

Daniel Chernet



COLÈRE, PEUR, TRISTESSE, JOIE...

# COACHER LES ÉMOTIONS



EYROLLES

# COACHER LES ÉMOTIONS

Colère, peur, tristesse, joie, honte... bien souvent les émotions sont refoulées ou difficiles à exprimer au travail, pour des raisons personnelles ou de culture des organisations.

De manière très pratique, cet ouvrage donne au coach, et à tout accompagnant (manager, éducateur, soignant...), les outils pour aider son client (ou collaborateur) à prendre en compte son émotion, l'identifier, la nommer, l'accepter et agir avec elle.

À l'aide d'éléments théoriques utiles pour la réflexion et l'apprentissage, de propositions d'action et d'exercices spécifiques, vous pourrez :

- accompagner et aider à identifier les besoins que révèlent les émotions et les sentiments ;
- faire le point sur vos propres émotions et sur votre pratique ;
- contribuer à développer la joie et les émotions positives dans le cadre professionnel et les équipes.



**Daniel Chernet** intervient depuis 1992 auprès des équipes dirigeantes pour le développement managérial, la coopération et la créativité. Il accompagne les équipes, facilite l'intelligence collective et coache dirigeants et managers. Il est également formateur et superviseur de coaches, auteur (*Coacher avec l'analyse transactionnelle* aux Éditions Eyrolles) et blogger. Vous pouvez lui envoyer vos commentaires à [chernet33@gmail.com](mailto:chernet33@gmail.com) et trouver plus d'infos sur son site : <http://www.manufacture-des-equipes.fr/>

# COLÈRE, PEUR, TRISTESSE, JOIE : COACHER LES ÉMOTIONS

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016  
ISBN : 978-2-212-56573-7

Daniel Chernet

# COLÈRE, PEUR, TRISTESSE, JOIE : COACHER LES ÉMOTIONS

EYROLLES





*À Emmanuelle, Alexandre et Maylis,  
qui me permettent de vivre de nombreuses émotions positives.*

*Merci à mes collègues et clients (coachs et coachés)  
qui me permettent chaque jour de développer ma pratique,  
d'échanger des points de vue et de confronter des idées fécondes.*

*Merci tout particulier à Philippe Ducatteeuw  
pour sa relecture attentive et ses idées pertinentes.*

*« Une vie sans émotion est une vie perdue. »*  
Roger FOURNIER





# TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction.....</b>	<b>17</b>
--------------------------	-----------

## PREMIÈRE PARTIE LES ÉMOTIONS EN COACHING

CHAPITRE 1	
<b>ACCOMPAGNER LES ÉMOTIONS EN COACHING .....</b>	<b>21</b>

Émotions dans le cadre de l'accompagnement professionnel	21
<i>Les émotions sont présentes dans le travail et nos clients les vivent.....</i>	<i>21</i>
<i>La culture de l'organisation définit la place des émotions...</i>	<i>23</i>
<i>La dissonance émotionnelle.....</i>	<i>24</i>
Émotions dans le coaching.....	27
<i>Situations de confusion, de blocage, d'impuissance.....</i>	<i>27</i>
<i>Blocages émotionnels .....</i>	<i>28</i>
<i>Partage et usage relationnel des émotions et sentiments ...</i>	<i>29</i>
Apprentissages du coach, de l'accompagnant professionnel...	31

CHAPITRE 2	
<b>DÉCOUVRIR ET COMPRENDRE LES ÉMOTIONS .....</b>	<b>35</b>

Présence des émotions à tout moment de notre vie personnelle et professionnelle .....	35
---	----

Émotions primaires .....	36
Émotions primaires, secondaires et sentiments .....	37
Analyse transactionnelle et émotions .....	38
Cycle des émotions .....	42
Être submergé par ses émotions .....	43
Différencier l'émotion et son expression comportementale .....	44
Émotions positives et émotions négatives .....	45
Les sentiments .....	47
Stratégies face aux émotions .....	51
Expressions émotionnelles et relations .....	54
<i>Les émotions servent la communication et la relation</i> .....	54
<i>L'expression émotionnelle dépend de la culture du groupe</i> .....	55

