



## Les émotions et leurs fonctions

Il peut être naturel de se demander si les réactions émotionnelles sont utiles en milieu de travail. Après tout, lorsque nous sommes au travail et que nous avons des tâches à accomplir, les émotions désagréables ou intenses qu'il nous arrive de ressentir peuvent sembler être une distraction inutile. Les gestionnaires, en particulier, peuvent en venir à se demander s'il est approprié d'accepter les réactions émotionnelles en milieu de travail. Ce qu'il est important de comprendre, toutefois, c'est que les émotions peuvent jouer un rôle utile et constituer une source d'informations clés pour orienter nos comportements. Qu'elles soient positives ou négatives, les émotions peuvent accomplir une fonction utile, même si cette fonction n'est pas évidente à première vue. En réfléchissant à ce qui explique la réaction émotionnelle particulière d'un membre de l'équipe, vous saurez mieux comment gérer cette réaction et comment soutenir le membre de l'équipe.

Toutes les émotions remplissent une ou plusieurs des fonctions de base suivantes :

- **Les émotions motivent les actions** – Les émotions nous amènent à réagir aux situations qui surviennent. Elles peuvent nous renseigner sur les circonstances et l'environnement dans lequel nous nous trouvons, ce qui nous aide à adopter un comportement approprié. Par exemple, si nous ressentons un certain malaise ou de la crainte, nous pouvons réagir en faisant face à la situation, en l'évitant ou en la fuyant. De même, si une nouvelle tâche entraîne de l'anxiété, nous réagissons en nous exerçant à l'avance afin d'être mieux préparés.
- **Les émotions transmettent des renseignements utiles aux autres** – Les émotions peuvent communiquer des messages importants aux personnes qui nous entourent. Elles peuvent leur indiquer ce que nous ressentons et ce dont nous avons besoin dans une situation donnée. Si nous semblons tristes, par exemple, nous communiquons aux autres que nous avons besoin de soutien. Si nous sommes en colère, nous leur signifions qu'ils ont outrepassé nos limites.
- **Les émotions remplissent une fonction d'autovalidation** – Les émotions nous disent qu'il survient quelque chose d'important qui peut influencer des aspects clés de notre vie. Elles nous aident à déterminer ce que nous aimons ou non, ce qui nous manque ou ce dont nous avons besoin. Un sentiment de rejet, par exemple, signifie que nous avons besoin de l'acceptation des autres, alors qu'un sentiment de solitude peut indiquer que nos besoins en matière de contacts sociaux ne sont pas satisfaits. En déterminant la fonction que remplit une émotion particulière, il nous est plus facile de déterminer les



mesures à prendre et le type de soutien dont le membre de l'équipe a besoin. Voici quelques exemples de fonctions précises (utiles ou problématiques) que peuvent avoir les émotions dans le milieu de travail :

### Crainte

*Exemple* – Un nouveau membre de l'équipe hésite à s'exprimer et à prendre position de crainte de ne pas dire ce qu'il faut et s'inquiète de son manque d'expérience par rapport aux autres membres de l'équipe.

- **Action motivée** – La crainte motive l'évitement de facteurs stressants. Le nouveau membre de l'équipe peut tenter d'éviter les situations qui créent un stress en ne se présentant pas aux réunions importantes ou en disant qu'il est malade.
- **Message transmis aux autres** – La crainte indique aux autres que nous avons besoin de soutien. Le comportement d'anxiété et d'évitement du nouveau membre de l'équipe indique aux gestionnaires qu'il a peut-être besoin d'aide pour s'acquitter de ses nouvelles tâches professionnelles. Ainsi, ces derniers peuvent lui offrir d'autres options sur le plan de l'orientation et de la formation, tout en lui faisant des commentaires positifs susceptibles de renforcer sa confiance en soi.
- **Autovalidation** – La crainte confirme une situation inquiétante. Le sentiment d'anxiété ressenti confirme au nouveau membre de l'équipe qu'il ne sent pas qu'il a suffisamment de compétence ou de confiance en soi pour faire son nouveau travail. Il peut conclure qu'il a besoin d'une formation supplémentaire pour surmonter son anxiété et décider de s'inscrire à un cours du soir.

### Colère

*Exemple* – Un membre de l'équipe est en colère contre un collègue qui prend plus de pauses que le nombre permis, ce qui oblige les autres membres de l'équipe à compenser ses absences.

- **Action motivée** – La colère motive l'autoprotection. Le membre de l'équipe sent le besoin de se protéger contre une surcharge de travail. Ses sentiments de colère l'amènent à faire face à une situation injuste qui risque de le stresser et de le rendre malheureux au travail.



