

LE CANAL PSY · CADRES, DIRIGEANTS ET MANAGERS

Les émotions au travail

Ce qu'elles signalent, ce qu'elles coûtent quand on les tait

Cahier de psychoéducation

Dr Daniela Silva Moura

Docteure en psychologie : psychologue clinicienne

46 rue Trousseau, 75011 Paris : RPPS 10008931916

Sommaire

1	Une émotion est une information	3
2	Nommer avec précision.....	5
3	La façade et son prix	7
4	Réguler avant plutôt que réparer après.....	9
5	Colère, honte, peur : trois mal accueillies.....	11
6	Le sas et la récupération.....	13

Une émotion est une information

Dans la plupart des environnements professionnels exigeants, l'émotion est traitée comme une panne : quelque chose qui interfère avec la décision et qu'il faudrait éteindre. C'est une erreur de lecture, et elle coûte cher à ceux qui décident.

Ce que chaque émotion signale

- › La peur signale un danger perçu, réel ou anticipé. Elle oriente vers la préparation.
- › La colère signale une limite franchie, une injustice, un empiètement. Elle oriente vers l'affirmation.
- › La tristesse signale une perte. Elle oriente vers le retrait nécessaire à l'ajustement.
- › La honte signale un risque pour la place que l'on occupe dans un groupe. Elle oriente vers la réparation, ou vers la dissimulation.

Ces signaux ne sont pas toujours exacts, et c'est précisément pour cela qu'il faut les lire plutôt que les supprimer. Une colère peut porter sur la bonne injustice et se tromper de destinataire. Une peur peut être juste sur le danger et fausse sur l'échéance. Un signal qu'on ignore ne disparaît pas : il augmente son volume.

Émotion primaire et émotion secondaire

La réaction première est rarement celle qui fait souffrir. On a peur avant une prise de parole : c'est l'émotion primaire, brève et informative. Puis on se juge faible d'avoir peur : c'est l'émotion secondaire, durable, et c'est elle qui abîme. La plupart des personnes très exigeantes ne souffrent pas de leurs émotions, elles souffrent de leur verdict sur leurs émotions.

Ce n'est pas la peur qui empêche de dormir. C'est le procès qu'on s'intente pour l'avoir ressentie.

À RETENIR

Une émotion est une donnée, au même titre qu'un chiffre : à lire, à recouper, jamais à supprimer sans l'avoir lue.

Repérez la couche secondaire. C'est presque toujours là que se trouve le travail.

EXERCICE 1.1

Trois colonnes

Objectif : séparer la situation, l'émotion primaire, et le verdict qui suit.

Trois épisodes cette semaine. Une ligne par épisode, sans commentaire.

La situation, en une phrase factuelle

Ce que j'ai ressenti d'abord, et ce que cela signalait

Ce que je me suis dit ensuite sur le fait de ressentir cela

N o t e s

Nommer avec précision

Mettre un mot juste sur un état émotionnel est un geste modeste et étonnamment efficace. Encore faut-il disposer de mots, et beaucoup de professionnels très articulés sur leur métier ne disposent que de trois adjectifs pour leur vie intérieure.

Ce que fait la mise en mots

Verbaliser un état émotionnel réduit fréquemment l'intensité de la réaction physiologique, et l'on observe alors une participation accrue des régions préfrontales impliquées dans la régulation. L'effet est net en moyenne, sans être systématique ni entièrement expliqué : il vaut la peine d'être utilisé comme un outil qui s'entraîne, pas d'être présenté comme une garantie.

La précision compte plus que l'intensité. Dire je vais mal ne régule presque rien. Dire je me sens humilié par ce que j'ai entendu ce matin, et impuissant à y répondre, régule beaucoup, parce que le mot précis contient déjà l'information dont on a besoin pour agir.

Élargir le vocabulaire

Entre agacé et furieux se trouvent contrarié, exaspéré, indigné, blessé, méprisé, humilié. Chacun de ces mots désigne une situation différente et appelle une réponse différente : indigné appelle une position à prendre, humilié appelle une réparation, blessé appelle un interlocuteur. Confondre les six, c'est répondre au hasard.

À RETENIR

Un vocabulaire émotionnel précis n'est pas un raffinement littéraire : c'est un instrument de décision.

La formule la plus utile tient en deux temps : je ressens tel état, à propos de tel fait précis.

EXERCICE 2.1

Vingt mots

Objectif : construire son propre répertoire.

Écrivez vingt mots désignant des états émotionnels, sans utiliser bien, mal, stressé ni fatigué. Gardez cette liste accessible pendant un mois.

