HAL
open science

# Le manager et ses émotions face à l'incertitude comportementale : " Et si c'était bien de la bienveillance et de l'humanité, et non de l'égoïsme et de l'intérêt, du boulanger, du boucher et du marchand de bière que nous attendrions notre dîner ".

Catherine Maman

▶ **To cite this version:**

Catherine Maman. Le manager et ses émotions face à l'incertitude comportementale : " Et si c'était bien de la bienveillance et de l'humanité, et non de l'égoïsme et de l'intérêt, du boulanger, du boucher et du marchand de bière que nous attendrions notre dîner ".. Collloque Institut de Psychanalyse et Management, May 2018, Paris, France. hal-01970374

**HAL Id: hal-01970374**

**https://hal.science/hal-01970374v1**

Submitted on 5 Jan 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**IP&M**

**Colloque Semaine du management**

**Paris Cité Universitaire**

**22 et 23 mai 2018**

L'incertitude comportementale au sein des organisations : creuset anxiogène de résistance, de souffrances et de dysfonctionnements mais aussi creuset des dynamiques du développement et dysfonctionnement

Positionnement de la communication dans l'axe : Les émotions en entreprise.

---

# Le manager et ses émotions face à l'incertitude comportementale :

« Et si c'était bien de la bienveillance et de l'humanité, et non de l'égoïsme et de l'intérêt, du boulanger, du boucher et du marchand de bière que nous attendrions notre dîner ».

Catherine Maman

IRG –UPEM

Catherine.maman@u-pem.fr

**Résumé :**

Nous traitons dans cette communication de l'incertitude comportementale en lien avec un déficit de connaissance et de prise en compte des émotions dans les relations au travail.

Héritage de notre vision cartésienne de la décision, les passions et les émotions ont toujours été considérées comme imprévisibles et incontrôlables. Mais, le consensus implicite sur l'évacuation nécessaire des émotions de la sphère professionnelle, du fait de l'incertitude qu'elles font peser sur nos comportements, semble enfin commencer à vaciller.

Les travaux montrant la nécessité de reconsidérer l'articulation de la cognition à l'émotion (Damasio, 1995) pour tendre vers une décision (notamment professionnelle) plus satisfaisante commencent à se faire entendre dans la communauté scientifique (Lacan, 2016).

Nous montrons dans cette communication que sans les messages émotionnels véhiculés par le para langage (la communication non verbale), les comportements humains sont beaucoup moins lisibles et interprétables. Comment prévoir, ou avoir des certitudes, sur les comportements à venir de quelqu'un, si celui-ci n'affiche aucune émotion ? Ne pas prendre en compte les émotions, c'est priver la communication d'une partie de son message et donc perdre des éléments d'information précieux nécessaires à la prise d'une décision plus adaptée à la situation et aux attentes de l'interlocuteur.

La sphère qui souffre le plus de cette incertitude comportementale liée à un déficit de l'expression émotionnelle est certainement la sphère professionnelle. Parmi les codes sociaux que nous apprenons très vite à intégrer au moment de notre entrée dans le monde du travail, celui de la neutralisation de nos émotions tient une place particulièrement importante.

Or, la quête, de plus en plus marquée, de sens au travail, l'importance du lien social, l'importance du ressenti, du partage et du « faire ensemble » nous ramènent à l'impérieuse nécessité d'entendre les émotions et donc à les exprimées.

La crise du management que traversent les entreprises aujourd'hui (Lacan, 2016) est, sans doute, liée à l'aseptisation émotionnelle qui règne dans l'univers professionnel. Les managers, avant tout, mais aussi l'ensemble des salariés doivent réapprendre à connecter leurs émotions à leur cognition.

Dans ce contexte, nous proposons un réapprentissage du management par la pratique théâtrale. Le théâtre est en effet le lieu qui rend possible un apprentissage émotionnel, sans implication personnelle, donc sans danger. La pratique théâtrale stimule des aptitudes émotionnelles qui sont aussi mobilisées par le management. L'expérience théâtrale permet de tester des émotions sans pour autant les ressentir, car jouer, ce n'est pas faire semblant, c'est faire vrai, se rapprocher d'une émotion, sans pour autant vivre la situation douloureuse de la dissonance émotionnelle. Nous aborderons ce réapprentissage du management par la pratique théâtrale à partir de deux expériences de l'enseignement du théâtre, réalisées par l'auteur, l'une dans un module de sciences humaines développé dans une école d'ingénieurs depuis presque 5 ans et l'autre déployée auprès d'un public d'étudiants en licence 3 d'économie et gestion. Ces deux publics seront, pour une grande partie d'entre eux, amenés à exercer des responsabilités managériales à plus ou moins moyen terme.

