



HAL
open science

Vive les (saines) colères !

Denis Monneuse

► **To cite this version:**

| Denis Monneuse. Vive les (saines) colères !. 2014. <hal-04949803>

HAL Id: hal-04949803

<https://hal.science/hal-04949803v1>

Submitted on 15 Feb 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Du côté de la recherche

Denis Monneuse

Vive les (saines) colères !

A la suite de la « vague de suicides » chez France Télécom et du plan Darcos¹, que s'est-il passé ? De nombreux DRH se sont mis à exalter des valeurs telles que la bienveillance et la compassion. De plus, les chartes de management se sont multipliées pour proscrire les incivilités et limiter les émotions négatives comme la colère ou la tristesse. La croyance collective voudrait en effet que les émotions positives aient des effets positifs sur le travail tandis que les émotions négatives auraient des effets négatifs sur celui-ci.

Dirk Lindebaum et Peter Jordan, deux chercheurs en gestion légèrement taquins, se sont demandés si cette croyance, séduisante du point de vue morale, étaient vérifiées dans les faits. Leur verdict, publié cet été dans la revue *Human Relations*², est le suivant : pas vraiment ! Pis, s'appuyant sur un grand nombre d'études scientifiques, ils affirment même au contraire qu'il est (parfois) bon de se sentir mal et mal de se sentir bien.

Nos deux chercheurs partent du constat – consensuel de nos jours – selon lequel le monde du travail se veut rationnel mais est en réalité rempli d'émotions. D'un côté, ils soulignent que les émotions positives n'ont pas que des vertus. L'empathie peut amener un salarié à sortir du cadre de son travail ; par exemple, les travailleurs sociaux dans ce cas abîment leur santé mentale et frôlent le burn-out. La compassion, elle, peut empêcher une personne de négocier correctement un accord, l'inciter à transgresser les règles du jeu, voire la conduire à des comportements irrationnels.

De l'autre côté, Dirk Lindebaum et Peter Jordan montrent que, dans 70 % des cas, les émotions négatives débouchent sur quelque chose de positif. La tristesse, quand elle est partagée par un groupe, tend notamment à renforcer les liens sociaux. La colère du leader, quant à elle, peut déboucher sur une amélioration de l'efficacité de l'équipe, surtout si elle donne lieu à une discussion critique et à un échange de points de vue. Sans le savoir, les auteurs donnent ainsi raison... à Ségolène Royal qui affirmait, lors du débat face à Nicolas Sarkozy durant les élections présidentielles de 2007, qu'il existe de « saines colères » !

Il ne s'agit évidemment pas de conclure « vive la colère et haro sur la compassion ! », ni de jeter les chartes de management à la poubelle. Mais de méfier des bons sentiments et de revisiter les émotions négatives. La colère, pour reprendre cet exemple, n'est pas systématiquement à proscrire. Car ses conséquences dépendent de nombreux facteurs (les circonstances, les personnes concernées, le type de colère, le moyen de l'exprimer, etc.). Par conséquent, plutôt que de parler d'émotions positives ou négatives, les auteurs conseillent de parler d'émotions utiles ou inutiles. Un comportement est rarement bon ou mauvais en soi, il est surtout approprié ou non à un contexte donné.

Bref, il est désormais prouvé scientifiquement que, au travail comme ailleurs, l'enfer est (souvent) pavé de bonnes intentions !

¹ Plan lancé en octobre 2009 par Xavier Darcos, alors ministre du Travail, pour obliger les entreprises de plus de 1000 salariés à lancer des négociations sur la réduction du stress professionnel.

² Dirk Lindebaum, Peter Jordan, « When it can be good to feel bad and bad to feel good: Exploring asymmetries in workplace emotional outcomes », *Human Relations*, 1/14, juillet 2014.