

Les émotions dans le management : **un levier puissant** pour les professionnels de santé

HERVÉ FRANCESCHI
Auteur, conférencier, équilibriste
et formateur en intelligence
émotionnelle et relationnelle

19 rue Armand-Noblet,
94600 Choisy-le-Roi
France

■ Nous soulignons l'importance de l'intelligence émotionnelle pour les soignants et les gestionnaires de la santé. ■ La gestion efficace des émotions favorise une meilleure qualité de soins, des relations professionnelles renforcées et un environnement de travail plus sain. ■ Cependant, il est crucial de reconnaître ses limites et d'utiliser des outils comme l'humour de manière appropriée. ■ En somme, la compréhension et la gestion des émotions sont des compétences cruciales pour les professionnels de santé, ayant un impact direct sur les soins et le bien-être de tous les acteurs du secteur médical.

© 2024 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés

Mots clés – définition ; émotion ; gestion ; hôpital ; management ; soin

Emotions in management: a powerful lever for healthcare professionals. We emphasize the importance of emotional intelligence for caregivers and healthcare managers. Effective emotion management promotes better quality of care, stronger professional relationships and a healthier work environment. However, it is crucial to recognize the limits of emotion management and to use tools such as humor appropriately. In sum, understanding and managing emotions are crucial skills for healthcare professionals, having a direct impact on the care and well-being of all those involved in the medical sector.

© 2024 Elsevier Masson SAS. All rights reserved

Keywords – care; definition; emotion; hospital; management

Dans le monde complexe et exigeant des professionnels de santé, les émotions occupent une place centrale dans le management. Chaque acteur est confronté quotidiennement à une myriade d'émotions. La gestion des émotions joue un rôle crucial tant au niveau individuel que collectif, aidant les cadres de santé à atteindre des résultats remarquables. Dans cet article, nous explorerons le champ des émotions, nous mettrons en avant leur lien profond avec le management, en clarifiant les avantages, les intérêts, les vertus, le potentiel et les limites de cette relation passionnante.

DÉFINIR LES ÉMOTIONS

L'émotion est une expérience psychologique et physiologique complexe et perçue comme intense. L'émotion est soudaine et relativement brève, comparée au sentiment qui évolue graduellement et qui dure. Le sentiment correspond à la prise de conscience de l'état émotionnel. Les émotions peuvent être définies de deux manières : simple ou complexe. Une émotion est dite

simple si elle entraîne un changement facial ou une gestuelle reconnue universellement. Selon Paul Ekman (1984), les émotions simples seraient la peur, la joie, la tristesse, la colère, la surprise et le dégoût [1]. Les émotions sont dites complexes quand elles représentent une combinaison d'émotions simples. Une autre manière de les définir peut être empruntée à Antonio Damasio qui distingue les émotions primaires et les émotions sociales. Les premières comprennent la peur, la colère, le dégoût, la surprise, la tristesse et le bonheur. Les secondes regroupent la sympathie, l'embarras, la honte, la culpabilité, l'orgueil, l'envie, la gratitude, l'admiration, l'indignation et le mépris. Certains pointeront que la colère n'est pas moins sociale que l'indignation ou le mépris. Je vous laisse trancher dans le débat, car ce qui m'importe ici est d'attirer votre attention sur notre manière d'appréhender le monde des émotions. Je les représente, pour ma part, comme des informations me permettant de (re)connaître ce que je vis, ce qui me touche, me fait réagir, etc. Ici, je m'occupe plus de la fonction des émotions (vecteur de messages) que de la définition de chaque émotion.

Adresse e-mail :
hf@hervefranceschi.fr
(H. Franceschi).

Les enjeux des émotions

**VIVRE LES ÉMOTIONS
DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ**

Les émotions sont des réactions complexes qui peuvent avoir un impact significatif sur la prise de décision et les comportements des individus. Dans le contexte du management, il est important de comprendre comment les émotions peuvent influencer le comportement et la performance des employés. Elles peuvent être bénéfiques pour les managers lorsqu'ils les utilisent pour motiver les employés, renforcer la cohésion de l'équipe et améliorer les relations avec les patients. Cependant, elles peuvent également être préjudiciables lorsqu'elles sont mal gérées ou utilisées de manière inappropriée. Dans le domaine de la santé, où les soins sont souvent dispensés dans des situations stressantes, la gestion des émotions peut être particulièrement importante pour garantir la sécurité et la qualité des soins. Les professionnels de santé doivent être en mesure de gérer efficacement leurs propres émotions ainsi que celles des patients et de leurs familles. Le secteur de la santé est intrinsèquement émotionnel. Les patients apportent leurs craintes, leurs espoirs, leurs souffrances, et les professionnels de santé doivent y faire face. La première question qui se pose est : « *Comment ces émotions influencent-elles le travail des professionnels de santé ?* » La réponse est simple : les émotions sont omniprésentes et impactent chaque aspect des soins de santé. Et cela se manifeste de plusieurs manières :