**Mots Clés** : Emotion, rationalité, comportements, incertitude, théâtre

**Abstract :**

In this paper, we deal with behavioral uncertainty related to a deficit of knowledge and emotion in relation to work.

Inherited from our Cartesian view of decision, passions and emotions have always been viewed as unpredictable and uncontrollable. But, the implicit consensus on the necessary evacuation of the emotions of the professional sphere, because of the uncertainty they impose on our behavior, finally seems to begin to waver.

Work showing the need to reconsider the articulation of cognition with emotion (Damasio, 1995) to move towards a more satisfactory decision (especially professional) is beginning to be heard in the scientific community (Lacan, 2016).

We show in this paper that without the emotional messages conveyed by para-language (nonverbal communication), human behaviors are much less readable and interpretable. How to predict, or have certainties, about someone's future behavior, if they show no emotion? Not taking into account the emotions, is to deprive the communication of a part of its message and thus to lose precious elements of

information necessary to make a decision more adapted to the situation and to the expectations of the interlocutor.

The sphere that suffers the most from this behavioral uncertainty related to a deficit of emotional expression is certainly the professional sphere. Among the social codes that we learn very quickly to integrate at the time of our entry into the world of work, the one of the neutralization of our emotions holds a particularly important place.

However, the quest, more and more marked, of meaning at work, the importance of the social bond, the importance of feeling, sharing and "doing together" brings us back to the imperative need to hear emotions and therefore of the expressed ones.

The management crisis that companies are going through today (Lacan, 2016) is, without a doubt, linked to the emotional sanitation that reigns in the professional world. Managers, above all, but also all employees must relearn how to connect their emotions to their cognition.

In this context, we propose a re-learning of management through theatrical practice. The theater is indeed the place that makes possible an emotional learning, without personal involvement and therefore without danger. Theatrical practice stimulates emotional skills that are also mobilized by management. The theatrical experience makes it possible to test emotions without feeling them, because to play is not to pretend, it is to be true, to get closer to an emotion, without experiencing the painful situation of emotional dissonance. . We will discuss this re-learning of management through theatrical practice based on two experiences of teaching drama, performed by the author, one in a module of human sciences developed in an engineering school for almost 5 years and the another deployed to an audience of undergraduate students in economics and management. These two publics will, for a large part of them, be led to exercise managerial responsibilities in the medium to long term

**Keywords :**

Emotion, rationality, behavior, uncertainty, theater

Les évolutions sociétales et organisationnelles contemporaines confrontent les individus, comme les collectifs, à des situations d'incertitude grandissante, notamment parce qu'elles plongent les acteurs dans des espace-temps accélérés (Rosa, 2010). La plus grande porosité des frontières entre d'une part, les temps et les espaces personnels et d'autre part, les temps et les espaces professionnels contribue à renforcer le sentiment d'incertitude (quand ne suis-je pas disponible pour mon travail ?). Et, l'intolérance des individus à l'incertitude est, pour certains, une source de souffrance au travail (Bernoux, 2010 ; Cazals-Ferré, 2011).

Par ailleurs, le pouvoir accélérateur du numérique nous permet de superposer plusieurs activités en même temps : Participer à une réunion tout en faisant une recherche documentaire sur internet, en répondant à des mails et à des SMS n'est absolument pas l'apanage de la génération Y. L'urgence des réponses attendues devient l'un des moteurs clés de nos comportements.

Hirschman (1980) énonce l'existence de *« deux catégories fondamentales qui déterminent, depuis Platon, l'analyse du comportement des hommes, c'est-à-dire d'une part, les appétits ou passions, et de l'autre la raison »* (p. 43). En suivant cette optique, nous considérons que nos comportements sont des faits observables construits par un entremêlement de cognition et d'émotion (je prends, par exemple, la parole dans une réunion pour partager une idée et simultanément pour exprimer une crainte, une irritation ou encore une satisfaction).

Longtemps considérées comme incontrôlables et destructrices par la littérature économique (Hirschman, 1980), les émotions ont été tenues à distance de l'univers professionnel. Il est encore aujourd'hui trop souvent mal venu, sur son lieu de travail, d'exprimer des émotions trop marquées (Hochschild, 2003) et encore moins d'évoquer celles des autres, surtout quand elles sont négatives.

Nous avons montré dans une précédente communication[1] que si les émotions exprimées dans un contexte professionnel, sont encore souvent considérées comme dérangeantes ou inappropriées, elles sont aussi pourtant, l'expression d'un message précieux à entendre notamment pour dénouer des conflits relationnels[2] qui s'expriment justement et, avant tout, sur le terrain de certaines émotions comme la peur, la colère, la honte ou encore la culpabilité.

