

Le travail des émotions

C'était le titre d'un colloque et comme psychologue du travail cela m'a fait réfléchir. Qu'est-ce que cela veut dire ou peut vouloir dire « le travail des émotions » ? Que ce passe -t-il si l'on change l'ordre des mots ?

A) Le travail des émotions

Il est possible de retenir trois sens à « travail des émotions »

- **Le travail d'apprentissage des émotions.**

Les expressions corporelles des principales émotions telles que la peur, la colère ou la joie sont universellement reconnue. Nous savons identifier le dégoût chez l'autre, même lorsqu'il appartient à une culture différente et ne parle pas notre langue. Quelque part, nous avons appris à reconnaître ces signes chez l'autre mais aussi en nous. Les pédagogies modernes nous encouragent d'ailleurs à accompagner nos enfants dans ce déchiffrement émotionnel. Certaines personnes adultes (alexithymiques) demeurent incapables de cette identification.

Si tous les humains ressentent des émotions, celle-ci varient selon l'éducation : l'idée de manger un insecte est appétissante ou repoussante selon la culture d'origine. L'émotion est donc le reflet de l'apprentissage des valeurs de sa société.

D'ailleurs vous avez peut-être déjà remarqué que face à un événement incongru, il nous arrive de ne pas savoir quelle émotion manifester, le réflexe est alors de regarder l'émotion que les autres ont exprimé et de s'aligner sur cette « émotion socialement validée ». De même, le « bleu » devra apprendre à ressentir les bonnes émotions professionnelles en phase avec les valeurs et nécessités de son métier : Une infirmière ne « doit pas » être dégoûtée par une plaie...

- **Une interface entre ce qui se passe et notre compréhension des événements.**

L'émotion est l'un des modes d'analyses du réel basé sur les valeurs de sa culture. C'est une modalité permettant une réaction et des choix rapides mais qui peuvent aller à l'encontre d'une autre voie d'interprétation, plus lente et couteuse que serait la logique. Il ne faut pas oublier qu'étymologiquement une émotion est « ce qui met en mouvement ». Nous prenons souvent des décisions guidées par nos émotions, par exemple un achat guidé par l'effet Waouh ou le rejet en bloc de tous les ressortissants d'une communauté parce que l'un d'entre eux a commis un crime...

- **Le management de l'émotion**

C'est-à-dire, le travail pour afficher une émotion que l'on ne ressent pas, pour masquer celle que l'on ressent ou pour ne pas ressentir une émotion dérangeante. Dans cette perspective, l'émotion est l'objet du travail. Pour un personnel de service il faut réprimer les émotions négatives que le client provoque et fabriquer et afficher des émotions attendues par celui-ci. Dans le cadre d'un conducteur routier, il faut transformer la peur des accidents en une illusion de contrôle... Dans les deux cas, il y a un coût pour la

personne mais cela peut déboucher sur un gain de productivité professionnelle : Le chauffeur « qui contrôle » s'autorisera à rouler plus vite et donc à délivrer plus. Il s'agit souvent d'un travail « gratuit » du salarié car non reconnu et prescrit : La fiche de poste d'une infirmière ne dit jamais « vous surmonterez vos dégouts et sourirez aux patients », c'est tacite, toutes le font, inutile de payer pour ça.

B) Les émotions au travail

Reprenons ce que nous venons de voir en l'appliquant au travail :

- Les émotions sont des mouvements corporels, leur apparition est socialement construite.
- Les émotions sont toujours présentes dans le travail et nous permettent d'en classer l'expérience en agréable ou déplaisante.
- L'émotion peut être prescrite et devient ainsi l'objet du travail.

Occupons-nous de la place des émotions dans l'activité

1. L'émotion peut être prescrite, elle est **l'objet du travail** (émotions à transformer, interdire, déployer...).

Longtemps les émotions devaient être dominées, surmonter ou occultées. Depuis les années 80 il y a eu glissement de la proscription des émotions vers leur prescription. Il faut maintenant exprimer ses émotions, mais celles-ci doivent être conformes aux exigences de la situation de travail. Ce management des émotions se fait avec une visée d'accroissement de la performance de l'entreprise en visant soit la fluidité des relations inter-salariés qui améliore la productivité, soit ce sont les émotions qui client qui sont visées. Il s'agit d'une forme interactive du travail émotionnel (gérer ses propres sentiments pour agir sur ceux d'autrui). Provoquer la bonne émotion chez le client en vue d'un objectif est un travail de marchandisation des émotions.

