



Services généraux et... émotions !



FotoLia@Pressmaster

Si un de mes sujets d'intérêt, le management bienveillant est adapté au contexte actuel, c'est parce qu'il est en mesure de diminuer les effets du stress et d'améliorer la motivation. Pour parvenir à ce résultat, il prend appui sur des leviers de motivation susceptibles d'augmenter les émotions positives (fierté, joie, gratitude, sérénité, admiration, espoir...) et de diminuer les émotions négatives (la colère, la peur, la déception, la tristesse, la honte, la jalousie, le mépris, la frustration...).

Il est intéressant de constater que des leviers managériaux sont en mesure d'augmenter les émotions positives et de diminuer les émotions négatives. Mais, il est tout aussi important de voir que les services généraux sont eux-aussi en mesure d'influer de manière positive sur les émotions en augmentant les positives et en diminuant les négatives. En effet, une gestion efficace du courrier, des achats de fournitures, des bâtiments, des espaces verts, des locaux techniques, de la sécurité, des systèmes d'incendie, des droits d'accès, des énergies (éclairage, réfrigération, chauffage...) est bien en mesure d'éviter les frustrations et les émotions négatives et de renforcer les émotions positives. Or, les émotions jouent un rôle majeur !

Rappel sur l'importance des émotions...

Les émotions jouent un rôle majeur dans notre vie, rôle parfaitement illustré par Vincent Van Gogh : « *n'oublions pas que les petites émotions sont les grands capitaines de nos vies et qu'à celles-là nous obéissons sans le savoir* ».

Souvenons-nous également des travaux d'Antonio Damasio qui montre l'importance d'exprimer des émotions. Il remarque que la faible capacité à éprouver des émotions s'accompagne d'une déficience dans la capacité à prendre de bonnes décisions et à bâtir certains raisonnements.

Tout d'abord, les émotions orientent notre pensée...

« *Quand il me prend dans ses bras. Il me parle tout bas, je vois la vie en rose* »

La vie en rose interprétée, avec brio, par Edith Piaf reflète avec élégance, une propriété puissante des émotions : elles influencent fortement l'orientation de notre pensée et biaisent donc notre perception du monde. Tout comme l'amour et les émotions positives qui l'accompagnent nous conduisent à percevoir avant tout, les points les plus positifs de notre environnement et en premier lieu focalise notre attention sur les qualités de notre partenaire, une humeur maussade peut nous amener à voir tout en noir (et porte alors notre attention sur les défauts de ce même partenaire !).

Ces observations populaires sont soutenues par des recherches. Comme le rapportent Quoidbach et Mikolajczak « *les personnes d'humeur positive détectent prioritairement les stimuli positifs alors que les individus de mauvaise humeur détectent prioritairement les stimuli négatifs* ». Il s'agit d'un biais de congruence. Par ailleurs, on constate un phénomène d'auto-alimentation dans le sens où des participants chez qui on induit une humeur positive vont passer plus de temps à regarder des images plaisantes. Inversement pour ceux chez qui on a induit de la tristesse : ils passeront plus de temps à regarder les images déplaisantes. Sans que ce soit très étonnant, il est néanmoins intéressant de constater que les participants n'avaient pas conscience de cet effet.

Il s'avère également que notre manière de traiter l'information est plus rapide et plus globale lorsque nous éprouvons des émotions positives que lorsque nous éprouvons des émotions négatives. Et à l'inverse nous traitons l'information plus en profondeur et de manière plus atten-

tive lorsque nous éprouvons certaines émotions négatives telles que la tristesse. Ce fonctionnement préserverait les ressources cognitives de l'individu et lui permettrait de se consacrer, lorsque tout va bien, à d'autres tâches. De nombreuses études ont montré que nous nous montrons plus créatifs lorsque nous éprouvons des émotions positives.

Ensuite, les émotions modifient nos prises de décisions...

Les personnes dans une humeur joyeuse prennent leurs décisions avec plus de facilité et de rapidité. De manière générale, rapporte Mikolajczak « les personnes d'humeur négative surestiment les risques tandis que les personnes d'humeur positive les sous-estiment ».

Les émotions influent sur l'interprétation et la mémoire des événements...

Les émotions influencent aussi fortement la manière dont nous interprétons les événements et le sens que nous donnons à ceux-ci. Et plus la situation est incertaine ou ambiguë, plus l'influence de nos émotions est forte. Par exemple, une étude a montré que les participants chez qui on avait induit une humeur négative interprètent plus fréquemment des mots ambigus (des mots homophones comme cent (neutre) ou sang (négatif)) dans leur sens négatif.

Lié à cet effet de congruence, on se rappelle mieux des souvenirs qui correspondent à notre état émotionnel du moment. Les personnes d'humeur joyeuse se rappelleront plus facilement des souvenirs heureux de leur enfance tandis que lorsque l'on est d'humeur négative on a, à l'inverse, tendance à se rappeler davantage des événements négatifs.