L'avancée scientifique dans le domaine des neurosciences, montre aujourd'hui que « *la personne est une construction sociale autant que cérébrale et que chaque être se construit dans la relation avec autrui. Cela implique la capacité à comprendre les dimensions émotionnelles de son interlocuteur»* (Lacan 2016, p, 206).

Les managers restent cependant, très insuffisamment préparés à gérer leurs équipes sur le terrain des émotions et, des situations délétères s'enlisent enracinant de la souffrance au travail (Bernoux, 2010).

Pour autant, c'est justement la reconnexion à nos émotions qui peut permettre d'abord, de mieux appréhender nos propres comportements et émotions, tout en pénétrant dans le territoire émotionnel de l'autre, de manière à contribuer ensuite, à réduire l'incertitude comportementale.

Notre questionnement scientifique sera de montrer dans quelle mesure l'incertitude, portant sur les comportements est, en partie, produite par l'insuffisante connaissance et/ou prise en compte des émotions dans nos contextes professionnels. Dès lors, la question de la formation, notamment des

[1] « Résoudre les conflits par l'expression des besoins non satisfaits », Colloque IP&M, Lyon 16 et 17 novembre 2017.

[2] Les conflits relationnels s'opposent aux conflits de contenu. Ce qui est en jeu dans le conflit relationnel n'est pas tant l'objet de l'échange (une promotion, une prime, un changement de bureau, …) mais le positionnement des acteurs les uns par rapport aux autres ainsi que leurs attentes réciproques.

managers, à la prise en compte des émotions découlera de ce questionnement. Parmi les voies qui se dessinent pour reconnecter le manager à ses émotions, celle de la formation au management, à partir de la pratique théâtrale s'avère être une piste prometteuse (Maman et Pointet, 2018).

Cette communication se trouve au croisement de trois champs disciplinaires : le management, l'économie et la sociologie. Elle fait dialoguer des concepts issus de ces trois disciplines pour mieux comprendre le caractère incertain de nos comportements en lien avec l'insuffisante connaissance des émotions au travail. Elle mobilisera, dans la seconde partie, l'expérience de l'auteur en matière d'enseignement du théâtre.

Cette communication est construite autour de deux parties.

Dans la première, nous resituerons l'incertitude comportementale dans ses dimensions rationnelle et émotionnelle. D'abord en retraçant (I.1) l'évolution historique de la conception du « couple » rationalité-émotion en économie, puis, (I.2) en montrant en quoi les émotions peuvent être aujourd'hui appréhendées à la fois comme une source d'informations et comme un moyen d'orienter les comportements. Au moins dans leur première fonctionnalité (informationnelle) loin de les fuir, il serait au contraire souhaitable de les accueillir pour comprendre le message qu'elles nous délivrent.

La seconde partie montrera comment dépasser l'incertitude comportementale par le renouvellement des pratiques managériales et donc en amont par le développement de nouvelles formations au management.

(II.1) C'est souvent parce que l'on connaît mal l'autre et que l'on ne sait donc pas entendre ses besoins et s'adapter à ses attentes, exprimées à travers ses émotions, que les relations se dégradent en générant de l'incertitude comportementale.

(II.2) Nous verrons enfin comment le renouvellement amorcé des formations au management (notamment basées, pour certaines, sur l'apprentissage du théâtre) permettrait de donner naissance à un management relié aux émotions, éthique, respectueux et efficace.

## I- LE CADRAGE CONCEPTUEL AUTOUR DE LA RATIONALITE ET DES EMOTIONS

### I.1- Emotion ou rationalité : quelle compréhension de nos comportements ?

La question de la non prévisibilité ou de l'incertitude des comportements humains est au cœur des réflexions scientifiques depuis que la pensée cartésienne s'est imposée dans nos sociétés occidentales.

Nos comportements ont longtemps été présentés comme le résultat de deux forces opposées, celle de la rationalité, à valoriser, et celle des passions, qu'il fallait supprimer, car incontrôlable. Nous sommes encore, d'une certaine manière, prisonniers de cette vision duale, même si les choses évoluent.

Hirchman (1980) a montré comment la science économique est née au 18me siècle avec la première révolution industrielle, lorsqu'il est apparu que nos comportements pouvaient ne pas être guidés par nos passions, considérées comme imprévisibles et destructrices, mais répondaient au contraire, à la recherche d'un intérêt égoïste.