Ma liste

Les trois que j'utilise le plus souvent en réalité

Les trois que je n'utilise jamais et qui pourtant me concernent

N o t e s

La façade et son prix

Les fonctions d'encadrement comportent une exigence rarement écrite dans les fiches de poste : afficher en permanence un état émotionnel compatible avec la fonction. C'est un travail réel, et il se paie.

Deux manières de tenir le rôle

La première consiste à ajuster seulement l'expression, en gardant à l'intérieur ce que l'on ressent : le visage est calme, la tension est intacte. Cette forme est associée de façon constante à l'épuisement, aux troubles du sommeil et à un sentiment croissant d'inauthenticité.

La seconde consiste à ajuster le regard que l'on porte sur la situation, de sorte que l'état intérieur se modifie réellement. Non pas se mentir, mais chercher une lecture plus complète : ce client n'est pas agressif contre moi, il est acculé par sa propre direction. Cette forme coûte nettement moins, parce qu'elle supprime l'écart au lieu de le masquer.

Ce qui rend la façade obligatoire, et ce qui ne l'est pas

Une part de retenue est constitutive du rôle : un dirigeant qui déverse son inquiétude sur son équipe transfère sa charge sans la réduire. Mais la retenue vis-à-vis des équipes n'implique pas la retenue partout et tout le temps. La question à se poser est simple : où est-ce que je peux déposer ce que je tiens, et devant qui. Ceux qui n'ont aucune réponse à cette question sont ceux qui tombent.

À RETENIR

Tenir un rôle est légitime. Le tenir sans aucun lieu de dépose ne l'est pas, et n'est pas tenable.

Changer de regard coûte moins que changer de visage. Quand la lecture ne peut pas changer, c'est un signal sur la situation elle-même.

EXERCICE 3.1

Mes lieux de dépose

Objectif : vérifier que la charge a quelque part où aller.

Devant qui puis-je dire ce que je pense réellement de mon travail

À quelle fréquence cela arrive-t-il réellement

Ce que je garde pour moi depuis plus de trois mois

Une personne à qui je pourrais en parler ce mois-ci

N o t e s

Réguler avant plutôt que réparer après

Le moment où l'on intervient sur une émotion compte davantage que la technique employée. Agir en amont, sur la situation et sur la lecture qu'on en fait, coûte beaucoup moins que d'essayer de contenir une réaction déjà installée.

Le principe

Les recherches sur la régulation émotionnelle distinguent les stratégies qui interviennent avant que l'émotion ne se déploie, comme le choix de la situation, l'orientation de l'attention ou la réévaluation, et celles qui interviennent après, principalement la suppression de l'expression. Les premières sont efficaces et peu coûteuses. La suppression, elle, ne réduit pas le ressenti, maintient l'activation physiologique et dégrade la relation avec l'interlocuteur.

Traduit en pratique : cinq minutes avant une réunion difficile valent une heure de récupération après.

Deux voies, dans le bon ordre

La voie descendante travaille par la pensée : réévaluer la situation, examiner ce que l'on sait réellement, se rappeler l'objectif. Elle est puissante et coûteuse, et elle exige un niveau d'activation modéré.

La voie ascendante travaille par le corps : expiration allongée pendant deux à trois minutes, ancrage sensoriel, marche, appui des pieds au sol. Elle ne convainc de rien, elle abaisse l'activation et rend la première à nouveau utilisable. Quand la tension est haute, on commence toujours par là. Vouloir raisonner d'abord est la cause la plus fréquente d'échec.

À RETENIR

Cinq minutes de pré-régulation avant l'entretien difficile changent davantage le résultat que toutes les techniques appliquées pendant.

Quand l'activation est haute : le corps d'abord, la pensée ensuite. Cet ordre n'est pas négociable.

EXERCICE 4.1

Mon protocole d'avant-réunion

Objectif : installer cinq minutes qui changent l'heure suivante.

À préparer une fois, à utiliser ensuite sans réfléchir.

Mon geste corporel, réalisable dans un couloir ou une voiture

Ma question de recadrage : qu'est-ce que je sais réellement de ce qui va se passer

Mon objectif pour cette réunion, en une phrase

Ce que j'observe quand je le fais, et quand je ne le fais pas

N o t e s

Colère, honte, peur : trois mal accueillies

Trois émotions sont particulièrement mal tolérées dans les environnements professionnels, et ce sont justement les trois qui portent l'information la plus utile.

La colère

La colère signale une limite franchie. Elle est utile et elle est mal vue, ce qui conduit la plupart des cadres à la transformer : en ironie, en froideur, en silence, ou en message écrit à vingt-trois heures. Ces formes dérivées sont toutes plus dommageables que la colère elle-même exprimée à temps.