- **la qualité des soins** : les émotions des professionnels de santé peuvent influencer directement la qualité des soins qu'ils fournissent. Un médecin ou une infirmière qui ressent de l'empathie et de la compassion envers un patient est plus enclin à fournir des soins attentionnés et personnalisés ;
- **la communication avec les patients** : les émotions des professionnels peuvent influencer leur manière de communiquer avec les patients. Être conscient de ses propres émotions permet aux soignants de mieux gérer les situations stressantes et d'interagir de manière plus empathique avec les patients ;
- **les décisions cliniques** : les émotions peuvent également jouer un rôle dans le processus de prise de décision clinique. Des émotions ou sentiments tels que la fatigue, le stress ou même l'enthousiasme peuvent influencer la manière dont les professionnels de santé prennent des décisions concernant le diagnostic et le traitement des patients ;
- **la gestion du stress** : travailler dans le domaine de la santé peut être émotionnellement intense. Le stress, la frustration ou la tristesse peuvent influencer la capacité des professionnels de santé à gérer

les pressions du travail quotidien et à maintenir leur bien-être mental ;

- **les relations avec les collègues** : les émotions ressenties par les professionnels de santé peuvent également affecter leurs relations avec leurs collègues. Une équipe où les membres sont conscients de leurs émotions et capables de les gérer peut souvent mieux collaborer et prévenir les conflits ;

- **l'impact sur le bien-être** : l'impact émotionnel du travail dans le domaine médical peut entraîner des répercussions sur le bien-être général des professionnels de santé. La confrontation quotidienne avec la souffrance, la maladie et parfois la perte peut entraîner des émotions telles que l'épuisement émotionnel ou le syndrome de stress post-traumatique. Les patients ont besoin d'empathie et de compréhension, ce qui rend essentielle la capacité des professionnels de santé à reconnaître et à gérer leurs propres émotions. Nous connaissons tous les effets placebo ou nocebo dans le rapport à la guérison. Nous savons comment nos croyances nous influencent, mais prenons-nous conscience de l'influence de nos états émotionnels ? En somme, les émotions jouent un rôle central dans la manière dont les professionnels de santé interagissent avec les patients, prennent des décisions, gèrent le stress et maintiennent des relations professionnelles. Une compréhension approfondie et une gestion adéquate des émotions sont donc cruciales pour assurer des soins de qualité et maintenir le bien-être des soignants. Intéressons-nous aux gestionnaires de la santé : qu'en est-il pour eux ?

**COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES
POUR LES GESTIONNAIRES DE LA SANTÉ**

Les gestionnaires de la santé sont confrontés à une pression constante pour prendre des décisions cruciales, allouer des ressources limitées et gérer des équipes complexes. Dans ce contexte, la gestion des émotions devient un atout majeur. La recherche montre que la compétence émotionnelle est essentielle pour les gestionnaires de la santé. En effet, les émotions au travail diffèrent en fonction de nombreux facteurs tels que l'âge, le sexe, le type de poste, le niveau de diplôme, la taille de l'entreprise, etc. D'après le baromètre social des émotions réalisé par l'institut Think [2], les salariés de moins de 45 ans sont par exemple plus nombreux à ressentir de la culpabilité (+ 13 %) ou de la confusion (+ 11 %), alors que leurs collègues de plus de 45 ans se sentent plus énergiques et sereins (+ 4 %). Avant la pandémie de Covid-19, seuls 20 % des dirigeants seniors estimaient que l'intelligence émotionnelle était

importante pour le développement d'une entreprise. Aujourd'hui, ils sont 69 % à partager cette opinion d'après une étude de l'entreprise Verizon [3]. Les cadres aussi sont convaincus de l'intérêt d'accepter ses émotions et de prendre en compte celles des autres : 36 % des cadres pensent que l'intelligence émotionnelle deviendra une compétence indispensable d'ici 1 à 3 ans [4,5]. Savoir reconnaître et gérer les émotions, à la fois les leurs et celles de leur équipe, améliore la prise de décision, renforce la cohésion de l'équipe et favorise un environnement de travail plus sain. En effet, des études récentes ont montré que les gestionnaires émotionnellement intelligents sont plus susceptibles de susciter la confiance et la loyauté de leur personnel.