En effet, pour Adam Smith *« Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du marchand de bière ou du boulanger, que nous attendons notre dîner, mais bien du soin qu'ils apportent à leurs intérêts. Nous ne nous adressons pas à leur humanité, mais à leur égoïsme. Et ce n'est jamais de nos besoins dont nous parlons mais de leurs avantage»* (Smith, 1776, p. 43). En

posant le cadre, de ce qui allait devenir la pensée économique libérale, autour du concept d'intérêt, A. Smith ouvre « l'ère du calcul et de la mesure », celle de la possibilité d'anticiper les comportements humains notamment grâce à des calculs probabilistes. Les choix économiques des consommateurs vont dès lors, pouvoir être anticipés par les entreprises. Leur modèle de production va se construire à partir de la maîtrise de l'incertitude comportementale, parce que contrairement aux émotions, les intérêts peuvent être contrôlés ; on peut les inciter ou les dés-inciter en actionnant les bons leviers, ceux qui se rapportent au prix.

Cette vision réductrice de l'économie, dans laquelle les émotions sont totalement absentes, a été pendant longtemps (et est sans doute encore en partie) le cadre de référence exclusif des modèles économiques.

De plus, au delà de la démonstration de Smith, sur l'importance des comportements motivés par l'intérêt égoïste, et non plus par les passions, la portée de cette citation, emblématique de la pensé libérale, évoque déjà ce que Callon (1986) démontrera dans la sociologie de la traduction : la nécessité de s'adresser à l'autre dans les termes de son intérêt (au sens de ses attentes), si l'on veut « l'enrôler » dans un projet collectif.

Loin d'en arriver là, le modèle économique standard (Walras, Marshall, Pareto) a mis en scène un acteur qui deviendra emblématique dans la pensée économique du XXème siècle : l'agent économique rationnel. Le concept de rationalité en économie (longtemps considérée comme « totale ») est défini, comme la meilleure combinaison possible des moyens détenus (argent, temps, connaissances, compétences, …) par l'agent économique afin de maximiser l'atteinte de ses objectifs. Cela fait donc de l'agent économique un être omniscient qui a une vision parfaite de ses objectifs économiques (il connaît de manière précise ce qu'il cherche à atteindre à tout moment) et en conséquence, il ne prend que des décisions optimales (les meilleures décision possibles). Plus précisément, cela présuppose que cet agent économique rationnel peut instantanément avoir accès à toutes les informations nécessaires à la construction et à la comparaison de toutes les alternatives à ses choix. Ces alternatives peuvent être parfaitement comparées puisque l'agent rationnel peut anticiper l'intégralité des conséquences de chaque alternative à sa décision. Cette vision caricaturale des choix économiques et qui, de fait, évacue toute notion d'incertitude comportementale est bien sûr loin de la réalité comme l'a démontré Simon (1983) à travers le concept de « rationalité limitée ». Pour lui, l'être humain se lance dans des choix sans avoir une connaissance parfaite des objectifs recherchés. Ainsi, ce ne serait non pas la main cachée (invisible) du libéralisme qui guiderait, par son immanence, les comportements individuels vers des choix répondant à l'intérêt général mais, une « main cachante » qui rend possible les décisions humaines, justement parce que leurs objectifs sont en partie voilés (Hircshman, 1980). Dans ce cas, la rationalité existe a posteriori et non a priori. C'est dans l'action que l'agent économique comprend quels sont ses objectifs et oriente ses choix de manière itérative. Concernant les moyens mis en œuvre, H Simon (1983) montre que nous n'avons jamais, en amont de la décision, accès à toutes les informations nécessaires à un choix (même à l'ère d'internet !) et nous ne pouvons pas plus anticiper toutes les conséquences de chaque alternative. En outillant les comportements humains d'une rationalité limitée, Simon contribue à rapprocher la figure de l'agent économique de celle

de l'être humain, dont les comportements sont par nature entachés d'incertitude. On ne parle plus alors de décision optimale (la meilleure possible) mais de décision satisfaisante.

Dans un contexte marchand où les relations entre acteurs sont impersonnelles et non répétitives, l'asymétrie informationnelle et donc, l'absence de confiance entre les acteurs, conduit ceux-ci à développer des comportements opportunistes qui peuvent prendre deux formes : l'anti-sélection et le hasard moral. L'anti-sélection correspond à un comportement opportuniste ex-ante (c'est à dire avant l'échange marchand) ; il est incarné par le marché des voitures d'occasion Akerlof (1970). Quand je vends une voiture d'occasion, je vais tenter de minimiser voire de masquer les défauts invisibles de la voiture afin d'en augmenter le prix de vente, ce qui conduit le vendeur à être méfiant et à négocier le prix à la baisse quelque soit la qualité du véhicule. Ainsi, les vendeurs de véhicules « sains » seraient découragés de vendre leur voiture à un prix baissier et la retireraient de la vente. Il ne resterait sur le marché que des « limon » désignant dans le jargon américain des épaves, ce qui contribuerait à valider les « prédictions » des acheteurs.