La question utile devant une colère n'est pas comment la faire taire, mais quelle limite a été franchie, et quelle demande cela appelle. Une colère traduite en demande précise devient une contribution ; une colère contenue devient un climat.

La honte

La honte est l'émotion la plus fréquente et la moins nommée chez les profils à haute exigence. Elle porte sur ce que l'on est, non sur ce que l'on a fait : c'est ce qui la distingue de la culpabilité, et c'est ce qui la rend si difficile à traiter seul. Elle pousse à disparaître, à ne pas demander d'aide, à ne pas signaler une difficulté avant qu'elle ne devienne visible de tous.

Le seul mouvement qui la réduit est contraire à ce qu'elle commande : la dire à une personne de confiance. Une honte partagée perd immédiatement une partie de son volume, et c'est un effet dont on ne s'explique jamais complètement la puissance avant de l'avoir constaté.

La peur

Chez les dirigeants, la peur se présente rarement sous son nom. Elle se présente en vigilance, en sur-préparation, en contrôle. Reconnaître qu'on a peur d'un échec, d'un jugement, ou de décevoir permet d'agir sur l'objet réel plutôt que de multiplier les manœuvres autour de lui.

À RETENIR

La colère demande une limite, la honte demande un témoin, la peur demande une préparation proportionnée.

Aucune des trois ne s'éteint par la volonté. Toutes les trois s'apaisent quand on répond à ce qu'elles demandent.

EXERCICE 5.1

Traduire

Objectif : convertir une émotion en information exploitable.

Une colère récente : quelle limite a été franchie, et par qui

La demande précise que cette colère appelle

Une honte récente : ce que je crains que l'on découvre de moi

La personne devant qui je pourrais le dire

N o t e s

Le sas et la récupération

Ce qui use n'est pas seulement l'intensité des journées : c'est l'absence de coupure entre elles. La capacité à se détacher mentalement du travail pendant les périodes de repos est l'un des facteurs les mieux établis de la récupération.

Le détachement, et ce qui l'empêche

Se détacher ne signifie pas se désintéresser. Cela signifie que, pendant certaines heures, le travail n'occupe ni l'attention ni l'anticipation. Les personnes qui y parviennent récupèrent mieux, dorment mieux et se montrent plus disponibles le lendemain, y compris à niveau de charge égal.

Trois obstacles reviennent presque toujours : la messagerie professionnelle sur le téléphone personnel, l'absence de transition entre le bureau et la maison, et la conviction que rester joignable est une preuve d'engagement. Cette dernière mérite d'être examinée : une disponibilité permanente ne produit pas de meilleures décisions, elle produit des décisions plus rapides et moins réfléchies.

Construire un sas

- › Une frontière horaire, tenue au moins trois soirs par semaine, annoncée à l'équipe.
- › Un rituel de transition : dix minutes de marche, un trajet, une musique, un changement de vêtements. Le geste importe peu, sa constance importe beaucoup.
- › Une écriture de fin de journée : trois lignes sur ce qui reste ouvert et sur la première action de demain. L'esprit lâche plus facilement ce qui est déposé quelque part.
- › Une activité où l'attention est réellement prise ailleurs, plusieurs fois par semaine.

À RETENIR

La récupération n'est pas ce qui reste quand tout est fait. C'est ce qui rend possible de faire, la semaine suivante.

Un sas de dix minutes tenu tous les jours vaut mieux qu'un week-end de récupération tous les deux mois.

EXERCICE 6.1

Mon sas

Objectif : installer une transition qui tienne.

Mon heure de coupure, et les trois soirs où elle sera tenue

Mon rituel de transition

Ce que je fais de la messagerie professionnelle le soir et le week-end

QUAND CONSULTER

Fatigue qui ne cède pas au repos, réveils précoces avec pensées négatives, perte d'intérêt pour ce qui comptait, irritabilité inhabituelle, sentiment de vide en fin de journée : ces éléments installés depuis plusieurs semaines évoquent un épuisement professionnel ou un épisode dépressif. Les deux se traitent bien, et d'autant mieux qu'ils sont pris tôt.

3114 : ligne nationale de prévention du suicide, 24 heures sur 24, gratuit et confidentiel. 15 ou 112 en cas d'urgence vitale. Le médecin du travail peut être saisi directement par le salarié et il est tenu au secret médical.

Ancrages

Ce cahier s'appuie sur les modèles de régulation émotionnelle de James Gross, notamment la distinction entre stratégies antécédentes et suppression expressive, sur les travaux consacrés au travail émotionnel et au coût du jeu de surface, sur les recherches de Sabine Sonnentag relatives au détachement psychologique et à la récupération, et sur les approches d'acceptation pour la place donnée aux émotions comme informations plutôt que comme obstacles.

Notes