre problématique (Chevrier, 1993 :49), et ce grâce à l'étude qualitative qui va explorer la richesse de l'expérience individuelle, unique à chaque gestionnaire (Flick, 1999 : 636).

²⁵ Voir le chapitre précédent qui expose les recherches qui se sont intéressées aux mécanismes de contrôle émotionnel chez l'individu au sens large sans restriction sexuelle, fonctionnelle, sociale ou d'âge.

²⁶ Isabella (1990) a rédigé un article qui s'intéresse à la manière avec laquelle les gestionnaires construisent les événements lors d'un changement organisationnel. Cet auteur, après avoir effectué une quarantaine d'entrevues avec des gestionnaires d'entreprise, a élaboré un modèle destiné à ce type de fonction. Voir Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 32 (1), 7- 41.

En effet, la méthode qualitative se traduit dans les entrevues effectuées auprès des gestionnaires d'entreprise. Son objectif est d'explorer en profondeur ce qu'ils ont ressenti lors d'un événement imprévisible, de comprendre leurs réactions face à cet imprévu et de comparer leur logique d'action émotionnelle à notre grille de départ.

Ainsi, le point de vue subjectif de chaque gestionnaire sera notre point de mire. Autrement dit, nous allons comprendre le phénomène (la réaction émotionnelle) à travers le regard qu'il porte sur son monde managérial. Il s'agit d'une approche naturaliste telle que proposée par Hammersley et Atkinson (1989): «*According to naturalism, in order to understand people's behaviour, we must use an approach that gives us access to the meaning that guide that behaviour*» (Hammersley & Atkinson, 1989:7).

L'approche naturaliste constituera la base de notre travail empirique pour capturer le phénomène émotionnel des gestionnaires.

Contrairement à l'approche positiviste qui est fonctionnaliste, quantitative et favorable aux liaisons entre cause et effet, l'approche que nous retenons favorise la recherche dans l'élément naturel, s'intéresse au contexte, considère le milieu culturel et supporte les études qualitatives, principalement l'ethnographie (Hammersley & Atkinson, 1989 :3-9).

Ainsi donc, pour trouver réponse à notre problématique, nous allons saisir la réponse émotionnelle d'un certain nombre d'acteurs de la communauté des gestionnaires. Les entrevues vont nous fournir des narrations d'expériences concrètes (Flick, 1999 :646). Nous pourrions ainsi passer de la vision abstraite de nos données théoriques à des observations empiriques révélées par les gestionnaires d'entreprise.

II. Exploration empirique

Une entrevue, c'est une situation d'interaction particulière dont la préparation commence bien avant que la première question ne soit posée. Dans ce qui va suivre, nous allons décrire comment nous avons préparé les rencontres avec nos répondant. C'est-à-dire comment nous avons élaboré nos questions d'entrevue et scénarisé le déroulement de nos entretiens.

1- Pourquoi avons-nous choisi ces questions de recherche

Les questions de l'entrevue sont des questions ouvertes donnant essentiellement la parole au Répondant. Elles lui permettent de s'exprimer librement et de mettre ses idées en valeur sans limitation. Les questions ouvertes sont exploratoires; elles procurent au sujet l'occasion d'aller aussi loin qu'il le veut dans ses expériences personnelles et de décrire sa manière de percevoir l'événement émotionnel. Aussi, elles permettent à l'intervieweur de cerner les attitudes, les réactions du répondant et d'aller au-delà des réponses qu'il fournit (Isabella, 1990). Nous avons retenu cinq questions.

La première question est une question d'introduction. Elle permet de mettre le répondant en confiance, de le préparer aux questions qui vont suivre. *Parlez moi de votre travail* est la question qui va briser la glace. Elle veut mettre le répondant à l'aise en lui permettant de parler de son travail et de ses fonctions managériales avant d'entrer dans le vif du sujet.

Suivent les questions clés de l'entrevue. Pour les composer, nous avons adopté des thèmes, comme de grandes idées, que nous avons ensuite traduits sous forme de questions spécifiques qui orientent la recherche²⁷ (Isabella, 1990 : 40-41; Kvale, Steiner, 1996 :89-90): Le problème : *Pourriez- vous me décrire un événement, interne ou externe, qui vous a surpris en plein exercice de vos fonctions?* Le vécu du problème : *Qu'avez-vous ressenti?* la réaction au problème *Comment avez-vous réagi?* Le bilan de la réaction au problème tel qu'il l'a vécue : *Réagiriez- vous de la même façon si c'était à refaire?*

Les questions ouvertes permettent de répondre spontanément (liberté d'expression de l'expérience personnelle) tout en restant dans le sujet prédéterminé (la gestion des émotions). Le terme «émotion» ne figure pas dans les questions de l'entrevue. Cette absence volontaire du terme principal de notre recherche permet au Répondant de s'exprimer librement sans préjugé quelconque, de donner un sens à son expérience sans être soumis à un cadre pré-établi²⁸.

²⁷ Voir annexe 3, p134

²⁸ Idem

2- Atteindre la haute hiérarchie

Cette phase du travail sur le terrain nous a pris beaucoup de temps. Trouver des cadres dirigeants qui sont prêts à reconnaître avoir subi une situation de crise, amorcer le contact avec eux, leur parler et arracher un rendez vous de leur emploi de temps surchargé, voilà autant d'étapes qui ont pris plus de temps que prévu au départ de la recherche.

Nous avons opté pour la transparence totale au moment de déclencher le contact avec les gestionnaires²⁹. Et pour ce faire, nous nous sommes faits aidés par des amis et par notre directeur de recherche. Une fois que nous avons obtenu la permission et la possibilité d'aborder directement les gestionnaires, nous les avons contactés, nous leur avons expliqué l'objectif de l'entrevue, exposé nos attentes et envoyé le résumé du projet de recherche. Ce dernier, ne contenait aucune mention des éléments de la grille que nous voulions valider ou compléter par ces entrevues.

3- La pertinence du terrain

Nous avons choisi de faire un premier essai avec un gestionnaire dans le but de valider nos questions de recherche. Le répondant, un gestionnaire d'une grande entreprise française en séjour au Québec, a non seulement répondu à nos questions, mais nous a aidé à préciser notre questionnement. Il nous a fourni des réponses qui portaient sur plusieurs événements organisationnels et personnels et a parlé de plusieurs mécanismes de gestion d'émotions. Le temps et l'attention qu'il a consacrés à l'entrevue, son mode de réponse et de communication (Il fait toujours le lien avec sa fonction de haut gestionnaire) ont aidé à valider non seulement nos questions, mais aussi la pertinence de notre problématique.

Voici la description et les résultats de l'entrevue que nous avons pris comme pré-test. Comme nous jugeons ce cas valide, nous avons décidé de l'inclure dans la discussion.

²⁹ Nous avons décidé d'utiliser le masculin pour la désignation des Répondants -gestionnaires. L'emploi du masculin est utilisé sans aucune discrimination. Il a uniquement pour buts de protéger l'anonymat des Répondants et d'alléger le texte.

Pré-test : Répondant no 1

Nous avons voulu valider la pertinence de notre démarche méthodologique en procédant à une première entrevue avec l'ancien directeur des ressources humaines d'une grande entreprise française spécialisée dans la fabrication et la distribution de produits de luxe.

Ce répondant nous a parlé de six événements qui ont suscité chez lui diverses émotions. Quatre d'entre eux constituent des événements organisationnels liés à son travail. Et deux, des événements liés à sa vie personnelle.

Premier événement : Des mises à pied

Le premier événement était la fermeture d'une usine et la mise à pied des employés qui y travaillaient. Le Répondant a dû faire face à deux événements en même temps:

- l'événement lui-même : la fermeture de l'usine.
- l'agressivité des employés, due à la perte de leur emploi

Notre Répondant a vécu deux sortes d'émotions liées à cet événement.

D'abord, il était *affecté*, car *«des gens vont perdre leurs emplois et parce qu'ils vont avoir de l'inquiétude»*. Ces gens allaient faire preuve d'agressivité à son égard. Ils allaient montrer leur désapprobation et probablement s'attaquer verbalement à lui.

Ensuite, il *appréhendait* les négociations. Il avait peur de ne pas respecter les procédures, de ne pas être à la hauteur de ses responsabilités et conséquemment *«d'entraîner l'entreprise et le malaise social qu'il y aura et les journalistes qui vont voir ce qui se passe»*.

Pour faire face à cet événement, notre Répondant s'y est pris en trois temps.

Dans un premier temps, il a accordé beaucoup d'importance à son entourage. Il s'est fait accompagner d'avocats et d'experts dont la présence était nécessaire pour réaliser les conditions légales de la procédure. Il s'est aussi assuré des conseils de collègues qui étaient passés par la même situation et qui avaient vécu cette même expérience. Lors d'un événement pareil, le Répondant insiste sur l'importance de demander conseil et de s'appuyer sur un entourage externe capable de procurer l'aide psychique et professionnelle dont on a besoin pour éviter les erreurs et réussir à mener sa mission à bout : *«Il faut s'entourer de gens qui ont vécu à l'extérieur ou à l'intérieur de ce genre de choses. Il ne faut pas avoir peur de demander conseil et de voir un peu comment ça se passe»*.

Dans un deuxième temps, le Répondant a évoqué l'importance de la préparation avant d'affronter les délégués syndicaux. Cette préparation a consisté à créer un jeu de rôle, à se mettre à la place de l'autre, à imaginer toutes les questions possibles et à préparer toutes les réponses dans le but d'éviter l'effet de la surprise susceptible de déclencher des émotions qui ôtent à la personne la capacité de raisonner : *«Lorsque vous imaginez les pires questions, les pires situations dans lesquelles vous pourriez vous trouver, comme elles ne se présentent pas ou se présentent dans des tensions minorées, moindres, l'émotion n'est plus la même».*

Dans un troisième temps et face à l'agressivité des employés, le Répondant s'est efforcé de comprendre et même d'accepter cette réaction. *«Mon côté humain fait que je dois comprendre».* Pour faire face à ce moment de tension, notre interviewé a perçu cette réaction comme suscitée, non par lui comme individu, mais par sa fonction de directeur de ressources humaines. *«Je ne la rejette pas (l'agressivité). Je l'accepte car ce n'est pas le bonhomme lui-même, mais sa fonction. Voilà comment je fais mon distinguo».*

Deuxième événement : problème interne lié à la société

«Vous l'avez dit 25 fois et la compagnie n'a rien fait pour changer les choses».

La colère, le Répondant n° 1 l'a ressentie plusieurs fois durant sa carrière de gestionnaire d'entreprise. Cette émotion est particulière, car elle est difficile à contrôler. Si le gestionnaire se laisse aller à cette émotion, il risque de dévier de son rôle et de ne pas répondre aux attentes des gens quant à sa façon de maîtriser ce qu'il ressent.

Le gestionnaire, explique le Répondant, est entre deux feux. D'une part, il a une image de gestionnaire qu'il doit préserver et qui consiste à ne pas montrer ses émotions. Et d'autre part, il est dans l'incapacité de garder cette émotion pour lui.

De ce fait, la meilleure solution est d'évacuer sa colère : *«Pour autant, la colère, il faut essayer de l'évacuer. Je ne sais pas comment on peut garder une colère à l'intérieure de soi».*

Évacuer cette colère, cela consiste à l'extérioriser. Parce qu'un gestionnaire doit être toujours sur ses gardes concernant la manière dont il vit et exprime ses émotions, l'extériorisation se passe à huis clos et devant des personnes choisies avec soin. Le Répondant la communique à

quelqu'un en qui il a confiance, avec qui il se permet de partager ses émois et qui «*ne partage pas la même vue sur ce qui vous mettait en colère*».

Cette personne aura pour rôle de faire baisser la colère du gestionnaire. Comment? En lui rappelant ce que lui-même disait à ses collaborateurs lorsqu'il les sentait en colère : «*Est-ce qu'on peut y changer quelque chose ? Eh ben regardons si on ne peut pas faire quelque chose la prochaine fois pour changer ça*». En fait, en parlant de contrôle des émotions dans ce cas particulier, le Répondant souligne l'importance de l'historique comportemental du gestionnaire dans l'entreprise. Lorsqu'un collaborateur lui rappelle ses propres paroles adressées à un employé qui ressentait la même chose, l'émotion tombe, et elle est plus facile à dominer : «*Quand l'un de vos collaborateurs vous rappelle des choses que vous avez dit "Je vous rappelle que régulièrement quand on se dispute..." Ça aide et là ça tombe et vous vous dominez*».

Troisième événement : problème organisationnel interne lié au personnel

Il y a un salarié qui a fait une faute. Il a été convoqué, mais il y a eu tous les copains qui sont venus le soutenir. Vous ne vous attendiez pas à ça et vous vous retrouvez devant une situation pleine de stress.

Ayant convoqué le salarié, le gestionnaire s'est retrouvé non pas devant une seule personne, mais devant tout un groupe d'employés qui étaient venus apporter leur support à leur ami. Le bureau fut soudainement envahi, provoquant une situation imprévue de stress.

Pour le gestionnaire, une seule solution s'imposait à ce moment là pour dissiper la pression, le comique : «*Moi à ce moment là, je ne connais qu'une seule façon. Il faut rendre la situation comique*».

Il a commencé par parler doucement, à chuchoter presque de façon à ce que le délégué syndical l'entende à peine. Ce chuchotement, ajouté au brouhaha des salariés venus supporter leur copain, faisait que le délégué n'entendait rien. Ce dernier savait que son interlocuteur n'allait pas élever la voix et que, si la négociation devait continuer ainsi, il aurait du mal à la conclure. La solution était donc d'aller demander aux supporters de quitter les lieux et d'aller attendre leur copain dehors.

Le comique a pour avantage de montrer que le gestionnaire détient toujours le contrôle de la situation. En rendant la situation amusante, il gagnait déjà une partie de la bataille, car il a su se débarrasser de la pression. Grâce au risible, l'émotion n'était déjà plus la même. Elle était amoindrie, et le gestionnaire pouvait ainsi terminer sa tâche en toute quiétude.

Quatrième événement : événement organisationnel externe

«On ne signe pas!!».

Il s'agit d'une situation de négociation qui n'a pas abouti à la toute dernière minute, car l'autre partie a refusé de signer l'entente conclue.

L'émotion, que le Répondant a ressentie à ce moment- là, c'était de la colère. Cette colère était vive, mais il ne devait surtout pas la montrer. S'il le faisait, il fournissait ainsi à l'autre partie l'occasion de le voir lui-même mettre fin à la négociation.

Cette colère n'était pas uniquement dirigée contre l'autre partie. Il la ressentait envers lui-même, car il s'en voulait de ne pas avoir prévu cette situation : *«Je suis en colère. Je me trouve face à une situation qui me met en colère. Je ne l'avais pas prévue, mais j'aurais pu la prévoir».*

Pour notre Répondant, la meilleure chose à faire dans des cas semblables, c'est de donner le temps à la réflexion. Il demande, par exemple, une suspension de séance et se donne le temps de réfléchir à la situation, pour se reprendre et trouver une solution. Si cela devient nécessaire, il n'hésite pas à annuler la séance, plutôt que de se retrouver, en fait, dans l'incapacité de négocier.

À un moment donné, quand on mesure une tension, il faut la casser en disant : J'en ai pris acte, on prend rendez- vous, mais on ne le fait pas maintenant, parce que c'est à chaud, on ne pourrait pas discuter.

Face à une situation imprévue d'une grande importance, comme la signature d'un contrat, prendre de la distance par rapport à ses émotions en se donnant le temps de réfléchir est la meilleure chose que ce gestionnaire puisse faire pour échapper à l'influence de ses émotions.

En plus des exemples liés à sa vie professionnelle, le Répondant nous a fait part de deux événements personnels qui ont suscité en lui des émotions qu'il a dû gérer

Cinquième événement : événement personnel négatif, le décès de son père

«Je viens d'apprendre le décès de mon père».

Si le gestionnaire a l'habitude de se soucier de ses collaborateurs, ces derniers voyant leur gestionnaire dans un état de tristesse, vont réagir avec lui de la même façon.

À un certain moment, je vais être comme les autres (les collaborateurs), c'est-à-dire lors d'une réunion, je peux partir. Si mes collaborateurs et collègues ont l'habitude de me voir se soucier d'eux, ils vont m'aider à sortir de mes émotions.

Ces mêmes collègues et collaborateurs vont l'aider à travailler. Car le fait de continuer à agir permet de se concentrer sur autre chose et d'oublier les préoccupations du moment :

«Avoir un intérêt autre que la préoccupation du décès de son père, vous aide à survivre»

Sixième événement : événement personnel positif, une naissance

Ce n'est pas que j'ai du mal à parler de mes émotions personnelles, mais je les ai toujours maintenues à l'écart, parce que je me suis toujours préoccupé de ce que les gens, en quelque sorte, dominant les leurs ou en tout cas, qu'ils soient à la même longueur d'onde que moi au moment où on va attaquer un sujet professionnel.

Un gestionnaire s'interdit de parler de sa vie personnelle. Pour le Répondant no 1, un événement, qu'il soit heureux ou malheureux, ne nécessite pas qu'on en parle tout le temps, surtout lorsqu'on est gestionnaire d'entreprise. Néanmoins, il arrive qu'on ressente le besoin d'en parler pour exprimer sa joie. C'est pour cela que le Répondant ne partage pas la nouvelle avec ses subordonnés et ne se permet pas une explosion de joie face à eux. Cependant, si quelqu'un le questionne à propos de sa bonne humeur, il lui annonce l'heureux événement, mais sans s'y attarder :

Je dis la chose et je suis sincère. Et j'en dis pas plus (...) il faut que je le dis parce que sinon vous aller leurs créer (les employés) des incertitudes qui peuvent propager des rumeurs autant que d'incertitudes négatives.

Analyse des événements

Les données que nous a fournies le Répondant no 1 nous ont révélé plusieurs mécanismes de contrôle des émotions. Certains ont été catégorisés dans le bloc des mécanismes appartenants à la grille de départ, d'autres ajoutés, qui n'en font pas partie.

Des mécanismes repérés

Cinq mécanismes cités par notre interviewé font partie des mécanismes présents dans notre grille.

- **Partager ses émotions pour s'alléger**

«J'ai besoin de m'appuyer sur des gens».

Pour passer au travers des moments difficiles, professionnels ou personnels, le Répondant a fait appel à un support socio- professionnel qui l'a aidé à contrôler la situation et à maîtriser ses émotions. L'appui externe, il l'a évoqué trois fois dans sa narration des différentes situations émotionnelles dont il nous a parlé.

D'abord, il l'a évoqué, sous la forme de collègues et avocats, qui l'ont aidé à affronter les délégués syndicaux et les employés mis à pied lors de l'annonce de la fermeture de l'usine. Ils l'ont aidé à mener la procédure légalement et lui ont fourni des conseils pratiques pour sa mission.

Ensuite, il a évoqué le collègue ou l'ami en qui il a confiance et avec qui il pouvait se permettre de partager ses états d'âme et communiquer ses problèmes. Grâce l'extériorisation et à la communication, cet ami l'a aidé à atténuer ses émotions.

Enfin, il a évoqué l'entourage professionnel sous forme de collaborateurs et d'employés. Cet entourage l'a aidé en lui fournissant l'occasion de se détacher de ses émotions grâce au travail. L'aider à travailler, constitue un soutien important car cela l'aide à *«sortir de ses émotions»*.

- **S'occuper pour oublier et se contrôler**

«Travailler aide à avoir un intérêt autre que la préoccupation du décès de son père...vous aide à survivre».

Lorsque le Répondant est passé par cet événement difficile qui fut le décès de son père, son entourage socio- professionnel lui a fourni un programme d'activités (coopération des individus de l'organisation). En se concentrant sur autre chose que le souci du moment, le travail l'a aidé à se détacher de ses émotions.

- **Changer de perception pour accepter les conséquences de son acte**

« Je ne me sens pas attaqué dans ma personne. Je me sens attaqué dans mon rôle de DRH».

Faire face à l'agressivité des employés mis à pied n'est pas une situation facile. Le Répondant nous expliquait que, pour se contrôler face aux hurlements et injures des employés mis à pied, il faisait une distinction entre sa personne et la fonction qu'il occupait. Autrement dit, il jouait un rôle en se voyant comme quelqu'un d'autre. Il percevait l'élément déclencheur de ses émotions comme étant destiné non pas à lui, mais plutôt à la personne dont il jouait le rôle, le directeur des ressources humaines. En changeant de perception, il réussissait à canaliser ses émotions et à se maîtriser devant le groupe d'employés.

