

Boîte à outils

FICHE OUTIL N° 7 « LA GESTION DES EMOTIONS »

Les émotions et les sentiments tiennent une place importante dans notre travail. **Personne ne laisse son affectivité au vestiaire** avant de pénétrer dans son entreprise.

Des managers affirment : "**Il faut cacher ses émotions** pour être respecté !" ou bien "**L'entreprise n'a que faire des émotions, les gens sont là pour travailler !**". Ils se privent ainsi de nombreuses possibilités de communication offertes par l'expression fructueuse des émotions et des sentiments. De plus, **la reconnaissance de ses propres émotions mène à un comportement personnel plus sûr**, plus aisé et donc plus efficace pour résoudre les préoccupations issues de la vie professionnelle.

Il existe quatre sentiments de base :

LA PEUR

LA JOIE

LA COLERE

LA TRISTESSE

Ces sentiments sont positifs quand ils nous aident à travailler avec efficacité.

Ces sentiments sont négatifs quand ils ne nous aident pas à travailler efficacement.

Développer les rôles positifs des émotions : radars et moteurs pour l'action

Les émotions ont **un rôle positif** dans notre vie quand elles nous **aident à communiquer, à mieux vivre, à résoudre les difficultés en comprenant mieux les autres et les situations (ce sont des radars)** et en nous poussant à agir dans un sens adapté aux circonstances.

Quand nos émotions sont positives, voici comment elles fonctionnent pour nous aider à être plus efficaces. Plus nous vivons ainsi nos émotions, plus elles sont positives.

La PEUR est le radar qui m'indique qu'il y a un danger. Elle m'incite à agir pour être prudent en **recherchant du secours**, de la protection et de la sécurité.

Je rencontre Thomas à qui je viens de confier un nouveau travail. Je sais qu'il ressent un danger et je vais l'aider pour le rassurer.

La JOIE est le radar qui m'indique que je réussis et que tout va bien. Elle m'incite à agir pour **partager cette joie**, à conserver et à assurer la maintenance de cette réussite.

*Je rencontre Philippe, il est joyeux. Je sais qu'il a envie de partager cette joie avec moi et je l'aide à **la conserver, à la maintenir** (maintenance de la réussite).*

Boîte à outils

La COLERE est le radar qui m'indique qu'il y a un obstacle. Elle m'incite à agir pour développer une plus grande énergie pour surmonter l'obstacle et **changer ce qui ne va pas.**

*Si Paul vient me voir en colère et me dit : "Il y en a marre, c'est toujours sur moi que tombent les mauvais boulots", cela signifie qu'il souhaite **un changement et je vais agir pour une meilleure répartition du travail.***

La TRISTESSE est le radar qui m'indique que ma souffrance ou celle d'un collaborateur... vient d'une perte, d'une séparation ou d'une déception. Elle m'incite à agir pour trouver ou apporter **du réconfort**, pour m'aider ou l'aider à supporter cette déception ou cette perte.

*Je rencontre Stéphanie ce matin et elle a l'air triste. Je sais qu'elle vient d'avoir **une déception et qu'elle attend de moi du réconfort.***

Les émotions sont bénéfiques quand elles m'indiquent, pour moi et pour les autres, l'existence d'une situation, la caractéristique de cette situation (LE RADAR) et l'action adaptée pour mieux vivre.

Sentiment vécu	Indication (radar) sur la caractéristique de la situation	Action à mener
PEUR	DANGER	SECOURS
JOIE	REUSSITE	MAINTENANCE
COLERE	OBSTACLE	CHANGEMENT
TRISTESSE	PERTE	RECONFORT

Il est inefficace de proposer une action qui ne correspond pas à l'émotion vécue ; ainsi, il est inefficace de proposer **un changement** à une personne qui a peur, est triste ou heureuse, ou bien **du réconfort** à une personne en colère en lui assurant que "tout va s'arranger !"

Seule l'action appropriée au sentiment donne des résultats positifs

Boîte à outils

Traiter les émotions négatives

Quand les émotions ne me servent pas à mieux vivre et à travailler plus efficacement, elles sont négatives.

