



LES EMOTIONS

L'émotion est une réaction soudaine de tout notre organisme, avec des composantes physiologiques (notre corps), cognitives (notre esprit) et comportementale (nos actions).

LA COLERE

Qu'est-ce qui vous met en colère ? Une chercheuse australienne a posé cette question à 158 salariés en leur demandant de décrire un événement au travail qui a provoqué leur colère :

- Etre injustement traité (44% des personnes interrogées) : être critiqué à tort, non reconnu ou non récompensé, surchargé par rapport aux autres, sanctionné pour une faute dont on n'est pas responsable.
- Constater un comportement anormal (23%) : être témoin de mensonges, négligence, vol, favoritisme, paresse au travail, mauvais traitement, harcèlement.
- Etre confronté à de l'incompétence au travail (15%) : voir le travail mal fait, ou trop lentement, avec des erreurs, un mauvais respect des procédures, surtout si ceci retentit sur son propre travail.
- Etre l'objet d'un manque de respect (11%) : être traité avec désinvolture, arrogance, ironie ou mépris (le plus souvent du supérieur).
- Subir une humiliation publique (7%) : être la cible des critiques dévalorisantes ou agressives devant des collègues ou des clients.

Les personnes ont-elles exprimées leur colère ? oui quand c'est un subordonné qui les a contrarié, 77% des personnes ont manifesté leur colère mais elles ne sont plus que 58% si c'est un collègue qui a causé leur courroux, et 45% seulement s'expriment si c'est un supérieur qui les a mises en rogne.



Quand elle a été exprimée, la colère n'a pas empêché de résoudre la situation de manière positive, en exprimant son point de vue et en arrivant à la résolution du problème (en tout cas, c'est ce que pensent les gens qui ont exprimé leur colère à un subordonné).

Mais face à un supérieur, la vengeance représente 30% des stratégies utilisées. Cela peut s'expliquer : près de la moitié des événements qui sont causes de colère impliquant un supérieur étaient perçus comme accompagnés d'humiliation, et celle-ci provoque non seulement de la colère, mais de la haine. Patrons, critiquez vos subordonnés, mais ne les humiliez pas !

On peut dire qu'il y a deux grandes manières de mal gérer sa colère :

☞ L'explosion : la laisser exploser de manière incontrôlée ou pour des motifs futiles. C'est le cas des colères que l'on regrette, qui entraînent des brouilles inutiles, laissent des rancunes tenaces ou même vous rendent ridicule.

Ce « trop de colère » vous permet parfois d'obtenir ce que vous voulez à court terme, mais au prix de conséquences néfastes à long terme sur vos relations avec les autres.

☞ L'inhibition : « rentrer » complètement sa colère en la dissimulant à l'autre et parfois à soi-même. Vous risquez alors d'accumuler une colère rentrée, mauvaise pour vos coronaires, tout en passant pour un individu qu'on peut contrarier sans crainte. Cette retenue excessive risque un jour de vous faire brutalement basculer dans la situation précédente car, à force de colères rentrées, on finit un jour par exploser et souvent au plus mauvais moment.

Les recherches sur la résolution des conflits confirment ces constatations : il semble que les gens aboutissent mieux à une résolution quand ils sont à un niveau d'émotion moyen. La colère violente diminue la perception de solutions alternatives au problème, et fait que l'on n'utilise plus ses talents relationnels habituels. Effectivement, la colère aveugle.

☞ Diminuez vos causes d'irritation. Ce conseil peut paraître simplet, mais c'est pourtant un moyen fondamental de prévenir la colère.

Le rôle de l'irritabilité dans la colère se retrouve dans le fameux « ce n'est pas le moment d'en parler au patron ».

Il faut travailler à rendre la journée la plus agréable, même dans les détails, en remplaçant par exemple les appareils qui tombent en panne, cause d'irritation chronique.