- **Se détacher de ses émotions pour manager**

« Mes émotions personnelles, je les ai toujours maintenues à l'écart».

Parce qu'il était gestionnaire, le Répondant nous disait qu'il ne se donnait pas le droit de parler de ses émotions. Pourquoi? Il s'attendait à ce que ses employées et collaborateurs soient professionnels avec lui; il devait, lui aussi, se comporter de même.

Poursuivre adéquatement ses tâches professionnelles habituelles exige du gestionnaire qu'il laisse de côté sa vie émotionnelle pour se concentrer sur celle professionnelle. Le gestionnaire doit accomplir sa pratique managériale, comme le médecin qui laisse de côté ses émotions pour réussir son intervention médicale.

- **Rendre le dramatique, comique**

«Il faut que vous arriviez à vous sortir de ce stress (...) Moi à ce moment là, je ne connais qu'une seule façon. Il faut rendre la situation comique».

L'humour est une stratégie régulatrice de l'émotion indésirable. Son rôle est de remplacer celle -ci par une autre, plus tolérable.

Alors qu'il faisait face à la pression des employés qui voulaient lui faire peur, le Répondant a renversé le facteur émotionnel en sa faveur en faisant passer la situation du dramatique (stress et pression) au comique, grâce à l'humour.

Dans ce premier volet des résultats de notre rencontre avec notre Répondant no 1, nous avons présenté les stratégies du contrôle émotionnel que il a utilisées et qui correspondent à la grille de départ. Ce Répondant nous a aussi parlé de trois mécanismes qui ne faisaient pas partie de la grille.

Des mécanismes ajoutés

- **Prévoir et se préparer à l'avance pour contrôler ses émotions**

«Si vous êtes préparé à des insultes, elles vous apparaîtront moindres que celles que vous avez imaginées».

La nécessité de se contrôler demande au gestionnaire de prévoir la situation qui pourrait générer une émotion. Se préparer signifie pour notre Répondant, prévoir le déroulement de la discussion : *«Imaginez les pires questions, les pires situations dans les quelles vous pourriez vous trouver. Elles se présenteront dans des tensions minorées, moindres et l'émotion n'est plus la même».*

Se projeter dans le futur, envisager toutes les situations possibles et repérer les situations et les stratégies pour y faire face, cela fait partie du travail du gestionnaire. Et, dans la même lignée, il doit prévoir les situations capables de déclencher un tourbillon émotionnel et s'y préparer psychiquement à les affronter pour pouvoir maîtriser ses émotions.

- **Se donner du temps pour se reprendre de ses émotions**

À un moment donné, quand on mesure une tension, il faut la casser, en disant '' J'en ai pris acte, on prend rendez vous, mais on ne le fait pas maintenant'' Parce que c'est à chaud, on ne pourrait pas discuter.

Voici une situation que le Répondant n'avait pu prévoir et qui l'a heurté au moment où il s'y attendait le moins. C'était une mauvaise surprise pour lui et il n'avait pas prévu une réaction particulière. Ce que le Répondant a fait à ce moment, c'est qu'il a donné le temps à la réflexion. Finalement, il a demandé une annulation de l'événement parce qu'il se sentait dans l'incapacité de gérer correctement.

- **Agir pour casser l'émotion**

Il y a des fois où vous n'avez pas de solution (...) peu importe ce que je vais faire comme action, mais il faut que je fasse quelque chose (...) l'action vous aide à sortir de vos émotions. L'émotion intense coupe la réflexion. L'action va générer la réflexion et casser l'émotion.

Il ne faut surtout pas rester sous l'emprise de son émotion. Le Répondant a insisté sur la nécessité d'apporter un changement à la situation pour pouvoir sortir du moment figé. L'émotion a le pouvoir de déposséder l'individu de ses capacités de réfléchir correctement. Agir, même dans l'erreur, est un mécanisme pour dompter ses émotions et pour dépasser ses conséquences destructrices.

Cette première entrevue que nous avons adoptée comme test pour valider nos questionnements de recherche, a confirmé nos hypothèses. En faisant le lien avec sa fonction de gestionnaire, le Répondant, recadrait ses réponses et faisait qu'elles s'appliquaient parfaitement à notre problématique. Aussi, il répondait d'une manière spontanée à nos questions et utilisait un vocabulaire précis et direct. Ce qui fait que la manière avec laquelle le gestionnaire répondait aux questions était acceptable (Kidd, 2004 :450).

Les résultats de ce pré- test seront associés, dans la partie discussion, à ceux des entrevues qui forment le corps de notre recherche.

Dans ce qui va suivre, nous allons montrer la manière dont nous avons utilisé les narrations des Répondants pour parvenir à élaborer notre grille de moyens de gestion des émotions destinée aux cadres supérieurs. Nous allons aussi montrer pourquoi l'une des entrevues ne se retrouve pas dans notre discussion finale car elle ne remplissait pas les conditions que nous nous étions imposés dans notre collecte de données.

III. Comment nous avons analysé les entrevues

Les situations que les gestionnaires ont vécues ne se limitent pas pour eux à de simples accidents de parcours. Ce sont des pages de vie qui signifient beaucoup de choses pour eux. Si nous nous permettons de les rapporter en nos propres mots, c'est avec la conscience d'avoir l'obligation de rester fidèle au sens que ces expériences ont eu pour chacun d'entre eux.

Décrire, analyser et discuter constituent les trois étapes de notre traitement des données des répondants pour parvenir à leur donner un sens. C'est ce que Morse (1994 :25) a appelé *la synthétisation, l'abstraction et la théorisation*. La première est un travail de réduction de données. Dans ce contexte, nous avons tenté d'expliquer l'événement déclencheur de l'émotion et de focaliser sur les points que nous jugeons les plus importants : l'émotion ressentie et les réactions du répondant face à celle-ci. Ce travail sera présent dans le chapitre qui suit sous l'appellation de la «description des données».

L'analyse, quant à elle, est une *investigation* et un *agencement des données* (Morse, 1994 :27). Nous avons distingué les mécanismes de contrôle des émotions mentionnés par notre grille de départ³⁰, de ceux, tout aussi mentionnés par les Répondants, qui n'en font pas partie. Nous avons ainsi dégagé les concepts qui font partie d'une première catégorie de «mécanismes repérés» et ceux qui font partie d'une deuxième catégorie de «mécanismes ajoutés». Au fur et à mesure que nous catégorisons les concepts, nous les expliquons en essayant de comprendre la motivation qui se cache derrière le choix de tels mécanismes de contrôle des émotions, leurs pratiques et leurs conséquences (Strauss & Corbin, 1990 : 78-79).

La discussion est la *recontextualisation* (Morse, 1994 :27) des données que nous avons catégorisées durant l'étape précédente. Nous allons expliquer les mécanismes utilisés par les

³⁰ Voir chapitre V

gestionnaires d'entreprise et à partir d'eux, ériger une grille qui s'applique à ces individus à la fonction particulière.

Au cours de l'analyse, nous avons décidé d'éliminer les résultats d'une de nos entrevues, celle d'un Répondant à qui nous avons attribué le n°9. Plusieurs raisons nous ont poussés à prendre cette décision.

Kidd (2004 :450) parle de trois conditions qu'il faut considérer pour réussir l'entrevue : Le contexte de l'interaction sociale, la motivation et la communication des répondants et la nature du langage.

Le contexte dans lequel l'entrevue s'est déroulée était convenable et le gestionnaire a montré une attitude d'ouverture pour répondre à nos questions. Mais, au fur et à mesure que l'entrevue avançait, le Répondant s'installait de plus en plus sur la défensive : ses réponses sont devenues un peu larges, parfois imprécises. Sa rationalité a pris le dessus sur la spontanéité, ce qui rendait les données ambiguës.

Alvesson (2003 in Kidd 2004 :450) parle de «*Genuine experience*». Lorsque le répondant commence à répondre de manière rationnelle, il s'éloigne de l'expérience authentique. Et c'est ce qui nous est arrivé avec le Répondant n°9. Sa communication, (nous l'appelons ainsi car l'entrevue a pris la forme plus d'un exposé clair et détaillé que d'une narration spontanée) comportait beaucoup de rationalité.

Aussi, sa manière de vouloir livrer la réponse d'un seul coup, tout au début de l'entrevue, démontrait bien sa volonté de conserver le contrôle de l'entrevue et de brider la spontanéité de ses réponses. Rajoutons à cela que le Répondant a refusé l'enregistrement sur magnétophone. Cette décision, que nous respectons, a confirmé son attitude défensive. En fait, il ne s'est laissé un peu aller à la spontanéité, que lorsque nous avons refermé notre cahier. À ce moment-là, il nous a demandé comment répondaient les autres interviewés et si ses réponses coïncidaient avec les leurs.

Certes, il y avait, dans les réponses de ce Répondant, des éléments que nous n'avons pas retrouvés chez nos autres répondants. Mais ces éléments étaient trop entachés du manque de spontanéité pour que nous puissions les conserver dans nos résultats pertinents.

Chapitre VII

Description et analyse des entrevues

Ce chapitre est consacré aux entrevues effectuées avec les gestionnaires d'entreprises. Nous avons réalisé huit entrevues avec autant de cadres supérieurs et nous avons 338 minutes de narration dont voici la description et l'analyse pour chacun des Répondants.

Nous entamons notre chapitre avec l'entrevue du Répondant n°2. Celle du Répondant n°1 a été décrite et analysée dans le chapitre consacré à la méthodologie³¹. Nous n'avons pas vu l'utilité de l'inclure une deuxième fois dans ce chapitre, avec les autres Répondants, même si elle sera incluse dans la partie discussion.

Répondant n° 2

Le Répondant n°2, est actuellement à la tête de sa propre entreprise. L'événement qu'il avait connu, remonte à 1991, alors qu'il était directeur d'approvisionnement pour une commission scolaire. Il s'agissait d'une mauvaise administration d'équipements qui fut interprétée comme du vol.

Même si l'événement s'était passé il y a assez longtemps, le gestionnaire avait choisi de nous le raconter, car cela avait été «*un événement majeur*» dans sa vie.

Le vol avait provoqué des effets inattendus dans la vie professionnelle et personnelle du gestionnaire. En effet, il y avait des rumeurs qui avaient affecté les employés. L'événement avait aussi signalé au gestionnaire les trahisons dont il pouvait être victime dans l'organisation. Et finalement cela avait engendré des répercussions jusqu'à dans sa vie de couple.

Une mauvaise administration transformée en vol

L'événement principal était une mauvaise administration de marchandises obsolètes qu'il fallait radier lors du déménagement de l'entreprise. Des employés de l'entreprise avaient

³¹ Voir chapitre VI, la méthodologie du travail.

informé le commissaire principal de la Commission scolaire que ce matériel était encore utilisable, qu'il ne nécessitait pas d'être radié et que cela constituait du vol du matériel. Lorsque les commissaires s'étaient présentés à l'entrepôt, ils pensaient qu'une grande partie du matériel avait été volée et ils avaient accusé le gestionnaire et son équipe de se livrer à une opération de camouflage. Suite à ça, *«ils ont convoqué une réunion au cours de laquelle j'étais désigné au banc des accusés. On m'accusait de vol et de mauvaise administration»*.

Une crise professionnelle

La perception de la situation comme du vol et l'accusation lancée contre le gestionnaire avaient duré deux semaines, le temps de compléter l'inventaire de la marchandise. Pendant cette période, le gestionnaire avait dû faire face à trois ennuis organisationnels au même temps : Une accusation de vol, des rumeurs *farfelues* et trahisons de certains employés.

La période était tumultueuse *«La période n'était pas du tout reposante»*. Elle lui causait beaucoup de soucis *«Il y a eu des nuits où j'ai mal dormi»*. Le gestionnaire avait de la pression qui venait d'en haut, de la part de son directeur général, et d'en bas, de la part de ses employés, qui n'arrêtaient pas de l'appeler, de jour comme de nuit, pour obtenir des informations.

Particulièrement, les employés constituaient une préoccupation majeure pour le gestionnaire. Ce dernier avait pour mission de protéger ses employés et de les soutenir moralement dans une situation dont ils n'étaient pas responsables et qu'ils n'étaient pas capables de régler seuls :

Tu sais, quand une cinquantaine d'employés viennent te parler et te communiquer ce qu'ils ressentaient, c'est que j'étais leur protecteur. Pendant toute cette période, j'avais à m'occuper des affaires de ces gens plus que de mes propres affaires.

Les rumeurs avaient affecté les employés de l'entreprise. Le manque de communication de la part de la haute direction sur l'affaire faisait que les employés imaginaient les pires scénarios : *«Il a eu des individus consternés, les employés se posaient des questions, d'autres étaient malades, d'autres ont vécu des dépressions tout simplement parce que les rumeurs étaient de toutes sortes»*,

Comme on avait interdit au gestionnaire de parler de l'affaire aux employés tant que la situation n'était pas clarifiée, ce dernier ne pouvait que les rassurer sans pour autant les informer : *«Je leur disais «laissez donc faire, il n'y aura pas de problème».*

De façon encore plus marquée, le gestionnaire avait ressenti de la colère face à la trahison de certains de ses employés. Pour lui, le fait qu'ils aient parlé dans son dos était l'aspect le plus grave de la situation : *«Ils étaient comme des espions, c'était très malsain car il y a eu des coups d'épée dans le dos».* Mais il ne pouvait pas exprimer ce qu'il ressentait car son statut l'empêchait de laisser libre cours à sa colère.

Une fois que l'événement fut terminé et que les commissaires eurent constaté que l'inventaire correspondait à ce que le gestionnaire avait déclaré, il avait ressenti une colère froide et il était tenté de se livrer à une revanche :

À un moment donné, il y a eu de la colère. Il y a eu de l'émotion. Mais après, c'était la colère froide. Moi j'ai vécu avec ces gens. Au bout de cinq ans, tu les connais. Il y a eu toutes sortes d'excuses de leur part, mais pour moi, c'était la revanche.

Ces difficultés et le travail qui se poursuivait en parallèle, avaient fait qu'il arrivait au gestionnaire de suffoquer : *«J'ai eu des coups de froids. Et là j'allais prendre un verre avec des amis. À ce moment là, j'étais comme en retraite par rapport à moi-même. Le reste du temps, il fallait que je protège tout le monde».* Ces moments où il se permettait de sortir d'un milieu chargé d'émotions, lui donnaient l'occasion de respirer un peu plus librement.

Ainsi, la période était particulièrement intense. Le gestionnaire, pris dans le tourbillon des événements, n'arrivait pas à prendre de la distance pour analyser ce qui lui arrivait. La conjonction de sa propre émotion et de celle de ses employés renforçait l'intensité du moment *«Cet événement, était fort car je ne pouvais pas prendre du recul pour comprendre ce qui se passait».*

Une crise personnelle

Cette situation de crise s'était infiltrée jusqu'à la vie privée du gestionnaire ; elle lui avait coûté un divorce. L'absence de vie privée due au rythme effréné du travail, à l'accroissement

des heures du travail, à ses absences de fins de semaine et aux coups de fil qu'il recevait à tous les moments du jour et de la nuit, pesaient beaucoup sur son couple: *« ce moment là, je n'avais aucun intérêt pour ma vie personnelle. Tout mon temps était donné à ma vie professionnelle. Les samedi, les dimanche, le matin je partais tôt, le soir je rentrais tard»*.

De même, lors de la crise, le gestionnaire était la personne qui absorbait les émotions de ses employés qui s'extériorisaient devant lui. Ils lui exposaient leurs craintes et leurs peurs et lui confiaient ce qu'ils ressentaient. Ainsi, il amassait leurs doses d'émotions, et en retour il ne pouvait pas exprimer ce que lui-même ressentait, car son statut de directeur l'empêchait de le faire : *«J'avais un statut particulier (...) je ne pouvais pas exprimer ce que je ressentais»*.

Avec toutes les émotions qu'on lui confiait, le gestionnaire était en état de saturation émotionnelle: *«C'est pour cela, en quelques part, que j'ai eu des problèmes dans ma vie personnelle. J'étais comme la personne qui prenait les émotions de tout le monde»*

Ainsi, sur le plan affectif, il y avait un grand vide dans la vie personnelle du gestionnaire. Le support dont il avait besoin à ce moment particulier, l'avait quitté : *«La période n'était pas du tout reposante, d'autant plus que l'épaule sur laquelle je voulais appuyer la tête en rentrant le soir à la maison, n'était plus là. Elle était partie»*.

Ses réactions

Au début, le gestionnaire n'avait pas pris la situation au sérieux. Aux accusations, il répondait que le problème de la radiation du matériel existait bien avant qu'il ne fasse partie de l'entreprise. Il savait que c'était une crise momentanée, car ce n'était qu'un problème de gestion. Il n'avait rien à se reprocher et il savait que la marchandise était bien présente : *«J'étais convaincu de mon affaire et je savais que ce n'était qu'un chaud comité»*.

Ensuite, quand la tutelle avait décidé de faire appel à des commissaires pour faire l'inventaire de la marchandise, il avait pris les choses d'une manière rationnelle. Il avait prévu les conséquences positives et négatives de la situation : il allait y faire face comme elles se présenteraient. Il s'était dit que, si l'inventaire était négatif, il quitterait le travail. Et si dans le cas contraire on lui donnait raison, il devait se préparer à gérer les conséquences de l'événement une fois la crise terminée.

Le gestionnaire était en quelque sorte conscient de ce qu'il allait vivre et il savait, depuis le premier jour de la crise, que cela n'allait pas être facile. Il s'était préparé mentalement à affronter la situation et ses difficultés : *«Je savais que tout allait rentrer dans l'ordre et que je pouvais supporter 15 jours d'enfer»*.

Néanmoins, les rumeurs, les trahisons et l'impact de la situation sur sa vie de couple, étaient des événements imprévus auxquels il devait faire face en plus de l'événement principal.

Le gestionnaire faisait appel à la lecture pour s'évader de la rude réalité. Un livre qui l'a aidé, c'est «Éloge de la fuite» de Laborit. Le Répondant disait qu'en plus d'être une distraction, le livre lui offrait, des solutions pour se motiver et sortir de la difficulté.

Aussi, le gestionnaire avait mentionné son mentor et comme celui qui l'avait aidé lors de la difficulté : *«J'avais l'avantage d'être soutenu par mon mentor, le haut responsable»*. La présence du supérieur hiérarchique à ses côtés l'aidait à mieux gérer et supporter les moments difficiles. C'est pourquoi il avait parlé de son appui comme d'un avantage certain.

Analyse du Cas

Les données que nous a fournies le Répondant n° 2 nous ont révélé plusieurs mécanismes de contrôle des émotions.

Notre problématique vise à savoir si le gestionnaire d'entreprise adopte un modèle de contrôle émotionnel qui lui est propre ou s'il pratique le modèle classique, utilisé par l'individu ordinaire. Dans les résultats de cette entrevue, nous avons retrouvé des mécanismes qui font partie de la grille de contrôle des émotions que nous avons établie au départ et d'autres qui n'en font pas partie et qui vont, ainsi, venir enrichir notre grille.

Les mécanismes repérés

- **Les lois du métier**

«J'avais un statut particulier et les gens savaient que j'étais contre certain d'entre eux, mais je ne pouvais pas exprimer ce que je ressentais».

La fonction managériale a ses règles. Parmi elles, on trouve l'interdiction d'exprimer ses sentiments, même si l'envie de les extérioriser se fait ressentir. Le gestionnaire aimerait bien s'alléger du poids que ses employés lui ont confié en lui parlant de ce qu'ils ressentent. Mais il ne peut le faire : *«Tu ne peux pas exprimer ce que tu ressens»*.

De plus, le gestionnaire ne doit pas montrer un soupçon de faiblesse devant ses employés. L'événement les a déjà suffisamment troublés. S'ils voient leur patron flancher en s'émouvant lui aussi, ils perdront confiance : *«Il y a eu des individus consternés (...). Moi du début à la fin, je disais aux gens de ne pas s'énerver, mais les gens avaient réellement peur»*. Ainsi, le gestionnaire essaie de conserver une apparence forte qui rassure ses employés *«J'étais leur protecteur»*.

Obéir aux lois du métier et supporter ses employés, cela constitue un premier mécanisme qui a aidé le gestionnaire à se contrôler émotionnellement.

- **Dissocier l'émotivité de la rationalité**

«Il faut toujours sortir de l'émotion pour pouvoir regarder la situation en face»

Dans les pratiques managériales, il n'est pas conseillé de raisonner sous la pression des émotions. Raisonner sans émotivité devient une règle importante, surtout lorsqu'on sait que les émotions sont capables d'amoindrir les capacités intellectuelles et de perturber les mécanismes de prise de la décision³².