Il existe 3 façons de vivre négativement ses sentiments et de **gaspiller ainsi son énergie et celle des autres** :

- ✓ **L'élastique**
- ✓ **La collection de timbres**
- ✓ **Le racket ou sentiment parasite.**

L'élastique

L'élastique se produit quand la situation présente possède une ressemblance avec un **événement passé, non résolu de manière satisfaisante**. Les vieux sentiments refont alors surface et sont **disproportionnés** par rapport à l'événement présent. Ils sont **exagérés** et excessifs : **colère trop violente, peur paralysante**, etc.

Exemple :

Clémence assistante ADV, est affolée, bafouille quand sa nouvelle manager l'invite à venir dans son bureau. Elle se rappelle sa précédente responsable qui blâmait ses collaboratrices à chaque fois qu'elle les convoquait dans son bureau. **Le sentiment de peur est devenu automatique** pour Clémence : une convocation est associée à un blâme ou un reproche et produit automatiquement un sentiment exagéré de panique. Et pourtant sa nouvelle manager voulait simplement échanger des idées sur l'évolution de leur CRM.

Le seul fait de reconnaître que **l'élastique existe pour soi-même permet de le traiter**. La découverte de la situation passée, génératrice de l'élastique, aide à vivre le présent avec plus de sérénité.

A l'inverse, si **l'un de vos interlocuteurs est très en colère envers vous**, il convient de faire la part de la colère actuelle et de la colère additive issue d'événements passés. **Il est inutile et inefficace dans ces cas-là de se défendre avec la même intensité.**

La collection de timbres

Le **"timbre"** est un **sentiment ressenti, mais non exprimé**. Il est stocké et vient s'ajouter à d'autres timbres disposés dans un carnet imaginaire. **Quand le carnet est rempli**, la personne se donne alors le **droit d'exprimer sous une forme parfois explosive**, la somme des émotions et des sentiments stockés. Le prétexte de l'explosion est souvent mineur : c'est **"la goutte d'eau qui fait déborder le vase"**.

Boîte à outils

Exemple :

Mardi matin, **Gérard, chef d'atelier** est contrarié. La machine XP 24 est en panne ; il va encore falloir discuter avec le responsable de la maintenance et tenter de le convaincre d'organiser une intervention rapidement. Gérard songe aux arguments à avancer.

Il passe à côté de **Pierre, l'un de ses chefs d'équipe**, sans lui dire bonjour. D'ailleurs, il n'a même pas vu Pierre, tellement il est préoccupé.

Sur le coup, **Pierre est vexé**, il se dit "Eh, il ne fait même pas attention à moi, si c'est ça les relations humaines qu'il a appris dans ses formations !" **Mais Pierre ne dit rien à Gérard.**

La semaine suivante, Pierre a besoin de partir plus tôt pour régler des problèmes administratifs personnels. Il s'apprête à demander une autorisation de sortie à Gérard. Quand Pierre entre dans le bureau de Gérard, ce dernier lui dit "Tu tombes bien, j'allais justement t'appeler car **j'aimerais que tu me remplaces ce soir à la réunion Qualité**".

Pierre n'ose plus faire sa demande de sortie. Il dit "**D'accord**" mais pense "Oh, il m'énerve avec ses réunions. En plus un jour où j'avais autre chose à faire". **Mais Pierre ne dit toujours rien.**

Et ainsi de suite pendant deux mois... (Cette durée est très variable selon les personnes). Pierre accumule ainsi des timbres sans rien dire. A le voir on pourrait croire que tout va bien. C'est ce que croit aussi Gérard.

Puis un midi, à la cafétéria, **Pierre déjeune avec ses collègues**. L'ambiance est bonne. On se raconte des blagues. Gérard passe par là et dit "**Alors, on s'amuse bien ici !**" Pierre devient enragé et crie "**Toi, fous nous la paix, de toute façon, quand on travaille, t'en as rien à foutre non plus !**". Gérard est surpris, son intention était seulement de marquer sa sympathie pour les chefs d'équipe.

Le sentiment parasite ou racket

Le racket est **un sentiment qui remplace les autres** parce que c'est **le seul que l'on ose se permettre** ; alors, **on l'utilise tout le temps**. J'ai peur je n'ose pas l'avouer, je n'ai pas le droit d'avoir peur, alors je me mets en colère. Le racket est familier et répétitif. Les autres peuvent dire "**Oh, il fait encore son cinéma !**".