AVANTAGES ET VERTUS DE LA GESTION ÉMOTIONNELLE

La gestion des émotions offre de nombreux avantages. Elle permet de mieux comprendre les besoins des patients et de fournir des soins plus personnalisés. Elle renforce également la résilience et la capacité à faire face aux situations de crise, qui sont malheureusement courantes dans le secteur de la santé. Les gestionnaires émotionnellement intelligents peuvent mieux servir leurs patients, créer un environnement de travail plus positif, réduire le stress au sein de leur équipe pour la renforcer et améliorer la satisfaction au travail. Cette satisfaction se traduit souvent par une meilleure qualité de soins pour les patients. Les émotions jouent un rôle majeur dans le management de la santé. En fin de compte, la gestion des émotions dans le secteur de la santé offre l'opportunité de créer un équilibre entre la science et l'humanité, pour le bénéfice de tous. Pour résumer les applications du développement de l'intelligence émotionnelle en milieu hospitalier, nous pourrions retenir :

- **L'amélioration des soins aux patients.** Des études ont montré que les professionnels de santé ayant une intelligence émotionnelle élevée sont souvent capables de fournir des soins plus empathiques et personnalisés. Cela peut conduire à une meilleure satisfaction des patients et à de meilleurs résultats cliniques.
- **La réduction du stress et du burn-out.** L'intelligence émotionnelle est souvent associée à une meilleure gestion du stress et à une réduction du burn-out chez les professionnels de santé. Elle leur permet de mieux gérer les émotions liées à des situations stressantes ou traumatisantes.
- **La communication améliorée,** les compétences en intelligence émotionnelle aident les

professionnels de santé à communiquer plus efficacement avec les patients, leurs familles et les collègues. Cela favorise une meilleure compréhension des besoins du patient et une collaboration plus étroite au sein de l'équipe médicale.

- **Le leadership et la gestion d'équipe.** Les gestionnaires de la santé ayant une intelligence émotionnelle élevée sont souvent plus capables de motiver, d'inspirer et de diriger leur équipe. Ils sont également plus aptes à gérer les conflits et à favoriser un environnement de travail positif.

- **La formation et le développement professionnel.** De plus en plus d'institutions médicales intègrent des programmes de formation axés sur l'intelligence émotionnelle pour les étudiants en médecine, les résidents et le personnel médical. Ces programmes visent à renforcer les compétences émotionnelles pour améliorer les soins et le bien-être des professionnels de santé.

- **La recherche académique.** De nombreuses études ont été menées pour examiner les effets de l'intelligence émotionnelle dans le domaine médical. Elles ont souvent démontré des corrélations positives entre l'intelligence émotionnelle des professionnels de santé et divers aspects des soins de santé.

- **les politiques institutionnelles.** Certaines institutions médicales intègrent désormais des politiques axées sur le bien-être émotionnel des professionnels de santé, reconnaissant ainsi l'importance de l'intelligence émotionnelle dans un environnement hospitalier sain et productif. Ces éléments montrent comment l'intelligence émotionnelle est devenue un élément crucial dans le domaine médical et de la gestion hospitalière, et comment son intégration peut avoir un impact significatif sur la qualité des soins et le bien-être des soignants.

À PROPOS DE L'HUMOUR

L'humour peut être un outil puissant pour gérer les émotions, mais il doit être utilisé avec discernement. Il permet de détendre l'atmosphère, mais dans le secteur de la santé, il est important de respecter les limites de décence envers les patients. Pour autant, à la suite du docteur Patch, de nombreux hôpitaux ont installé des clowns pour faciliter la rémission, le dialogue ou les relations entre le corps médical, les patients et leurs familles.

POTENTIEL ET LIMITES DE LA GESTION ÉMOTIONNELLE

Cependant, il est important de noter que la gestion des émotions n'est pas la seule approche nécessaire.

Les enjeux des émotions

Les questionnaires ne peuvent pas, par exemple, éliminer toutes les émotions négatives. Parfois, la tristesse, la colère ou la frustration sont des réactions appropriées à certaines situations. En effet, si nous prenons l'exemple de la tristesse qui a pour fonction de nous permettre de faire un deuil (d'un changement espéré qui ne viendra pas, d'un poste que nous n'aurons pas, d'une relation qui se termine, etc.), il est nécessaire d'être dans cette énergie qui nous renferme sur nous pour pouvoir affronter la réalité et faire le deuil. Sinon, nous restons dans le déni, dans la colère pour refuser cette situation inacceptable. Et si nous prenions l'exemple de la colère, cette émotion ô combien utile pour nous permettre un gain d'énergie et affronter une situation soudaine, brutale où la peur domine. Par exemple, pour sortir de cette peur, nous allons rechercher une énergie de mouvement générée par la colère. C'est pourquoi je parle d'intelligence émotionnelle (et non seulement de gestion des émotions) qui nous permet de mieux réagir, gérer, affronter des situations en fonction de nos états internes. Sommes-nous plus gênés par la manifestation de l'émotion que par l'émotion elle-même ? Je dirai que oui. En effet, le défi réside dans la manière dont ces émotions sont gérées et non pas endiguées. La majorité d'entre nous confondent l'émotion et la manifestation. Nous sommes souvent gênés par cette dernière. En effet, l'émotion est une information sur ce que je vis. Comme un panneau du code de la route, elle m'indique un mouvement à suivre. Alors que la manifestation est ce que j'en fais. Chacun, en fonction de sa culture et de son éducation, a cru bon et juste de cacher, faire du déni, accentuer, voire exagérer certaines manifestations acceptables ou non dans sa famille, sa société. Pendant longtemps, les hommes avaient le droit d'être en colère mais pas d'être triste. C'était une marque de faiblesse alors que les femmes pouvaient l'être mais on leur refusait la colère, qui n'était pas associée à la féminité. Je caricature pour bien accentuer ce que chacun a pu vivre dans son enfance, sa scolarité ou à l'entrée dans le monde du travail, peu connu pour être propice à l'expression des émotions. Nous pouvons gérer facilement la manifestation qui nous empêche souvent d'entendre clairement le message de l'émotion. Comment ? En prenant le temps de la respiration consciente pour accentuer l'expiration lente et profonde. Cela permet de se détacher de la manifestation de l'émotion et revenir à ce qui est plus enfoui : le message de l'émotion. Une autre technique qui a fait ces preuves est la cohérence cardiaque. La cohérence cardiaque est une technique qui aide

