

LES EMOTIONS DANS LE TRAVAIL

Introduction

Les émotions sont un processus psychobiologiques, partiellement appris, dont le rôle dans les relations humaines et dans le management commence à être reconnu. L'appel à la mobilisation, la place de l'implication dans le travail, l'attente de plaisir comme le développement des compétences « soft », des capacités de communication et d'influence impliquent de mieux comprendre leur place et leur importance dans le travail.

Longtemps interdites dans le monde du travail, au nom de la rationalité et de la technicité, les affects commencent à être reconnus dans leurs liens avec les capacités cognitives comme dans leur importance dans la régulation des comportements et des relations. La compréhension de leur importance dans la motivation et la satisfaction au travail amène la gestion à s'intéresser de plus en plus près à ces manifestations étranges. L'interdit de tout « état d'âme », de tout mouvement affectif et le refoulement de toute manifestation émotionnelle de l'entreprise traditionnelle fait place actuellement à l'utilisation des émotions, du « vécu », des « ressentis » au profit de la mobilisation des énergies, de la construction de l'unité des équipes, de l'implication dans les valeurs de l'entreprise. Le lien entre l'action et l'émotion, son rôle de moteur de l'engagement commencent à être perçus : il nous semble important d'en préciser les enjeux et certaines fonctions essentielles.

Les évolutions récentes des pratiques de management ont mis en évidence la place des émotions dans le travail : tout d'abord comme régulateurs de l'action humaine et de l'implication au travail¹, ensuite comme composantes indispensables de la compétence professionnelle dans toutes les activités de services et les organisations complexes, et enfin certains auteurs proposent de considérer que l'intelligence émotionnelle² est un meilleur prédicteur de réussite professionnelle que l'acuité intellectuelle cognitive.

De plus, la pratique du coaching comme celle du développement personnel nous montrent tous les jours l'importance fondamentale de cette dimension pour les managers et l'entreprise : la confrontation à des changements de plus en plus fréquents, l'impératif d'autonomie en même temps que d'adaptation aux changements, la participation à des équipes multiculturelles et le développement du management transversal impliquent une mobilisation des affects et une gestion de plus en plus professionnelles des émotions. Il nous a semblé utile de préciser cette place des émotions dans le travail et tout d'abord de rappeler quelques points clés de cette dimension du psychisme humain souvent sous-estimée dans la pratique les recherches en gestion des ressources humaines.

Définition des émotions

Une émotion est un ensemble spécifique d'éprouvés psychiques, plus ou moins accompagnés de manifestations physiologiques et comportementales, d'intensité variables, perceptibles ou non par soi-même et par les autres, et qui surviennent en réponse à des représentations, des situations, des relations.

Pour le psychologue, l'émotion est essentielle à la connaissance de soi, d'autrui, du monde. C'est un mode d'adaptation aux multiples opportunités de la vie qui est commun aux hommes et aux animaux. Les émotions de base ou primaires sont (selon les chercheurs, 6 à 10) : la colère, la joie, la tristesse, le dégoût, la peur, la surprise, le mépris, la détresse, la culpabilité, la honte. Ces émotions sont partagées par tous les humains et leurs manifestations comportementales observables permettent de les reconnaître de façon fiable.

¹ THEVENET, M. ,Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes, Paris, Ed. d'Organisation, 2000.

² GOLEMAN, L'intelligence émotionnelle, Paris, J'ai lu, 2000.

Ensuite, la culture et les conventions sociales obligent chacun à savoir canaliser ou réprimer l'expression des émotions d'une façon qui devient spécifique selon les groupes et les cultures : ainsi montrer ses émotions dans l'entreprise a longtemps été considéré comme un signe de faiblesse et l'adulte est toujours, dans de nombreuses cultures, celui qui sait ne jamais laisser paraître de ses éprouvés émotionnels. Traditionnellement, les femmes et les enfants ont plutôt plus de liberté dans cette expression des émotions.

La répression des affects est souvent source de pathologie, de stress et de troubles psychosomatiques bien connus : palpitations cardiaques, accidents cardiovasculaires, maux d'estomac, céphalées, insomnie, etc. sont en lien direct avec cette répression ou ce refoulement des émotions. La régulation et l'intégration de la vie émotionnelle profonde est en lien avec l'énergie autant que le plaisir dans la vie et les capacités d'adaptation personnelles et professionnelles. Enfin, il est important de préciser que ressentir les émotions, les reconnaître et les exprimer sont trois attitudes bien différentes.