### CHAPITRE 3

<b>APPRENDRE À BIEN EMPLOYER LES ÉMOTIONS</b> .....	59
De l'absence de ressenti à l'intelligence émotionnelle .....	59
<i>Apprentissage familial et culturel</i> .....	60
<i>Le travail du coach</i> .....	62
Niveaux de conscience émotionnelle .....	63
<i>L'alphabétisation émotionnelle</i> .....	64
<i>Le travail du coach</i> .....	65
Nommer, normaliser, socialiser, valider .....	66
<i>Nommer</i> .....	66
<i>Normaliser</i> .....	67
<i>Socialiser</i> .....	68
<i>Valider</i> .....	69
<i>Le travail du coach</i> .....	69
Émotions, besoins et conduites adaptées .....	71
<i>Le travail du coach</i> .....	72
Portes de la communication .....	74
<i>Le travail du coach</i> .....	75
Message contraignant : « sois fort » .....	77
<i>Le travail du coach</i> .....	79

## CHAPITRE 4

**VERS L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET LE PARTAGE ÉMOTIONNEL** ..... 81

De la sympathie à l'empathie ..... 81

Conscience de soi et de ses émotions ..... 84

Maîtrise des comportements liés à ses émotions ..... 85

Utilisation positive de ses émotions ..... 85

Accordage ou harmonisation relationnelle ..... 86

Autonomie et partage émotionnel dans les groupes ..... 87

Développer l'intimité dans les groupes ..... 88

Expression émotionnelle ..... 89

Bénéfices de l'intimité dans le travail ..... 91

Partage et gestion des émotions ..... 92

Une culture de groupe adaptée ..... 93

    Intimité professionnelle ou intimité du rôle ou proximité  
relationnelle ..... 97    Développer la proximité relationnelle dans un groupe  
professionnel ..... 98

## DEUXIÈME PARTIE

ACCOMPAGNEMENT DES ÉMOTIONS  
ET SENTIMENTS PRINCIPAUX

## CHAPITRE 5

**IDENTIFIER ET ACCOMPAGNER LA PEUR** ..... 103

Origine et expérience de la peur ..... 103

L'émotion secondaire de peur ..... 104

Passage de la perception à la représentation ..... 105

Dérivés de la peur ..... 108

Origine et besoins liés à la peur dans les organisations ..... 110

Conséquences comportementales et relationnelles  
de la peur ..... 114

Peur et leadership ..... 117

Peur et courage.....	119
Où trouver ses propres modèles de courage ? .....	120
Protection, permission, puissance : l'antidote à la peur .....	121
Le travail du coach .....	124
<i>Accepter et normaliser la peur</i> .....	126
<i>Identifier l'objet de la peur</i> .....	127
<i>Évaluer le degré de risque ou les enjeux</i> .....	129
<i>Identifier le besoin à satisfaire</i> .....	130
<i>Identifier les protections et les permissions utiles</i> <i>pour retrouver la puissance</i> .....	130
<i>Permettre à la personne de se réassurer</i> .....	131
<i>Partager avec la personne sur le processus et le contenu</i> ..	131
<i>D'autres pistes pour intervenir</i> .....	132
Peur et développement personnel et professionnel du coach .....	135

## CHAPITRE 6

<b>IDENTIFIER ET ACCOMPAGNER LA COLÈRE</b> .....	139
Origine et expérience de la colère .....	139
Colères secondaires et sentiments liés à la colère .....	140
Origine et besoins liés à la colère dans les organisations .....	142
Conséquences comportementales et relationnelles de la colère .....	146
<i>Colère et sentiment de supériorité</i> .....	147
<i>Colère déguisée</i> .....	148
<i>Colère déplacée</i> .....	148
<i>Colère substitutive</i> .....	149
<i>Colère et ressentiment</i> .....	149
<i>Réponses sociales inadéquates</i> .....	150
<i>Lorsque la colère ne peut pas s'exprimer</i> .....	150
Colère et leadership .....	152
Le travail du coach .....	154
<i>Accepter et normaliser la colère</i> .....	154
<i>Identifier l'objet de la colère, le dommage subi</i> .....	154

