

## Attention aux frustrations !

On parle souvent de l'impact positif des émotions positives aussi bien sur la motivation intrinsèque que sur le bien-être.

En revanche, les émotions négatives issues des frustrations jouent un rôle inverse, générant du stress et de la démotivation. Il y a tout intérêt à les réduire au minimum d'autant plus qu'elles sont très contagieuses.

### **Quelques gisements de frustrations et donc d'émotions négatives...**

On pourrait citer le mépris, l'absence de cohérence, le manque d'empathie, la carence en sentiment de justice, l'incapacité à présenter des excuses après une maladresse...

Le mépris, sous quelque forme que ce soit, est une source de frustration très efficace. La sensibilité de l'humain au mépris est tellement importante qu'il peut déboucher sur des tensions majeures.

L'absence de cohérence entre le projet et le quotidien, entre les valeurs affichées et le comportement de tous les jours, entre ce qui est dit et ce qui est fait... revient à ramer avec deux rames en sens inverse. Cela permet au mieux de tourner en rond mais pas d'avancer.

On ne peut parler de manque d'empathie sans penser à *L'Etranger* d'Albert Camus, dans la bouche de Meursault, lors du décès de sa mère. " *L'asile de vieillards est à Marengo, à quatre-vingts kilomètres d'Alger. Je prendrai l'autobus à deux heures et j'arriverai dans l'après-midi. Ainsi, je pourrai veiller et je rentrerai demain soir. J'ai demandé deux jours de congé à mon patron et il ne pouvait pas me les refuser avec une excuse pareille. Mais il n'avait pas l'air content. Je lui ai même dit : « Ce n'est pas ma faute. » Il n'a pas répondu. J'ai pensé alors que je n'aurai pas du lui dire cela. En somme, je n'avais pas à m'excuser*".

La carence en sentiment de justice provient souvent du fait que la capacité à faire des reproches est plus développée que celle à faire des compliments...

La difficulté à présenter ses excuses après des tensions dont on est à l'origine est réelle. Souvent, il ya un regret des propos maladroits mais il est, ô combien, difficile à exprimer.

### **Les antidotes aux frustrations permettent d'effondrer les émotions négatives...**

L'antidote du mépris est d'exprimer de la considération. Hervé Bazin traduisait d'ailleurs à merveille l'importance de la considération : "Les gens ont soif de considération bien plus que de mérite." Quelques sources de considération : prendre des nouvelles d'un collaborateur notamment lorsque celui-ci est souffrant ou encore s'intéresser à la réussite de l'enfant d'un collaborateur, faire raconter les clés d'un succès...

La cohérence est indispensable à l'efficacité. Ainsi, si on veut de l'engagement, il est indispensable que l'on soit soi-même engagé. On peut demander beaucoup à ses collaborateurs à partir du moment où ils ont conscience que l'on fait plus qu'eux.

L'empathie est un levier puissant pour effondrer les émotions négatives au point où elle aide parfois à diminuer la pire souffrance. J'ai connu la force de l'empathie lors d'une de mes premières gardes au SAMU où j'avais dû annoncer une très mauvaise nouvelle à une maman. J'ai tellement perçu la souffrance de la maman qu'elle s'en est aperçue... Deux jours plus tard, la maman m'envoyait un courrier me remerciant de la manière dont je lui avais annoncé le drame. Exprimer de l'empathie,

c'est peut-être oublier ce que l'autre va penser de soi pour ne s'intéresser qu'à lui, finalement, c'est un signe d'amour de l'autre... Et si on "aime" l'autre, il le ressent et c'est là qu'il s'engage.

Cultiver le sentiment de justice passe par le fait d'être capable de faire davantage de compliments que de reproches, cinq fois plus à l'échelle d'un couple, trois fois plus au niveau de l'entreprise. Cultiver le sentiment de justice passe aussi par la manière de corriger les erreurs. Si l'on sait reconnaître deux qualités d'un collaborateur, il percevra plus facilement le reproche comme... juste !

Exprimer ses excuses, reconnaître ses maladresses... quand on sait que l'on a blessé l'autre favorisera la culture du pardon, un autre puissant levier capable d'effondrer les frustrations.

**Si on développe des antidotes aux émotions négatives, on va toujours effondrer les émotions négatives et parfois aller jusqu'à transformer certaines d'entre elles en émotions positives...**

L'enjeu est donc capital car le rapport entre émotions négatives et émotions positives va s'inverser et on va enfin pouvoir tendre vers un niveau d'engagement significatif. Les émotions négatives génèrent du stress or, on sait que le stress gêne la capacité à motiver. Cela a été clairement démontré par les travaux de chercheurs<sup>1</sup>. En diminuant les émotions négatives, non seulement on évite la démotivation mais, en plus, on rend possible la motivation.

**Un management bienveillant doit être en mesure d'effondrer les émotions négatives...**

Ainsi, il deviendra possible d'allier exigence et excellence, un bien bel enjeu !

Dr Philippe Rodet

---

<sup>1</sup> Hervé Allain et Danièle Bentué-Ferrer (Département de pharmacologie – Centre Mémoire Ressources Recherche de Bretagne – Université de Rennes I) ; Lucette Lacomblez (Département de pharmacologie – Fédération de neurologie Mazarin – CHU Pitié Salpêtrière – Paris)