Le Répondant applique cette règle quand il pratique sa fonction de gestionnaire. Il en fait même une condition pour réussir des tâches qui exigent de la rationalité, comme l'administration et la gestion : *«Dans toutes activités administratives ou de gestion, il faut enlever l'émotion»*.

- **L'évasion par la lecture :**

«Quand tu as de l'émotion qui te fait réveiller à 02h du matin, penses à autre chose, fais autre chose».

³² Voir chapitre IV : La gestion des émotions managériales.

Une manière pour s'échapper d'un quotidien stressant, c'est de créer une rupture avec les tumultes du moment et de s'activer à faire une chose différente, histoire de ne pas penser à ses problèmes. Pour ce faire, le gestionnaire se réfugie dans la lecture: « À un moment donné, deux affaires m'ont aidé. D'abord l'éloge de la fuite, puis la lecture. Je prenais de bons romans et je m'évadais».

La lecture l'aide à oublier sa dure réalité. L'évasion qu'elle procure par la lecture lui permet de fuir le moment présent. Laborit a souligné la contribution de l'imaginaire dans son livre «Éloge de la fuite»³³. Pour lui, il constitue le moyen idéal pour se libérer de la lourde charge d'un système (dans ce cas, le moment difficile) étouffant. Il écrit : «Fuir dans un monde qui n'est pas de ce monde, le monde de l'imaginaire. Dans ce monde on risque peu d'être poursuivi» (Laborit, 1976 :16).

- **L'appui du supérieur**

«J'avais l'avantage d'être appuyé par mon mentor, le haut responsable».

Le Répondant n°2 ne nous a pas donné beaucoup de détails sur le rôle que son mentor a joué lors de cet événement. Il y a fait référence pour citer son appui lors de la crise, mais sans aller plus loin.

Néanmoins, cette référence est importante car elle montre l'importance du support du supérieur hiérarchique. Le Répondant n'est pas seul dans l'entreprise à affronter l'événement. Même s'il était accusé de vol, son supérieur l'a soutenu, ce qui prouve la confiance qu'il lui a accordée. Lors d'une situation pareille, la présence du supérieur devient un support de taille.

- **La personnalité du gestionnaire et son adaptation aux événements passés :**

«Ça n'a jamais été facile pour moi. Je suis passé par des hauts et de bas. Je suis un survivant».

Dans son récit, le gestionnaire nous a fait part de son passé agité. Grâce aux tumultes qu'il a connus, le gestionnaire a pu se bâtir une carapace qui l'a aidé à affronter les crises : «Quand on me demande comment j'arrive à avoir cette approche philosophique, je leur dis tout simplement que j'affronte. Mes malheurs je les regarde en face».

³³ Laborit. H. (1976). Éloge de la fuite. Folio, Paris, 192 pages.

Le vocabulaire du Répondant no2 est le champ lexical du défi. Lorsqu'il nous a parlé de la crise qu'il a vécue, il a utilisé les termes : «*Il faut être fort*», «*Il faut affronter*», «*Tu dois t'en sortir*», «*C'est la jungle*», «*Il faut vivre l'affaire*», «*Ça prend du temps pour cicatriser, mais il faut l'accepter*». La vie est ainsi, pour lui, un appel continu au combat ; il y a toujours un défi à relever.

Nous avons ainsi désigné le comportement du gestionnaire de celui d'un «*Résilient*» (Cyrułnik, 1999). La *résilience*, n'est pas réellement un outil auquel le gestionnaire fait appel dans les moments difficiles. C'est plutôt une caractéristique, ou une qualité qui fait partie de sa personnalité, qu'il a forgée grâce à ses tumultes passés. La résilience n'est pas un mécanisme de contrôle émotionnel, mais elle y contribue car elle inculque au gestionnaire une manière symbolique de percevoir la crise et l'incite à adopter le comportement positif par lequel les *résilients* sont connus. Néanmoins, nous incluons la *résilience* de ce Répondant dans les mécanismes traditionnels car, c'est une qualification adaptative aux moments difficiles : «*As the literature on survival psychology indicates, people are often remarkably resilient and adaptative, that is able to normalize a wide variety of extraordinary circumstances*» (Ashforth & Kreiner, 2002: 228).

Aussi, face aux chocs répétitifs qu'il a subis, le répondant a fini par accepter sa réalité. Il a connu une sorte d'entraînement comportemental (Ashforth & Kreiner, 2002 :222) qui l'a préparé à affronter les difficultés: «*Une affaire de plus dans ma vie, j'étais capable de l'affronter*».

Néanmoins, au fond de lui et une fois que l'événement a pris fin, le Répondant nous a révélé qu'il a eu du plaisir à affronter cette situation : «*Après l'événement, j'ai compris que je me suis amusé avec la situation. Je peux même te dire que j'ai eu du plaisir*». Même si la situation a entraîné des séquelles douloureuses dans la vie privée du gestionnaire et même si elle lui a fait connaître des moments difficiles, comme la trahison de ses employés, il reconnaît avoir eu un certain plaisir à l'affronter. Cette manière de voir la situation fait que le Répondant ne se considère pas comme victime d'une crise, mais un privilégié qui a réussi à s'en sortir : «*C'était deux semaines de deuil intense, mais je l'ai vécu, et affronté et je m'en suis sorti*» et à acquérir une force supplémentaire : «*Quand cette affaire est terminée, je m'en suis sorti encore plus fort*».

Répondant n° 3

Le Répondant n°3 est gestionnaire d'une entreprise de vente de détail. L'événement dont il nous a fait part, est une situation professionnelle où il avait bousculé la haute direction pour imposer ses idées : *«C'est sûr que dans l'exercice du travail, quand on est communicateur, on a un spectre d'analyse totalement divergent de nos collègues. Et nos collègues ça peut être parfois ton patron».*

Dans sa narration, le gestionnaire a soulevé un problème organisationnel lié à la déontologie du travail : Que fait-on lorsqu'on s'aperçoit que son patron, et aussi ami, prend des décisions qui font passer son intérêt personnel avant celui de l'entreprise? Doit-on obéir à son supérieur même si on sait que sa décision ne répond pas à l'intérêt de l'entreprise, pour conserver son amour-propre ? Ou bien doit-on briser le silence et réagir pour dénoncer son patron?

Le Répondant nous a fourni des données particulièrement intéressantes sur la manière avec laquelle il avait réussi à supporter l'événement. Il nous a ainsi aidé à mieux comprendre l'importance du support affectif de la conjointe durant les situations de crise.

Ce dernier point sera approfondi dans la partie analyse.

L'événement, confrontation avec la hiérarchie

C'était une situation de crise organisationnelle. Les décisions de son supérieur immédiat ne répondaient pas à l'intérêt de l'entreprise, *«Quand je vois un haut dirigeant oser bafouer pour des intérêts que je sens personnels, je suis contre».*

Il avait fait part de ses objections à son patron. Comme celui-ci l'avait ignoré il était allé négocier avec son supérieur hiérarchique : *«Dans cette situation, j'avais à dire à mon patron qu'il avait tort et je devais par conséquent négocier avec son patron à lui».*

Il était conscient des conséquences négatives que son acte pouvait entraîner *«On ne sent pas à l'aise, surtout lorsqu'on sait que votre patron va vous évaluer dans peu de temps».* Il n'avait pas hésité à dire ce qu'il pensait. Or, contester la direction, c'était un acte qu'il savait mal accepté dans l'organisation et jugé imprudent par les employés :

Les gens n'osent pas dire quoique ce soit face à l'autorité et moi, je respecte cela. Mais je pense que parfois, il faut comprendre les faits, surtout lorsqu'il s'agit du travail et de ne pas faire ce qu'on devrait faire.

Pour le Répondant, c'était important de s'exprimer, d'autant plus qu'il était convaincu de la justesse de ce qu'il faisait. S'il s'était tu, il s'en serait blâmé dans l'avenir, car dissimuler des faits, ne faisait pas partie de sa déontologie. Car il avait déjà fait face à une pareille situation dans le passé et il regrettait encore d'avoir gardé le silence : *«Je me suis aperçu que je l'ai fait parce que avant je ne le faisais pas, ce qui rendait les choses encore plus difficiles».*

Cette fois la situation était pire que celle qu'il a déjà vécue : *«C'était pour moi la situation la plus difficile par laquelle je suis passé et qui me revient le plus souvent».* En conséquence, il avait vécu des émotions d'embarras professionnel :

- Il s'était senti ostracisé dans l'entreprise *«Je me suis senti isolé émotionnellement au niveau professionnel».* C'était comme s'il ne faisait plus partie de sa communauté de professionnels. En transgressant les «protocoles» de l'organisation, il était tenu à l'écart par ses confrères et son supérieur.
- Il s'était senti déprécié : *«Je ne me sentais pas tout à fait respecté».* Son supérieur agissait avec lui d'une manière désagréable, ce qui le mettait mal à l'aise.

La situation fut donc difficile à vivre pour un certain moment. Et parce qu'il était seul à affronter sa mésaventure avec la hiérarchie, il ne pouvait compter que sur lui-même pour s'en sortir : *«C'est très difficile parce que c'est du coaching individuel que tu dois faire».*

Ce *coaching* individuel, le gestionnaire a pu le réaliser en faisant appel à trois supports : l'éloignement, l'extériorisation et la distraction.

Analyse du Cas

Les données que nous a fournies le Répondant no 3 nous ont révélé trois mécanismes de contrôle des émotions.

Les mécanismes repérés

Deux mécanismes font partie des mécanismes évoqués par notre grille théorique.

- **Le dialogue avec la conjointe**

«Ce n'est pas un problème que j'emmène à la maison, mais plutôt comme un exercice de communication où on essaie de trouver une solution».

Le dialogue avec la conjointe devient un *exercice de communication* et un échange constructif où le gestionnaire lui rapporte ses problèmes et ses saisissements. Avec elle, il se permet de parler de ses problèmes professionnels en quête d'apaisement.

Le dialogue avec la conjointe assure deux rôles : il stimule le gestionnaire intellectuellement et le supporte moralement. D'une part la conjointe, alimente sa réflexion en faisant ressortir les questions importantes: *«Elle sait poser les bonnes questions»* et l'aide à trouver des solutions à son problème : *«Elle s'exprime pour me permettre de trouver des issues»*. La discussion lui permet de voir plus clair dans sa situation.

D'autre part, la conjointe est une source de support moral. Étant sa conjointe, elle comprend par quoi il passe, les sentiments qui l'habitent et les questionnements qu'il se pose. Elle est concernée et elle le montre en faisant preuve d'écoute et d'encouragements : *«Ma conjointe est extrêmement aidante (...), elle comprend ce que je ressens (...) elle me dit, tu vas trouver une solution»*. Le fait que le gestionnaire ait choisi sa conjointe pour partager ses soucis, montre l'importance de son rôle d'interlocutrice pour le gestionnaire : *«Ça aurait pu être un ami par exemple, mais pour moi, c'est ma conjointe»*.

Ensemble, le dialogue et la présence de la conjointe constituent *l'équilibre de vie* que le gestionnaire qualifie d'environnement assurant la stabilité pendant les durs moments. Pour lui, la vie familiale est primordiale. Elle lui procure du bien-être et c'est auprès d'elle qu'il se ressource : *«La famille est un choix de bien-être et un atout important d'équilibre dans la vie»*. Étant la confidente et le support dont il a besoin, c'est particulièrement auprès de sa conjointe que le gestionnaire retrouve son équilibre : *«Mon équilibre de vie, je le devais à mon réseau familial et spécifiquement à ma conjointe»*.

Le gestionnaire donne à l'équilibre une importance particulière. Ce terme, il l'a répété six fois dans l'entrevue. Car, en plus de l'équilibre familial, le gestionnaire aborde la question de l'équilibre personnel qu'il retrouve grâce à une forme particulière de distraction : la méditation.

- **La méditation, forme particulière de distraction**

Il y a des lieux intimes où vous êtes sans tabous, sans limites, sans barrières. Cela peut être lorsque vous êtes seul avec vous-même ou dans la spiritualité ou dans des relations d'amitiés très fortes et cela vous permet de trouver foi dans la vie et de pouvoir cheminer.

Ici, le Répondant fait appel à l'introspection par la méditation. Avec un intime ou tout seul, le gestionnaire fait un retour sur lui-même pour mieux se comprendre et se ressaisir. C'est une façon de trouver des points de repères pour ne pas se sentir dépassé par une force émotionnelle qui pourrait le détruire. «*Cela vous permet de trouver foi dans la vie*».

Cette action, le gestionnaire la nomme *exercice*. Car, pour lui, la méditation est un rituel auquel il s'adonne souvent : «*Si vous vous donnez le temps de faire cela comme une sorte de jogging que vous faites tous les jours ou tous les trois jours, vous avez plus de chance de passer à travers ces situations complexes*».

Le rituel prodigue une forme de contrôle de la situation. Comme le notent Ashforth & Kreiner (2002 :224), répéter une pratique précise, régulièrement, prodigue un sens de confort et de sécurité à long terme.

Le mécanisme ajouté

- **De la distance pour se reprendre**

Prendre des distances, ce n'est pas pour dire «Je ne veux rien savoir», car là on se retrouve dans une situation où on cherche l'évitement et non pas la solution, or il faut chercher la solution et non pas l'évitement.

La distance offre au gestionnaire la possibilité de se détacher de ce qu'il ressent en oubliant un peu le contexte déclencheur de ses émotions.

Cette manière d'agir n'est pas une échappatoire en elle-même. Elle permet de revenir plus armé et plus sûr de soi pour affronter la complexité de la situation. La distance a l'avantage de donner au gestionnaire l'occasion de mieux réfléchir à ce qui lui arrive, de souffler le temps d'une pause et d'oublier ses émotions. Elle l'aide aussi à trouver, loin du contexte des émotions, la solution à la difficulté du moment.

Répondant no 4

Le gestionnaire no 4 est co-proprétaire et président d'une grande entreprise spécialisée dans la fabrication de literie.

Il y a un certain temps, un incendie a ravagé son usine et l'a détruite. Cet événement l'a beaucoup marqué, parce qu'il était, d'abord, évidemment, imprévu (On l'avait réveillé à 05h du matin pour lui annoncer la mauvaise nouvelle), et parce qu'il avait entraîné des répercussions majeures pour lui et son entreprise (Il avait tout perdu).

L'événement, la dévastation de l'entreprise par le feu

On avait réveillé le Répondant en plein milieu de la nuit pour lui annoncer que son usine était la proie des flammes. Il avait accouru et il avait assisté, pendant plusieurs heures, à la destruction de son entreprise.

Ce moment était plein d'émotions. Au moment où il regardait les flammes, il pensait que ce qu'il vivait à ce moment là était affreux. Il regardait tout son bien s'envoler en fumée. *«Pendant que je regardais les flammes, j'étais tétanisé. A ce moment-là, on ne sait pas, on ne sait plus»*. C'était comme un mauvais rêve, il n'arrivait pas à comprendre ou à assimiler la réalité de sa situation. Et quand il avait émergé de son état de choc et avait perçu l'horreur de la situation bien réelle dans la quelle il se trouvait, il ne pouvait arriver qu'à une seule conclusion : *«c'était affreux»*.

Aussi, il se sentait impuissant devant quelque chose qui le dépassait. Il ne pouvait rien faire face au feu qui était en train de détruire son usine. *«On est complètement impuissant, car on ne nous laisse même pas passer. On ne pouvait rien faire à part regarder tout s'effondrer».*

Ce jour là, le Répondant était *anéanti*. Le gestionnaire avait répété ce mot trois fois. Il n'avait plus rien : il avait perdu son entreprise, la source de sa richesse : *«On est anéanti parce que, tout le long de la journée, nous avons vu disparaître nos richesses».* Ensuite, il avait vu le travail de plusieurs années disparaître en fumée. *«Nous nous sommes retrouvés avec tout ce que nous avons fait en 15 ans anéanti».* Enfin, il ne pouvait rien faire pour ses employés. Or, l'entreprise constituait un gagne-pain pour eux et pour leurs familles. *«J'étais anéanti parce que vous voyez tous vos employés qui sont là et qui étaient arrivés à 06h du matin pour travailler et puis qui étaient catastrophés et qui pleuraient dans leur coin».*

Mais l'émotion la plus forte, il l'avait ressentie lorsqu'il avait vu le toit de son entreprise s'effondrer :

On voyait toute une partie de l'usine s'effondrer et là c'est des émotions qui surgissent. Je ne sais pas si je suis capable d'analyser chaque moment d'émotion, mais je pense qu'on a eu assez d'émotions pour toute notre vie.

Le gestionnaire nous disait qu'après l'incendie, il avait besoin, en plus d'une bonne nuit de sommeil, de deux choses :

D'abord, il lui fallait être entouré de sa famille et de ses proches, pour le soutenir et l'aider à trouver une solution à ce qui venait de lui arriver : *«Cette nuit là, il faut se retirer auprès de sa famille pour essayer de se calmer intérieurement, pour ne pas exploser. Des gens, qui vont vous aider à trouver la solution pour continuer».*

Ensuite, il cherchait à être rassuré et consolé. Un confort qu'il avait trouvé auprès de sa conjointe : *«La chose qu'elle pouvait m'emmener, à ce moment là c'est un confort moral qui était énorme».*

Les journalistes

L'incendie était un événement majeur qui avait amené les médias sur place pour couvrir l'événement. L'obstination des journalistes à tirer l'information des propriétaires de l'entreprise, avait fait perdre le contrôle au gestionnaire. *«Les journalistes, je les ai engueulés».*

En effet, le gestionnaire était dans l'incapacité de décrire ce qu'il ressentait au moment de l'incendie. Spécialement, il n'avait pas envie de parler. Il disait qu'à chaud, il ne pouvait pas analyser ce qui était en train de lui arriver. Il aurait pu le faire avec du recul. Mais à ce moment- là, il était lui-même dans l'incapacité de comprendre la situation. Il ne pouvait donc pas en parler aisément *«On essaie d'analyser au fur et à mesure de ce qui se produit, mais il y a un moment où on lâche, parce que c'est impossible de le faire. Tout ce qu'on voulait, c'est se relaxer».*

Ainsi, sous la pression des médias, le Répondant avait fini par perdre le contrôle et par élever la voix devant les journalistes. Néanmoins, c'était aussi une façon de relâcher un peu de tension, longuement retenue *«Les journalistes, je les ai engueulés. Quand j'y réfléchis, c'est un peu ridicule, mais c'était la seule chose qui nous restait sur laquelle on pouvait se relâcher».*

La suspicion des responsables des assurances

Le ton des assureurs était très blessant lorsqu'ils avaient parlé aux propriétaires. Parce que, pour les assurances, tout incendie est d'origine criminelle, ils avaient traité le Répondant et son associé comme suspects d'avoir mis le feu à l'usine. *«On a remarqué qu'au départ, c'était comme si c'était nous qui avions mis le feu à l'entreprise. Et ça, c'est une sensation désagréable, à laquelle il a fallu s'adapter»*

Ce n'était qu'après vérification que les assureurs avaient changé leur comportement

La Une des journaux

«Criminels?» était le titre qui faisait la une du journal local. En le lisant, le gestionnaire s'était senti abattu : *«Ça, ça vous détruit le moral pour plusieurs jours».* Il s'était aussi senti blessé

du manque de sympathie de la part des journalistes : *«La seule chose qui les intéresse c'est vendre leur torchon. Et cela fait mal».*

Particulièrement, les titres des journaux lui avaient fait prendre conscience d'éventualités auxquelles il n'avait pas pensé auparavant, comme la possible existence d'un concurrent criminel qui pourrait lui en vouloir : *«Dans le stress, il y avait un double stress».*

Ses réactions de gestionnaire

Le gestionnaire s'était retrouvé face à une situation à laquelle il ne s'attendait pas. Il devait par conséquent prendre les bonnes décisions pour affronter la crise : *«Je n'ai plus rien, que dois-je faire pour que tout redevienne comme avant l'incendie ?».*

D'abord, il avait commencé par faire le bilan de la situation : noter tout ce qu'il avait perdu et considérer les possibilités d'actions futures en prévoyant les conséquences de chaque action : *«À partir de là il faut s'asseoir et faire le bilan de la situation noir sur blanc. Les points positifs et les points négatifs. Je fais mon bilan, je l'écris et je fais mon propre avocat du diable».*

Ensuite, il avait trouvé un local temporaire où il avait commencé à se réorganiser : contacter les clients pour une demande d'extension de livraison de la marchandise et les fournisseurs pour négocier le maintien des contrats. Il s'était entendu avec quelques concurrents pour qu'ils produisent une quantité de marchandise selon les normes de sa fabrication et il avait dépêché des employés sur place pour qu'ils supervisent la production. Trois ou quatre mois plus tard, l'entreprise a pu recommencer à produire à 100% dans sa propre usine temporaire.