<i>Évaluer l'impact du dommage et réévaluer la situation si nécessaire</i> .....	155
<i>Préparer le processus de partage</i> .....	157
<i>Quand la colère nous concerne : savoir recevoir et accepter</i> .....	160
Colère et développement personnel et professionnel du coach.....	162

## CHAPITRE 7

**IDENTIFIER ET ACCOMPAGNER LA TRISTESSE**..... 167

Origine et expérience de la tristesse.....	167
Sources de tristesse et besoins liés dans les organisations.....	169
<i>Une émotion peu reconnue dans les organisations</i> .....	171
Le travail du coach.....	173
<i>Accepter et normaliser la tristesse</i> .....	174
<i>Identifier l'objet de la tristesse</i> .....	175
<i>Évaluer l'importance de la perte</i> .....	175
<i>Être présent, permettre la réorientation</i> .....	175
Tristesse et développement personnel et professionnel du coach.....	176

## TROISIÈME PARTIE

ÉMOTIONS COMPLEXES, SENTIMENTS  
ET RELATIONS COMPLEXES AUX ÉMOTIONS

## CHAPITRE 8

**IDENTIFIER ET ACCOMPAGNER LES SENTIMENTS SUBSTITUTIFS**..... 181

Origine et expérience des sentiments substitutifs.....	181
Le travail du coach.....	185

## CHAPITRE 9

**IDENTIFIER ET ACCOMPAGNER LES « MÉLANGES » ÉMOTIONNELS** ..... 189

Vécu d'émotions mêlées ..... 189

Le travail du coach ..... 190

Travail du coach sur les enjeux ..... 195

*Enjeux confondus* ..... 196*Enjeux accrochés* ..... 198

## CHAPITRE 10

**PERMETTRE L'EXPRESSION DES « TIMBRES PSYCHOLOGIQUES »** ..... 201

Origine et expérience des « timbres psychologiques » ..... 201

Caractéristiques du système de timbres psychologiques ..... 203

Restituer des timbres psychologiques ..... 205

*Évaluer les timbres émotionnels à restituer* ..... 205*Apprendre à restituer les timbres permet d'éviter  
les accumulations* ..... 206*Savoir exprimer c'est bien, savoir entendre c'est mieux* ..... 209*L'expression de la gratitude* ..... 209

Le travail du coach ..... 210

*Préparation de la restitution de timbres* ..... 210*Régulation de groupe* ..... 211Timbres psychologiques et développement personnel  
et professionnel du coach ..... 213

## CHAPITRE 11

**IDENTIFIER ET ACCOMPAGNER LES « ÉLASTIQUES » ÉMOTIONNELS** ..... 217

Origine et expérience des « élastiques émotionnels » ..... 217

Le travail du coach ..... 220

Élastiques et développement personnel et professionnel  
du coach ..... 223

## CHAPITRE 12

**IDENTIFIER ET ACCOMPAGNER UN PROCESSUS DE DEUIL**..... 225

Origine et vécu du processus de deuil..... 225

Étapes du deuil selon Élisabeth Kübler-Ross..... 226

Le travail du coach..... 230

Deuils et développement personnel et professionnel  
du coach..... 232

## CHAPITRE 13

**IDENTIFIER ET ACCOMPAGNER LA HONTE ET LE SENTIMENT  
D'INADÉQUATION**..... 235

Origine et expérience de la honte..... 235

Sources de la honte, du sentiment d'inadéquation  
et besoins liés dans les organisations..... 237

Besoins en lien avec la honte..... 243

Honte et autres sentiments liés aux ruptures  
professionnelles..... 244

Le travail du coach..... 248

*Accepter et normaliser le sentiment de honte*..... 249*Identifier la situation à l'origine du sentiment  
et son impact*..... 250*Identifier le besoin à satisfaire*..... 250Honte et développement personnel et professionnel  
du coach..... 259

## CHAPITRE 14

**IDENTIFIER ET ACCOMPAGNER LA CULPABILITÉ**..... 263

Origine et expérience de la culpabilité..... 263

*La culpabilité nous protège d'actions néfastes*..... 263*Culpabilité et valeurs internes*..... 264*Culpabilité et émotions mêlées*..... 266Les sources de la culpabilité et les besoins liés  
dans les organisations..... 266