Le hasard moral se manifeste ex post ; il est symbolisé par « l'arnaque aux assurances ». Je m'assure contre le risque incendie et je mets le feu à mon domicile afin de toucher la prime de l'assurance.

I.2- Sans émotions : les messages sont entachés d'incomplétude et source d'incertitude.

Quand deux acteurs communiquent, les émotions, sont à la fois révélatrices de l'état affectif, du locuteur comme de celui de l'interlocuteur, mais elles peuvent aussi contribuer à provoquer un changement d'état émotionnel en vu de produire un comportement attendu.

L'intérêt scientifique porté aux rôles des émotions dans les comportements humains est donc relativement récent.

Les travaux de Damasio (1995) sur les marqueurs somatiques, montrent que pour être efficaces nos comportements sont simultanément construits par notre cerveau gauche, siège de notre rationalité, et par notre cerveau droit qui abrite les intuitions et les émotions. Ainsi, le cerveau associe à une mauvaise décision, un ressenti négatif, et la balaye du champ de sa mémoire. A l'opposé, le ressenti positif associé à une autre décision sera signalé comme tel et mémorisé.

Ces travaux ont contribués à porter un regard plus positif sur le rôle des émotions dans des contextes professionnels. C'est donc bien l'articulation complexe entre *« le rationnel, l'émotionnel et le biologique qui conduit à penser que l'individu ne peut se comporter de façon distincte dans la vie privée et au travail et que l'aspect émotionnel y a son importance »* (Van Hoorebecke, 2008, p. 43)

L'émotion est d'abord, un révélateur d'information. Pour l'Ecole de Palo Alto, les émotions s'expriment à travers notre communication non verbale : proxémie, déplacement dans l'espace, intonation et débit de la voix, sourire, regard et autres mimiques du visage sont autant d'éléments d'informations sur l'état cognitif et surtout émotionnel de l'interlocuteur. Comprend-t-il le propos du locuteur ? Est-il d'accord ou en désaccord avec lui ? Est-il irrité, content ou apeuré ? Tous ces éléments sur l'état émotionnel de l'interlocuteur sont importants, ils permettent au locuteur, quand, il les captent, d'adapter instantanément son propos (Schramm, 1961) en fonction de ses objectifs : adoucir le ton et sourire, pour rassurer, ralentir

le propos pour s'ajuster à une incompréhension de l'interlocuteur, par exemple. On parle généralement de signaux faibles. Ils sont en effet plus au moins perceptibles et la plus ou moins bonne capacité d'observation de ces signaux par chacun va bien sûr être déterminante.

Les travaux d'Hochschild (2003) ont contribué à l'enrichissement du débat sur le rôle des émotions dans les comportements humains au travail. L'émotion transmet des informations mais contribue aussi à produire des comportements chez l'autre. L'auteure s'appuie notamment sur le concept de « travail émotionnel » ce travail consiste pour l'individu à essayer de changer le degré ou la nature de ses émotions (contrôler un stress, de la colère, de la gène). L'exemple emblématique prise par cette auteure est celui de l'hôtesse de l'air qui, par la douceur de sa voie, son rythme assez lent et ses sourires, cherche à rassurer ses passagers. Elle saurait tout autant, en cas de danger, utiliser un ton ferme accompagné de gestes toniques pour imposer que certains passagers debout s'assoient et se sanglent en cas de turbulence. Dans cette seconde situation, son registre émotionnel est plus compliqué elle doit à la fois rassurer tout en étant ferme pour imposer les comportements de sécurité.

Les travaux de Warthon et Erickson (1993), en typifiant le travail émotionnel, opèrent une sorte de synthèse sur les émotions.

Le travail intégrateur est celui qui correspond à l'amabilité (sourire, voix douce…) d'un premier contact.

Le travail neutralisateur cherche à masquer ses émotions notamment quand leur expression est considérée comme inappropriée. Enfin, le travail différenciateur consiste à outrer une émotion (voire à afficher une émotion non ressentie) pour induire chez l'autre, certaines émotions, absentes initialement, afin de l'amener à produire certains comportements (Maman et Hussant-Zébian, 2015).

