

LE PETIT LIVRE DU BIEN-ÊTRE · CHAPITRE 0.3 · FICHE DE RÉVISION, STYLE EXAMEN

Émotion ou sentiment : agir au bon moment

CO 328 · travail émotionnel Une émotion se vit sur le moment ; un sentiment s'installe et finit par colorer toute la relation de travail. Pour un cadre ou un service RH, savoir lequel on a en face change la réponse : on accueille une émotion, on traite un sentiment. Ce chapitre dit quoi faire, et quoi dire, dans les deux cas.

1 L'essentiel à savoir par cœur

- L'**émotion** est brève (secondes, minutes), déclenchée par un fait et visible dans le corps ; le **sentiment** dure (jours, semaines), parce que l'émotion a été interprétée et ruminée ; l'**humeur** est un fond diffus, sans cause précise.
- Sur le moment : **accueillir et différer**. Ne rien envoyer, ne rien décider, nommer l'émotion, revenir aux faits plus tard.
- Quand ça s'installe : **en parler et changer quelque chose**. Un fait, le ressenti, le besoin, une demande ; puis une mesure et une date de bilan.
- Un **conflit n'est pas un abus** : un désaccord se discute, un conflit se règle à trois, des attaques répétées contre une personne appellent protection et enquête (CO 328).

20 minutes avant de répondre à chaud	**48** heures pour revenir aux faits	**4** temps : fait, ressenti, besoin, demande	**3** niveaux : désaccord, conflit, abus

2 La base légale, article par article

- L'employeur protège la **personnalité** et la santé de chacun (CO 328 al. 1 ; LTr 6 ; OLT 3 art. 2, santé physique et psychique) : il doit agir quand un conflit dégénère, pas seulement quand il y a plainte.
- Il n'y a pas de harcèlement psychologique du seul fait qu'un conflit existe ou que l'ambiance est mauvaise (TF 4C.343/2003) ; le mobbing suppose des agissements hostiles répétés pendant une période assez longue (ATF 125 III 70).
- Les directives de l'employeur (CO 321d) peuvent fixer des règles de communication et de gestion des désaccords ; elles valent pour les cadres aussi.
- Exprimer un désaccord de bonne foi n'est pas une faute : un congé donné parce que le travailleur fait valoir de bonne foi des prétentions résultant du contrat est abusif (CO 336 al. 1 let. d).
- Une démission ou un licenciement donnés sous le coup de l'émotion lient en principe (CO 335) : la nuit de réflexion est une protection, pas une politesse.

3 Les règles, cas par cas

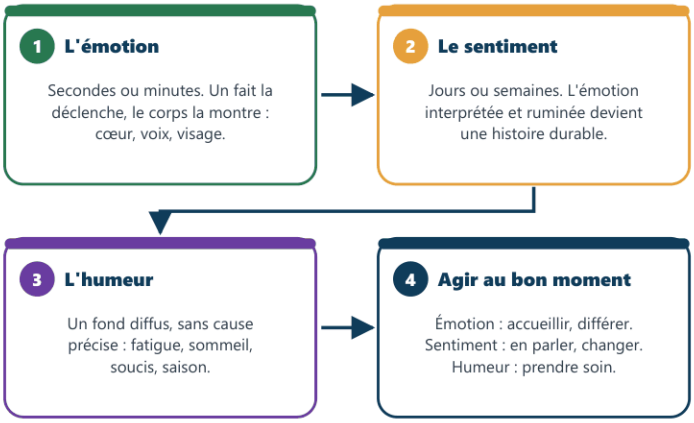
Situation	Règle	Article
Un collaborateur hausse le ton en réunion	Émotion : pause, puis échange à deux le jour même ou le lendemain	CO 328
Une collaboratrice est « froide » depuis la réorganisation	Sentiment : proposer un entretien, chercher le besoin, convenir d'une mesure	Bonne pratique
Deux collègues ne se parlent plus depuis un mois	Conflit : entretien à trois ou médiation, règles écrites	CO 328
Une personne dit « harcèlement » après un désaccord ferme	Écouter, recueillir les faits, distinguer sans minimiser ; enquête si les faits le justifient	TF 4C.343/2003
Moqueries répétées contre la même personne	Plus un conflit : protéger, enquêter, sanctionner	CO 328 · ATF 125 III 70
Les RH reçoivent deux consignes contraires	Nommer le paradoxe, demander un arbitrage écrit	CO 321d