Le travail du coach .....	270
Culpabilité et développement personnel et professionnel du coach.....	272

## QUATRIÈME PARTIE

# CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DE LA JOIE, DU DÉSIR, DE L'ESPOIR

## CHAPITRE 15

<b>VIVRE LA JOIE</b> .....	277
----------------------------	-----

Origine et expérience de la joie .....	277
<i>Plaisir et satisfaction</i> .....	279
<i>Autres formes de la joie</i> .....	280
<i>Empêchement à l'expression de la joie</i> .....	282
Le travail du coach .....	284
Pistes pour la joie dans le travail d'accompagnement .....	286
<i>Partager ses joies et célébrer ses réussites</i> .....	286
<i>Soutenir le désir et l'espoir</i> .....	287
<i>Créer des moments de jeu et de créativité</i> .....	288
Pistes pour le manager : comment développer la joie dans ses équipes .....	289
Joie et développement personnel et professionnel du coach .....	293

## CHAPITRE 16

<b>ÊTRE UN COACH ÉMOTIONNELLEMENT COMPÉTENT</b> .....	297
---	-----

Reconnaissance et conscience de sa propre émotion .....	298
La capacité à réguler ses propres réactions émotionnelles ....	301
Utilisation positive de ses émotions .....	302
Empathie .....	304



Capacité d'harmonisation (accordage) et de régulation des réactions émotionnelles de nos clients .....	305
<i>Accueillir et normaliser l'émotion</i> .....	305
<i>Contenir les manifestations émotionnelles</i> .....	306
<i>Proposer une réflexion sur l'émotion dans l'ici et maintenant</i> .....	308
<i>Revenir à la joie et à l'apaisement</i> .....	309
<b>Bibliographie</b> .....	311
<b>Index</b> .....	317



# INTRODUCTION

Ce livre s'adresse aux coaches, éducateurs, managers et, plus généralement, à tous ceux qui accompagnent des personnes confrontées à des émotions dans leur cadre professionnel. Je me propose de vous aider à développer votre capacité à :

- accompagner les manifestations émotionnelles ;
- identifier les besoins que les émotions recouvrent ;
- employer les méthodes permettant aux personnes accompagnées de revenir à l'équilibre et de reprendre le cours de leur vie ;
- partager vos propres émotions ;
- employer vos émotions confortablement et efficacement dans le cadre de la relation d'accompagnement.

Je souhaite le faire au travers d'éléments théoriques utiles pour la réflexion et l'apprentissage, d'exercices spécifiques et de partage de mon expérience quotidienne de coach et de superviseur, dans le cadre de l'accompagnement professionnel.

Je ne chercherai pas à décrire pleinement la psychologie des émotions ou les différentes théories proposées par les chercheurs, ni l'ensemble des mécanismes corporels, hormonaux ou neuronaux. Une bibliographie vous permettra de répondre à votre curiosité. Je chercherai plutôt à distinguer les éléments essentiels pour la pratique, des bonnes définitions, des idées pour l'application, des points de vigilance, des présentations de pratiques pour mieux intervenir comme coach ou accompagnant.

Chaque chapitre comporte des présentations de cas de coaching ou des situations d'entreprises (d'organisations<sup>1</sup>) et des exercices pour développer votre compétence à la gestion des émotions.



Un logo « Bonnes pratiques » attire votre attention sur la mise en œuvre des pratiques propres au métier de coach. Ces pratiques sont détaillées et expliquées pour que vous puissiez à votre tour les utiliser.

J'ai choisi le mot « gestion » pour parler de la manière de prendre en compte ses émotions, de chercher à comprendre leurs origines, d'apporter des réponses aux besoins qu'elles recouvrent. Évidemment ce mot ne traduit pas toute la richesse de la relation entre une personne et les émotions et sentiments qu'elle traverse, mais il me semble préférable au mot de « maîtrise » qui comporte une idée de contrôle de nos émotions.

