



Des émotions bien maîtrisées et bien canalisées permettent de rendre la vie agréable à soi-même et aux autres, notamment en milieu de travail. User de son intelligence émotionnelle est une façon de réguler ses émotions et d'en tirer le meilleur parti. Toutefois, cela demande des efforts de la part des individus et des entreprises. Voyons comment le travail émotionnel et la notion de dissonance émotionnelle permettent justement d'acquérir les habiletés mentionnées dans le dernier article portant sur l'intelligence émotionnelle.

### **Qu'est-ce que le travail émotionnel ?**

« Le travail émotionnel fait référence aux efforts déployés par une personne pour afficher les émotions que lui dicte le contexte de travail plutôt que celles qu'elle éprouve réellement. » (Baril, 2009) Bref, c'est l'expression des émotions au service du travail. En situation de travail émotionnel, un employé adopte en quelque sorte un rôle et ce personnage doit faire partie de lui sans pour autant être lui dans son entièreté.

Divers auteurs ont distingué dans leurs travaux sur le sujet certains facteurs d'importance dans le travail émotionnel :

- **La fréquence et la durée des émotions**  
En cas d'émotion peu fréquente et de courte durée, l'effort requis est faible. À l'opposé, des émotions à manifester sur une longue durée augmentent la teneur du travail émotionnel. À ce sujet, certains chercheurs soutiennent que la durée des interactions avec les clients est positivement corrélée avec l'épuisement professionnel.
- **L'intensité des émotions**  
Manifester des émotions intenses nécessite des efforts considérables.
- **La variété des émotions**  
La caissière de l'épicerie n'a qu'une faible variété d'émotions à exprimer comparativement au professeur de niveau primaire qui doit être à la fois empathique, encadrant, juste assez sévère, intéressé, consolant, etc. Bref, le travail émotionnel est plus exigeant si les émotions à manifester sont variées.

Dans la plupart des entreprises, la direction essaie d'imposer, de contrôler et de gérer différentes règles ayant trait aux sentiments. Pour illustrer ce fait, combien de fois il est exigé de sourire au travail même si l'on n'en a pas envie !



## **Le travail émotionnel génère-t-il automatiquement du stress ou de l'épuisement ?**

Plusieurs études ont souligné les conséquences d'un travail émotionnel intense et peu naturel. Quand les émotions à manifester obligent les employés à mentir ou à feindre, les auteurs appellent « jeu superficiel » ce phénomène qui peut avoir des répercussions significatives :

- dépersonnalisation par rapport au travail, ce qui implique une certaine insensibilité envers les clients, par exemple;
- un haut niveau de stress et de l'épuisement émotionnel;
- une baisse de la satisfaction au travail et du bien-être global.

L'individu se trouve en situation de « dissonance émotionnelle » quand il y a écart entre ses sentiments réels et les sentiments à manifester. Ce conflit entre l'expression des émotions qu'exige son milieu de travail dans un contexte particulier et les émotions véritablement ressenties peut amener l'individu à utiliser des stratégies de régulation des émotions afin de diminuer cette dissonance, par exemple :

- prise de conscience de l'activation émotionnelle;
- remise en question de sa pertinence et de son utilité;
- élaboration de plans d'action pour répondre au problème signalé par l'émotion sans en créer d'autres, etc.

D'autres études révèlent que le travail émotionnel n'est pas nécessairement générateur de stress ou d'épuisement émotionnel ; tout dépend de la capacité des employés à gérer le stress émotionnel. L'individu qui ne feint pas les émotions manifestées, mais les ressent vraiment et celui qui arrive à modifier sa perception du travail émotionnel pour le voir comme un moyen de réalisation de soi sont mieux en mesure d'assumer ce genre de travail.

### **Questions de réflexion**

1. D'après vous, le fait de recommander l'utilisation des émotions comme outil de gestion comporte-t-il certains risques ? Si oui, lesquels ? Si non, pourquoi ?

Cette approche comporte certains risques, car le dirigeant qui fait un usage stratégique de ses émotions risque d'avoir à faire appel de manière répétée aux émotions nécessaires à l'atteinte d'un objectif particulier. De plus, les employés ou clients sont souvent très sensibles à l'impression d'authenticité qui se dégage des émotions des dirigeants. S'ils devaient s'apercevoir que le dirigeant « joue » ses émotions, donc que ses émotions ne sont pas « vraies », la méthode pourrait s'avérer inefficace et même créer de la méfiance chez les employés ou clients.



2. Comme entreprise, que pouvez-vous mettre en place pour prévenir la dissonance émotionnelle et l'épuisement émotionnel ?
- Établir quels sont les postes à haute teneur émotionnelle et les combler en choisissant des candidats facilement capables de travail émotionnel.
  - Avoir un climat de travail où l'expression des émotions n'est pas réprimée (c'est-à-dire un climat positif et amical soutenu par la haute direction) et où l'on récompense les comportements désirés alors que les émotions indésirables (violence, hostilité, etc.) sont sanctionnées.
  - Favoriser le développement de l'intelligence émotionnelle des employés et l'expression saine des émotions au moyen de formation et d'accompagnement.
  - Offrir un soutien social suffisamment fort.
  - Favoriser la reconnaissance des efforts consentis par les personnes pour effectuer un travail de qualité et offrir des récompenses.