- **Message transmis aux autres** – La colère indique aux autres que nous ressentons un manque de respect; elle établit des limites et nous avertit lorsque les personnes de notre entourage outrepassent ces limites.  
Par sa réponse de colère, le membre de l'équipe fait comprendre à son collègue qu'il a posé un geste qui le contrarie, ce qui peut l'amener à lui demander de s'expliquer à ce sujet.
- **Autovalidation** – La colère nous confirme qu'on nous manque de respect, qu'on nous attaque ou qu'on outrepassé les limites établies.  
La colère indique au membre de l'équipe qu'il a l'impression qu'on le traite injustement et sans égard. Il peut en conclure qu'il doit se défendre et en discuter pour tenter de trouver une solution.

## Tristesse

*Exemple* – Un membre de l'équipe est l'objet de taquineries constantes de la part de ses collègues de travail. Il ressent de la tristesse face à ce rejet.

- **Action motivée** – La tristesse motive des comportements de protection, comme l'évitement des facteurs de stress extrêmes.  
Le membre de l'équipe sent le besoin de se protéger pour éviter les effets néfastes sur son estime de soi. La tristesse ressentie l'avertit qu'il doit agir pour corriger la situation.
- **Message transmis aux autres** – La tristesse indique aux autres que nous avons besoin de soutien.  
L'expression non verbale de la tristesse chez le membre de l'équipe inquiète le gestionnaire et l'avertit que le membre de l'équipe a besoin de soutien. Ainsi, le gestionnaire peut l'interroger sur les causes de sa tristesse et lui demander s'il peut faire quelque chose.
- **Autovalidation** – La tristesse nous confirme que nous vivons une situation contrariante ou qu'une perte peut survenir.  
La tristesse ressentie par le membre de l'équipe lui indique qu'il n'est pas accepté par ses collègues comme il le voudrait. Il peut en venir à la conclusion qu'il doit trouver un autre emploi ou demander à la personne de qui il relève d'aborder le sujet avec ses collègues.



## Culpabilité

*Exemple* – Un gestionnaire se sent coupable, car un membre de l'équipe embauché récemment a fait de nombreuses heures supplémentaires pour remplacer deux collègues en congé de maladie.

- **Action motivée** – La culpabilité nous amène à nous amender ou à nous excuser (pour atténuer ce sentiment).  
Le gestionnaire sent qu'il doit s'occuper de la situation dans laquelle se trouve le membre de l'équipe. Sa culpabilité l'avertit qu'il doit faire quelque chose pour améliorer la situation.
- **Message transmis aux autres** – La culpabilité indique aux autres que nous nous soucions d'eux.  
Le sentiment de culpabilité ressenti par le gestionnaire et les excuses exprimées indiquent au membre de l'équipe que le gestionnaire est conscient de ses obligations et qu'il se soucie de la situation. Cela contribue à atténuer le ressentiment chez le membre de l'équipe, qui acceptera de bonne grâce l'indemnisation offerte.
- **Autovalidation** – La culpabilité nous indique que nous avons enfreint des normes internes (que nous avons fait quelque chose de répréhensible ou que nous avons failli à nos obligations).  
Le sentiment de culpabilité avertit le gestionnaire qu'il aurait dû intervenir plus tôt pour éviter au membre de l'équipe une surcharge de travail. Il peut en conclure qu'il doit présenter ses excuses et embaucher un travailleur temporaire pour alléger la charge de travail du membre de l'équipe.

## Honte

*Exemple* – Un membre de l'équipe a honte du fait qu'il commence à bégayer chaque fois qu'il fait une présentation lors d'une réunion.

- **Action motivée** – La honte nous amène à nous protéger, à éviter les gestes qui pourraient avoir des conséquences destructrices sur nos relations. Le membre de l'équipe sent le besoin de se protéger d'autres situations embarrassantes en public. Il peut tenter d'éviter la situation en ne prenant pas la parole lors des réunions. Cette



situation peut également le motiver à réduire son niveau de stress et d'anxiété lors des réunions, ce qui l'aidera à moins bégayer.

- **Message transmis aux autres** – La honte communiquée aux autres notre besoin de soutien.  
La honte manifestée par le membre de l'équipe et ses comportements d'évitement avertissent le gestionnaire que le membre pourrait avoir besoin d'aide pour surmonter ses problèmes lorsqu'il s'exprime en public. Ainsi, le gestionnaire pourrait modifier certains aspects des réunions ou offrir son soutien au membre de l'équipe pour l'aider à accroître son aisance lorsqu'il s'exprime en public.
- **Autovalidation** – La honte nous confirme que nos limites sociales ont été enfreintes et que notre valeur au sein d'un groupe est compromise.  
Le sentiment de honte qu'éprouve le membre de l'équipe lui indique qu'il ressent de la frustration de ne pas avoir autant de compétences que ses collègues quand vient le moment de prendre la parole en public. Cela valide l'importance pour lui de réussir dans ce domaine.