à contrôler sa respiration et à ralentir son rythme cardiaque. Et des méthodes comme la méditation ou la visualisation peuvent-elles aussi obtenir des résultats remarquables pour rééquilibrer les émotions et leurs manifestations ? Lisa Feldman Barrett, notamment, a mis en évidence les différences d'acceptation des émotions en fonction des cultures. Elle soutient que l'anxiété est socialement construite. Elle déclare qu'elles « *ne sont pas déclenchées, mais créées. Elles émergent comme une combinaison entre les propriétés physiques du corps, d'un cerveau flexible capable de se restructurer en fonction de l'environnement dans lequel il se développe, et de votre culture et éducation qui façonnent cet environnement* » [6-8]. À l'heure de la globalisation du personnel médical en fonction de l'offre et de la demande, ces considérations sont aussi à prendre en compte.

UN EXEMPLE DE RÉUSSITE : LE JOHNS HOPKINS HOSPITAL

Des hôpitaux et des cliniques ont commencé à intégrer la gestion des émotions dans leur formation et leur gestion. Ils ont constaté des améliorations notables dans la satisfaction des patients, la rétention du personnel et la qualité des soins. Un exemple notable est le Johns Hopkins Hospital, qui a mis en place un programme de formation en intelligence émotionnelle, de la gestion du stress pour ses gestionnaires. Il propose des accompagnements personnalisés et des temps de méditations (notamment en pleine conscience). Les retours sont impressionnants, avec des questionnaires signalant une meilleure communication, une réduction du stress et une meilleure gestion des conflits.

CONCLUSION

Il est essentiel que les managers comprennent les rôles et les limites des émotions dans le contexte de leur travail. En intégrant une approche émotionnelle dans leur gestion, ils peuvent renforcer l'engagement et la performance de leurs employés tout en garantissant des soins de qualité pour les patients. Les émotions dans le management des professionnels de santé représentent un potentiel formidable à exploiter. Grâce à une meilleure compréhension du champ des émotions et à la mise en place de stratégies adaptées, les professionnels de santé peuvent transformer leurs émotions en atouts pour leur leadership. Laissez-vous inspirer et osez utiliser les émotions comme un puissant levier pour faire évoluer votre qualité de vie comme celle de vos collaborateurs. ■

RÉFÉRENCES

- [1] Shiota MN. Ekman's theory of basic emotions. In: Miller HL (editor). The Sage encyclopedia of theory in psychology. Thousand Oaks (États-Unis): Sage Publications; 2016.
- [2] Institut Think. Baromètre social des émotions des salariés français. Mars 2018. www.institut-think.com/etudes/Rapport-Enqu%AAte-Emotions-Infographic180409.pdf.
- [3] Verizon Business. Enquête sur l'intelligence émotionnelle. 2022.
- [4] Statista. Proportion des salariés français stressés par leur activité. 2021.
- [5] Statista. Méthodes les plus efficaces pour développer son intelligence émotionnelle par génération, 2022.
- [6] Barrett LF. Solving the emotion paradox: categorization and the experience of emotion. *Pers Soc Psychol Rev* 2006;10(1):20-46.
- [7] Barrett LF. The secret life of the brain. In: How emotions are made. Boston (États-Unis): Houghton Mifflin Harcourt; 2017.
- [8] Barrett LF. The secret life of the brain. Introduction. In: How emotions are made. Basingstoke Farringdon (Londres): Pan Macmillan; 2017.

Déclaration de liens
d'intérêts

L'auteur déclare ne pas
avoir de liens d'intérêts.