Ce qui avait aidé le gestionnaire dans cette situation, c'est qu'il avait un associé, propriétaire de la moitié de l'entreprise. Être deux avec quelqu'un que l'incendie avait affecté, économiquement et moralement, autant que lui avait allégé le fardeau du Répondant: *«Il est certain que c'était plus facile pour moi parce que nous étions deux. À deux, nous encourageons l'un l'autre».*

Lorsque nous avons posé au gestionnaire la question : «comment vous avez fait pour vous en sortir?», le gestionnaire a répondu qu'il n'en savait rien. *«Je ne peux pas l'expliquer et j'en*

sais rien» Mais, en même temps, il nous parlait de mission : «*Le sens de la mission*», c'est-à-dire d'être responsable de sa famille, de ses employés et de leurs familles. Et il nous a parlé de son histoire «*Il fallait que je me rattrape à des choses*», autrement dit à ses racines, à son passé et à celui de ses parents. Cela prouve que le gestionnaire, sans s'en rendre compte, a fait appel à des mécanismes qui l'ont aidé à contrôler ses émotions.

Analyse du cas

L'entrevue avec le Répondant no 4 a révélé plusieurs mécanismes de contrôle des émotions. Certains font partie de la grille que nous avons proposée suite à notre revue de la littérature; d'autres, révèlent de nouveaux mécanismes spécifiques à notre interviewé.

Les mécanismes repérés

Le Répondant a mentionné trois mécanismes déjà évoqués par la littérature que nous avons consultée.

1- S'entourer de ses proches pour retrouver un certain calme

«Il faut se retirer auprès de sa famille pour essayer de se calmer intérieurement, pour ne pas exploser».

Le Répondant a signalé l'importance d'être entouré de ses proches le soir même de l'incendie. Des membres de sa famille et des amis intimes lui ont apporté le support moral dont il avait besoin durant ce moment difficile.

Ces personnes ont eu, particulièrement, la tâche de l'aider à trouver des solutions pour l'avenir. Ils lui ont prodigué des conseils et l'ont amené à voir sa situation non pas comme désespérée mais comme porteuse de solutions: *«Et là, on veut bien retrouver le moral».*

Parmi l'entourage qui lui a montré le support dont il avait besoin, deux personnes en particulier ont joué un rôle précis auprès de lui : sa femme et son associé.

- **L'épouse, source de confort moral**

«Mon épouse, la seule chose qu'elle pouvait m'emmener à ce moment là, c'est un confort moral qui était énorme».

L'épouse du Répondant a fait plus que de l'aider à percevoir de nouvelles solutions. Elle a été une source de consolation. Elle lui a prodigué un support moral comme seules les personnes intimes savent le faire.

- **L'associé, source d'encouragement**

«C'était plus facile pour moi parce que nous étions comme même deux. À deux, nous encourageons l'un l'autre et à partir de là, nous nous sommes réorganisés».

Le support de l'associé n'est pas moins important que celui de l'épouse. Si cette dernière partage la vie personnelle du gestionnaire, l'associé partage sa vie professionnelle. Tout comme lui, il a vu les fruits de son travail disparaître en fumée à cause de l'incendie.

Cette personne a vécu exactement la même situation que le Répondant et elle s'est retrouvée au même point que lui, puisqu'elle possédait 50% des actions de l'entreprise. Le gestionnaire a donc partagé ses soucis avec quelqu'un qui passait par la même difficulté, au même temps que lui.

Ainsi, le gestionnaire a connu un support sous trois formes : Social (les amis proches), professionnel (l'associé) et personnel (l'épouse). Ce support a contribué à consolider la confiance en soi du gestionnaire et l'a aidé à réagir *proactivement* à son problème (Ouimet & Dufour, 1997 :28). En effet, deux jours après l'incendie, le gestionnaire et son associé ont repris la situation en main. Ils ont trouvé des solutions pour continuer à travailler et à maintenir les contrats avec les fournisseurs et les clients. Trois mois plus tard, ils étaient capables de produire la marchandise par eux même à 100%.

2- **Distinguer les choses**

« Je suis capable de séparer les choses».

Chaque chose à sa place. Le gestionnaire dit qu'il arrive à distinguer les affaires du travail, de celles de la maison. Lorsqu'il rentre chez lui, il laisse les problèmes du bureau au pas de la

porte. Il ne se permet pas de parler des problèmes rencontrés dans l'entreprise. Car pour lui, «*La maison, c'est la maison*». En corollaire, lorsqu'il est dans son travail, il arrive à oublier ses émotions et à se concentrer sur ses tâches professionnelles.

Si la littérature n'a pas expliqué la manière dont l'individu doit s'y prendre pour réussir le détachement émotionnel du rationnel, le Répondant nous a expliqué comment il s'y prend, lui, pour le faire. Il fait le vide dans son esprit et il rédige le bilan de sa situation.

- **Faire le vide pour se détacher de ses émotions**

«J'arrive à faire le vide et je me force à oublier tout ce qui est négatif».

Séparer les émotions des affaires rationnelles à accomplir, se concrétise en faisant le vide. C'est créer un îlot mental ne contenant que les choses positives qui lui permettent de rompre avec les préoccupations du moment : *«Les choses négatives, je ne m'en souviens plus».*

En faisant le vide autour de ses émotions, le gestionnaire arrive à oublier les tracas du moment, source d'émotions, et à poursuivre son travail. Le résultat n'en serait que plus probant: *«Je pense plus à l'avenir et je vois que dans cette situation particulière, chaque jour qui passe est une journée gagnée par rapport à la journée passée».*

- **Écrire, pour sortir du tracassé**

«Écrire mon bilan est une chose que je fais à chaque fois qu'il y a une chose qui me tracasse».

Écrire est une manière de s'extérioriser. En écrivant, le gestionnaire prend de la distance par rapport à l'événement et il gagne de la facilité à comprendre les faits. Il nous disait que, confronté à des moments difficiles, il fait toujours son bilan par écrit.

Lorsqu'il voit sur le papier les éléments négatifs et positifs clairement exposés, il a plus de facilité à les analyser : *«Les points négatifs et les points positifs, je fais mon bilan, je l'écris et je fais mon propre avocat du diable».*

3- Exprimer sa colère face aux journalistes

«Les journalistes, je les ai engueulés».

Face à l'insistance des journalistes, le gestionnaire a fini par perdre le contrôle de ses émotions et par exprimer sa colère. Il a ainsi retrouvé une sorte d'équilibre en évacuant par des mots ce qu'il ressent : « *Ça m'a fait du bien de crier* ».

Le mécanisme ajouté

- **Se rattacher à son passé pour aller de l'avant**

«Il a fallu que je me rattrape à des choses terre à terre. Il a fallu que je me rattrape à mes racines».

Le gestionnaire puise sa force dans son passé. A chaque fois qu'il revient à son parcours et à celui de ses parents, une force le pousse à persévérer et à ne pas baisser les bras: *«Le fait d'aller chercher dans nos racines nous donne la force. Ces racines sont importantes pour moi et elles peuvent remonter au loin»*

Le gestionnaire est drapé dans son histoire et celle de ses parents. Il se remémore les passages difficiles que ses parents ont connus et le parcours de combattants qu'ils ont dû accomplir pour réussir une immigration forcée dans un nouveau pays: *« Ma force de vie, moi je la tiens de mon passé. Ce que je sais de mes parents, savoir ce qu'ils ont souffert et savoir ce qu'ils ont enduré, me donne la force de persévérer».*

Lui-même a connu plusieurs difficultés dans sa jeunesse *«J'ai perdu mes parents jeune et j'ai appris à me débrouiller seul»*. Il revient souvent à sa décision de changer de pays : *«J'ai choisi de venir ici. En le faisant, il fallait que je me batte et montrer que je suis ici pour travailler et faire travailler les gens».*

Répondant no 5

Notre Répondant est le vice – président d'une compagnie oeuvrant dans le domaine des médias. Il nous a fait part d'un cas de changement organisationnel portant sur le service de diffusion de son entreprise.

La décision avait suscité la réprobation du personnel et du public externe de l'entreprise. Elle avait aussi propagé des commentaires très négatifs dans les médias.

L'événement s'est passé il y a six ans. Sur le plan émotif, c'était une période de changement difficile pour le gestionnaire, car *«tout le monde est contre le changement et c'est la période la plus difficile sur le plan émotif»*. La crise avait duré entre 3 et 4 mois, au cours desquels le gestionnaire avait du subir, seul, la pression du changement.

Ce qui a rendu notre entrevue intéressante, c'est que, dans sa narration, le gestionnaire revenait souvent à son statut de cadre supérieur qui lui interdisait l'expression de ses sentiments malgré le besoin de se libérer du poids émotionnel du changement.

L'événement, changement organisationnel

C'était un choix stratégique d'abandonner un service traditionnel et de le remplacer par un autre, plus moderne : *«C'était un choix surprenant à l'époque car le citoyen ne voyait pas le problème du vieillissement du service»*. Appréhendant un déclin progressif des performances du service actuel, le gestionnaire avait décidé de prendre les mesures nécessaires pour le changer.

Cette décision avait déclenché trois problèmes reliés à trois publics différents :

- Un problème technique lié à la distribution : le nouveau service n'était pas très performant à ses débuts : *«Là, c'était un tollé»*.
- Un problème externe lié à la mauvaise perception du changement par le public. On percevait cela comme le sacrifice d'un patrimoine national et on ne se gênait pas pour le dire : *«Je recevais des centaines de lettres par jour»*.
- Un problème interne lié à l'opposition du personnel et des cadres de l'entreprise : Ces derniers soupçonnaient le gestionnaire de les entraîner sur une voie dangereuse : *«Notre personnel a peu compris la stratégie»*.

En plus de ces trois groupes de contestataires, les médias désapprouvaient la décision du changement ; *«Tous les articles de journaux étaient négatifs»*.

Après cela, il n'était pas surprenant d'apprendre que ce changement avait déclenché chez le gestionnaire des émotions. D'une part, elles étaient dues aux critiques qu'il recevait de partout et d'autre part, à un doute qu'il avait commencé à ressentir au fur et à mesure que les réactions négatives s'accumulaient : *«Quand tu arrives chez toi le soir, tu dis, j'espère que je ne me suis pas trompé. Et là il y a beaucoup d'émotions qui émergent. La deuxième chose, c'est qu'on se fait engueuler de partout».*

Après avoir revu les arguments qui l'avaient amené à cette décision, le Répondant était convaincu que ce n'était qu'une question de temps pour que le public réalise qu'il avait fait un bon choix. Mais, il ne s'était pas attendu à faire face à autant de résistance : *«Quand tous les chroniqueurs les plus respectés de Montréal écrivent que tu as pris une mauvaise décision, tu te pose des questions».*

Le plus dur, c'était que, étant cadre supérieur, le Répondant ne devait pas montrer ni le doute ni les émotions qui l'habitaient. S'il montrait le moindre doute, il allait nourrir des suspicions à son égard et trahir ainsi la confiance que ses employés avaient en lui. Son statut hiérarchique lui interdisait de dévoiler l'incertitude qu'il commençait à ressentir.

Tu as un doute, mais tu ne peux pas partager, parce que ton rôle de Leader c'est de savoir ce que tu fais et d'être certain de tes actions (...) si tu as du succès ça va bien, c'est facile de diriger. Mais quand arrivent des instants comme ceux là, tu ne peux pas montrer du doute, tu dois avoir l'air mine de rien et tu ne peux pas te libérer en disant je vais engueuler tout le monde.

Le gestionnaire s'était pris de deux manières pour ne pas succomber à ses émotions.

Dans un premier temps, il avait décidé de s'écarter totalement des émotions de ses employés et de ses cadres : *«C'est important de prendre l'objet de gestion et de le distancier de soi. Si on reste dedans, ce n'est pas facile».*

Dans un deuxième temps, le gestionnaire avait mentionné la focalisation sur l'objectif du changement : *«Tu répètes l'objectif, tu recentres complètement ta stratégie sur l'atteinte de l'objectif et ne pas changer d'objectif».*

Analyse du cas

Les données du Répondant no 5 nous ont révélé deux mécanismes de contrôle des émotions qui ont pour objectif le détachement des émotions.

Le mécanisme repéré

- **Focaliser sur sa fonction de gestionnaire :**

«Il faut garder son sang froid et redevenir un gestionnaire dans cette période là».

Dans les entreprises à fort contenu artistique comme les médias, les émotions sont très palpables. Les employés sont fortement impliqués dans l'entreprise et dans tout ce qui la touche. Le niveau d'émotions risque donc d'être élevé lors d'un cas de changement.

On s'attend à ce que le gestionnaire fasse, à ce moment, appel à toute sa raison. Il lui faut mettre de la distance par rapports à ses affects. Cette obligation, le Répondant la nomme *«L'obligation d'être adulte»*. Pour lui cela signifie d'opter pour un discours d'entreprise précis et se conduire d'une manière rationnelle.

Pour se maintenir dans cet état, le Répondant s'oblige à rester calme pour ne pas tomber dans la dramatisation que les émotions peuvent provoquer, *«car sinon avec les émotions, ça sera comme si on jetait de l'eau sur de l'huile, tellement ça devient une crise, alors qu'au fond il n'y a pas de crise»*. Il essaie de garder son sang froid pour ne pas se laisser décourager par des réactions négatives.

Le mécanisme ajouté

- **Distance physique, distance psychique**

«Nous étions complètement sorti des opérations. Nous n'allions pas sur le plancher. Nous avons une interdiction formelle. Ce qui fait que nous n'étions pas touchés par les émotions des gens».

S'écarter de la crise, est la stratégie à laquelle le gestionnaire a fait appel pour ne pas succomber aux émotions contagieuses de son entourage professionnel. Lors d'une situation

qui fait émerger les émotions des employés comme dans le cas d'un changement organisationnel, le gestionnaire sait que pour s'assurer d'une lecture objective de la réalité il faut, s'éloigner du contexte émotionnel.

Comme nous l'avons vu dans un chapitre précédent, les émotions altèrent les aptitudes cognitives de l'individu et influencent la prise de la décision. Pour s'écarter du milieu trouble des émotions, le répondant a insisté sur la nécessité de se réserver un espace privé de gestion dans lequel il pouvait réfléchir calmement : *«C'est important pour le cadre supérieur d'être physiquement situé dans un endroit où la crise ne l'atteint pas trop vite»*. Cet endroit, c'est l'étage de la direction. Un endroit fermé, à l'écart des bureaux des employés, exclusivement réservé au président et au vice- président : *«C'est un étage zen par rapport aux autres. Personne ne monte à cet étage sans y être invité»*. Cette mise à distance permet au comité décisionnel de se détacher des émotions des salariés et de garder une perception objective de la situation.

On pourrait y voir une nouvelle version de la tour d'ivoire dont la littérature traditionnelle et dans laquelle s'isolent les hauts dirigeants des entreprises. Mais la tour de cette entreprise ne symbolise pas l'enfermement hautain des dirigeants. Elle vise plutôt à permettre de prendre la décision adéquate loin des planchers émotionnels contagieux des employés.

Répondant no 6

Notre sixième Répondant est cadre dans une grande entreprise de nouvelles technologies. Pour répondre aux questions de l'entrevue, il a fait mention de deux événements professionnels qui faisaient partie de ce qu'il a appelé son *«héritage de gestionnaire»*. Ce dernier point, fait la particularité de cette entrevue. Un gestionnaire quittant ses fonctions peut léguer à son remplaçant des employés déjà recrutés et des modes de travail déjà établis. Or, les uns et les autres peuvent ne pas convenir au remplaçant. Ils peuvent, au contraire, être pour lui une source de problème.

Le premier problème posé par l'héritage du Répondant fut un conflit professionnel entre lui et un employé. Le deuxième, concernait une gestion des problèmes personnels d'employés. Dans chacun des deux cas, le gestionnaire a dû gérer, à la fois, le problème organisationnel et

les émotions qu'il ne devait pas laisser paraître. Le Répondant était pleinement conscient de sa fonction managériale et accordait beaucoup d'importance à la gestion de ses émotions : *«Je pense que quelqu'un qui n'arrive pas à gérer ses émotions, ne peut pas être gestionnaire. On ne peut pas se permettre de laisser nos émotions prendre le dessus quand on est gestionnaire»*

L'événement 1, conflit organisationnel

En prenant les commandes de son unité, le gestionnaire avait voulu réaliser un changement dans le système de travail. Il avait alors dû faire face à la résistance d'un employé. Ce dernier refusait fermement de suivre les nouvelles directives. Même après avoir suivi à deux reprises une formation pertinente, il refusait toujours d'utiliser les nouveaux systèmes de travail : *«Après qu'il ait suivi deux fois le cours de base, il disait qu'il était toujours incapable de comprendre ce que c'est, parce qu'il ne voulait pas travailler sur cette nouvelle chose».*

Ne voyant pas d'autres solutions, le gestionnaire avait fini par imposer à l'employé une date limite pour intégrer le changement : *«Alors je me suis permis de prendre le taureau par les cornes, et je me suis imposé comme ; Voici les objectifs, voici ce que tu as à faire et tu as deux semaines pour le faire».*

Suite à cette confrontation, l'employé avait des réactions très négatives. Il multipliait les attaques verbales contre le gestionnaire pour lui faire comprendre son niveau de contrariété. Il lui envoyait, par exemple, des courriers électroniques où il décrivait ce qu'il pensait de lui *«Il m'a envoyé un courriel dans lequel il me comparait à Gengis Khan».* Aussi, il l'attendait à la sortie des bureaux pour lui dire, en face à face, à quel point il l'importunait. *«Parfois il m'attendait même à la sortie des bureaux à 5h et demie pour me dire que je l'empêchais de dormir et que je le dérangeais».*

Les réactions de l'employé avaient affecté le gestionnaire. Ils l'avaient bouleversé et désorienté : *«Il y a eu des soirs où je suis rentré bouleversé».* Pour lui, c'était difficile de faire face à autant de rancune de la part d'un employé.

Pour prendre le dessus sur ce qu'il ressentait, le Répondant justifiait sa réaction de gestionnaire qui n'appréciait pas le travail de son subordonné : *«En tant que gestionnaire, je*

ne peux pas fermer les yeux sur cela». Aussi, il s'exprimait sur ce sujet devant son entourage. «Je parlais avec les gens qui sont autour de moi».

Au bout d'un temps, l'employé a quitté l'entreprise de son plein gré.

L'événement 2, faire face à l'effondrement psychologique d'un employé

Dans son héritage de gestionnaire, le Répondant avait trouvé des procédures de travail déjà établies qui ne convenaient forcément pas à tous les employés. C'était le cas d'un père de famille qui avait demandé à lui parler en privé. Une fois dans son bureau, il s'était effondré en pleurant. L'éloignement de sa famille, les allers- retours incessants entre deux villes et le rythme effréné du travail faisaient que la personne ne supportait plus le rythme du travail.

À ce moment précis et face à un employé en pleurs, le gestionnaire nous disait qu'il fallait se retenir. Lui-même était passé par cette phase de travail et avait connu cette même cadence; il pouvait comprendre ce que cette personne ressentait. Chef de famille lui-même, il comprenait la difficulté de l'éloignement : *«À ce moment, il ne fallait surtout pas pleurer avec cette personne. Je ne pouvais pas pleurer avec elle, parce que ça ne servirait à rien».*

C'était difficile pour lui d'écouter cette personne parler et pleurer. Il fallait réfléchir à une solution pour résoudre son problème et trouver un arrangement. Mais il ne fallait surtout pas se laisser aller : *«là, c'est une autre gestion. Je l'ai longuement écouté, puis on a décidé de trouver une solution à ce problème».*

Néanmoins, si le gestionnaire devait maîtriser ses émotions face à son employé, il avait ressenti- le besoin de les évacuer une fois que ce dernier ait quitté son bureau : *«Quand cette personne est partie, je n'étais pas en grande forme».* Il sortait, alors faire une marche, le temps de se changer les idées *«Ce que je fais, c'est que je sors du bureau. Je pars faire une marche, je sors prendre de l'air».* Et il parlait avec un collègue de travail : *«Je parle. J'appelle mon collègue. Je lui dis viens, j'ai besoin de parler. Ou bien je vais voir mon patron».*

Analyse du Cas

L'entrevue avec le Répondant no 6 a révélé trois mécanismes de contrôle des émotions. Tous font partie de la grille que nous avons construite suite à notre revue de littérature.