On peut différencier les émotions des affects : éprouvé psychique de durée limitée en lien avec des situations précises. Les émotions sont des affects forts et brefs. Les trois manifestations des émotions sont :

- les manifestations psychiques : l'éprouvé psychologique (peut aussi une tonalité affective particulière d'une personne, une tonalité de base : une personne triste, anxieuse, colérique, etc.).
- Les manifestations comportementales : fuite, agression, rapprochement, sourire, paroles. L'émotion est un mode de préparation à l'action qui comporte un apprentissage social.
- Les manifestations physiologiques, couvertes ou ouvertes, conscientes ou non :
 - = couvertes : qui échappent au regard : modifications neuroendocriniennes, hormonales, immunitaires, envie d'uriner, gorge qui se bloque, accélération du cœur...
 - = ouvertes : qui sont observables de l'extérieur : tremblement, transpiration, rougeur, pleurs, rires, cris, voix très sensible aux mouvements émotionnels, etc.

Tout éprouvé psychique, toute émotion est en lien avec des changements physiologiques, mais nombre d'entre eux ne sont pas perceptibles par le sujet et restent inconscients : ils sont observables par des enregistrements scientifiques, tel le détecteur des mensonges, enfin, il faut rappeler qu'on ne peut pas vraiment contrôler les émotions par le raisonnement, car elles renvoient à des mécanismes biophysiques sous le contrôle de l'hypophyse et non des lobes frontaux, lieux de la pensée réflexive rationnelle. Ainsi les troubles anxieux, les phobies sont des comportements sous le primat d'émotions qui s'imposent aux malades (angoisse, peur, etc.) alors même qu'ils savent que cette émotion est irrationnelle.

Un système de triple induction

Ces trois formes de manifestation, ces composantes en jeu dans toute émotion sont en interactions permanentes.

Les *représentations* induisent des émotions qui se manifestent par des comportements et /ou des manifestations physiologiques : penser à un événement ancien triste peut faire pleurer comme devant une personne décédée qui déclenche un affect de tristesse ; un patron peut déclencher la peur, on peut être anxieux face à une situation risquée.

Ces manifestations psychiques peuvent se présenter en premier, quand on évoque un souvenir ou une situation, mais elles peuvent aussi rester non conscientes alors que les dimensions comportementales et physiologiques peuvent être déjà sensibles et manifestes.

Les *modifications physiologiques*, l'expression faciale caractéristique d'une émotion de base joie, dégoût, colère, peur... a un effet d'induction de l'affect correspondant : la synchronisation, l'échoïsation sont des analyseurs corporels des émotions. La mémoire du corps est fondamentale et c'est pourquoi des actions telles que le yoga, la relaxation, etc. facilitent la gestion des émotions pénibles : riez et vous vous sentirez mieux proposent certains ! Des mouvements physiques peuvent faciliter la remise en mouvement de représentations et de capacités de pensée en cas de stress et de blocage.

Il est bien connu que *les émotions* affectent les capacités cognitives et le jugement : un meurtre passionnel est moins puni que celui qui est commis de sang froid ! Elles modifient les représentations de soi, des autres et de la situation : selon que vous êtes en colère contre quelqu'un ou que cette personne vienne vous voir quand vous avez repris votre calme, vous ne l'écouteriez pas de la même façon. Nos émotions entraînent des actions et des comportements plus ou moins adaptés.

Une expérience est toujours constituée de ces trois dimensions avec des intensités et un degré de conscience de ce qui est vécu très variées : on peut vivre une émotion intense allant jusqu'à l'angoisse sans avoir de représentations conscientes de ce qui est en lien avec cette émotion. De même, les représentations mobilisées dans la vie professionnelle ne sont le plus souvent pas associées à une émotion consciente : tout au plus le plaisir de se sentir compétent, de voir avancer son travail, de participer à une équipe ou la tension née de la difficulté ou encore le stress du risque. Il s'agit alors plus de mouvements émotionnels ou d'affects que d'émotions. Enfin la prise en compte des changements corporels : sourire ou crispation, raideur ou décontraction sont aussi des expressions et des indicateurs des affects ressentis et des émotions vécues très fondamentaux dans la régulation des relations.