☞ Considérez le point de vue de l'autre. Ne vous est-il jamais arrivé d'être surpris par une colère dirigée contre vous ? « Pour qui tu te prends ? » « Il ne faut quand même pas me prendre pour un idiot ? » Et vous êtes surpris par ces accusations, parce que vous ne vous étiez pas rendu compte que ce que vous étiez en train de faire ou de dire pouvait mettre l'autre en colère.

Quand nous sommes en colère contre quelqu'un, c'est souvent parce que nous pensons qu'il ou qu'elle « se moque de nous » et cherche volontairement à nous exaspérer. Nous percevons dans le comportement des autres plus de mauvaises intentions qu'il n'y en a réellement.

☞ Laissez passer une nuit de réflexion. Ce délai vous permettra :

- . De réévaluer la situation (l'autre a-t-il agi volontairement en ayant conscience de vous nuire ?)
- . De prendre conseil : d'où l'importance de bénéficier de l'avis d'un proche non impliqué dans la situation.
- . De formuler précisément les motifs de votre ressentiment, et de vous préparer à ce que vous allez dire exactement à l'autre.

Attention, toutes les colères ne méritent pas de telles précautions. Inversement trop attendre peut avoir deux inconvénients :

- . Votre colère retombe tellement que vous n'en parlez plus à l'autre, ce qui ne lui apprend donc rien et il recommencera à vous contrarier.
- . Evoquer après coup un incident qu'il aurait mieux valu traiter sur le champ, et vous faire passer pour quelqu'un qui « rumine » dans son coin.

☞ Laissez un temps à l'autre pour donner son point de vue : Cela vous évitera de vous embarquer dans un monologue, sans vous apercevoir que l'autre aussi avait peut-être des raisons de vous en vouloir.

☞ Restez centré sur le comportement cause de votre colère, n'attaquez pas la personne. Lorsqu'on est coléreux, on a vite tendance à préférer des accusations, voire des insultes. Là encore, cela peut endommager durablement une relation et aboutir à des résultats que l'on regrettera.

L'accusation met l'autre en position défensive, elle l'incite à riposter agressivement et elle lui laissera du ressentiment contre vous.

Exprimez votre colère en restant centré sur le comportement de l'autre, non sur sa personne.



➡ Interrompez l'entrevue si vous sentez que vous perdez votre self-control. Mieux vaut partir quand vous sentez que vous « perdez les pédales » ou que vous « voyez rouge » au point de commettre des actes irréparables ou même de prononcer des paroles que vous regretteriez.

➡ Sachez tourner la page. Parmi toutes les émotions négatives, la colère est l'une de celles qui peut continuer de nous agiter sous les formes atténuées du ressentiment, de l'animosité, voire de la haine. Tout cela n'est pas bon pour la santé mentale ou physique.

. Sachez tourner la page sur la situation qui vous a mis en colère. Vous le ferez d'ailleurs d'autant plus facilement que vous aurez exprimé votre colère, car alors une certaine réciprocité aura été établie : l'autre vous a nui, mais vous l'avez sanctionné par votre colère. La relation peut repartir sur des bases plus saines.



L'ENVIE

☞ L'envie est une émotion complexe : elle suppose d'abord une comparaison entre sa situation et celle de l'autre, qui nous amène à constater notre infériorité au moins dans un domaine, et trouver cette infériorité non modifiable dans l'immédiat.

Notre relation d'envie est d'autant plus forte que l'infériorité constatée appartient à un domaine important pour nous, que nous considérons comme essentiel à l'image que nous avons de nous et qui est donc une composante de notre estime de soi.

Nous n'éprouvons la morsure de l'envie que lorsque la supériorité de l'autre se manifeste dans un domaine que nous valorisons.

☞ La constatation de cet avantage, de cette supériorité même sectorielle, provoque un sentiment de dévalorisation et porte atteinte à notre estime de nous-même.