Les mécanismes repérés

- **Légitimer son action, pour se détacher de ses émotions**

«Il faut séparer les affaires du cœur des affaires du travail. Moi, je n'ai rien à faire de cette personne dans la vie de tous les jours, mais dans l'entreprise il ne faisait pas son travail».

Le gestionnaire juge qu'il a bien fait d'affronter son employé et de lui imposer une date limite pour pratiquer la nouvelle méthode de travail. Les réactions que l'employé a eues à son égard ont suscité des émotions en lui. Pour prendre le dessus, le gestionnaire a justifié son acte par sa fonction et son cadre hiérarchique. C'était une réaction de gestionnaire qu'il avait eue, car son rôle était d'assurer la production et de contrôler le travail dans l'entreprise. Donc, c'était tout à fait légitime qu'il affronte l'employé et qu'il lui impose ses ordres :

Moi, en tant que gestionnaire, je ne peux pas fermer mes yeux sur cela et je deviens impliqué (...) cela ne voulait pas dire que je sois cruel parce que je devais faire ce que j'ai à faire comme gestionnaire.

- **Parler avec son entourage personnel et professionnel**

«Je parlais avec les gens qui sont autour de moi».

Dans sa narration, le gestionnaire a évoqué l'extériorisation comme le moyen pour gérer ses émotions. Il a mentionné trois personnes qui font partie de l'entourage recevant ses confidences.

D'abord, le collègue de travail *«J'appelle mon collègue, je lui dis; viens j'ai besoin de parler»*. Le Répondant a mentionné l'existence d'une forte communauté de gestionnaires dans l'entreprise. Entre eux, ils peuvent se permettre d'échanger leurs impressions sur le travail ou de communiquer leurs sentiments sur des affaires de travail lors de situations difficile.

Le gestionnaire n'a pas mentionné un collègue en particulier, mais il a dit qu'il lui arrivait souvent de faire appel à un autre gestionnaire pour s'extérioriser : *«Nous avons un réseau de gestionnaires très fort. Donc il m'arrive d'aller voir un autre gestionnaire».*

Ensuite, le patron ; *«Je vais voir mon patron».* Le gestionnaire a mentionné son supérieur à deux reprises comme la personne avec qui il lui arrive d'échanger lors d'une situation qui le dérange. Il a ainsi fait appel à lui lorsque, à un certain moment de sa carrière, il a dû sacrifier sa vie de famille en faveur de celle du travail.

À un certain moment de ma carrière, j'ai fait un choix personnel, qui ne convient forcément pas à ma famille. Quand il y a des moments où je n'en pouvais plus, j'allais voir mon patron et puis là c'est fini.

Aussi, il lui parle des problèmes professionnels qu'il affronte, comme lorsqu'il a assisté à l'effondrement de son employé.

Le gestionnaire ne nous a pas expliqué pourquoi il fait appel à son supérieur pour s'exprimer. Est-ce la culture de l'entreprise qui encourage l'expression devant son supérieur ? Ou bien sent-il soulagée car écoutée par une personne à la position hiérarchique supérieure ?

Enfin, la conjointe *«Il m'arrive de parler à ma conjointe à la maison».* Dans sa narration, le Répondant n'a pas beaucoup parlé de ce support. Il n'a fait que le mentionner.

- **Changer d'air pour se reprendre en mains**

«Ce que je fais c'est que je sors du bureau, je pars faire une marche, je sors prendre de l'air».

Une fois que l'employé ait quitté son bureau, le Répondant est sorti prendre de l'air. Marcher était une distraction qui lui permettait de se remettre des émotions qu'il avait vécues face à son employé. Cela lui a donné le temps reprendre ses esprits pour pouvoir continuer son travail.

Répondant no7

Notre septième répondant est le directeur général d'un grand établissement financier au Québec. La situation de crise dont il nous a fait part est ancienne. C'était une crise budgétaire à laquelle il avait du faire face alors qu'il venait tout juste de prendre les rennes de la direction du bureau. Il se voyait obligé de faire face à l'incertitude d'une gestion de crise qu'il n'avait jamais connue auparavant : *«Tout d'un coup, j'étais aux commandes de l'incertitude»*.

L'établissement a déjà connu trois crises du genre. Au moment où nous avons effectué l'entrevue avec le Répondant, il nous disait que le bureau était entrain de vivre la troisième de sa crise. Cependant, la première crise avait été différente des deux autres. Elle l'avait fortement ébranlé, car c'était la première fois qu'il affrontait une situation pareille.

L'événement, crise budgétaire

Le Répondant venait à peine d'occuper sa nouvelle fonction lorsque la crise budgétaire s'est déclenchée : *«J'étais nouveau. Je venais de prendre les commandes et j'étais encore en apprentissage de ma nouvelle fonction»*. C'était une période difficile pour lui.

En effet, cette difficulté était reliée à trois facteurs.

Le premier, c'était l'imprévu de la situation. Le Répondant ne s'attendait pas à faire face à une telle crise aussi rapidement. Il en était encore à une étape de familiarisation avec ses nouvelles responsabilités. Tout d'un coup, il s'était retrouvé en face d'une grave décision à prendre, le forçant à prouver rapidement ses aptitudes de *Leadership* : *«Ça t'arrive comme un cheveu dans la soupe, c'était l'imprévu, le méconnu»*.

Le deuxième facteur impliquait les émotions. Le gestionnaire, nouvellement placé aux commandes du bureau, était encore sensible aux humeurs des employés ou de ceux qu'il a appelés *professionnels*. Il ne jouissait pas encore de l'insensibilité que l'expérience allait lui permettre d'acquérir avec le temps : *«Il n'y a pas longtemps que j'ai quitté une fonction où j'étais plus proche des professionnels. Et par conséquent, j'étais plus sensible émotionnellement aux impacts que leur vie professionnelle peut créer»*.

Le troisième facteur, le besoin de communication, c'est-à-dire d'informer les employés que le bureau passait par une crise et de les mettre au courant de ses conséquences. Le gestionnaire était conscient qu'en dessous de la crise économique, il y avait un problème de ressources humaines. Il fallait prendre des mesures qui n'allaient forcément pas plaire à tout le monde, mais qui s'imposaient pour sortir de la crise. *«Là, c'est toute la communication de la crise budgétaire. Informer les employés qui ont toujours l'impression qu'ils sont trop tard informés de ce qui se passe».*

Ce que le Répondant craignait à ce moment là, ce n'était pas la crise elle-même, mais plutôt ses retombées : *«Ce n'est pas la crise elle-même qui dérange, mais plutôt ses impacts. Ces derniers peuvent durer de 5 à 6 mois».*

Pour faire face à la difficulté, le gestionnaire a agi de la manière suivante. D'abord, il a gelé les embauches des stagiaires auxquels il avait l'habitude de confier des petits travaux financiers. Ensuite, il a reporté les missions des professionnels et, pour ne pas les mettre à la porte, il leur a cédé le travail des stagiaires; *«des jobs minables»* selon ses dires, le temps que la crise prenne fin.

Cette situation générait beaucoup de frustration chez les employés. Et comme le gestionnaire n'en était qu'aux débuts de l'occupation de sa fonction, il était affecté par la contrariété dont faisait preuve les employés. *«J'étais émotivement sensible».*

Aussi, il avait connu un sentiment d'injustice et d'inégalité pour ses collègues des autres bureaux, parce qu'il ne pouvait leur demander de l'aide. Et même s'il l'avait fait, ces derniers ne pouvaient pas faire grand-chose dans ce cas. Il devait donc s'en sortir seul : *«là il y a un sentiment d'injustice et de manque d'équité par rapport à nos collègues, parce que c'est nous à chaque fois qui devons reporter nos mandats».*

Pour mettre fin à ses émotions, le gestionnaire a commencé par freiner celles de ses employés. L'émotivité de ces derniers était principalement alimentée par un sentiment d'incompétence professionnelle. Ils se voyaient comme une des raisons qui avait causé la crise budgétaire : *«Quand les gens sont trop critiques, ils voient le côté négatif des choses».* Par la communication et la motivation, il les dégageait de leur sentiment d'incapacité. Il tendait à recadrer leur perception de la situation en leur rappelant leurs accomplissements passés et qu'au-delà d'un sentiment d'échec, ils devraient considérer ce qu'ils avaient fait : *«Je leur dis,*

on a fait ceci, on a fait cela, on n'a pas été inactifs. On aurait peut être dû faire plus, mais l'amélioration continue. Je veux bien m'améliorer, mais ne nions pas ce qu'on a fait».

Aussi, durant la période de la crise, le gestionnaire devait fournir beaucoup d'efforts pour se détacher de l'émotivité de ses employés. Il avait beaucoup rationalisé pour parvenir à mener ses activités managériales : *«J'ai beaucoup rationalisé».*

Et, parce que le gestionnaire occupait nouvellement le fauteuil de la direction, il se sentait coupable des dispositions qu'il avait prises pour faire face à la crise. Pour se rassurer, il se répétait qu'il ne pouvait pas plaire à tout le monde. Que même s'il faisait tout son possible pour contenter tous ses employés, il y aura toujours quelqu'un qui ne sera pas satisfait : *«Lorsque tu veux plaire à tout le monde, c'est très exigeant et impossible. Il y a toujours quelqu'un de mécontent».*

Pour ce faire, le gestionnaire s'est imposé une ligne de conduite qui l'avait aidé à mieux percevoir son travail de gestionnaire tout en respectant les valeurs d'équité et d'honnêteté qu'il considérait importantes pour exécuter correctement son travail.

Je ne peux pas m'entendre à un niveau maximal d'émotions, sinon je vais craquer. C'est que je relativise les choses pour les rendre acceptables et c'est pour cela que j'utilise des moyens de valeurs et que je me dis que je ne peux pas plaire à tout le monde.

Analyse du Cas

Les données du Répondant no 7 nous ont révélé trois mécanismes de contrôle des émotions qui ont pour objectif la gestion de ses émotions de gestionnaire. Un mécanisme repéré dans la grille et deux qui s'y sont rajoutés.

Le mécanisme repéré

- **La rationalisation du gestionnaire**

«Moi, ce que j'ai fait, c'est que j'ai beaucoup rationalisé afin de réussir à accomplir mes tâches sans tomber dans l'émotivité des employés».

Le Répondant a dû faire un effort pour se concentrer sur son travail de gestionnaire, sans pour autant succomber aux émotions de ses employés.

Comme nous l'avons expliqué plus haut, lorsque la crise s'est déclenchée, le Répondant était encore un gestionnaire débutant, ce qui signifie qu'il était très influencé par les émotions de ses anciens collègues *professionnels*. Pour résister à cette influence, il a fait appel à son côté intellectuel, à l'opposé de l'émotionnel, ce qui lui a permis de garder son bon sens de gestionnaire.

Dans l'entrevue, le gestionnaire n'a pas nommé une stratégie particulière qui lui assurait cette concentration intellectuelle. Néanmoins, il a dit qu'il a fourni beaucoup d'effort pour arriver à faire son travail correctement.

Les mécanismes ajoutés

- **Adopter une ligne de conduite pour éviter le dilemme entre le devoir et l'affectivité**

«Même en nous même, nous avons des intérêts contradictoires».

La contradiction entre son devoir de cadre supérieur et sa conscience a pesé sur le Répondant. D'un côté, il s'est senti obligé de dégrader ses professionnels en leur attribuant des *«postes minables»* pour pouvoir sortir de la crise budgétaire. D'un autre côté, il s'est senti coupable, et mal à l'aise de le faire. Le Répondant a dû vivre un conflit interne entre son côté d'humain moral et celui d'administrateur intransigeant.

Ce conflit a fait connaître au gestionnaire une dépression due au fait qu'il exige de lui-même de contenter tous ses employés. Or, dans une situation de crise, il est impossible de prendre des décisions qui conviennent à tout le monde, car il y a toujours des sacrifices derrière les décisions managériales. *« Lorsque tu veux plaire à tout le monde, c'est très très exigeant et impossible».*

Pour ôter cette intransigeance qu'il s'imposait à lui-même, le gestionnaire a fini par se fixer une ligne de conduite qui justifiait ses réactions de gestionnaire et qui l'aidait à se sentir plus en harmonie avec lui-même.

J'ai un slogan que je me répète pour me déterminer dans mes tâches parce que j'ai beaucoup de problèmes avec ça et qu'à un certain moment j'ai frisé le Burn Out à cause que je voulais toujours plaire à tout le monde.

Le slogan qu'il a utilisé comme ligne de conduite, veut que le gestionnaire prenne conscience qu'il ne pouvait plaire à tout le monde. Ainsi, il s'est créé moins d'attentes par rapport à lui-même pour répondre aux exigences d'autrui. D'autant plus que cette approche, est liée à des valeurs morales que le gestionnaire tendait à appliquer lors de ses prises de décision.

Je peux être conscient que je ne plais pas à tout le monde, mais je dois me sentir bien, même s'il y a des gens qui ne sont pas contents parce que je suis capable de me raccrocher à des valeurs sûres : l'équité, l'objectivité, l'honnêteté, minimiser.

- **Relativiser et Positiver**

Souvent les gens ont l'impression que le verre est complètement vide, parce qu'ils regardent juste le haut du verre. Ils ne sont pas conscients qu'il y a de l'eau dans le verre. Et cette manière de voir affecte l'émotivité.

Un autre moyen auquel le gestionnaire fait appel pour vaincre ses émotions, c'est de positiver. En effet, dans un moment instable comme celui de cette crise, le gestionnaire doit croire en ses capacités et conserver de l'assurance pour pouvoir gérer la situation.

Pour ce faire, il pense de façon positive. Il s'empêche de fixer son attention sur les imperfections. Il essaie de considérer ses réalisations passés et de croire en ses capacités : «On aurait peut être dû faire plus, mais l'amélioration continue. Je veux bien m'améliorer, mais ne nions pas ce qu'on a fait».

Le gestionnaire donne ainsi un sens à son travail, mais aussi à celui de ses employés. Ces derniers ont été déstabilisés par la crise ; ils ont perdu toute confiance en eux. Pour faire retrouver leur optimisme, il les encourage à regarder le «côté plein du verre», à ne pas oublier le travail accompli, les projets achevés. Il leur rappelle qu'ils font leur possible, mais qu'il y a des choses qui peuvent les dépasser et qui peuvent les surprendre, comme cette crise.

Le discours stimulant du gestionnaire à l'intention de ses employés, lui revient par effet-rebond. En ramenant ses employés vers une perception plus positive de la situation, il se rappelle à lui-même de penser de la même façon. Il se dit de ne pas être trop critique avec lui-même et que le verre «*n'est pas complètement vide*». Il y a une crise, donc un échec. Mais au même temps, il y a des réalisations passées et donc des réussites qu'il ne faut pas oublier.

Cette façon de voir les choses a pour effet de minimiser l'étendu du problème. Par la confiance et la motivation, on provoque une dédramatisation automatique du problème. En prenant le dessus sur l'impact émotionnel de la crise par l'optimisme, le gestionnaire sait qu'il a réussi, en partie, à dépasser cette crise.

Répondant n° 8

Le Répondant n°8 est un cadre supérieur dans un grand établissement d'enseignement. Il nous a raconté la situation difficile d'une grève qu'il avait dû supporter pendant plusieurs mois. Cette situation l'avait beaucoup touché. Pendant la grève, il avait du affronter ses propres employés mêlant des relations personnelles et professionnelles. De ce fait, au même temps qu'il gérait le problème, il gérait ses émotions :

Tout ce qu'on peut faire, c'est tempérer ses émotions, surtout quand il s'agit de décisions à prendre. Parce que, ce qui est difficile à ce moment là, c'est de prendre des décisions de travail dans un contexte où l'émotivité a tendance à prendre le dessus.

L'événement, une grève

L'événement était une grève qui avait ralenti le processus du travail de l'organisation pendant un long moment. C'était une situation de crise particulière. Elle était inhabituelle : «*Ce n'est pas le genre de situation à laquelle on est habitué*», elle était incontrôlable «*les grèves ce sont des forces qu'on ne contrôle pas (...) j'avais l'impression de vivre un conflit qui m'échappait*» et elle réclamait des capacités particulières : «*Elle ne suppose pas les mêmes aptitudes que nous avons habituellement*».

C'était une situation difficile pour le gestionnaire. «*C'était particulièrement difficile*». D'abord, parce que la moitié de ses employés étaient syndiqués. Par conséquent, ils étaient

parmi les grévistes à manifester leur mécontentement. Le gestionnaire devait, donc lors des négociations affronter ses propres employés. Certains de ses employés étaient des amis personnels, ce qui augmentait la difficulté de l'affrontement. : *«C'était sans doute ce que j'ai connu de pire».*

Ensuite, cette même situation demandait au gestionnaire de prolonger ses heures de travail à cause de l'absence du personnel et d'affronter plusieurs publics en même temps à cause de sa fonction de responsable des communications : *«J'étais l'unique porte parole de l'organisation et la seule personne pendant toute le temps de la crise à être en contact avec les médias».*

Vivre la grève

«Cette grève, je l'ai trouvé pénible, lourde, fatigante et longue».

Le Répondant n°8 a gardé de mauvais souvenirs de l'événement. C'était une situation qui lui avait demandé, certes, beaucoup de préparation sur le plan professionnel pour affronter les représentants syndicaux et les médias, mais qui lui avait demandé aussi de gérer ses émotions, parce que *«dès qu'on commence à embarquer sur le terrain des émotions, on les gère moins facilement».*

Le Répondant a donné un exemple pour illustrer l'impératif de la gestion des émotions dans un cas de crise où on a alors tendance à agir sur le court terme. Par exemple, un commentaire malveillant rapporté dans les médias avait suscité en lui des émotions négatives. Il se sentait poussé à y répondre d'une manière impulsive et défensive. Or, dans un cas pareil, c'était l'image ainsi que la réputation de l'organisation qui étaient en jeu : *«L'émotivité ressentie dans ce cas, fait partie de l'ordre de la résolution».*

En plus d'être *pénible, lourde, longue et fatigante*, le gestionnaire avait ressenti beaucoup de stress³⁴ qu'il avait du gérer lors de la grève.

³⁴ Nous avons hésité à considérer le stress comme une émotion. Néanmoins, nous avons décidé de suivre l'exemple de Hess, U. (2003) et de considérer le stress comme une émotion à gérer. Dans un travail portant sur le stress et les émotions, elle soulignait : «En ce qui concerne le stress, la situation est quelque peu différente. Il est possible de soutenir de façon convaincante que le stress est une émotion». Suite à cela, nous avons décidé d'inclure le stress, dans notre analyse, comme une émotion à gérer. (Voir le site <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication>, page consultée le 06 février 2005)

Analyse du cas

La réaction du gestionnaire face aux problèmes qu'il avait connus et aux émotions qu'il avait vécues a pris quatre formes distinctes.

La première consistait en le support externe de sa conjointe et de son collègue. La deuxième, était la distraction, un moyen qui l'avait aidé à se changer les idées. La troisième était la volonté de relativiser et la quatrième était sa personnalité. Donc, deux repérés et deux ajoutés par rapport à notre grille de départ.

Les mécanismes repérés

- **Le support externe**

«C'est sûr que la personne avec qui je parle le plus, c'est ma conjointe».

En cas de problème, la conjointe est la personne à laquelle le gestionnaire se livre le plus souvent. Avec elle, il se permet de s'extérioriser.

Au travail, le collègue est l'autre personne avec qui il se permet de s'exprimer en cas de besoin. Au début, ce collègue était une source de problèmes pour le gestionnaire. Leur relation était difficile et il le contestait souvent. Maintenant, ce collègue est la personne avec qui il communique le plus au travail : *«Mon collègue. C'est une personne avec qui j'ai eu des rapports extrêmement difficiles à mon arrivée à ce poste. Puis elle est devenue rapidement la personne à qui je demande l'avis le plus souvent».*

- **Se distraire et se faire plaisir**

«Il m'arrive de me faire plaisir pour m'éloigner un peu du contexte problématique»

La distraction est une solution qu'adopte le Répondant n°8 pour s'éloigner de ses préoccupations du moment. La distraction, pour lui, peut être, une pause café *«Je prends un café avec ma fille»*, une marche *«je descends faire une marche dans la rue»* ou même s'enfermer dans son bureau et jouer aux cartes *«Je ferme la porte de mon bureau et je joue aux cartes».*

Le fait de s'éloigner, permet au gestionnaire de prendre une distance par rapport à ses problèmes. Ceci lui permet de se détacher d'une situation difficile pour un moment, de

s'occuper l'esprit à une chose différente et de revenir avec un nouveau regard. Il découvre ainsi des portes de sortie ou des solutions qu'il n'ait pas pu entrevoir lorsqu'il était fortement impliqué dans le problème. L'objectivité née de la distance par rapport au problème, aide à résoudre ce dernier.