Ce système d'interactions permanentes est important car, il offre la possibilité d'aborder une difficulté par chacune des trois entrées : modifier son comportement pour activer une émotion différente et plus adaptée (par exemple, respirer profondément pour se détendre avant un entretien difficile), prendre conscience de l'émotion vécue pour prendre du recul par rapport à la représentation associée (par exemple, une peur qui vient de l'association entre un patron autoritaire et son père), modifier sa façon de voir les choses en approfondissant l'analyse pour faire évoluer l'émotion et trouver ou inventer des comportements plus satisfaisants...

Le travail mobilise-t-il des émotions particulières ?

Toutes les émotions sont potentiellement mobilisées dans et par le travail. Pour certains, le travail est perturbé par la présence des émotions et doit rester dans le seul domaine du rationnel et des efforts physiques : le seul enjeu serait de savoir toujours rester objectif et rationnel. Autant faire prendre les décisions et diriger les entreprises par des ordinateurs et ne jamais attendre ni plaisir ni déplaisir du travail.

Pour d'autres, le travail doit permettre la prise en compte des émotions comme sources d'informations sur soi et sur les situations, et comme bénéfice de l'activité et de l'investissement dans le travail et les relations qu'il permet. Le rôle du management serait alors de permettre cette expression de soi dans l'activité professionnelle.

Nous proposons de penser que les émotions font bien partie intégrante de la vie professionnelle, mais leur sur-sollicitation serait aussi dangereuse pour l'entreprise que pour les personnes, et il appartient à chacun de savoir prendre en compte ses éprouvés émotionnels pour piloter ses engagements, pour comprendre en profondeur les situations complexes, pour savoir décider et influencer. Ce sont des processus centraux du management dans lesquels cette dimension est incontournable³. En effet, les émotions remplissent plusieurs fonctions qu'il s'agit de préciser afin d'en montrer le rôle fondamental dans le travail.

Préparer une action adaptée

Les affects sont utiles, ils servent à préparer l'organisme à l'action : ainsi la peur entraîne la fuite par une activation d'un ensemble de systèmes comportementaux innés et adaptés au vécu émotionnel déclenché par la situation. Cette réaction émotionnelle entraîne une action rapide qui peut cependant se révéler dysfonctionnante si le lien entre la perception et l'émotion est inapproprié comme dans le cas des phobies par exemple, ou quand des expériences anciennes ont construit des associations non conscientes perturbatrices de l'action

³ DAMASIO, A. R., *Le sentiment même de soi, corps, émotions, conscience*, Paris, O. Jacob, 1999.

et des relations. Les émotions donnent sens à l'expérience et ce sens est le résultat de l'histoire personnelle et d'un apprentissage.

L'auto-information

Les affects servent à l'auto-information : l'affect est un signal d'alarme, un analyseur des émotions de l'autre, un mode de connaissance du monde à partir de soi-même et de ses réactions émotionnelles non volontaires face au monde. L'émotion est en lien avec des représentations, elle pousse le sujet à prendre conscience de ses représentations et à se représenter l'émotion vécue de façon précise (les larmes peuvent être de joie ou de tristesse). Décoder le sens de ses émotions, mettre en évidence les représentations implicites n'est pas toujours facile ni aisé.

Le vécu émotionnel est un mode d'information global et synthétique, en réaction quasi instinctive face à une situation : savoir comprendre son propre vécu émotionnel, y être attentif et identifier ce qui dans une situation ou une relation nous a fait réagir de cette façon est un puissant analyseur des enjeux complexes en présence. Cette compétence permet souvent d'identifier une situation avant d'être pris dans une émotion plus violente : ainsi sentit monter la colère devant des interventions désordonnées est important pour réagir avant d'être débordé par ses émotions. On nous apprend à ne pas se réjouir trop vite quand la victoire est en vue pour ne pas relâcher prématurément l'effort.

Un mode communication

L'émotion est le socle de la communication inter-humaine et de l'organisation sociale. Les affects servent dans le déroulement des communications et la régulation des relations. C'est la communication émotionnelle qui sert de base à la communication discursive informationnelle⁴ et lui donne sens.

