

Comment gérer notre émotivité au travail*

2006

Par Muriel Drolet, CRHA

Au travail, pour apprivoiser notre environnement, nous filtrons les informations reçues et nous développons aussi des perceptions uniques et individuelles, ce qui rend la compréhension de notre réalité différente de celle de nos collègues.

Donc, si l'on y pense un peu, la grande différence entre nous tous réside dans le fait de **percevoir les choses différemment**. Voilà toute la beauté et la richesse de l'être humain, mais cela implique aussi une zone de risque. Nous aimons croire que nous voyons tous la même chose, mais cette perception est loin d'être vraie!

Nous agissons tous comme si les gens percevaient les choses ou les événements de la même manière. **D'y croire nous sécurise et nous arrange**. Mais la réalité s'avère très différente. Nous nous confrontons à cette différence et combien nous aimerions que cela soit autrement; nous voudrions que les autres pensent comme nous, car cela nous éviterait bien des confrontations et prises de bec.

Par ailleurs, ceci nous ramène à **l'exigence du respect envers soi et les autres**. Notre façon d'être différent nous renvoie à la **différence des autres et à leur droit de l'être**, ce qui n'est pas si facile à accepter. Voilà un des plus grands défis à relever en matière de relations professionnelles, soit de respecter l'autre comme je lui demande de la faire à mon égard.

Toute situation de non-conformité au travail éveille et suscite de l'émotivité souvent à l'état brut chez la plupart d'entre nous, sans parler du stress relationnel qui s'installe et influence le climat de travail.

Il va sans dire que les émotions qui nous habitent et que nous exprimons jouent un rôle essentiel dans la qualité des relations professionnelles que nous entretenons avec les autres. Ceci se manifeste clairement à travers notre façon de communiquer au travail.

À titre d'exemple, l'influence qui s'exerce dans un groupe d'individus tient en partie à un phénomène d'influence émotionnelle. Voici ce qu'en dit Daniel Goleman :

Nous influençons les humeurs de nos semblables pour le meilleur et pour le pire, et c'est parfaitement naturel. Nous ne cessons « d'attraper » les

* Tous droits réservés. Il est strictement interdit de reproduire ou d'utiliser le contenu des présents documents, en tout ou en partie, à des fins publiques ou commerciales sans l'autorisation de l'auteur et/ou l'ordre des CRHA.

émotions d'autrui et elles se transmettent comme une sorte de virus social. Cet échange émotionnel invisible présent dans tout rapport humain est généralement trop subtil pour être détecté. Pourtant, l'impact de l'humeur sur les gens peut être extrêmement puissant. Lors d'une étude sur l'humeur, on a constaté que, quand on fait asseoir trois étrangers dans une pièce, celui qui est le plus expressif émotionnellement transmet son humeur aux deux autres en deux minutes.³

Heureusement, les chercheurs affirment que les « bons » sentiments semblent se répandre plus facilement que les « mauvais », ce qui favoriserait, au sein des groupes de travail, des comportements de coopération, de solidarité et d'entraide.

Cette capacité d'influencer les émotions serait amplifiée pour les gestionnaires, étant donné que les membres d'une équipe passent plus de temps à regarder leur dirigeant que n'importe qui d'autre dans le groupe. Ce phénomène explique la tendance à imiter ses dirigeants. Ainsi, les gestionnaires peuvent être reconnus comme une source importante de la « tonalité émotionnelle » de leur équipe de travail. On comprend donc pourquoi l'enthousiasme d'un gestionnaire peut réussir à mobiliser toute une collectivité, peu importe son niveau hiérarchique.

Dès qu'on réalise ce pouvoir d'influence, on devient conscient et responsable de l'exercer correctement et de s'y soumettre. Il est important de développer chez les personnes au travail la capacité à demeurer ouvert aux émotions des autres tout en maîtrisant leurs propres émotions pour ne pas s'imprégner de l'angoisse que leurs locuteurs expriment.

Dans un contexte d'interrelations professionnelles, il convient le plus souvent de demeurer calme et serein, quelle que soit notre humeur. Le fait d'adopter un état d'esprit neutre nous permet de nous adapter aux exigences de la situation. L'état de calme nous permet de mettre nos préoccupations en veilleuse un certain temps en demeurant flexibles dans nos réponses émotionnelles.

Moyens de faire face à l'influence émotionnelle

Évidemment, **l'influence émotionnelle** est une réalité qui n'est pas exempte de tout danger. Afin de nous en prémunir, voici des éléments clés à retenir :

- reconnaître et nommer ses émotions;
- éviter d'assumer la responsabilité de l'humeur de l'autre;
- distinguer la cause du déclencheur de l'émotion éprouvée;
- éviter de synchroniser son langage non verbal avec celui de l'autre;
- éviter de « personnaliser les discussions » : se concentrer sur le problème et non sur la personne;
- pacifier le discours intérieur.

³ GOLEMAN, D. *L'intelligence émotionnelle 2*, Éditions Robert Lafon, Paris, 1999, 383 pages, p. 189-199.

Moyens de maintenir des relations authentiques

Il est curieux de voir comment, en reconnaissant la présence d'autrui et sa valeur, l'on s'attire souvent la même attention. Dans un climat réceptif et serein, il est plus facile de jouer la carte de l'authenticité, d'établir des rapports francs et nettement plus productifs que ceux qui sont basés sur des sentiments négatifs et des jeux psychologiques.

Pour ce faire, les spécialistes de l'analyse transactionnelle suggèrent plusieurs moyens efficaces, un peu semblables à ceux retenus pour résoudre un conflit ou pour établir une bonne communication. Une bonne relation interpersonnelle n'est-elle pas le fruit d'un échange empreint de **maturité**?

Voici divers moyens suggérés :

- s'il y a un problème, le traiter aussitôt que possible;
- se placer dans une position qui favorise la discussion;
- ne pas tourner autour du pot;
- réfléchir avec l'autre et non contre l'autre;
- clarifier ce qui n'est pas compris et confirmer ce qui l'est;
- utiliser le « je » plutôt que le « tu » accusateur;
- accentuer le positif;
- accorder de l'importance à l'autre;
- écouter;
- éviter de revenir sur les erreurs passées, la rancune étant improductive;
- s'entendre par consensus plutôt qu'imposer une solution;
- confirmer l'entente passée pour en vérifier l'adhésion commune;
- respecter les différences.

Moyens de composer avec diverses réactions difficiles

Quelle que soit l'organisation à laquelle vous appartenez, tôt ou tard, vous serez confronté à des collègues difficiles. Le meilleur moyen de travailler avec des gens difficiles consiste à les considérer **professionnellement** et non personnellement. Être professionnel signifie fixer votre attention sur l'objet de la discussion et non sur les émotions qui vous assaillent. Lorsque vous rencontrez une personne difficile, gardez vos distances, maintenez votre attention loin de vous et concentrez-vous sur le problème que vous devez résoudre.

Souvenez-vous...

- qu'aborder les choses professionnellement et non personnellement est payant, mais que cela demande de la concentration, de l'énergie et de la volonté;
- que certains des plus grands défis professionnels concernent le côté humain du travail;
- qu'éviter de personnaliser les discussions nous aide à garder le recul nécessaire pour mieux comprendre ce qui se passe.

Sur ce, bonne pratique!

Muriel Drolet, CRHA, andragogue, présidente de Drolet Douville et associés inc.