2. L'émotion peut être **un effet du travail**

L'émotion agréable ou pénible, peut être un effet du travail : Par la confrontation aux émotions des autres (écoute de client mécontent, impuissance à aider, plaisir d'apporter une solution) ou par son activité propre : peur de l'échec, dégoût de certaines tâches, frustration de ne pas performer, plaisir de la réussite...

3. L'émotion comme **outil de travail** (ressources facilitant ou même permettant le travail)

Au début le travail confronte à la difficulté, à la souffrance et à l'échec. Petit à petit, le corps et l'esprit apprennent le métier et les émotions initiales se transforment : plaisir de l'expertise et du savoir-faire... Imaginez une jeune infirmière, elle arrive avec sa compassion mais aussi le dégoût et la peur. Elle doit apprendre à composer avec ces émotions pour trouver sa juste distance professionnelle, C'est-à-dire le dosage d'empathie/confiance/insensibilité qui lui permettra d'être efficace, et de trouver du plaisir à son activité.

C) – Régulations des émotions au travail : individuelles et collectives

L'activité professionnelle implique donc la personne dans ses gestes de métier, mais aussi dans sa vie affective et émotionnelle. Le traitement de l'émotion se fait conformément aux normes sociales et à celles du travail prescrit, mais il doit aussi tenir compte des exigences intrapsychiques : Personne n'aime souffrir, donc si le travail fait trop mal, il faut trouver des mécanismes de dégageant individuel pour minimiser les émotions qui provoquent la douleur.

Mécanismes de dégageant : leur fonction est de dissoudre progressivement la tension en changeant les conditions internes qui lui donnent naissance. Ces mécanismes sont nombreux. Cela peut être en investissant une autre tâche que celle prescrite, en réaménagement des modes opératoires, par du détachement, avec la familiarisation de l'objet du dégoût ou du danger, par le déni ou par un refuge dans l'illusion, en isolant le geste technique de son contexte...

Par exemple, un manager malheureux de ne pouvoir donner une prime qu'à une seule personne dans son équipe peut finir par se convaincre, que les autres membres du groupe étaient forcément moins méritants.

Défenses et idéologie de métier

Là où régulation individuelle ne suffit pas, une régulation collective peut permettre un contrôle plus efficace des émotions. Ces stratégies se développent pour répondre à une exigence de poursuite du travail. Il s'agit de discours et de valeurs qui permettent de tenir à distance une émotion puissante telle que la peur ou la honte. Par exemple, dans une profession dangereuse, tous peuvent se déclarer fiers de prendre des risques, encourager le défi, rejeter les équipements de sécurité, accuser les blessés d'être des maladroits... Certains comportements paraissent étranges, mais ils permettent de tenir la peur à distance.

D) – Coût des émotions au travail

En situation de travail, le professionnel fait face à trois paramètres de ses émotions :

L'expression, l'éprouvé et les règles. On dit qu'il y a :

- **Harmonie émotionnelle** quand il y a adéquation entre les émotions ressenties, les émotions affichées et les règles prescrites ;
- **Dissonance émotionnelle** quand concordent les émotions affichées et les règles mais pas les émotions ressenties ;
- **Déviante émotionnelle** : adéquation entre les émotions affichées et ressenties mais pas avec les règles prescrites.

L'harmonie émotionnelle est synonyme de bien-être au travail. Les deux autres situations sont sources de souffrances et entraîneront potentiellement des conséquences négatives sur la santé. Toutefois, selon Canguilhem, l'individu est en santé lorsqu'il est capable de créer ses propres normes. Nous avons vu au paragraphe précédent que les professionnels ont de la ressource pour créer des normes émotionnelles qui les protègent.

Conclusion :

La compréhension de ses émotions nécessite un travail d'apprentissage de ce que l'on ressent et de ce que notre culture attend que nous ressentions. Puis la pratique professionnelle est un temps qui nous confronte aux émotions provoquées par les situations traversées et souvent par le contrôle et l'exploitation de celles-ci.

Nathalie Wienin – Psychologue du travail