

# PEUT-ON APPRIVOISER LA PUISSANCE DES ÉMOTIONS DANS LES ÉQUIPES?

MANAGERS ET DIRIGEANTS SONT SOUVENT MAL À L'AISE AVEC LES ÉMOTIONS DANS LE MILIEU PROFESSIONNEL. L'INSTITUT INTERDISCIPLINAIRE DU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE (IIDE), A MENÉ UNE RECHERCHE POUR OBSERVER LA MANIÈRE DONT LES ÉQUIPES APPRÉHENDAIENT COLLECTIVEMENT LES ÉMOTIONS. AVEC QUELQUES GUIDELINES SUR LA MANIÈRE DE MIEUX LES APPRIVOISER.

Texte: Céline Desmarais et Isabelle Agassiz, IIDE, HEIG-VD



**Céline Desmarais**

Professeure et co-Directrice du MAS Développement Humain dans les Organisations, HEIG-VD.

Une restructuration, un changement organisationnel, le comportement du manager, un article négatif sur l'entreprise dans les médias, des difficultés récurrentes avec des clients ou des usagers... Tous ces événements, et bien d'autres, créent des émotions, parfois très fortes, au sein des équipes de travail.

Quand ces émotions sont partagées au sein du groupe ou quand elles sont divergentes, mais concernent un événement qui a une signification collective pour l'équipe, on peut parler d'émotions collectives.

Face à celles-ci, les collaborateurs et plus encore les managers se sentent souvent démunis. Au sein de l'Institut Interdisciplinaire du Développement de l'Entreprise (IIDE), nous avons mené une recherche pour observer la manière dont les équipes appréhendaient collectivement les émotions et pour apporter des guidelines sur la manière de mieux les apprivoiser.



**Isabelle Agassiz**

Adjointe scientifique HEIG-VD - IIDE, Institut interdisciplinaire du développement de l'entreprise.

## La puissance des émotions au travail, une question mal «gérée»

Les émotions au travail suscitent un intérêt croissant de la recherche en management. Depuis deux décennies, de nombreux travaux portent sur les manifestations et les conséquences des émotions au travail. Ceux-ci montrent à quel point les émotions sont centrales dans l'action humaine et la prise de décision. Elles exercent un effet primordial sur l'activité au sein d'une équipe. Elles peuvent rendre insolubles les situations qui sembleraient les plus simples a priori. Il existe en outre des phénomènes de contamination au sein d'une équipe qui peuvent créer des spirales négatives ayant des conséquences profondes et à long terme.

Ces éléments plaident en faveur d'une plus grande attention portée aux phénomènes émotionnels au sein des équipes. Cependant, les managers et les dirigeants préfèrent souvent nier leur importance. Ils sont mal à l'aise avec les émotions dans le milieu professionnel, notamment les émotions négatives et surtout quand elles ont une dimension collective. En effet, nous considérons souvent que le professionnalisme consiste à mettre ses émotions de côté. Le management est porteur d'une norme de rationalité qui fait mauvais ménage

avec les affects (Bonnet, 2020). Pour de nombreux managers, parler des émotions ou de ce qui les provoque est dans le meilleur des cas une perte de temps ou pire, ouvre une boîte de pandore. Ils hésitent à aborder collectivement les problèmes qui ont des dimensions émotionnelles et espèrent les atténuer en les ignorant...

## LES CONDITIONS D'UNE RÉGULATION COLLECTIVE DES ÉMOTIONS AU SEIN D'UNE ÉQUIPE

Nos travaux montrent qu'il existe un ensemble de conditions qui permettent la mise en œuvre d'une régulation collective des émotions au sein de l'équipe:

- Pour que les émotions soient régulées, il convient tout d'abord que l'événement qui les a provoquées soit interprété comme concernant la totalité de l'équipe. Ainsi dans la situation d'Annick (voir l'encadré ci-contre: une équipe qui ne se sent pas protégée), l'événement est à la fois particulier (il la concerne personnellement) et collectif (il renvoie chaque membre de l'équipe à son rôle et aux conditions dans lesquelles il l'exerce).
- Les émotions produites par la situation doivent être partagées (régulation par le partage social). Cela suppose que l'équipe soit capable d'accepter l'expression d'émotions négatives.
- La situation doit faire l'objet d'échanges qui aboutissent à une ou des interprétation-s partagée-s (régulation par le changement cognitif, la réévaluation de la situation). Cela suppose que l'équipe accepte l'idée de partager sur une situation sans objectif immédiat de résolution, pour permettre cette élaboration collective.
- Enfin le collectif peut décider ensemble d'actions qui vont permettre de prévenir ou de faire mieux face à des événements similaires (régulation par la gestion de la situation mais aussi par le partage social).

En revanche, les émotions sont régulées de manière dysfonctionnelle quand certains membres de l'équipe se mettent en position de retrait vis-à-vis des questions concernant l'équipe (retrait social), quand certaines situations font l'objet d'un tabou ou encore quand les personnes estiment que l'expression de leurs émotions ou celle de leurs collègues est malvenue (suppression émotionnelle).

### Apprivoiser la puissance des émotions: les stratégies de régulation émotionnelle.

Et pourtant, les travaux portant sur l'intelligence émotionnelle montrent que le bien-être et l'efficacité des individus dépendent largement de leur capacité à reconnaître, exprimer et réguler les émotions, autrement dit de l'intelligence émotionnelle. Parmi les compétences émotionnelles, la régulation des émotions consiste à agir sur les émotions pour les rendre plus fonctionnelles, en tentant de modifier celles qui peuvent avoir des conséquences négatives sur le bien-être ou les objectifs de l'individu. La recherche a délimité un ensemble de stratégies de régulation que nous mobilisons quotidiennement.