## II-DEPASSER L'INCERTITUDE COMPORTEMENTALE PAR LE RENOUVELLEMENT DES PRATIQUES MANAGERIALES ET DES FORMATIONS AU MANAGEMENT

### II.1- Comment lever l'incertitude comportementale : De la co-naissance de l'autre vers sa reconnaissance

C'est bien du consensus implicite sur l'éviction des émotions au sein des organisations dont le management souffre le plus.

Le masquage ou La neutralisation, volontaire ou pas, des émotions peut être vécu comme une source d'incertitude : « Elle ne me sourit pas c'est qu'elle ne doit pas être contente de mon travail ! ». « Il ne me regarde jamais en réunion, il doit considérer que je ne suis pas quelqu'un d'important pour l'équipe ! ».

Dans un cadre professionnel, l'existence ou l'absence d'informations émotionnelles véhiculées par la communication non verbale, traduisant l'état émotionnel, peut être plus ou moins bien vécu. Le premier acte managérial essentiel est de faire connaissance avec ses collaborateurs. Faire connaissance c'est d'abord, chercher à connaître l'autre, à marquer un intérêt authentique pour ses sources de motivations, de bien être mais aussi de crainte, de doute ou de colère. Faire connaissance c'est aussi se dévoiler, dire certaines choses un peu personnelles sur soi pour engager la confiance en permettant alors la réciprocité dans le dévoilement du collaborateur à son tour. Car seul ce dévoilement peut permettre de réduire l'incertitude comportementale.

Sans connaissance de l'autre, il est impossible de savoir « à quoi fonctionne » celui à qui l'on s'adresse. Quelles sont les envies, les attentes de chacun? Il faut comprendre ce qui met mal à l'aise chacun, quels sont les sujets tabous ou les langages inappropriés ? Quels sont les besoins que chacun cherche à satisfaire prioritairement : se sentir membre à part entière du groupe, être reconnu dans son métier ou pour sa créativité ? Ou encore se sentir physiquement, psychiquement et symboliquement en sécurité.

Le terme « management » viendrait du latin « mano gere » qui aurait donné naissance au terme « ménager ». En vieux français le terme ménager exprimait alors le fait de « faire le ménage », c'est à dire trier, jeter, classer, ordonner, autrement dit organiser l'équipe et son travail, ce qui correspond à la première mission du manager. Une acception plus contemporaine du terme, « ménager » signifie prendre soin, faire attention, protéger. Tout le monde n'est pas source de ménagement, encore faut-il qu'il s'agisse de personnes dont on dépende et pour lesquelles on est en attente d'un comportement, d'une action nécessaire à l'atteinte de nos propres objectifs. Ainsi, pour connaître et reconnaître quelqu'un, pour savoir ce qui va le mettre en colère, ce qui est source de joie pour lui ou encore de culpabilité par exemple, il faut l'observer et donc s'intéresser à lui.

L'observation est sans doute la matière qui fait le plus cruellement défaut dans les cursus de formation au management. Nous verrons dans la partie suivante de cette communication comment la pratique théâtrale peut aiguiser cette observation conduisant à une meilleure compréhension des comportements humains et réduisant ainsi l'incertitude qui pèse sur ceux-ci. Un peu comme le leadership, certains ont sans doute des prédispositions naturelles à l'observation, mais pour les autres, cela peut fait l'objet d'un apprentissage.

Ce qui tendrait à rendre les comportements humains prévisibles c'est donc la connaissance bienveillante et authentique que l'on a de ceux qui les portent, rendant possible la satisfaction d'un besoin essentiel : la reconnaissance.

### II-2 Reconnecter le manager à ses émotions par une formation au management axée sur la pratique théâtrale

Comment réinventer la formation au management ? Pour Lacan (2016) « *Il faut accepter de repartir d'une page blanche. Il faut apprendre à désapprendre* ». (Lacan, 2016, p. 204). R Barthes, dans la conclusion de son discours inaugural à son entrée au collège de France, qualifiait cette expérience du « désapprendre » comme celle qui *« laisse travailler le remaniement imprévisible que l'oubli impose à la sédimentation des savoirs, des cultures, des croyances que l'on a traversés. Cette expérience a je crois un nom illustre et démodé (…) Sapientia : nul pouvoir, un peu de savoir, un peu de sagesse et le plus de saveur possible. »* (Barthes, 1978, p. 46). Car c'est bien de saveur (de sens et d'envie) et aussi de liens dont les salariés s'estiment carencés dans notre management classique.

Dans le fait de « travailler ensemble » ce qui prime aujourd'hui, ce n'est plus tant le travail que le fait d'être « ensemble », de retrouver du lien. *« Ce qui l'a (*la personne*) motive … c'est ce projet holistique de mêler les dimensions personnelles et professionnelles … …. Le plus puissant moteur d'actions et d'initiatives redevient l'envie »* (Lacan, 2016, p.202).