Je souhaite que ces présentations, les exemples qui les accompagnent soient « au plus proche de l'expérience ». Si la théorie ou les présentations ont une grande proximité avec votre propre expérience, elles vous permettront de mieux travailler avec les émotions, celles des autres et les vôtres. Je serais très heureux que vous me fassiez part de vos *feed-back*<sup>2</sup> à la lecture de ce livre.

Les situations de coaching présentées sont issues de ma propre pratique et de celle des coachs que je supervise. Les situations décrites ont été néanmoins mises à distance, par des changements de prénoms, de métiers, de contexte pour respecter la confidentialité.

Les mots « clients », « coachs », le pronom « il » doivent être compris comme traduisant clients/clientes, coachs femmes ou hommes, elle ou il sans distinction.

1. J'ai choisi de dire organisations pour rendre compte des différentes formes de vie des groupes professionnels, associations, entreprises publiques, privées.

2. [chernet33@gmail.com](mailto:chernet33@gmail.com).

**PREMIÈRE PARTIE**

# LES ÉMOTIONS EN COACHING



## CHAPITRE 1

# ACCOMPAGNER LES ÉMOTIONS EN COACHING

### Émotions dans le cadre de l'accompagnement professionnel

#### **Les émotions sont présentes dans le travail et nos clients les vivent**

Dans le travail, autant que dans toute autre sphère de la vie, toutes les émotions et sentiments sont présents. Nous pouvons vivre la peur d'avoir un accident, d'être au chômage et d'être licencié; nous pouvons avoir peur de notre manager, de ne pas être compétent; nous pouvons vivre de la colère devant les injustices manifestées par un collaborateur, un hiérarchique; connaître la colère liée au manque de respect montré par un client, nous sentir triste de la fin d'un projet, du départ d'un collègue, ou encore surpris et joyeux d'être retenu pour un appel d'offres. Tous les sentiments sont également présents: la fierté d'un travail bien réalisé, d'une promotion, d'une lettre de satisfaction d'un client, la honte d'être humilié en public ou devant les collègues, la culpabilité d'avoir mis un collègue dans l'embarras, la jalousie, le mépris envers des comportements inadéquats... « Les émotions sont une partie intégrante et inséparable de la vie organisationnelle de tous les jours. Depuis les moments d'anéantissement ou de joie, de peine ou de peur,

jusqu'à la sensation permanente d'insatisfaction ou d'emprisonnement, l'expérience au travail est saturée de sentiments » (Ashforth et Humphrey, 1995).

Toutes les situations, les rencontres, les discussions, tous les échanges que nous vivons dans le cadre professionnel sont accompagnés d'un contexte émotionnel, quelquefois fort, qui va entraîner des comportements que nous allons regretter; quelquefois plus doux et léger, qui va éclairer et accompagner le déroulement de nos actions, colorant la suite de la relation.

Quelquefois les émotions sont l'effet même du travail. C'est le cas pour tous les professionnels dont le métier s'effectue dans la relation. Une infirmière qui voit mourir un patient, un enseignant qui constate que certains de ses élèves ont abandonné l'idée de réussir peuvent ressentir de la tristesse, du désespoir, de la colère. Un professionnel du service après-vente, un chauffeur de bus qui font face à l'agressivité des clients peuvent ressentir de la honte, de l'humiliation. S'ils peuvent être exprimés, ces émotions ou ces sentiments pourront nous entraîner à apporter des changements dans la situation, ou à porter sur elle un regard nouveau, ce qui nous amènera à ressentir du soulagement ou de la tranquillité.

Quelquefois, il s'agit d'émotions liées aux conditions de management (création de compétition, management par la peur), aux comportements de leaders (agressivité, harcèlement, dénigrement public) ou de collègues générant de la colère, de la peur, de la honte... Ou encore la colère, le dégoût, la culpabilité ressentie quand nos valeurs sont mises à mal, que nous devons agir d'une manière qui ne nous convient pas; ce que vit souvent le management intermédiaire. Par leurs actes, les organisations ont une influence significative sur la vie des personnes qui y travaillent. Le système de management aura à assurer, parmi ses fonctions, la protection contre la violence émotionnelle et cela passe par le développement de la culture émotionnelle des managers et des leaders.