4 La méthode, dans l'ordre

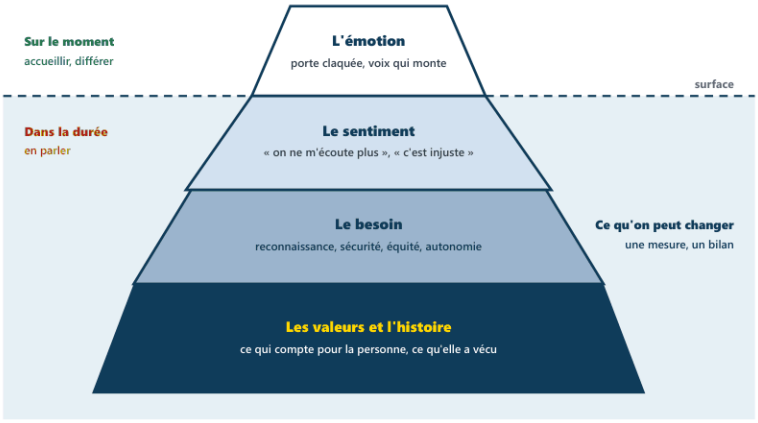
1. Identifier : émotion, sentiment ou humeur.
2. Sur le moment : accueillir et différer.
3. Dans la durée : entretien en quatre temps.
4. Distinguer désaccord, conflit et abus.
5. Fixer une mesure et une date de bilan.

> **« On accueille une émotion, on traite un sentiment. »**

5 Le schéma



Trois états, trois réponses : la durée et le récit font la différence



On ne voit que la pointe : l'émotion. Pour agir durablement, il faut descendre jusqu'au sentiment et au besoin qu'elle signale.

6 Les pièges

Répondre à un sentiment comme à une émotion (« ça va passer ») ou à une émotion comme à une faute (avertissement pour une porte claquée). Le premier laisse pourrir, le second envenime.

Côté RH et paie : Le rôle du service RH

- Former les cadres à reconnaître le moment : accueillir une émotion, traiter un sentiment ; c'est une compétence de conduite qui s'apprend.
- Proposer un cadre pour les désaccords (règles de la dispute utile, entretien à trois, médiation) avant que le conflit ne devienne une affaire.
- Reconnaître le travail émotionnel des métiers de contact, et celui des RH elles-mêmes : pauses, supervision, droit de passer la main.
- Pour les critères juridiques et la procédure, voir conflit, mobbing, harcèlement, le mobbing et l'enquête interne.

7 Le cas type du chapitre

Le silence de Marc. Depuis l'arrivée d'un nouveau chef d'équipe il y a deux mois, Marc, technicien apprécié, ne participe plus aux réunions, répond par monosyllabes et a refusé une formation. Lors d'un point, il a lâché : « De toute façon, ici, on ne nous écoute plus. » Son responsable pense qu'il « boude » et qu'il faut attendre.

a. Émotion, sentiment ou humeur ?

b. Attendre est-il une bonne idée ?

c. Que doit faire le responsable, et que dire ?

Corrigé en fin de fiche.

8 Le coin de l'expert

- La distinction émotion, sentiment, humeur vient de la psychologie et des neurosciences (notamment Antonio Damasio : l'émotion est d'abord corporelle, le sentiment en est la perception consciente) ; au travail, la durée et la présence d'un récit sont les repères les plus utiles.
- Le travail émotionnel (Hochschild, 1983) distingue le jeu de surface, qui use vite, et le jeu en profondeur ; il fait partie des contraintes à évaluer dans l'analyse des risques psychosociaux.
- Nos décisions sont plus émotionnelles qu'on ne le croit : la colère pousse à décider vite et seul, la peur à ne rien décider. D'où deux garde-fous : la nuit de réflexion et l'avis d'une personne qui n'est pas concernée.
- Un désaccord bien mené augmente la qualité des décisions ; un conflit relationnel la fait baisser. Le rôle du cadre est de ramener le second vers le premier.