Ce phénomène intervient lorsque nous nous interdisons d'exprimer un sentiment ressenti et que nous **le remplaçons par un sentiment** qui "**nous semble plus adapté**" à notre rôle social. Mais cette substitution provoque des déconvenues à son auteur. **La confusion s'établit** dans son esprit entre **les sentiments éprouvés** au fond de lui-même et le **sentiment parasite** montré aux autres. Ce sentiment permet de racketter auprès des autres des signes de reconnaissance négatifs. **Je suis trop triste très souvent, les autres me consolent**, sentiments négatifs non appropriés ; **je suis irritable, les autres ont peur de moi...**

Boîte à outils

Pour mieux comprendre le sentiment parasite, voici le cas classique de la peur transformée en colère.

Exemple :

Jacques, manager, âgé de 50 ans, est autodidacte. Il a débuté comme manutentionnaire dans l'usine à l'âge de 16 ans. Il est travailleur, sérieux, assidu. **Ses qualités** lui ont permis de grimper un à un les échelons et de **prendre des responsabilités**. L'usine s'équipe de machines de plus en plus sophistiquées. Jacques voit arriver de **jeunes collaborateurs diplômés**. Ces jeunes n'ont pas la même conception du travail que lui. Alors, il se pose des questions et commence à **douter de ses certitudes**. Mais il ne veut pas le reconnaître ouvertement. **Il a peur de paraître faible** s'il exprime ses vrais sentiments. Afin de masquer cette peur, il joue involontairement un personnage dur, critique et **autoritaire**. Mais sa position devient de plus en plus difficile. Personne n'est dupe. **Il a substitué l'agressivité à la peur**.

S'il avait considéré qu'il était normal d'avoir peur devant les changements et de faire le point avec les nouveaux sur la manière de travailler ensemble, **il aurait pu comprendre et s'adapter** à la situation d'une façon réaliste.

Sachons exprimer nos émotions

Les émotions reconnues et exprimées donnent **des informations complémentaires** pour analyser une situation, en particulier sur **des données subjectives**. La connaissance des peurs et des envies de chacun avant de proposer un changement, donne des appuis pour argumenter.

✓ **Ce qui s'exprime grâce aux émotions est souvent plus opérationnel que les idées générales.**

Combien de discussions s'enlisent et s'enveniment à force d'argumenter et de contre-argumenter sur des théories et des raisonnements logiques mais tellement stériles ! Le simple fait de dire "j'ai peur" ou "je suis content" résume mieux la situation et permet mieux de voir les actions à mener (secours, maintenance...).

✓ **Chaque moment de la vie s'accompagne d'une émotion.**

Nos émotions sont des **indicateurs** pour analyser une situation agréable ou désagréable. **Ils nous préviennent** de l'existence d'une difficulté ou d'un danger.

✓ **Les émotions ne sont pas des marques de faiblesse.**

Trop de personnes croient que les émotions sont les attributs des faibles. **Elles se "maîtrisent" jusqu'au jour où elles craquent**. Par exemple, l'addition de plusieurs petites contrariétés non exprimées débouche sur une colère qui peut être excessive. Ou bien, des peurs non reconnues et refoulées se transforment en angoisses ou en phobies. **Certaines personnes, à force d'ignorer et de refouler leurs émotions** développent des signes psychosomatiques tels que **migraines** ou **d'autres maux physiques**.

Boîte à outils

- ✓ **Les autres ne sont pas dupes quand nous essayons de cacher nos émotions.**

Tout se passe comme si les émotions et les **sentiments étaient contagieux**. Les paniques collectives illustrent bien cette règle.

Nos collaborateurs devinent nos contrariétés, nos joies, nos inquiétudes, même si nous ne souhaitons pas les montrer. Nous développons **hors de notre volonté, "des micro-comportements" visibles** à l'œil nu. Un hochement de tête, des tapotements du pied, des sourcils froncés...

- ✓ **Si chacun osait exprimer son sentiment devant un problème difficile, nous trouverions des solutions mieux adaptées.**

Les meilleures solutions, surtout quand il s'agit d'un problème humain ou social, **ne sont pas obligatoirement les plus logiques**. Le fait de tenir compte des émotions des **personnes concernées** par la difficulté permet d'opter pour des solutions acceptables par tous.

En effet, toute solution si bonne soit-elle **sur le papier**, n'est mise en œuvre dans la pratique avec succès que si les personnes la considèrent **bonne pour eux**. **Chacun agit toujours en fonction de ses propres intérêts.**