Or cette estime de nous-même est une composante vitale de notre identité que nous cherchons sans cesse à préserver ou à protéger. Quelles stratégies allons-nous adopter pour la ramener à son niveau habituel ? En voici quelques-unes :

. Dévaloriser l'avantage de l'autre.

. Trouver à l'autre des désavantages qui compensent son avantage, cause d'envie : Il a certes un bel appartement, mais ses enfants lui donnent bien du souci, contrairement aux vôtres, qui sont de vrais petits anges. Elle est belle, mais elle n'est pas heureuse avec les hommes. Il a reçu cette promotion, mais cela lui impose des obligations épuisantes.

. Dévaloriser l'autre globalement : Il a un bel appartement, mais c'est un « beauf » qui ne pense qu'au fric, voire un escroc ou un salaud. Elle est belle, mais bête, sale ou méchante. Il a obtenu une promotion, mais c'est un « magouilleur » incompetent.

. Punir l'autre de son avantage. : Après qu'il vous a fait quelques confidences sur les juteuses activités qui lui ont permis d'acquérir son appartement, vous dénoncer anonymement votre camarade au fisc. Madame, vous faites tout pour faire exclure la belle fille du groupe, voire pour la faire rompre. Au travail, vous sabotez astucieusement le travail du promu.



. Dévaloriser le système qui a permis à l'autre de jouir de son avantage : « Nous vivons dans une société pourrie qui permet aux affairistes de s'enrichir. » « La valorisation de la beauté est le produit du matraquage médiatique destiné à rendre les femmes incertaines de leur apparence pour qu'elles se ruinent en vêtements et cosmétiques. » « Les patrons préfèrent les soumis aux compétents. »

➤ Envie et sens de la justice : Certes la promotion d'un collègue peut vous rendre envieux, mais qu'allez-vous ressentir si par la suite vous apprenez qu'il a été promu non en raison de ses performances au travail, mais parce qu'il est l'heureux époux de la fille du plus important client de la société où vous travaillez ?

Dans ce cas, votre envie hostile se mêle de ressentiment, c'est-à-dire une émotion proche de la colère, provoquée par une situation qui heurte votre sens de la justice. Mais la frontière est délicate à tracer, car nous avons souvent tendance à habiller notre envie hostile d'un désir de justice, attitude beaucoup plus noble.

➤ Les origines de l'envie : Il existe des admirations sans envie, comme celles qu'éprouvent les fans d'une idole ou les supporters d'un club de foot. Les succès de leurs idoles les réjouissent et ne suscitent pas d'envie hostiles ;
A l'inverse, il existe des envies sans admiration : nous pouvons envier violemment quelqu'un que nous méprisons, par exemple un rival que nous considérons comme inférieur à nous mais qui vient d'emporter la victoire par des moyens illicites.

➤ A quoi sert l'envie ? Dans un petit groupe, l'envie pousse à obtenir le statut et les avantages associés dont bénéficient déjà ceux qui sont les mieux pourvus.

Aujourd'hui, on peut retrouver les manifestations de l'envie dans le monde du travail, comme nous l'explique Henri, directeur des ressources humaines dans une grande entreprise d'informatique : *Dans une entreprise, l'envie est un des grands moteurs de la performance. Le meilleur exemple, ce sont les commerciaux : on compare et on affiche régulièrement leurs performances. Ceux qui ont fait le meilleur chiffre sont récompensés en public. Résultat : chacun pédale dur pour dépasser les autres ou garder sa place de premier. Voilà un aspect positif de l'envie pour l'entreprise. Malheureusement, je vois aussi beaucoup d'effets négatifs : des haines recuites entre collègues, des gens qui coulent volontairement un projet pour que d'autres ne réussissent pas et des envies sournoises entre chefs et collaborateurs. C'est aussi le rôle de la direction d'une entreprise que de diminuer les causes d'envie et de ressentiment en instituant les règles les plus claires et les plus équitables possibles concernant les salaires et les promotions. Ah, j'oubliais un effet classique de l'envie : souvent quand une femme est promue on l'accuse d'avoir « couché », ce qui est bien sûr un moyen pour le non-promu de transformer leur envie hostile (inavouable) en ressentiment (juste et bon).[Henri a lu John Rawls.]*