La joie, quant à elle, peut naître de la réussite d'une action, de la mise en œuvre de ses compétences, du développement de ses responsabilités, du plaisir d'un travail bien réalisé, d'un challenge nouveau et intéressant... La possibilité de vivre de la joie contribue



grandement à la motivation, à l'expression complète de notre personnalité, à la proximité relationnelle dans les groupes et au développement de la coopération au sein des équipes.

## **La culture de l'organisation définit la place des émotions**

Si elles ne peuvent être exprimées, les émotions vécues au travail provoqueront de la lassitude, de la souffrance, de l'épuisement professionnel, des bruits de couloir et de l'agitation contre le leader. « Les émotions des personnes sont inévitables et elles sont donc liées à la vie d'une organisation. Ceci est particulièrement vrai pour les relations interpersonnelles au travail, qui sont intrinsèquement émotionnelles » (Dasborough, 2006).

L'absence d'expression émotionnelle génère des attitudes d'évitement, de séduction, de rejet, de fuite en lien avec les émotions et les comportements que nous avons préalablement stockés (mémoires émotionnelles chargées). Les émotions vont s'accumuler dans l'attente d'un moment propice pour leur expression et modifieront notre rapport aux événements et à nos relations professionnelles.

Lorsque la culture de l'organisation ne permet pas l'expression des ressentis, elle amène à reporter dans le futur la résolution des problèmes, sous une forme qui sera bien plus difficile à gérer, conflits ou passages à l'acte par exemple. Bloquer le flux émotionnel nous met en mode survie et met en œuvre des comportements issus de nos méthodes de fonctionnement archaïques et stéréotypées. Les sentiments, les émotions que nous réprimons s'exprimeront sous une forme corporelle (douleurs, blocages, épuisement...) ou sous une forme comportementale : agression, fuite, repli sur soi, séduction.

L'accès à l'expression des émotions dans le cadre professionnel est souvent limité par des croyances (« Il est indécent de se montrer en spectacle », « Si tu parles à quelqu'un de tes émotions, il va te trouver faible, il va t'exploiter... ») qui ont vocation à valoriser le self-control, la rétention des émotions et non le partage émotionnel. Ces croyances s'inscrivent dans la croyance globale qu'un

« homme sensé » existe, avec une pensée froide et sans affect : le collaborateur rationnel, qui s'engage dans l'activité sans ressenti, ni état d'âme.

Ceci conduit les professionnels à cacher leurs émotions, à les masquer, à « inventer » des émotions vécues comme positives et valorisées par la culture du groupe, provoquant une dissonance émotionnelle. Cette absence de prise en compte de l'émotion peut générer des comportements à risque ou une suractivité.

Dans cette société de conseil, les émotions ne sont pas exprimables, il n'est pas possible de parler de ce que génèrent le travail, les déplacements permanents, les critiques des clients, les enjeux financiers des missions, la honte lorsqu'on n'est pas rapidement « staffé » sur une nouvelle mission, les horaires insensés, l'impact sur la vie personnelle, la relation tendue aux associés. Il est en revanche bien vu de boire un verre avec ses collègues, de se vanter de ses réussites (en kilo euros), de ses futurs voyages, de ne pas prendre la totalité de ses congés.

Cacher l'émotion authentique conduit à une expression détournée d'autres émotions.

Beaucoup de passe-temps portent sur les insuffisances des clients, leur incapacité à comprendre les plans d'action, leur refus éventuel de participer, leur dépendance aux consignes. C'est peut-être une interprétation, mais il semble que la colère qui ne peut pas être exprimée se retrouve dans cette forme de relation de domination face aux clients.

## La dissonance émotionnelle

La dissonance émotionnelle naît lorsque les émotions qui peuvent être manifestées face au client, au manager, au collègue (en lien avec les prescriptions de comportement, la culture d'entreprise), nous obligent à cacher les émotions que nous avons réellement ressenties. Il s'agit de s'engager dans une manifestation émotionnelle incohérente avec ses ressentis réels, mais proche de ce qui est attendu. Cet écart entre le ressenti interne, personnel, et ce qui est acceptable dans l'environnement est générateur de tension,

de stress, d'insatisfaction au travail et d'épuisement professionnel. Dans toutes les organisations, des normes organisationnelles (explícites : règles et procédures ou implicites : étiquette) définissent les modalités d'expression des émotions, en indiquant ce qu'est une expression appropriée conforme aux normes de comportement. Ces normes sont généralement mises en lien avec les attentes du client, la charte qualité, l'éthique du métier.