Les émotions impactent la relation aux autres...

De par leur fonction communicative, il semble évident que les émotions disposent d'une réelle influence sur le plan interpersonnel.

Les recherches montrent que lorsque nous sommes de bonne humeur nous aidons davantage les autres. Un effet, qui apparaît, quels que soient l'âge ou la classe sociale. Nous acceptons plus facilement de faire de la monnaie ou de prêter un stylo. Nous renverrons davantage une lettre adressée par erreur, nous aiderons quelqu'un à ramasser des documents, nous sommes plus susceptibles de prêter notre portable, de faire un don du sang

mais aussi de récolter de l'argent pour une collecte de fonds (Fiske & Taylor, 2011).

Il a été observé que les personnes, chez qui on a induit un état émotionnel positif, apparaissent plus sociables, plus à l'aise, et plus agréables. En situation de négociation, elles deviennent plus coopératives, ont davantage recours à des tactiques moins agressives, et permettent d'augmenter les bénéfices des deux parties.

Sur le lieu de travail, Brief & Weiss, ont remarqué que l'humeur positive fait apparaître toute une série de comportements civiques.

Affronter de manière constructive les défis

De manière générale, il apparaît que les personnes dans une humeur positive se montrent plus souples et ont davantage conscience des multiples manières dont elles peuvent gérer leurs interactions sociales, tandis que l'humeur maussade est liée à une plus grande rigidité.

Tout comme notre état émotionnel colore nos interactions, les émotions d'un manager ou d'un leader ont un impact sur celles de son groupe. Les leaders charismatiques expriment plus d'émotions positives et celles-ci ont une influence directe sur l'humeur de leur équipe, même lors de courts échanges. Ces managers sont aussi perçus comme plus efficaces par leur équipe (Bono & Ilies, 2006).

Georges rapporte la même influence sur des managers du secteur des services, gérant des équipes de 4 à 9 personnes. Par ailleurs, il montre que l'état positif du manager permet de prédire en partie la performance de son équipe.

De leur côté, Fredrickson et Losada ont travaillé avec des équipes qui connaissaient d'excellentes et de moins bonnes performances. Ils ont constaté qu'il existait un point de basculement, un seuil minimum à partir duquel les équipes parvenaient à s'épanouir et à affronter de manière constructive leurs défis. Ce sont les équipes qui vivent un minimum de trois interactions positives (pensées, émotions, expressions) pour une interaction négative (3:1). En dessous de ce seuil, dénommé ligne Losada, les résultats et le climat du groupe ne font que s'enliser.

Déterminer ce qui permet à un couple de durer et d'être heureux

Les équipes évaluées comme les plus performantes (au moyen de trois critères : satisfaction client, rentabilité, évaluation 360°) disposent d'un ratio de positivité/négativité d'environ 5:1.

Il s'avère que dans un champ de domaine différent - les relations de couples - Gottman a mené des recherches assez similaires. Lors d'une étude longitudinale visant à déterminer ce qui permet à un couple de durer et d'être heureux, il a enregistré la fréquence de remarques positives (assentiment, compréhension, pardon) et négatives (hostilité, reproches, mépris). Cela lui a permis de déterminer la proportion qui annonçait l'échec de la relation. Il s'avère qu'il était parvenu pour les deux partenaires à un ratio optimal d'environ 5:1. Un peu de feedback négatif apparaît constructif mais à la condition qu'il existe, par ailleurs, de nombreux retours positifs.

Une autre recherche (Georges, 1995) a montré que lorsque le ratio de positivité/négativité dépasse 11:1, le cercle vertueux n'opère plus sur les équipes.

Si les retours négatifs et constructifs sont essentiels pour se corriger, ces recherches soulignent l'importance de reconnaître, d'encourager généreusement et de remercier sincèrement ses collaborateurs.

En résumé, on a intérêt à avoir plus d'émotions positives que négatives...

Les émotions négatives étant spontanément assez nombreuses, on va donc essayer d'augmenter le nombre d'émotions positives car lorsque les émotions positives sont plus nombreuses que les émotions négatives, on a de nombreux avantages.

En effet, Un nombre considérable d'études montrent que les émotions positives favorisent la créativité et motivent les individus à s'engager dans des activités variées qui améliorent leurs compétences personnelles.

Par ailleurs, elles permettent de se remettre plus aisément des émotions négatives et de restaurer certaines ressources psychologiques limitées telles que la capacité à autoréguler son comportement, à exercer sa volonté. Il s'avère que ces ressources augmentent à leur tour la satisfaction dans la vie. Ainsi, les émotions positives conduisent à des cercles vertueux, en développant des ressources (connaissances, compétences, liens sociaux...) qui permettent de saisir de nouvelles occasions de ressentir des émotions positives.

DOCTEUR PHILIPPE RODET

Docteur en médecine

Médecine de guerre

Ancien médecin urgentiste