On peut aussi remarquer que c'est cette même envie, mais cette fois en respectant la loi, qui a poussé d'autres hommes à l'emporter dans la compétition des affaires, du sport ou de la science et à entraîner leurs équipes dans de belles réussites. Ces équipes auront d'ailleurs davantage de chances de rester solidaires si promotions et récompenses sont réparties en respectant au mieux des principes de justice, afin d'éviter l'envie au sein du groupe.

L'envie n'est donc pas un mal en soi, dans ses formes émulative et admirative. Elle peut au contraire vous amener à vous dépasser, et cet aiguillon a des chances de constituer un bienfait, non seulement pour vous si vous appréciez l'effort et l'activité, mais pour la société dans son ensemble, à condition que vous en respectiez les règles.

➤ Mieux gérer son envie : Nous avons vu les avantages de l'envie émulative, mais l'envie dépressive peut vous faire souffrir à l'excès et vous paralyser.

Quant à l'envie hostile, elle risque de devenir un tourment cuisant si vous n'arrivez pas à la contrôler. Vous risquez, de plus, d'empoisonner durablement vos relations avec vos proches, en famille, dans l'amitié ou le travail.

L'envie nous rappelle que nous sommes en position d'infériorité, atteinte à notre estime de soi que nous supportons mal. Et aussi parce que l'envie est une émotion honteuse, celle du « mauvais joueur », de « l'aigri ». L'éprouver atteint aussi notre amour propre.

La morsure de l'envie est une réaction involontaire, dont vous n'avez pas à vous défendre ou à vous accuser, en revanche, vous avez une certaine responsabilité sur la manière de la gérer par la suite.

➤ Exprimez votre envie positivement ou tenez-la secrète : Exprimez votre envie sous une forme positive, c'est-à-dire avec humour, si vous le pouvez.

➤ Examiner vos pensées d'infériorité : La morsure de l'envie survient souvent quand nous prenons conscience de notre infériorité au moins temporaire par rapport à l'autre. Cette émotion est d'autant plus forte que la morsure vient de « réveiller » un ensemble de pensées dévalorisantes à l'égard de nous-même, qui jusque alors étaient restées en sommeil, mais toujours prêtes à se manifester dès que nous rencontrons une situation d'échec dans certains domaines particuliers.



☞ **Relativisez les avantages de l'autre** : Le seul avantage dont on puisse être réellement envieux, c'est d'être doté d'une personnalité douée pour le bonheur. Et pourtant, ce sujet d'envie est l'un des moins fréquents.

☞ **Examinez vos éventuelles pensées de supériorité** : Alberoni fait remarquer que l'envie est parfois « l'expiation de l'orgueil ». C'est surtout vrai de l'envie hostile et du ressentiment. Nous en voulons d'autant plus à l'autre de son avantage que nous pensons le mériter plus que lui.

☞ **Contribuez à rendre le monde plus juste** : L'envie hostile sous la forme du ressentiment est le résultat d'une injustice. C'est une émotion douloureuse pour celui qui l'éprouve et dangereuse pour celui qui la provoque. Trop de ressentiment peut menacer la stabilité d'une amitié, d'une famille, d'une entreprise ou d'une société.

☞ **N'excitez pas l'envie des autres** : La morsure de l'envie n'est pas une sensation agréable. Soyez donc attentif à ne pas la provoquer inutilement chez les autres. Il ne s'agit pas de masquer sans cesse ses avantages, ce qui confinerait à l'hypocrisie, mais simplement de ne pas trop les exhiber.