9 La jurisprudence à connaître

Arrêt	Ce qui a été jugé	Article
TF 4C.343/2003 (13.10.2004)	Il n'y a pas harcèlement psychologique du seul fait qu'un conflit existe dans les relations de travail ou que l'ambiance est mauvaise, ni parce qu'un employé est invité avec insistance à respecter ses obligations.	CO 328
ATF 125 III 70	Définition du mobbing : agissements hostiles répétés pendant une période assez longue, par lesquels on cherche à isoler, marginaliser ou exclure une personne.	CO 328

10 Questions d'examen

1. Vrai ou faux ? Une émotion dure en général plus longtemps qu'un sentiment.

2. Vrai ou faux ? Face à une émotion vive, mieux vaut différer toute décision.

3. Vrai ou faux ? Un sentiment d'injustice finit toujours par passer seul.

4. Vrai ou faux ? Tout conflit entre collègues est un mobbing.

5. Vrai ou faux ? Le travail émotionnel fait partie des risques psychosociaux.

6. Vrai ou faux ? Face à deux consignes contraires, les RH peuvent demander un arbitrage écrit.

7. Cas express : Un collaborateur boude depuis deux mois : attendre ?

8. Cas d'examen, « Le mot « harcèlement » après un désaccord » : Après une réunion où sa proposition a été refusée sèchement, Léa écrit aux RH qu'elle est « harcelée » par sa responsable. C'est la première fois qu'elle se plaint.

9. Cas d'examen, « Les RH prises entre la direction et l'équipe » : La direction demande aux RH d'annoncer un gel des salaires « avec bienveillance, sans ouvrir de débat ». L'équipe attend une explication et des perspectives. La responsable RH dort mal depuis deux semaines.

10. Résolvez le cas type de la section 7, « Le silence de Marc », questions a à c.

11. Citez les étapes de la méthode, dans l'ordre, et la base légale du chapitre.

11 Corrigés

1. Faux : C'est l'inverse : l'émotion est brève, le sentiment s'installe.

2. Vrai : On accueille, on fait une pause, on revient aux faits plus tard.

3. Faux : Il faut en parler et, si une erreur a été faite, la corriger.

4. Faux : Le mobbing suppose des agissements hostiles répétés visant une personne (ATF 125 III 70).

5. Vrai : Montrer une émotion attendue use, surtout dans les métiers de contact.

6. Vrai : Nommer le paradoxe et faire décider celui qui en a le pouvoir.

7. Non. C'est un sentiment : proposer un entretien, chercher le besoin, convenir d'une mesure et d'un bilan.

8.

Recevoir Léa rapidement, la remercier d'avoir parlé et recueillir les faits : quoi, quand, devant qui, depuis quand. Si l'on ne trouve qu'un désaccord vif et isolé, l'expliquer avec respect (un conflit n'est pas un harcèlement, TF 4C.343/2003) et proposer un échange à trois avec la responsable sur la manière de dire non. Si d'autres faits apparaissent (répétition, humiliation, mise à l'écart), ouvrir une enquête interne. Dans tous les cas : aucune mesure contre Léa pour avoir signalé de bonne foi.

9.

Nommer le paradoxe à la direction : on ne peut pas être à l'écoute sans laisser parler. Demander un arbitrage écrit : qui annonce (la direction, avec les RH à ses côtés), ce qui peut être dit (les raisons, la durée, ce qui sera réexaminé), ce qui reste ouvert (questions individuelles en entretien). Pour la responsable RH : un lieu pour en parler (pair, supervision) et, si le sommeil reste touché, son médecin. Voir stress et épuisement.

10.

1. Un sentiment : cela dure depuis deux mois, il y a un déclencheur (le changement de chef) et un récit (« on ne nous écoute plus »).

2. Non. Un sentiment ne passe pas seul ; il s'étend souvent à l'équipe et peut finir en démission ou en conflit ouvert.

3. Proposer un entretien seul à seul, à une heure fixée : « Depuis deux mois, je te sens moins présent en réunion. J'aimerais comprendre ce qui a changé pour toi. » Écouter, reformuler, chercher le besoin (être consulté sur l'organisation du travail ?), convenir d'une mesure concrète (un point mensuel, un rôle dans le choix des outils) et d'une date de bilan. Si le malaise tient au style du nouveau chef, en parler avec lui, et avec les RH si nécessaire. Voir le feedback.

11. 1) Identifier : émotion, sentiment ou humeur. ; 2) Sur le moment : accueillir et différer. ; 3) Dans la durée : entretien en quatre temps. ; 4) Distinguer désaccord, conflit et abus. ; 5) Fixer une mesure et une date de bilan. Base : CO 321d, 328, 335, 336 al. 1 let. d ; LTr 6 ; OLT 3 art. 2 ; TF 4C.343/2003 ; ATF 125 III 70.