Les émotions sont communicatives grâce à l'empathie d'affect ou partage émotionnel : elles organisent l'identification réciproque et le support social qui aide le sujet à

- maîtriser les situations difficiles en verbalisant les émotions ressenties pour les clarifier et les gérer, reconnaître la nature de l'émotion ressentie et ce qui a contribué à son déclenchement ; Il s'agit d'expliquer, de justifier, de donner sens pour partager les émotions et prendre du recul.
- Accéder à des stratégies socialement éprouvées dans ce type de situation qui permettent d'apprendre des autres au lieu d'avoir à inventer individuellement des solutions nouvelles,
- Bénéficier de l'empathie d'affects qui satisfait la pulsion affiliative : le sentiment de ne pas être seul mais d'être relié et de faire partie d'un groupe, d'être en relation et non isolé face à l'inconnu, l'inquiétant, dans une situation de vulnérabilité, diminue le stress et l'anxiété. En effet, la qualité des liens entre les membres d'une équipe est fondamentale pour réduire le stress face aux situations difficiles et angoissantes.

La carence de support social, le plus souvent en lien avec une difficulté de communication émotionnelle, est une source de dépression et un facteur important de vulnérabilité psychosomatique : ce manque de réseaux sociaux de soutien et de partage est même un facteur de risque de décès, toutes causes confondues.

Quand on essaie de connaître les déclencheurs des émotions par une enquête, on constate que la colère est induite le plus souvent par des manquements aux règles dus à des proches ou des amis, mais aussi par le sentiment d'être traité de façon injuste. La joie est en général en lien avec des personnes. Les émotions sont en lien avec un intérêt personnel, un besoin, une attente, un objectif de première importance pour le sujet dont la satisfaction ou la non satisfaction entraîne un affect plus ou moins fort.

⁴ PAGES, M. , Trace ou sens, le système émotionnel, Paris, Hommes et groupes, 1986.

Elles donnent sa saveur à la vie

On peut constater le développement de pratiques et de situations dont l'enjeu est de faire vivre des émotions prévues et connues : rire, stress, joie du résultat sportif. ... qui peuvent parfois être intenses comme le besoin d'adrénaline qui est à la base de certains sports extrêmes, ou certains risques professionnels, mais plus généralement le travail est une source d'émotions qui peuvent être fortes : satisfaction, plaisir des résultats, tensions de l'inconnu, excitation du risque, fierté de la réussite, honte de l'échec, peur des conséquences... Le registre des émotions vécues dans la vie professionnelle dépasse de très loin, en finesse et en variété, les seules émotions de base.

Quel rôle pour les émotions dans le travail ?

Une certaine vision du travail voudrait imposer l'idée qu'il est impossible d'éradiquer les émotions des situations de travail qui gagneraient à n'être que rationnelles et objectives. En fait, les émotions sont innées, seules leurs caractéristiques psychologiques, leurs manifestations physiologiques et leurs expressions corporelles varient en fonction des personnes et de leur histoire, de leur culture, des groupes auxquels elles appartiennent et qui les concernent : elles sont présentes en permanence dans les relations humaines. De plus, l'augmentation de la part de services et de contacts humains personnalisés, celle du travail en équipes, l'individualisation des relations et l'exigence d'autonomie, entraîne une implication et une mobilisation émotionnelle de plus en plus fortes dans le travail.

On sait que la « pensée opératoire, la pensée objectivante, centrée sur la seule action rationnelle, quand elle est utilisée comme mode dominant de régulation des émotions, est souvent accompagnée de manifestations psychosomatiques importantes et souvent dangereuses pour la santé. Quand la régulation des émotions est insuffisante sur le plan psychique, elles s'expriment dans et par le corps et les actes car ce qui n'arrive pas à se mentaliser, se symboliser, doit être régulé dans le réel, celui du corps ou celui de l'action. C'est alors que le corps exprime les conflits, les tensions, les souffrances qui n'arrivent pas à se penser.

Dans toute situation de relation interpersonnelle, les émotions sont présentes, elles conditionnent ce qui peut se passer, en particulier dans les relations de service et dans les organisations complexes en réseau qui reposent sur les liens entre les individus.

Savoir écouter et interpréter les émotions

La régulation psychique des émotions, leur utilisation comme mode d'auto-information implique de les reconnaître et de développer la capacité à mentaliser et à accepter ce qui est éprouvé, à le reconnaître et à le mettre en lien avec les représentations et les expériences qui ont été activées par la situation et les relations actuelles. Il s'agit de mettre en représentations conscientes ce qui est d'abord un simple éprouvé psychophysiologique pour retrouver la liberté d'agir, de négocier : les émotions non « écoutées » peuvent orienter l'action et les comportements dans des directions qui sont couvertes par des pseudo-rationalisations et non par une prise en compte rationnelle des réalités, des situations et des relations.