Lorsque le salarié, en cachant ses sentiments réels pendant de longues durées, vit une dissonance émotionnelle intense, il va modifier ses modes de fonctionnement, soit en s'anesthésiant, soit en montrant sa colère ou son dépit réel. Dans les deux cas, il se démotive.

Dans la plupart des EHPAD, il est recommandé d'avoir une attitude empathique envers la personne âgée, de donner du sens à ses comportements quelquefois inopportuns ou désagréables, sans croire que l'on est une cible particulière. Lorsque cette norme organisationnelle est appliquée avec rigidité par l'encadrement, sans groupe de parole, ou d'analyse de la pratique permettant l'expression du vécu réel, les soignants et les personnels expriment leur colère et leur dégoût pendant les pauses, ce qui va impacter fortement la qualité de la relation au sein de l'équipe. Par ricochet, la qualité de la relation aux personnes âgées sera dégradée.

Une situation plus complexe met en évidence que beaucoup de salariés sont concernés par la dissonance émotionnelle.

Dans le bus navette de l'aéroport, une cliente demande à la conductrice dans combien de temps nous atteindrons la gare. Sa réponse est nuancée. Cela dépendra du trafic, sans doute dans 40 minutes. Puis elle explique qu'elle est contente de finir sa journée, car lors de la rotation précédente, avec les embouteillages, elle a mis plus d'une heure trente pour entrer dans la ville et que c'est vraiment difficile de travailler dans ces conditions. Ses épanchements ne conviennent pas à la cliente qui se retourne vers son compagnon et dit, assez fort pour qu'elle puisse l'entendre : « Elle est payée pour, elle ne va pas nous emm... avec ça. » Le ton est suffisant et la conductrice entend la dévalorisation, se retourne vers son volant et se taira tout au long du trajet.

Dans certaines entreprises, des salariés «sont payés pour» : services après-vente, hôtesses d'accueil, de caisse, contrôleurs, infirmiers, enseignants... Payés pour accepter des humiliations, payés pour sourire au client, montrer un visage avenant, une perpétuelle bonne humeur et... accepter les récriminations, les coups de gueule, les plaintes et les demandes de passe-droit. Il semble qu'un salarié sur quatre en relation avec le public subisse des agressions verbales et qu'un salarié sur trois subisse des incivilités. Ces salariés doivent gérer les émotions issues de ces interactions désagréables, sans rien en montrer, sous le contrôle d'une série d'instructions, d'incitations, d'évaluations, de systèmes de surveillance.

Si le collaborateur a conscience de la dissonance émotionnelle, il pourra effectuer un travail émotionnel permettant de réduire la tension psychologique (et physique) que celle-ci provoque et les douleurs qui l'accompagnent. Il pourra s'adapter en conscience, ne plus souffrir de cette nécessité de cacher ce qu'il ressent comme vrai. Ou bien exprimer avec délicatesse son émotion réelle et apprendre à faire face aux retours qu'il obtiendra de son environnement. Cette seconde option nécessite de l'assertivité et une sécurité personnelle limitant la peur «d'être viré» ainsi qu'une culture managériale intégrant les émotions.

Les options face à la dissonance émotionnelle sont :

- un travail sur soi qui permettra de diminuer fortement son implication émotionnelle en prenant une posture, un costume, un rôle qui n'est pas moi, mais qui m'amène à un jeu de rôle ;
- des changements d'organisation permettant de ne pas être en permanence au contact de la violence émotionnelle ;
- une possibilité d'expression différée des sentiments réels ;
- un travail sur l'estime de soi et l'assertivité permettant d'apporter des réponses nouvelles dans les situations classiques de fonctionnement.

Les managers sont bien sûr aussi concernés par la dissonance émotionnelle.