Les mécanismes ajoutés

- **Relativiser**

«Pour réduire mon stress, je me dis «C'est quoi la pire conséquence qui pourrait m'arriver? C'est quoi la cause de ce stress?».

Le gestionnaire relativise sa perception de la situation en imaginant les pires situations qui puissent lui arriver. Sachant que ce pire ne pourrait lui arriver, ça minimise l'impact de cet événement sur ses émotions.

- **Sa personnalité**

- Apprendre des leçons passées

«Maintenant, je pense que je réfléchirais à deux fois avant de réagir, par ce que le prix que j'ai payé pour avoir vécu mes émotions, je l'ai payé cher».

Les événements passés ne sont pas des événements oubliés. Pour le gestionnaire, les souvenirs sont des leçons apprises et le comportement passé est un enseignement. Maintenant, le gestionnaire se souvient de ses expériences passées, en retient une leçon et essaie de l'appliquer. Il a appris qu'il sera perdant s'il exprime ses émotions. C'est pour cela que, désormais, il évite de réagir émotionnellement.

- Reconnaître ses faiblesses et leur donner du sens

Je pense que je dégage de la solidité, mais je ne suis pas aussi solide que d'autres qui ont une armature plus solide. Néanmoins, je crois que ce n'est pas toujours préférable, car une armature le jour où elle se casse, c'est fini, alors que sur une fragilité, on peut apprendre à devenir plus performant.

La performance du gestionnaire, il la perçoit comme issue d'une fragilité qu'il a appris à travailler pour la muer en solidité. Sa fragilité l'a poussé à changer de postes plusieurs fois. Et ces changements, lui ont permis d'acquérir des connaissances et des expériences liées aux divers domaines dans lesquels il a exercé ses fonctions.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre était consacré aux entrevues que nous avons effectuées avec les gestionnaires d'entreprises. Pour chaque cas, nous avons décrit la situation difficile par laquelle est passé chaque interviewé, les émotions qu'il a connues, ses réactions de gestionnaires et les mécanismes auxquels il a fait appel pour maîtriser ses émotions et régler la situation.

Nous avons aussi, dans la partie analyse, distingué les mécanismes qui font partie de notre grille de départ, de ceux, nouveaux que nous avons repérés dans la narration des gestionnaires. Ces mécanismes seront développés et discutés dans le chapitre prochain.

Chapitre VIII

DISCUSSION

Nous problématique vise à établir une liste des moyens utilisés par les cadres supérieurs d'entreprises pour contrôler l'expression de leurs émotions, lors d'un événement difficile. Pour cela, nous avons rencontré des gestionnaires et entendu leurs narrations d'événements générateurs d'émotion. Nous avons induit de ces narrations leurs stratégies de gestion des émotions en signalant celles qui apparaissaient déjà dans la grille de départ établie à partir de notre revue de la littérature et celles qui n'y apparaissaient pas³⁵.

Après avoir procédé à l'analyse des cas individuels, nous allons voir comment l'ensemble de ces cas valide ou modifie notre grille de départ afin de proposer, finalement, une grille intégrant les éléments tirés de chacun de ces cas. Nous allons démontrer que la plupart des mécanismes mentionnés par les gestionnaires se retrouvent dans notre grille de départ. Mais nous le ferons, après avoir éliminé les mécanismes qui faisaient partie de cette grille, mais qui n'ont été mentionné par aucun de nos répondants. Et finalement nous allons présenter les mécanismes qui n'apparaissaient pas au départ, mais qui ont été utilisés et mentionnés par un ou l'autre des répondants, ou même par plusieurs.

I. Les mécanismes non mentionnés par les répondants

Notre travail d'analyse des entrevues a conclu que la majorité des mécanismes évoqués par les répondants faisaient partie de la grille de départ. Néanmoins, il y a deux mécanismes qui ont été ignorés par les gestionnaires : le mécanisme *répressif* et celui de *la force des moyens*.

Le mécanisme «Répressif», évoqué par Hochschild, (1979 :563) et Cosnier (1994 : 111), est absent des réponses des gestionnaires. Il consiste à refouler ses émotions en réduisant le débit de ses paroles, le volume de sa voix et/ou l'ampleur de ses gestes.

Nous nous permettons, quand même, de proposer que l'absence du mécanisme appelé *répressif* s'explique, peut-être, par le fait qu'il serait plus facilement perçu par un spectateur, que par l'individu-acteur lui-même. Le mécanisme répressif étant une réaction spontanée, la

³⁵ Voir chapitre précédent

personne concernée ne se rendrait pas vraiment compte de son utilisation. Cela pourrait expliquer que les Répondants ne l'aient pas mentionné dans leur narration, même si la répression des réactions verbales constitue l'un des mécanismes les plus importants de contrôle des émotions selon Cosnier (1994 : 103).

L'autre mécanisme qui ne fait pas partie des réponses des gestionnaires est *la force des moyens* (Ashforth & Kreiner, 2002 : 225). Ce mécanisme fait partie de la technique du *ritualisme* (Ashforth & Kreiner, 2002 : 225). Par le sens du détail et la routine de l'utilisation des moyens présents dans un environnement précis, l'individu se construit à long terme, une diversion de l'émotion dérangeante du moment.

Dans leur narration, les Répondants gestionnaires n'ont pas fait mention d'un contexte singulier dont la force des moyens leur permet d'avoir le dessus sur leurs préoccupations. Néanmoins, nous en retrouvons certains éléments dans le mécanisme appelé *sens de contrôle*.

Passons maintenant aux mécanismes de notre grille de départ qui ont été effectivement mentionnés par les répondants.

II- Les mécanismes repérés dans la grille

Huit mécanismes mentionnés par les répondants illustrent les méthodes de contrôle des émotions citées par notre hypothèse de départ.

1. Le support externe pour le réconfort et pour trouver une solution au problème

Nous avons retrouvé, les concepts du «*support externe*» mentionné par Ouimet et Dufour (1997 : 23-30). C'est le mécanisme le plus utilisé et le plus souvent cité par les gestionnaires. Ces derniers ont parlé de deux types de support externe. Le premier implique l'entourage personnel comme le conjoint, la conjointe ou l'épouse (la compagne de vie). Le deuxième, l'entourage professionnel : le ou la collègue, l'associé (e) et le supérieur (Le ou la compagne du bureau).

Selon Ouimet et Dufour (1997), l'avantage de s'appuyer sur un support externe, qu'il soit familial ou professionnel, contribue à la «*consolidation de l'estime de soi*», car il aide à absorber une grande partie du stress subi par l'individu :

Un tel support social peut agir à titre de tampon, absorbant une bonne partie des effets négatifs de facteurs stressants, et, par le fait même, abaissant le niveau de détresse psychologique des individus traversant une période difficile. (Ouimet & Dufour, 1997 :28).

Pour les gestionnaires, faire appel à l'entourage externe les aide de deux manières. D'une part, il contribue à trouver une sortie ou une solution à la difficulté du moment. D'autre part, il permet au gestionnaire de retrouver le calme et de regagner un certain équilibre émotionnel, grâce à l'extériorisation.

En effet, s'extérioriser relève du pouvoir que les mots peuvent avoir sur l'individu. Comme le dit Cosnier (1994: 108), «*La parole exerce un pouvoir réducteur sur les réactions émotionnelles*». Selon cet auteur, la parole, d'un côté, tempore l'émotion car elle réduit les réponses émotionnelles de l'individu. D'un autre côté, elle écarte ce dernier de ses émotions négatives. En parlant, l'individu qui subit l'émotion, crée, entre elle et lui, une distance, qui laisse place au raisonnement.

Il faut signaler que le rôle de la compagne de vie ne se restreint pas à un rôle affectif, c'est-à-dire, le réconfort, alors que celui du compagne du travail se restreint à la sphère cognitive, c'est-à-dire aider le gestionnaire à trouver des solutions à son problème. En effet, dans le cas des Répondants, la compagne de vie peut le stimuler intellectuellement et l'aider à trouver une issue à la crise. Par exemple, l'un des Répondants, nous a expliqué que sa conjointe, par sa communication, l'aide à trouver une solution à son problème; «*Elle sait poser les bonnes questions (...) elle s'exprime pour me permettre de trouver des issues*» (Répondant n°3). Néanmoins, l'entourage professionnel peut, aussi, être une source de réconfort moral et d'encouragement. En parlant de son associé, le Répondant n°4 disait : «*À nous deux, (l'associé et le gestionnaire) nous encourageons l'un l'autre*» (Répondant n°4).

Ainsi, la plupart des Répondants ont mentionné le support externe sous sa forme personnelle et professionnelle. Ce support participe à la *résolution proactive* des problèmes (Ouimet &

Dufour, 1997 : 28). Par exemple, deux jours après l'incendie qui a ravagé son usine, le Répondant n° 4 a trouvé une solution provisoire pour continuer à remplir ses contrats. Trois mois plus tard, lui et son équipe, étaient capables de produire à 100 % leur marchandise par eux même dans une nouvelle usine.

2. Le sens du contrôle pour se dégager de la préoccupation du moment

Nous avons décelé le concept du «*sens du contrôle*» comme un sous mécanisme du *ritualisme* tels que cité par Ashforth & Kreiner (2002). Ce mécanisme veut que l'individu, face à une grande émotion, réagi et effectue une activité qui lui apporte une évasion par rapport aux tourments qu'il vit. Cette activité a pris diverses formes dans les narrations des Répondants. Ainsi, nous avons trouvé; la lecture (Répondant n°2), la randonnée (Répondants n°6, n°8), la méditation (Répondant n°3), le travail acharné (Répondants n°1, n°5) et même les jeux de cartes sur l'ordinateur (Répondant n°8).

Le Répondant n°1 a résumé le rôle de l'action pour dégager l'émotion, il disait : «*L'action vous aide à sortir de vos émotions. L'émotion intense coupe la réflexion. L'action va générer la réflexion et casser l'émotion*». La gestion de l'émotion passe par une action qui aide le gestionnaire à se débarrasser de l'emprisonnement de ses émotions. Par exemple, en plein milieu d'une négociation qui a déclenché une émotion qui l'a déstabilisé, le gestionnaire a préféré suspendre la rencontre et l'ajourner, le temps de se reprendre car il était dans l'incapacité de raisonner correctement sous l'emprise de l'émotion : «*J'en ai pris acte, on prend rendez- vous, mais on ne le fait pas maintenant, parce que c'est à chaud et on ne peut pas discuter*» (Répondant n°1).

Quelle soit sous forme de divertissement (lecture, marche, jeu, etc) ou de travail, le but de l'action est de produire une focalisation sur la réalisation de quelque chose qui apporte à l'individu une distraction de la perturbation du moment (Asforth & Kreiner, 2002 :225).

Selon Craft (2004), pour qu'une activité soit distrayante, elle doit engager l'individu et doit lui fournir l'occasion de se reprendre positivement, comme l'exercice physique, la relaxation, ou le contact social : «*Distraction refers to response style in which the individual busies*

oneself in an engaging activity in an attempt to focus on something other than depression mood»³⁶.

Le divertissement, selon certains Répondants, était une pause durant laquelle ils s'abandonnaient à une distraction. Ils s'éloignaient de l'environnement du travail, le temps de se reprendre de leurs émotions :

Prendre de la distance, ce n'est pas pour dire je ne veux rien savoir, car là on se retrouve dans une situation où on cherche l'évitement et non pas la solution, or il faut chercher la solution et non pas l'évitement (Répondant n°3).

Pour un autre Répondant, le divertissement prend la forme de la méditation :

Il y a des lieux intimes où vous êtes sans tabous, sans limites, sans barrières. Cela peut être lorsque vous êtes seul avec vous –même ou dans la spiritualité ou dans des relations d'amitiés très fortes et cela vous permet de trouver foi dans la vie et de pouvoir cheminer (Répondant n°3).

David Servan-Schreiber (2004 :12) parle de la méditation comme moyen qui vainc le stress. C'est un moyen qui réduit le cortisol (hormone du stress) et met une distance entre l'individu et sa réalité ce qui permet aux émotions de s'évaporer. La méditation fréquemment effectuée, la gestion des émotions devient plus facile à appliquer car l'individu a appris, grâce à cette pratique, à s'écarter des émotions négatives³⁷.

Toutefois, au lieu de se distraire, le Répondant n°1 signalait dans sa narration qu'il s'enfonçait dans le travail pour se dégager de ses préoccupations. Au lieu de quitter l'environnement professionnel comme ses collègues gestionnaires le faisaient, il le poursuit. Le contexte,

³⁶ Nous avons fait appel à cet auteur uniquement pour définir la distraction, sans qu'elle ne soit un auteur sur lequel nous nous basons. Voir Craft. L. L (January 2004), Exercise and clinical depression: Examining two psychological mechanisms. *Psychology of Sport and Exercise*, Press Corrected Proof (on line), page consultée le 05 janvier 2005 dans le site: [Http://www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

³⁷ Vaincre le stress et l'anxiété par des méthodes naturelles, est maintenant possible tels que prouvé par David Servan-Schreiber dans son livre : «Guérir le stress, l'anxiété et la dépression sans médicaments ni psychanalyse». Parmi les méthodes, il mentionne la méditation. Nous faisons appel à cette référence, d'un auteur à la mode, uniquement pour comprendre le rôle de la méditation en cas de stress. Ce n'est pas un article scientifique sur lequel nous pourrions nous baser pour notre travail. Voir, Gauthier.U. (Octobre 2004). Santé, Y'a-t-il une méthode Servan-Schreiber. *Le nouvel observateur*, 6-13.

c'était le décès de son père. Le gestionnaire n°1 se plongeait dans le travail pour oublier sa désolation «*Travailler aide à avoir un intérêt autre que la préoccupation du décès de son père...vous aide à survivre*» (Répondant n°1).

Dans ce cas, nous pourrions avancer l'hypothèse suivante : c'est le contexte de la difficulté qui fait que le gestionnaire choisit le travail ou la distraction pour se calmer. En effet, lors d'une situation de crise organisationnelle, le gestionnaire, prend une pause et effectue une activité qui l'éloigne du travail, le temps de reprendre ses esprits. Par contre, lors d'une crise personnelle, le travail constitue un moyen pour échapper à la turbulence du moment. C'est une hypothèse à vérifier, mais il n'en demeure pas moins que dans l'un ou l'autre des cas, l'action aide le gestionnaire à focaliser son énergie sur autre chose que les émotions du moment.

3. L'amortissement des émotions pour se concentrer sur son travail de gestionnaire

Nous avons retrouvé le mécanisme de «*l'amortissement des émotions*» (Ashforth & Humphrey, 1995) dans la narration des gestionnaires. Ce mécanisme consiste à maintenir les émotions du gestionnaire à l'écart de sa fonction managériale pour qu'il puisse faire son travail adéquatement, autrement dit, pour pouvoir rationaliser et se comporter d'une manière professionnelle.

Ce mécanisme, quatre Répondants l'ont utilisé. Nous avons décelé dans leurs propos, deux objectifs qui expliquent cet amortissement des émotions. D'abord, c'était pour éviter toute exagération de la situation de crise. Garder son sang-froid empêche la dramatisation de la situation car, avec les émotions, «*ça sera comme si on jetait de l'eau sur l'huile tellement ça devient une crise*» (Répondant n°5). Ensuite, c'était pour donner l'exemple aux employés. Le fait de rester calme va les inciter à se comporter de la même manière : «*Mes émotions je les ai toujours maintenues à l'écart, parce que je me suis toujours préoccupé à ce que les gens (employés) dominent les leurs*» (Répondant n°1).

Pour parvenir à se concentrer uniquement sur ses tâches managériales, l'un des répondants expliquait qu'il faisait le vide. Il faisait obstruction sur tout point négatif qui se rapportait à l'événement et qui le dérangeait : «*Je me force à oublier tout ce qui négatif, les choses négatives, je ne m'en souviens plus*» (Répondant n°4). Un autre gestionnaire a dit qu'il faisait

une focalisation sur ses stratégies et qu'il immobilisait son attention sur l'objectif à atteindre : *«Tu t'écartes, tu répètes l'objectif, tu recentres complètement ton énergie sur l'atteinte de l'objectif»* (Répondant n°5).

Ainsi, amortir les émotions favorise la rationalisation et ramène les Répondants vers leur profession de gestionnaires : *«Je redeviens gestionnaire dans cette période là (la période de crise organisationnelle)»* (Répondant n°5). Néanmoins, mettre de côté ses émotions pour se concentrer sur sa tâche de gestionnaire, est un travail difficile à appliquer. Cela requiert de l'expérience pour parvenir à le faire. En effet, les Répondants ont parlé de *maturité de l'expérience professionnelle* (Répondant n°5) pour traduire cette aptitude du gestionnaire à oublier ses émotions pour se concentrer sur son travail : *«Dès qu'on commence à embarquer sur le terrain des émotions, on les gère moins facilement. Cela m'a pris quelques années pour le comprendre»* (Répondant n°8).

De même, confronté à un événement survenu alors qu'il venait à peine d'occuper le statut de cadre supérieur, le Répondant n°7 a dit qu'il avait dû fournir énormément d'efforts au moment de la crise pour réussir à rationaliser sur la gestion de crise et oublier ses émotions : *«J'ai beaucoup rationalisé afin de réussir à accomplir mes tâches sans tomber dans l'émotivité des employés»*.

4. La neutralisation, mécanisme organisationnel de la gestion des émotions

Les gestionnaires ont aussi mentionné la présence de la gestion organisationnelle de l'émotion que nous avons présentée, dans notre grille, sous le concept de *«neutralisation – prescription»* (Ashforth & Humphrey, 1995; Hochschild, 1979, 1983). Ces deux mécanismes, c'est l'organisation qui les impose, à travers des normes rationnelles (structuration des rôles organisationnels, la répartition des tâches, l'accroissement du rythme de travail, discours préconçus, etc) (Ashforth & Humphrey, 1995) et des normes émotionnelles (prescription de la durée et à l'intensité de l'expression des émotions de son personnel) (Hochschild, 1979, 1983).

Les Répondants paraissent conscients des impératifs du rôle de gestionnaires d'entreprise qu'ils devaient assumer. À travers leurs narrations, ils ont fait mention du fait que leur statut hiérarchique leur interdisait l'expression de leurs émotions. Par exemple, un des Répondant

nous rappelait : *«J'avais un statut particulier et les gens savaient que j'étais contre certain d'entre eux, mais je ne pouvais pas exprimer ce que je ressentais»* (Répondant n°2).

Ce mécanisme, c'est l'entreprise qui l'impose. Le Répondant n°5 l'a nommé *l'obligation d'être adulte*, c'est-à-dire l'obligation de reproduire un discours organisationnel précis et d'opter pour un comportement rationnel et professionnel

5. Le recadrage de ses émotions

Aussi, les Répondants ont mentionné le *«Recadrage de l'émotion»* (Ashforth & Kreiner, 2002) pour se maîtriser émotionnellement. Ce mécanisme consiste à réorienter sa perception de l'élément déclencheur de l'émotion pour équilibrer son impact sur l'individu.

Nous avons observé que les Répondants faisaient appel à ce mécanisme dans un contexte de crise où le gestionnaire interagissait directement avec son personnel. Par exemple, lors d'une situation de mises à pieds et face aux accusations des employés, le Répondant n°1 a évoqué le fait qu'il jouait un rôle, celui de gestionnaire et que la contrariété des employés n'était pas dirigé vers lui personnellement, mais vers la personne qui occupait le poste de gestionnaire: *«Je ne me sens pas attaqué dans ma personne. Je me sens attaqué dans mon rôle de DRH»* (Répondant n°1).

De même, lors d'une situation de conflit entre un gestionnaire et un de ses employés, et devant l'agressivité de ce dernier, le Répondant n°6 justifiait son droit de rentrer en conflit avec lui car il n'accomplissait pas correctement son travail : *«Cela ne voulait pas dire que je sois cruel parce que je devais faire ce que j'ai à faire comme gestionnaire»*. Pour dépasser le sentiment de cruauté dont on pouvait l'accuser, le gestionnaire s'est convaincu qu'il avait pris la bonne décision et que son comportement était pour le bien du travail.