LA JOIE

☞ **La joie est une émotion capitale**. Adultes, nous pouvons éprouver encore de l'excitation-intérêt en ayant la chance d'avoir un métier ou un hobby stimulant. La joie est certes une expérience intense et souhaitable, mais nous ne pouvons espérer la ressentir en permanence, car ça ne serait d'ailleurs plus de la joie.

En revanche, peut-être nous est-il permis d'espérer éprouver durablement un état moins intense, mais tout aussi précieux : la bonne humeur, cousine de la joie.



LA BONNE HUMEUR

« On pourra peut-être trouver quelqu'un qui fait le travail aussi bien que moi, mais je ne pense pas qu'on trouvera quelqu'un qui s'amuse autant à le faire » Bill Clinton.

La bonne humeur est comme une musique de fond, que vous ne remarquez pas forcément et qui n'interrompt pas le cours de vos pensées comme une explosion de joie. Toutefois, la recherche a montré que cette petite musique, loin d'être un accompagnement superflu, se révèle déterminante sur nos manières de penser ou d'agir.

☞ La bonne humeur pousse à donner un coup de main aux autres. Cela se manifestera par une aide modeste et de courte durée.

☞ La bonne humeur rend plus créatif : dans une situation type de brain-storming, où l'on doit imaginer des solutions à un problème complexe, les personnes de bonne humeur émettent plus d'idées, tiennent mieux compte des suggestions des autres, coopèrent plus facilement et élaborent des solutions plus nombreuses et meilleures. L'idée d'organiser des séminaires de réflexion dans des lieux agréables n'est donc pas qu'un moyen d'échapper à la monotonie du travail. Mis de bonne humeur, les participants auront plus d'idées et ils échangeront mieux.

☞ La bonne humeur vous permet de mieux décider : des expériences ont vérifié cet état positif de la bonne humeur sur la prise de décision. Les gens de bonne humeur, contrairement à ce que l'on pourrait penser, examinent le problème à la fois méthodiquement et plus rapidement que les sujets neutres.

☞ La bonne humeur rend plus hardi : Les gens de bonne humeur sont davantage prêts à prendre des risques modérés, dans des situations où l'échec ne serait pas trop coûteux. Ils sont enclins à tenter une solution nouvelle plutôt qu'une procédure éprouvée, à essayer de nouveaux produits, à se prêter à un nouveau jeu. Les spécialistes de marketing connaissent ce phénomène : un client mis de bonne humeur sera plus disposé à acheter un nouveau produit.



➔ **Conseils aux patrons :** Lorsqu'on voit tous les effets positifs de la bonne humeur sur les capacités de production, de réflexion et de prise de décision, on pourrait vous conseiller de vous poser de temps en temps cette question : Que faire pour que mes collaborateurs soient de bonne humeur ?

Bien entendu, la bonne humeur au travail est le produit de très nombreux facteurs, certains qui peuvent être contrôlés par le patron (l'environnement de travail, la constitution d'une bonne équipe, la qualité du management), d'autres qui ne le sont pas (la conjoncture).

On peut, ne serait-ce qu'en donnant soi-même l'exemple de la bonne humeur ou en provoquant des occasions de la développer, améliorer à la fois le bien-être et les capacités de travail de ses troupes.



LE BONHEUR

On retrouve cette notion dans les études modernes portant sur le stress au travail : pour vous rendre heureux, votre travail doit vous apparaître comme ayant un sens cohérent avec vos valeurs et vos objectifs personnels, et vous laisser aussi une certaine liberté de décision quant à votre manière de travailler.

Ce n'est hélas pas le cas de tous les métiers.

Toutefois, ce besoin que nous éprouvons d'exercer une activité tournée vers un but cohérent est tellement fort que certaines personnes arrivent à trouver un sens aux travaux apparemment les plus ingrats, et à se fabriquer une manière personnelle de travailler dans les tâches les plus normées.