Individuellement, nous régulons ainsi nos émotions en permanence. Mais au travail, l'équipe est un lieu dans lequel des émotions collectives émergent, et celles-ci peuvent alors être régulées collectivement. Cela se réalise souvent de manière informelle (Bonnet, 2020) dans les couloirs ou à la pause-café, mais également lors de séances formelles. Pour cela, il faut y rendre possible l'expression des émotions ressenties au sein de l'équipe pour qu'elles puissent être traitées collectivement. Ainsi, la recherche montre que les compétences des équipes dans la régulation des émotions sont associées à une meilleure gestion des conflits, à une plus grande performance et une meilleure coopération.

Les équipes ont ainsi beaucoup à gagner à apprendre à mieux apprivoiser les émotions qui naissent en leur sein. ●

#### Références

Bonnet, T.: La régulation sociale du risque émotionnel au travail, Octarès Editions, 2020  
Mikolajczak, M., Quoidbach, J., Kotsou, I., & Nelis, D.: Les compétences émotionnelles, Éd. Dunod, 2020



**POUR DE NOMBREUX  
MANAGERS, PARLER DES  
ÉMOTIONS OU DE CE QUI LES  
PROVOQUE EST DANS LE  
MEILLEUR DES CAS UNE  
PERTE DE TEMPS OU PIRE,  
OUVRE UNE BOÎTE DE  
PANDORE.**

## UNE ÉQUIPE QUI NE SE SENT PAS PROTÉGÉE

Annick est une jeune interne en médecine qui travaille dans un service de psychiatrie ambulatoire. Ce vendredi, elle est submergée par le stress, la peur, la colère... Le patient qu'elle vient de recevoir a soudain adopté un comportement agressif, a hurlé devant elle, puis s'est emparé d'un objet lourd d'un air menaçant, avant de quitter le bureau en claquant la porte. Deux collègues qui travaillent à proximité échangent avec elle dans le couloir et compatissent. Un certain ressentiment est partagé: l'équipe ne se sent pas protégée, elle a le sentiment d'avoir toujours plus la pression (elle doit rendre des comptes sur le nombre de consultations réalisées) sans que la difficulté du travail soit reconnue. Dans le même temps, Annick se sent coupable et se dit qu'elle a peut-être mal réagi, mais elle n'ose pas le partager avec ses collègues. Au bout d'une vingtaine de minutes, la discussion s'interrompt. De nouveaux patients sont arrivés, qui doivent être accompagnés. Annick aimerait faire un break, mais elle reçoit une patiente qu'elle sait suicidaire et ne se sent pas de la renvoyer chez elle.

## LES STRATÉGIES INDIVIDUELLES DE RÉGULATION\*

### Stratégies fonctionnelles

A priori	A posteriori
<p><b>Sélection de la situation</b> (j'essaie d'éviter les situations qui vont produire des émotions négatives).</p> <p><b>Evaluation de la situation</b> (je m'efforce de percevoir la situation de manière positive pour ne pas laisser à l'émotion le temps de m'envahir totalement).</p>	<p><b>Gestion de la situation:</b> je gère le problème <b>soit directement, soit en demandant de l'aide</b>. Mais cette stratégie n'est pas toujours possible.</p> <p><b>Ré-orientation de l'attention:</b> distraction externe (je fais autre chose) ou interne (je pense à autre chose). La distraction est une stratégie fonctionnelle à court terme, moins à long terme.</p> <p><b>Changement cognitif:</b> je réévalue et j'accepte la situation.</p> <p><b>Expression des émotions: partage social</b> (avec des personnes de mon entourage) qui prolonge les émotions positives et diminue les émotions négatives en favorisant le lien social, le sentiment d'être aimé. Le partage social favorise aussi la réévaluation cognitive et la distraction.</p> <p><b>Expression clarificatrice</b> (j'explique comment je me sens à la personne à l'origine des émotions).</p> <p><b>Techniques physio-relaxantes</b> (sport, sophrologie, relaxation).</p>

### Dysfonctionnelles

A priori	A posteriori
<p><b>Confrontation dysfonctionnelle:</b> Je me confronte à une situation dont je sais qu'elle produira des émotions négatives.</p> <p><b>Évitement dysfonctionnel:</b> j'évite une situation qui est anxiogène à court terme, mais devrait apporter des bénéfices à long terme.</p> <p><b>Procrastination:</b> cela diminue le stress à court terme, mais l'augmente sur le moyen terme.</p>	<p><b>Impuissance acquise:</b> je pense que je n'ai aucun contrôle sur la situation et que toute tentative de solution sera vaine.</p> <p><b>Rumination</b> (sans recherche de solution)</p> <p><b>Déni:</b> je refuse de reconnaître le problème: temporairement protecteur mais entrave la recherche de solution.</p> <p><b>Catastrophisation</b></p> <p><b>Recherche d'un bouc émissaire</b></p> <p><b>Suppression expressive</b> (je cache mon ressenti aux yeux d'autrui)</p> <p><b>Retrait social</b></p> <p><b>Expression inadéquate</b> (j'exprime une émotion à un moment ou d'une manière non acceptable pour l'interlocuteur)</p> <p><b>Agression verbale</b></p> <p><b>Abus de substances</b> (alcool, médicaments...)</p>

\* D'après Mikolajczak et al., 2020