Dans les deux cas, pour gérer leurs émotions, les gestionnaires ont recadré leurs perceptions de l'élément déclencheur de l'émotion (mise à pied et conflit) en évitant de prendre l'événement sur une base personnelle, mais plutôt sur celle d'un rôle ou d'une obligation professionnelle.

6. La diffusion de l'émotion par l'humour

L'autre mécanisme mentionné par les gestionnaires est la «*diffusion de l'émotion*» (Ashforth & Kreiner, 2002). Ce mécanisme tend à dissiper l'émotion par des procédés comme l'humour. En effet, dans sa narration, le Répondant n°1 a mentionné une situation inattendue où l'humour a été le mécanisme qui l'a aidé à gérer le stress provoqué par la situation. L'apport de l'humour dans le contexte narré par ce gestionnaire avait pour objectif de changer l'émotion négative (le stress) en une autre positive (l'humour). Par conséquent, en réussissant à prendre le dessus sur ses émotions, le gestionnaire montrait qu'il conservait encore les commandes de la situation.

7. L'expression de l'émotion pour s'en décharger

Le mécanisme «*expressif*» de l'émotion (Hochschild, 1979) est mentionné par le Répondant n°4. Ce mécanisme facilite la régulation de l'émotion car il a pour effet de réduire la tension de la personne concernée (Cosnier, 1994 : 104).

Face à l'insistance des journalistes qui voulaient qu'il leur parle de son état émotionnel, le gestionnaire n°4 a fini par perdre ses moyens et il s'est mis en colère : «*Les journalistes, je les ai engueulés*». La décharge émotionnelle dont il a fait preuve, a rééquilibré son état émotionnel : «*ça m'a fait du bien*».

8. L'adaptation à la tolérance de l'émotion

Le dernier mécanisme qui fait partie de notre grille pré-établie et que les Répondants ont mentionné dans leur narration est le mécanisme «*adaptatif*» (Ashforth & Kreiner, 2002). Ce mécanisme, les auteurs le définissent comme le développement d'une tolérance aux émotions par une exposition répétitive aux événements difficiles à supporter. Les auteurs mentionnent qu'avec le temps, les répercussions émotionnelles de la difficulté s'amointrissent. Ce mécanisme est traduit par le recours à la «*résilience*» telle que repérée dans la narration du Répondant n°2.

En effet, ce Répondant a connu différents événements chocs dans sa vie, aussi bien personnels que professionnels. La répétition des événements difficiles l'a aidé, avec le temps, à se

construire une armure qui le protège de l'impact émotionnel des événements et qui lui a permis d'améliorer sa capacité d'y faire face : «*Une affaire de plus dans ma vie, j'étais capable de l'affronter*» (Répondant n°2).

Selon Coutu (2002 :47), cette aptitude, qui fait partie de la *résilience* des gestionnaires, est un concept récemment introduit dans la littérature managériale. D'après elle, c'est un nouveau facteur déterminant de la réussite et de l'échec des cadres supérieurs. La résilience se définit dans la persévérance de l'individu à affronter les changements et les moments de stress intenses par lesquels il passe et à adopter une attitude positive malgré les tensions qui en découlent : «*Resilience is a reflex. A way of facing and understanding the world. Resilient people, face reality with staunchness, make meaning of hardship, instead of crying out in despair, and improvise solutions from thin air*» (Coutu, 2002 :55)

La vie passée joue un rôle dans la construction du comportement du résilient. (Coutu, 2002 :48). L'adaptation aux chocs répétitifs du Répondant est un acquis qui l'a aidé à affronter les situations pénibles : «*Mon passé m'a aidé à y faire face et faisait que je pouvais tenir jusqu'à la fin*».

Il faut noter, dans ce cas précis, que seule une partie de la narration du gestionnaire fait partie du mécanisme adaptatif aux émotions. En effet, le terme «*résilience*» ne se restreint pas à l'adaptation du comportement face aux chocs de la vie, mais il englobe aussi la signification que la personne donne à l'événement difficile, à son comportement et à sa personnalité (Coutu, 2002 :48). Ces éléments ne sont pas mentionnés dans notre grille de départ. Ils seront donc cités parmi les mécanismes ajoutés à la grille.

Maintenant, nous allons voir les mécanismes qui ont été mentionnés par les Répondants, mais qui n'apparaissent pas dans notre grille de départ.

III- Les mécanismes ajoutés

Les narrations des Répondants ont suggéré des mécanismes de contrôle des émotions qui ne font pas partie de notre grille du départ. Ainsi, nous avons trouvé :

1. La distanciation, pour objectiver ses émotions et s'en distraire

Nous avons décelé le mécanisme de la distanciation comme technique de gestion des émotions à laquelle les Répondants ont fait appel. Une lecture de la narration des questionnaires nous a appris que la distanciation vise à atteindre deux objectifs :

L'objectivation et la distraction

a. La distanciation pour objectiver

Les questionnaires ont intérêt à éviter toute surcharge émotionnelle pour bien prendre leurs décisions³⁸. Pour se faire, ils ont besoin de mettre une distance par rapport à leurs émotions pour pouvoir raisonner, mais surtout pour prendre des décisions libres autant que possible, de toute subjectivité. Ainsi, le Répondant n°5 a parlé de s'enfermer dans son bureau pour pouvoir acquérir l'objectivité nécessaire à la prise de la décision. En effet, il a vécu une crise qui a touché l'ensemble de l'organisation et qui a beaucoup affecté la motivation de ses employés. Pour se prévenir de toute contagion émotionnelle et pour pouvoir raisonner, il s'interdisait toute insertion dans l'environnement émotionnel. Il s'enfermait dans son bureau, à son étage, pour mettre une distance entre lui et les émotions. La distance physique lui permettait ainsi de se préserver de tout risque de subjectivité irrationnelle dans ses décisions : *«Nous n'allions pas sur le plancher. Nous avons une interdiction formelle. Ce qui fait que nous n'étions pas touchés par les émotions des gens»* (Répondant n°5).

Nous pourrions aussi mentionner la technique du vide comme mécanisme de distanciation interne qui aide le gestionnaire à regagner un degré d'objectivité. En effet, le Répondant n°4 disait que, lors de l'incendie de son usine, il faisait le vide pour raisonner. En mettant une distance entre lui et ses émotions, il arrivait à raisonner d'une manière impartiale.

b. La distanciation, se distraire pour se reprendre de ses émotions

Par ce mécanisme, les Répondants (n°1, 3, 6, 8) installent une distance psychique/physique entre eux et l'élément déclencheur de l'émotion, le temps de reprendre le contrôle sur leurs émotions. Ce mécanisme a des points en communs avec le *sens du contrôle* mentionné plus haut comme mécanisme repéré dans la grille du départ. Sauf que, si plus haut c'est la focalisation sur l'activité qui devient distrayante pour le gestionnaire, ici, c'est la distance ou

³⁸ Voir chapitre III, Émotion et raisonnement, leur relation et leur contribution à la fonction managériale

l'éloignement de l'environnement du travail dont il est question. En effet, les Répondants quittent momentanément le travail et prennent une distance qui les éloigne du contexte de l'émotion. Durant cette distance, ils s'occupent à faire autre chose et recentrent ainsi leurs énergies sur une action qui absorbe leur charge émotionnelle (lecture, marche, se distraire, prendre un café, etc). Libérés de toute tension, les gestionnaires retournent au travail prêts à mobiliser de nouvelles énergies :

Prendre des distances, ce n'est pas pour dire «Je ne veux rien savoir», car là on se retrouve dans une situation où on cherche l'évitement et non pas la solution, or il faut chercher la solution et non pas l'évitement (Répondant n°3).

Cette forme de distance permet aux gestionnaires de s'éloigner du travail, le temps de laisser tomber la tension émotionnelle.

2. Apprendre à se protéger grâce aux expériences passées

Le passé et les expériences accumulées ont été mentionnés dans la narration de quatre gestionnaires (Répondants n°1, 4, 7, 8). Il peut s'agir du passé personnel (Répondant n°4), ou professionnel (Répondants n°1, 7, 8). Dans les deux cas, les Répondants étaient partis puiser, dans leur passé, des outils qui les aidaient à faire face aux émotions et aux difficultés rencontrés.

Par exemple, faire face au groupe syndical a demandé du Répondant n°1 une préparation à l'affrontement. Pour ce faire, il devait simuler la situation, imaginer toutes les questions qu'on allait lui poser et préparer toutes les réponses qu'il pourrait avoir à fournir *«Imaginez les pires questions, les pires situations dans lesquelles vous pourriez vous trouver»*. Il fait appel à sa mémoire pour se rappeler des situations semblables qu'il avait connues, ou des situations dont on lui avait fait part ou qu'il avait lues, pour l'aider à se préparer à toute éventualité.

Dans ce cas, le Répondant a fait appel à son passé pour une cause précise à un moment particulier. Il s'est imposé une préparation antérieure à l'événement pour se protéger contre toute surprise qui risquerait de produire des émotions négatives : *«Elles se présenteront dans des tensions minorées et l'émotion n'est plus la même»*.

Ensuite, le passé personnel peut donner un sens au présent (Coutu, 2002), comme dans le cas du Répondant n°4. Chez ce dernier, le souvenir de ses racines et du parcours de ses parents demeures présents en permanence dans son esprit «*Le fait d'aller chercher dans nos racines nous donne la force*». Son histoire était ainsi, pour lui, une leçon continue qui l'aidait à affronter le présent.

3. Se ressourcer grâce à l'équilibre familial

Le Répondant n°3 a mentionné l'importance de *l'équilibre familial*, car il lui permet de se ressourcer constamment : «*La famille est un choix de bien être et un atout important d'équilibre dans la vie*».

Selon Loehr & Schwartz (2001), les relations intimes, comme celles qu'on retrouve en famille, constituent le meilleur moyen pour retrouver les émotions positives et diminuer la pression de celles négatives. La famille apporte un sentiment de sécurité qui alimente l'assurance et la confiance en soi. Ainsi, en consacrant plus de temps à ses proches, le gestionnaire accède à un environnement où il se ressource continuellement. Selon les deux auteurs, c'est un facteur déterminant d'une bonne performance au travail :

By devoting more time to their most important relationships and setting clearer boundaries between work and home, we tell our clients, they will not only derive more satisfaction, but will also get the recovery that they need to perform better at work (Loeher & Schwartz, 2001:140).

4. Recontextualiser l'émotion

Les Répondants n°7 et 8 *relativisent* lorsqu'ils font face à de la difficulté. Il s'agit de déplacer l'élément déclencheur de l'émotion d'un contexte difficile à un autre libre de toute cause de souci, voire même drôle pour diminuer son impact : «*Si quelqu'un vous intimide, imaginez le en pyjama* » (Répondant n°7).

Cette manière de faire permet au gestionnaire de regagner une certaine confiance en lui et de générer une attitude plus positive «*Regardez la moitié pleine du verre et pensez positif*». (Répondant n°7).

Ce mécanisme complète la liste des quatre mécanismes qui ont été cités par les Répondants, mais qui ne font pas partie de notre grille de départ, et qui devront apparaître dans la grille finale.

IV- La grille de gestion des émotions par les cadres supérieurs

Voici notre grille finale des mécanismes de gestion des émotions des cadres supérieurs.

Nous avons réuni les mécanismes que nous avons décelés dans les propos des gestionnaires – Répondants en une seule grille. Si notre problématique s'intéresse aux mécanismes que les gestionnaires appliqueraient au moment de l'événement difficile, nous avons, néanmoins aussi, identifié des mécanismes qui sont susceptibles de jouer un rôle avant le déclenchement de la difficulté.

1. Face à ses émotions

- **S'extérioriser devant sa compagne de vie ou/et son compagne de bureau**

Le gestionnaire ressent le besoin de partager ses émotions avec une personne en qui il a confiance et qui va la reconforter moralement et la conseiller professionnellement.

- **Objectiver par la distanciation:**

C'est mettre une distance entre soi et son émotion. Faire le vide, écrire ou s'éloigner de l'environnement émotionnel, ce sont toutes des stratégies qui favorisent la rationalisation de la situation que le gestionnaire vit et qui protègent son objectivation des causes qui entraîneraient des effets subjectifs sur ses émotions.

- **Refocaliser sa tension et son attention grâce à une activité**

Quand on a une surcharge émotionnelle, il faut la décharger sur quelque chose pour nettoyer l'esprit de l'énergie émotionnelle négative et de ses effets psychosomatiques. Sortir, marcher, aller prendre un café, lire, fermer la porte du bureau et jouer aux cartes, ce sont des actions qui aident les gestionnaires à se reprendre émotionnellement du problème professionnel. Dans le cas d'un problème personnel, plonger dans le travail aide aussi à oublier l'émotion.

- **Recontextualiser la source de l'émotion**

C'est imaginer la source qui a déclenché l'émotion dans un contexte différent. Un contexte drôle ou caricaturé, par exemple, va amoindrir l'émotion. Aussi, recontextualiser sa perception de son rôle dans l'organisation et ne pas prendre, comme une attaque personnelle les réactions négatives d'autrui, aide à contrôler les émotions.

- **Manifester de l'humour**

L'humour va changer l'émotion négative et la remplacer par une autre positive.

- **Se rappeler les obligations de son statut hiérarchique**

L'organisation interdit l'expression de l'émotion, surtout lorsqu'il s'agit de cadres supérieurs. Se remémorer son statut hiérarchique de gestionnaire et de ses responsabilités dans l'organisation aide à gérer l'émotion.

2. Avant le déclenchement des émotions

- **L'équilibre familial**

L'équilibre familial prodigue une ressource morale et psychique importante qui, en plus de protéger l'individu des émotions avant leur apparition, contribue à l'efficacité du gestionnaire.

- **Apprendre à se protéger par les expériences passées**

Les expériences passées des gestionnaires sont de grandes leçons. Quelles soient personnelles ou professionnelles, elles aident à renforcer la personnalité du gestionnaire et à faire face aux épreuves.

Conclusion générale

Notre mémoire se situe dans le prolongement des travaux de Hochschild (1979, 1983) sur la gestion des émotions des employés dans le contexte du travail. Il s'inscrit dans la foulée des chercheurs qui se sont penchés sur l'étude du comportement des cadres et dirigeants d'entreprises, comme Kets de Vries (2001, 2002).

Tout au long de ce mémoire, nous avons essayé de répondre à notre question initiale : *Quels sont les mécanismes de gestion des émotions auxquels les cadres supérieurs d'entreprises font appel lors d'un moment difficile ?* Nous nous demandions si ces cadres supérieurs appliquent des stratégies de gestion d'émotions qui leur sont propres ou s'ils adoptent des mécanismes communs à tout individu, hors de toute considération de fonction ou de statut hiérarchique.

Pour trouver des réponses à nos questions, nous avons recensé les stratégies de contrôle des émotions mentionnés par la littérature ; organisationnelle, psychologique, managériale. Comme nous n'avons pas trouvé d'articles qui étudient les mécanismes de gestion d'émotions chez les gestionnaires, nous avons extrait de la littérature les stratégies employées par tout individu et nous les avons regroupées dans une grille de départ. Nous nous sommes alors retrouvée avec une liste de dix mécanismes.

Ensuite, nous avons interviewé huit gestionnaires d'entreprises sur un événement difficile auquel ils avaient été confrontés et qui avait suscité en eux des émotions. Nous leur avons demandé de nous parler de l'événement, de ce qu'ils avaient ressenti et de la manière dont ils avaient réagi. Nous avons analysé chaque entrevue ; nous avons décrit le contexte émotionnel, les émotions éprouvées par chaque répondant et les mécanismes de gestion des émotions. Nous avons classé ces derniers en deux séries : ceux qui apparaissaient dans notre grille de départ et ceux qui en étaient absents.

Après avoir analysé les résultats de nos entrevues, nous répondons à notre problématique de la façon suivante :

1-Les mécanismes de gestion des émotions des gestionnaires d'entreprise sont hybrides. Pour gérer leurs émotions, les cadres utilisent des moyens communs à tout individu et d'autres qui leurs sont propres.

Les mécanismes communs sont les suivants : l'appui externe (Cosnier s-d ; Ouimet & Dufour, 1997); le sens du contrôle (Ritualisme) (Ashforth & Kreiner, 2002); l'amortissement des émotions (Ashforth & Humphrey, 1995); la neutralisation et la prescription (Hochschild, 1983; Ashforth & Humphrey, 1995); la diffusion (Cognitif) (Cosnier, s-d; Hochschild, 1979, Ashforth & Kreiner, 2002); la perception (recadrage) (Ashforth & Kreiner, 2002); l'expression de l'émotion (Cosnier, s-d; Hochschild, 1979) et adaptatif (Ashforth & Kreiner, 2002).

Les mécanismes propres aux gestionnaires que nous avons rencontrés sont au nombre de cinq : la distanciation ; la distraction, l'appui sur l'expérience passée, la recontextualisation de l'émotion et l'équilibre familial.

Parlant des mécanismes ajoutés à la grille, nous nous demandons si ces mécanismes qui sont réservés aux gestionnaires leur sont propres à cause de leur personnalité. Dans ce cas, nous pourrions parler de mécanismes subjectifs. Par contre, ils pourraient dépendre de leur statut hiérarchique de cadres supérieurs, et dans ce cas, nous parlerions de mécanismes professionnels.

Ces questionnements pourraient s'inscrire dans la continuité des recherches futures sur la gestion des émotions des gestionnaires d'entreprises.

2- La grille finale des mécanismes de gestion des émotions comporte les six mécanismes suivants :

L'extériorisation (devant la compagne de vie / de bureau), la distanciation par rapport à la source de l'émotion, la refocalisation de la tension et de l'attention grâce à une activité, la recontextualisation de l'émotion, la manifestation de l'humour et l'évocation de l'obligation du statut hiérarchique en tant que cadre supérieur.

3- Il existe des mécanismes qui aident les gestionnaires à gérer leurs émotions, avant le déclenchement de la difficulté et l'émergence des émotions. Ce sont des mécanismes préalables à l'événement déclencheur de l'émotion. Ce sont : l'équilibre familial et les expériences passées du gestionnaire.

Ces deux mécanismes font partie de notre grille finale, mais en tant que mécanismes antérieurs au déclenchement des émotions.

Nous convenons qu'il serait intéressant de vérifier la validité de notre grille finale. Les mécanismes que nous avons trouvés, sont induits uniquement des entrevues que nous avons effectuées avec un certain nombre de gestionnaires. Il serait, par exemple, intéressant de proposer à certains gestionnaires d'appliquer nos mécanismes lors d'une situation de crise et de voir jusqu'à quel point notre grille est valable.

Également, nous jugeons que notre mémoire comporte aussi bien des forces que des faiblesses. Le point fort de notre travail est sa particularité. Il veut être une humble contribution à la littérature managériale en créant une grille de mécanismes de gestion des émotions exclusive aux cadres supérieurs. En effet, nos recherches dans la littérature managériale n'ont pas trouvé de textes qui se sont penchés sur la gestion des émotions par les gestionnaires. Il fallait partir d'une grille plus générale et la valider à travers des entrevues avec des cadres supérieurs pour arriver à une grille qui concerne particulièrement les gestionnaires. Puisse-t-elle leur être utile dans leur pratique quotidienne !

Ainsi notre grille pourrait être une boîte à outils pour le gestionnaire qui cherche à reprendre le dessus sur ses émotions en cas de besoin, comme dans un cas de changement organisationnel.

Les concepts que nous avons utilisés pour nommer les stratégies de contrôle des émotions que nous avons induites des données de nos entrevues, sont de notre invention. Nous avons utilisé des termes comme: la refocalisation de la tension et de l'attention par une activité; la distanciation et la recontextualisation, pour expliquer la façon dont le gestionnaire gère son émotion. Il nous faudrait, maintenant, entreprendre une étude exhaustive de la portée sémantique de ces termes afin de leur donner une plus grande portée.

De même, notre grille est érigée à partir d'entrevues avec huit gestionnaires. Ce nombre n'est pas représentatif de la communauté de gestionnaires. Nous nous sommes tenus à ce nombre lorsque nous avons constaté avoir atteint un seuil de répétition des mécanismes dans les réponses des gestionnaires. Il serait, là aussi, intéressant de poursuivre ces entrevues afin d'asseoir encore plus solidement la composition de notre grille. Cela pourra faire l'objet de la

poursuite de nos recherches, soit dans le cadre d'une pratique professionnelle de conseil auprès des gestionnaires, soit dans le cadre de poursuite de nos études universitaires.