La pratique théâtrale pourrait-elle jouer un rôle dans la reconnexion des managers à leurs émotions et, donc dans leur formation à un management éthique, respectueux et efficace ? L'activité théâtrale pourrait-

elle aussi contribuer à la réinvention du collectif autour d'activités créatives qui correspondent aussi à un besoin fort exprimé au travail « *la création a chassé le travail comme valeur centrale de la société »* (Lacan, 2016, p. 202)?

Les relectures récentes des travaux de Goffman (2015) sur la métaphore dramaturgique, par des chercheurs en sciences de gestion (notamment Filser, 2002), ouvrent des perspectives quant à l'apport de la pratique théâtrale au monde de l'entreprise.

*« Sur scène, un comédien se présente, sous les traits d'un personnage, à d'autres personnages joués par d'autres comédiens ; le public constitue le troisième partenaire de l'interaction. Un partenaire essentiel certes et pourtant qui ne serait pas là si ce qui se passe sur la scène était réel. »* (Goffman, 2015, p.10).

Le théâtre est un lieu qui permet l'apprentissage émotionnel sans danger, parce qu'il stimule des aptitudes et des émotions qui sont aussi mobilisées par le management (l'écoute, le faire ensemble, l'observation,…)

Le jeu collectif sur scène peut constituer alors le cœur d'un nouveau dispositif pédagogique pour l'enseignement du management.

Le manager est crédible face à son équipe quand il ressent l'émotion exprimée (la joie lorsque, par exemple, il congratule un collaborateur ou son équipe pour un travail particulièrement remarquable).

Nous réalisons depuis respectivement 5 ans et 3 ans deux expériences originales basées exclusivement sur l'enseignement d'une activité théâtrale.

La première se déroule dans le cadre d'un module de sciences humaines au sein d'une école d'ingénieurs (l'ESIEE Paris). Elle est axée sur la préparation des élèves ingénieurs à leur future intégration dans le monde professionnel ainsi, qu'à terme, à l'exercice de responsabilités managériales. Nous participons dans ce cadre à une équipe constituée de cinq personnes professionnelles du théâtre et/ou du management.

La seconde expérience, que nous avons initiée et que nous pilotons à l'UPEM, a démarré il y a trois ans et met en œuvre un apprentissage théâtral pour des étudiants de Licence 3 en économie et gestion.

Les deux dispositifs sont assez voisins dans leur construction et dans leurs objectifs mais différents quant à leur volume horaire : 30 heures de cours pour le premier et seulement 7h30 dans le second. Malgré cette différence, les objectifs sont les mêmes. Il s'agit de travailler pour se rapprocher de trois séries de d'aptitudes fortement interconnectées.

L'aptitude à travailler en équipe passe par l'observation et l'adaptation à l'autre, et aux autres, tout en développant des comportements d'entraide et de soutien.

L'aptitude à comprendre et à exprimer des émotions se fait à travers le langage verbal et le langage non verbal (projection de la voix, rythme, débit, ton, silence, gestuelle, tonus corporel …)

L'aptitude à la concentration qui passe notamment par la respiration ventrale et permet de travailler sa « présence » (on peut parler aussi d'un certain leadership) qui passe notamment par l'apprentissage de l'amplitude gestuelle et des déplacements portés par une intention précise ainsi que par la suppression des gestes parasites.

Le travail, en vu de tendre vers ces trois objectifs, amène à mobiliser en permanence des émotions. A partir d'exercices et d'improvisations, l'apprenti comédien apprend à jouer la joie, la peur, la colère, l'impatience la honte, la timidité, la fierté, l'arrogance en découvrant que chacune de ces émotions se

décompose en un spectre très large de nuances. La colère par exemple peut se décliner en un simple énervement, une irritation, une indignation, un ressentiment, une exaspération, une hostilité ou encore de la fureur.

Notre proposition ne porte pas sur un enseignement du management en ayant recourt au théâtre. Il s'agit de proposer aux apprenants une activité théâtrale, depuis la création et l'écriture de scènes jusqu'au jeu devant un public qui va découvrir le travail créé et qu'il faut conquérir. Et le rôle du public va être central dans cet apprentissage.

Alors que la dissonance émotionnelle (l'écart entre les émotions ressenties et les émotions exprimées) dans le réel est source de souffrance (Raffaeli et Sutton, 1990), l'expérience théâtrale permet de tester des émotions affichées sans pour autant les ressentir et donc sans conséquences négatives quand les émotions sont elles-mêmes négatives (honte, gêne, colère, angoisse).