L'enjeu de l'organisation du travail comme celui du management et plus globalement des relations et des situations professionnelles est de proposer des possibilités de

- régulations émotionnelles par le soutien social, par l'empathie mutuelle, par la capacité de négocier des relations satisfaisantes pour toutes les parties,
- réalisation de soi par la possibilité de créer, d'avoir un espace d'implication et d'initiative dans son travail. Cette place laissée à l'initiative personnelle et à la

créativité est source d'émotions positives qui contribuent à la construction et à la reconnaissance identitaire,

- permettre de trouver dans le travail des possibilités de sublimation du « désir » de façon socialement acceptable et valorisée, chemin de transformation de la violence vers des activités qui ont du sens pour le sujet, qui lui apportent des satisfactions fortes et des émotions positives en lien avec l'appartenance à des groupes sociaux.

La place du management

La qualité des réalisations, la possibilité pour chacun d'exprimer ses valeurs fondamentales, ses « moteurs d'action personnels » dans la vie quotidienne au travail selon les critères spécifiques à chacun tels que créer, apprendre, découvrir, servir, construire, être utile... sont des sources de satisfactions profondes et d'équilibre personnel autant que d'efficacité professionnelle. Répondre à des défis, faire des choses difficiles, être traité et agir avec justice, être honnête dans son travail sont aussi des attentes qu'une organisation du travail et des modes de management peuvent permettre d'exprimer ou au contraire interdire par les contraintes du travail, du management et des choix de l'entreprise.

Ces valeurs et ces critères, que chacun peut observer comme moteurs de leur engagement dans l'action et de leur implication dans des activités en particulier professionnelles, peuvent évoluer au cours de la vie. Elles n'en sont pas moins à la base des émotions positives et négatives vécues au travail, et la possibilité de bien faire au quotidien ce qu'on aime faire est à la fois un facteur majeur de motivation interne et une source d'émotions positives fortes.

Les changements dans les valeurs organisatrices du collectif de travail que l'on constate lors des changements de stratégies, des rachats d'entreprises, des réorganisations et des privatisations sont souvent vécus par des personnes concernées comme des ruptures graves du contrat psychologique avec l'entreprise. Ces ruptures entraînent des émotions négatives fortes et douloureuses qui peuvent même être proches d'un processus de deuil et se traduire par des démotivations et des refus du changement.

On pourrait aussi parler des besoins du moi mobilisés dans le travail et qui entraînent des émotions fortes, positives et négatives selon le mode d'organisation du travail et de relations dominantes : besoin d'unité, d'unicité, d'identité, d'appartenance, de continuité dans le temps, de posséder le pouvoir de faire, c'est-à-dire de réaliser et de se réaliser.

Développer la prise en compte des émotions

Les émotions sont de plus en plus présentes dans les entreprises du fait des évolutions du management : la capacité à les reconnaître et de les gérer devient indispensable pour conserver une véritable rationalité secondaire et éviter des rationalisations parfois quasi délirantes qui sont en fait sous le contrôle d'émotions non reconnues et non prises en compte. Il s'agit d'apprendre à encadrer, à faciliter l'élaboration des dimensions émotionnelles mobilisées par les situations et les relations de travail, à s'appuyer sur l'intelligence émotionnelle, à développer le soutien social et l'empathie pour mieux communiquer et agir dans des environnements de plus en plus complexes afin d'offrir des espaces de réalisation de soi qui soient un des étayages majeurs de l'adulte.

Bibliographie

COSNIER, J. Psychologie des émotions et des sentiments, Paris, Retz, 1994.

DAMASIO, A. R. Le sentiment même de soi, corps, émotions, conscience, Paris, O. Jacob, 1999.

GOLEMAN, L'intelligence émotionnelle, Paris, J'ai lu, 2000.

PAGES, M. Trace ou sens, le système émotionnel, Paris, Hommes et groupes, 1986.

ROUSSILLON, R. La conception psychanalytique de l'affect. Colloque émotions et affects, Paris, GRAME, 2002.

THEVENET, M. Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes, Paris, Ed. d'organisation, 2000.

Max Kupelesa Ilunga, sj