Cependant, la faiblesse principale que nous reprochons à notre grille, c'est son aspect général. Elle s'applique à tous les cadres supérieurs, sans tenir compte de leur personnalité ou de leur domaine de gestion. En effet, notre grille aurait été mieux ciblée, si elle avait pris en considération les antécédents des gestionnaires. Il y en a qui influencent, sans aucun doute, le recours à un ou l'autre des mécanismes et, même, qui colorent ce recours. A ce sujet, Lively et Heise (2004) expliquent que des antécédents comme l'âge, l'éducation, l'activité professionnelle et le revenu ou des variables comme l'activité sexuelle, les convictions religieuses, les préjugés sur la nature humaine et le milieu de vie de la personne sont des conditions qui influencent divers états émotionnels. Il serait donc intéressant de catégoriser les gestionnaires selon leurs antécédents avant d'étudier leur gestion des émotions.

De plus, on pourrait prendre en compte le sexe des Répondants en étudiant la gestion des émotions. Hochschild (1983 :164-174) prétend que la femme pratique une gestion plus serrée des émotions et qu'elle fournit un effort plus grand que l'homme pour se contrôler. Voilà des points qu'il serait fort intéressant de vérifier.

Aussi, et dans la continuité de la suggestion de Ashforth et Humphrey (1995 : 118), nous pourrions tenter de relier le contexte organisationnel à l'émergence des émotions. Nous voyons que notre grille aurait été plus spécifique si elle avait pris en considération le champ de l'activité managériale. Par exemple, un gestionnaire dans une multinationale pourrait recourir à des mécanismes de gestion d'émotions différents de ceux d'un gestionnaire d'une petite et moyenne entreprise. Aussi, un gestionnaire qui œuvre dans le domaine des médias ferait preuve de mécanismes différents de ceux d'un gestionnaire qui travaille dans le secteur des nouvelles technologies. De même, un gestionnaire du secteur privé engagerait des mécanismes distincts de celui du secteur public.

Ce sont autant de pistes qui peuvent ouvrir la voie à des recherches futures sur les cadres supérieurs et leur gestion des émotions. Nous espérons avoir démontré à nos lecteurs l'intérêt de ce sujet.

BIBLIOGRAPHIE

- Ashforth, B. E. et Kreiner. G. E. (2002). Normalizing emotion in organizations: Making the extraordinary seem ordinary. *Human Resource Management Review*, 12, 215- 235.
- Ashforth, B. E. et Humphrey. R. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48 (2), 97- 125.
- Ashkanasy, N. M. (2002). Studies of cognition and emotion in organizations: Attribution, affective events, emotional intelligence and perception of emotion. *Australian Journal of Management*, 27, 11- 20.
- Baum. A. S. (2001). Emotions. in The Corsini encyclopedia of psychology and behavioural science (3e. éd., vol. 2, p. 495- 496).
- Biais, J. M. (13 septembre 2004). Les secrets de la mémoire. L'Express. Consulté le 13 septembre 2004 à l'adresse <http://www.lexpress.fr>
- Cabanac, M. (2002). What is emotion? *Behavioural Process*, 60, 69-83.
- Cosnier, J. (s.d). Le contrôle des émotions, chapitre 4, 101- 121.
- Coutu, D. L. (2004). Putting leaders on the couch: A conversation with Manfred Kets de Vries. *Harvard Business Review*, 65- 71.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works, *Harvard Business Review*, 46-55.
- Craft. L. (January 2004). Exercice and clinical depression: Examining two psychological mechanisms. *Psychology of sport and exercise. Press Corrected Proof (on line)*.
- Cyrułnik. B. (1999). Un merveilleux malheur. *Éditions Odile Jacob*, 1999. 239 pages.
- Dasborough, M. T. et Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader- member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 615- 634.
- Damasio, A. R. (1995), L'erreur de Descartes, la raison des émotions. *Odile Jacob*, 370 Pages.
- Dassigny, P. (s. d). Le Burn Out du cadre supérieur : Le Burn Out, qu'est ce que c'est ? In Université de Montréal. Bibliothèque. Site de la Bibliothèque de L'Université de Montréal. Consulté le 14 mars 2004 à l'adresse <http://www.bib.umontreal.ca/SS/ri/stresscadre.htm>
- Dearborn, K. (2002). Studies in emotional intelligence redefine our approach to leadership development. *Public Personal Management*, 523- 530.
- Fayol, H. (1979). Administration générale et industrielle, *Dunod*, 156 pages.
- Fineman, S. (1993). Organizations as emotional arenas. Emotion in organizations, *Sage Publications*, 9-35.

- Fineman, S. et Sturdy, A. (1999). The emotion of control: A qualitative exploration of environmental regulation. *Human Relations*, 52 (5), 631-663.
- Flick, U. (1999). Social construction of change: Qualitative methods for analysing developmental process. *Social Science Information*, 38 (4), 631- 658.
- Gardner, L. et Strough, C. (2002), Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (1/2), 68-78.
- Gauthier. U. (octobre 2004). Y a t-il une méthode Servan- Schreiber? *Le nouvel observateur*, 6-13.
- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Gerstner, L. (2003). J'ai fait danser un éléphant. *Village Mondial*, 364 pages.
- Goffman. E (1973). La mise en scène de la vie quotidienne. *Les éditions de minuit*, 256 pages.
- Goleman, D. (1999). L'intelligence émotionnelle 2, cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail, *Robert Laffont*, 383 pages.
- Goleman, D. (dir). (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. *Harvard Business School Press*, 320 pages.
- Gross, J. J. (1999). Emotion and emotion regulation. *Handbook of Personality: Theory and Research*. Lawrence A, *Pervin and Oliver P John*, 525- 552.
- Hallowell, E. M. (January- February 1999). The human moment at work. *Harvard Business Review*, 58- 66.
- Hammersley, M. et Atkinson, P. (1989). *Ethnography: Principles in practice*. NY *Routledge*, 2- 23.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules and social structure. *American Journal of Sociology*, 551- 575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart, commercialization of human feeling*. *University of California Press*, 310 pages.
- Humphrey, R. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13 (5), 493- 504.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational and radical change: The contribution of middle managers. *Administration Science Quarterly*, 47, 31-69.
- Isabella, L A. (1990). Evolving interpretations as unfolds: How managers Construe Key Organizational Events. *Academy of Management Journal*, 32 (1), 7- 41.

- Johnson, P. et Indvik, J. (1999). Organizational benefits in having emotionally intelligent managers and employees. *Journal of Workplace Learning*, 11(3), 84-88.
- Kellett, B., Humphrey, R. H. et Sleeth, R. G. (2002). Empathy and complex task performance, two routes to leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 523- 544.
- Keltner, D. et Ekman, P. Emotion, an overview. in *Encyclopaedia of psychology*, (vol. 200, p. 163-167). Oxford University Press.
- Kets de Vries, M. (2001). Les mystères du leadership : Diriger, c'est vendre de l'espoir. *Village Mondial*, 384 pages.
- Kets de Vries, M. (2002). Combat contre l'irrationalité des managers. *Éditions d'Organisation*, 290 pages.
- Kisfalvi, V. (1995). Laisser nos émotions à la porte. *Gestion*, 20 (3), 110- 113.
- Kramer, M. et Hess, J. (august 2002). Communication rules for the display of emotions in organizational settings. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 66-80.
- Kruml, S. et Geddes, D. (august 200), Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Laborit. L. (1976). Éloge de la fuite. *Folio*, Paris, 192 pages.
- Lively. K.J et Heise. D (2004). Sociological realm of emotional experience. *American Journal of Sociology*, 109 (5), 1109- 1136.
- Luminet, O. (2002). Psychologie des émotions, confrontation et évitement. *DeBoeck université*, 256 pages.
- Lysek (Daniel), «la notion d'inconscient chez Freud et en micropsychanalyse», *Micropsychanalyse n°2, L'inconscient - L'agressivité*, Lausanne, Favre, 1997, in <http://www.micropsychanalyse.net/fr/artic/inc.html> (page consultée le 29 juillet 2004)
- Mayer. J. D. et Salovey. P. (1997). What is emotional intelligence ? *Basic Books*, 3-31.
- Mc Coll- Kennedy, J. R. et Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13 (5), 545-559.
- Miller, K. (may 2002). The experience of emotion in the workplace. *Management Communication Quarterly*, 15 (4), 571- 600.
- Mintzberg, H. (1984). Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre. *Les Éditions d'Organisation*, 224 pages.
- Mintzberg, H. (1990). Le management, voyage au centre des organisations. *Les Éditions d'Organisation*, 576 pages.

- Morgan, W. et Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491- 500.
- Oatley, K. (2000). Emotion: Theories. Encyclopedia of psychology (vol 3, p. 167-171) *Oxford University Press*.
- Ouimet, G. et Dufour, Y. (1997). Vivre et gérer le changement ensemble? *Revue française de gestion* (mars-avril-mai), 23-40.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. et Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (1), 5- 10.
- Prentice, W. C. H (2004). Understanding leadership. *Harvard Business Review*, 102- 109
- Perren, L. et Morland, R. (1999). Simon's Story: An intimate history of career change. *Career Development International*, 4 (4), 244-250.
- Pirola- Merlo, A., Hartel, C., Mann, L et Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, 13 (5), 561-581.
- Popper, M. et Maysel, O. (2003). Back to basics: Applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14 (1), 41- 65.
- Saarni, C. (1997). Emotional competence and self – regulation in childhood. *Basic Books*, 35-66
- Salovey, P. et Mayer, J. D. (1997). What is emotional intelligence, in emotional development and emotional intelligence. *Basic Books*, 3- 23.
- Tappolet, C. (2000). Émotions et valeurs. *PUF*, 298 pages.
- Thévenet, M. (novembre- décembre 1999). Le travail: Que d'émotions. *Revue Française de Gestion*, n°20, 140- 152.
- Tracy, J. et Tracy, S. (1998). Rudeness at 911, Reconceptualizing face and face attack, *Human Communication Research*, 25 (2), 225- 251.
- Tracy, J. et Tracy, S. (1998). Emotion labor at 911: A case study and theoretical critique, *Human Communication Research*, 26, 390-411.
- Taylor, F. W. (1967). La direction scientifique des entreprises, un retour aux sources du taylorisme. *Marabout Services*, 320 pages.
- Van –Hoorebeke, D. (2003). Le management des émotions au travail: Une reconsidération des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 49, 2- 14.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders, Are they different? *Harvard Business Review*, 75-81.

ANNEXE. 1
LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1

Les émotions et les théories des émotions selon Hochschild (1983)

	Le modèle Organismique	Le modèle Interactionnel	Le modèle Socio-psychologique
Les auteurs	Darwin ; James ; Freud	Dewey ; Gerth & Mills ; Goffman	Hochschild
Définition de l'émotion	Processus biologique qui voit l'émotion comme processus biologique et universelles	Processus social qui voit l'émotion comme dépendante de la situation de l'interaction et réside dans la signification octroyée au contexte social	Processus socio- psychologique qui considère le travail émotionnel de l'individu pour faire face aux règles des institutions de travail
Nature de l'émotion	Fixe Non malléable	Mouvante Malléable	Instinctive et sociale Le non malléable est influencé par les facteurs sociaux
La gestion de l'émotion	La gestion est extrinsèque à l'émotion	La gestion de l'émotion dépend du contexte	La gestion de l'émotion est une lutte continue avec ses propres émotions et coûte à l'individu

Tableau 2

La contribution de l'intelligence émotionnelle au gestionnaire performant telle que avancée par George (2000 : 1039-1046)³⁹

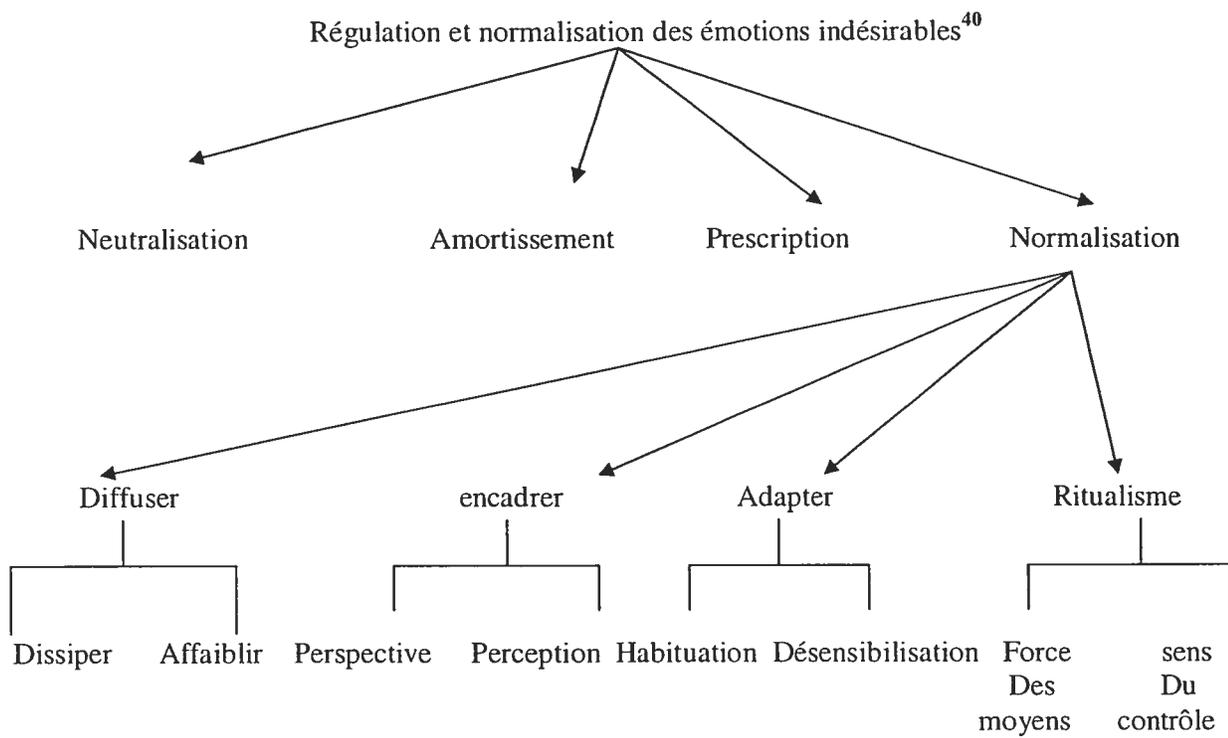
Dirigeant efficace	Apport de l'intelligence émotionnelle
Développer un sens commun des objectifs à atteindre	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer adéquatement les objectifs à atteindre - Installer un climat d'apprentissage - Améliorer le processus de l'information
Installer une appréciation commune du travail	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité d'évaluer la prise de conscience des employés des problèmes organisationnels - Capacité de communiquer l'enthousiasme, d'ériger des challenges et d'influencer les émotions des subordonnés - Capacité de maintenir un climat d'enthousiasme au travail
Maintenir l'excitation, l'enthousiasme, la confiance et l'optimisme dans l'organisation, ainsi que la coopération et la confiance	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des émotions de ses subordonnés et l'aptitude de les juger - Aptitude d'anticiper les réactions des subordonnés pour mieux les gérer - Capacité de distinguer les émotions ressenties de celles exprimées - Capacité de développer une relation interpersonnelle avec son groupe, pour un instaurer un climat de confiance
Encourager la flexibilité et la prise de décision lors d'un changement organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité d'empathie afin de proposer des objectifs flexibles lors d'un changement organisationnel - Capacité de comprendre le déclencheur émotionnel des subordonnés, pour proposer des solutions

³⁹ George. J. M (2000). Emotion and leadership; The role of emotional intelligence, *Human Relations*, 1039-1046

	<ul style="list-style-type: none">- Influencer les émotions pour réduire leur impact lors du changement organisationnel
<p>Etablir et maintenir une identité symbolique dans l'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none">- Etablir une culture organisationnelle est lié à la gestion des émotions.- La symbolique du management dépend de sa considération des émotions-Placer les normes et les valeurs organisationnelles grâce aux émotions.

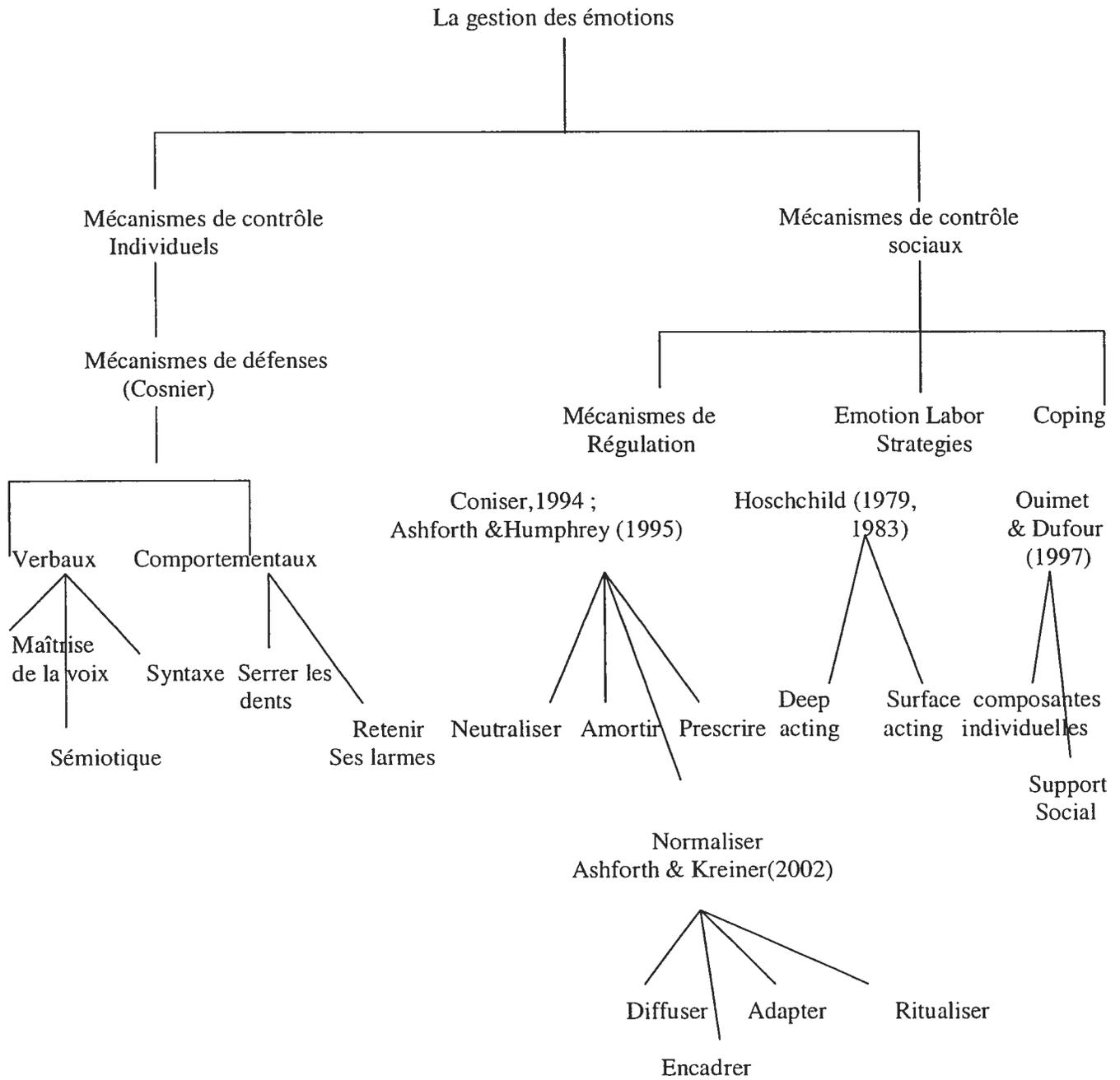
ANNEXE. 2
LISTE DES FIGURES

Figure 1
La normalisation des émotions selon Ashforth & Kreiner (2002)



⁴⁰ D'après, Ashforth. B. E., Kreiner. G. E. (2002). Normalizing emotion in organization: Making the extraordinary seem ordinary, *Human Resource Management Review*, 217.

Figure 2
Les mécanismes de gestion des émotions



ANNEXE. 3

Les questions des entrevues

Question n°1

- Parlez- moi de votre travail

Question n°2

- Pourriez- vous me décrire un événement, interne ou externe, qui vous a surpris en plein exercice de vos fonctions?

Question n°3

- Qu'avez-vous ressenti?

Question n°4

- Comment avez-vous réagi?

Question n°5

- Réagiriez- vous de la même manière si c'était à refaire?