On est bien au-delà du « faire semblant » de nos jeux d'enfance mais, on est pas dans la réalité émotionnelle parfois douloureuse, on est dans un espace intermédiaire ou le jeu des acteurs fait vrai.

Parce que la scène est ce lieu dans lequel on n'est plus soi mais un personnage joué, même le temps d'un exercice, l'expression de ses émotions comme l'accueil des émotions jouées par ses partenaires, sont libérées des contraintes sociales.

Le public joue un rôle déterminant dans cet apprentissage, le satisfaire ; l'émouvoir, le surprendre deviennent les objectifs de l'acteur qui joue, comme on peut aimer à contenter ou à surprendre un client. Pinet et Coupet (2009) s'intéressent à l'évolution de la relation de service. Pour eux, « *Les valeurs centrées sur le service sont donc fortement marquées par le respect des autres et par l'ouverture aux autres, d'une façon quasi altruiste (…) le leader fait confiance, il écoute, il est serviable (….) la générosité ne lui semble pas une valeur dépassée, car il sait que la satisfaction et surtout le ravissement du client sont des choses qui se propagent et se multiplient.* » (Pinet J. et A. Coupet A., 2009, p.52).

L'activité théâtrale est empreinte de cette même générosité et, la satisfaction et le ravissement du public, que ce spectacle vivant rend immédiatement perceptible en temps réel, est le moteur des comédiens : plaire, émouvoir, faire rire, surprendre.

C'est pourquoi même dans les exercices ou les répétitions théâtrales, si le public est physiquement absent, sa figure est cependant toujours présente, l'enseignant la matérialise en délimitant les zones de jeu et en insistant sur le fait de ne pas être dos au public, de ne pas cacher un partenaire au regard du public ou de se laisser cacher. Trouver sa place en respectant celle des autres est une injonction renouvelée des metteurs en scènes sur les plateaux.

Pour que le jeu des acteurs fonctionne, devant un public, ceux-ci apprennent à puiser dans des ressources émotionnelles, qu'ils découvrent parfois, tout en faisant l'expérience de la différence entre l'émotion ressentie et l'émotion exprimée. Sur scène, il ne s'agit pas de ressentir une émotion mais de s'en approcher pour l'exprimer de manière authentique. Cette démarche permet ainsi de s'entrainer à la posture de manager en testant l'expression émotionnelle et les conséquences émotionnelles sur ses partenaires sans implication personnelle.

**CONCLUSION**

Nous avons exploré, dans cette communication, la question posée par l'incertitude comportementale dans les organisations sous le prisme du rôle que les émotions peuvent jouer, quand elles sont exprimées, dans la réduction de cette incertitude et donc dans le développement de relations plus sereines.

La compréhension plus authentique de l'autre, de ses besoins, de ses attentes et donc de ses comportements, peut être rendue plus complète lorsque la communication exprimée n'est pas amputée d'une partie du message, le message émotionnel.

Le déficit d'émotions exprimées particulièrement dans la sphère professionnelle résulte d'un très ancien et double consensus, bien ancré depuis la pensée cartésienne et déjà amorcé par la pensée platonicienne, autour de l'idée d'une part, qu'il est dérangeant d'exprimer des émotions, notamment trop marquées et d'autre part, que les émotions doivent être écartées de l'analyse des comportements humains, parce qu'elles sont considérées comme incontrôlables et imprévisibles.

Pour autant, le constat qui est fait aujourd'hui sur le management organisationnel est assez alarmant. Même si bon nombre d'entreprises ont pris conscience, depuis la vague de suicides au travail de la fin des années 2000, du caractère parfois toxique de certaines pratiques managériales, elles peinent encore à dessiner les voies d'un management de demain répondant mieux aux nouvelles attentes des acteurs autour de la reconnexion des émotion à la cognition. De plus, les changements majeurs que nous vivons, notamment impulsés par la nouvelle révolution technologique, contribuent à la dissolution de tous les repères spatio-temporels au travail. Le développement d'espaces de co-working, d'espace de détentes dans lesquels des canapés font leur entrée, sont autant d'éléments qui démontrent aussi le fort besoin de lien, d'échange ou simplement « d'être ensemble » exprimés par les acteurs au sein des organisations. Cette attente du renforcement du lien au travail se place surtout dans le champ de l'émotionnel. Les réseaux sociaux par exemple ou les sites d'évaluation des prestataires de services, encore, nous invitent de plus en plus à porter et surtout à exprimer et rendre public un jugement sur des événements politiques, sur le monde des people. Ces avis, d'ailleurs de plus en plus l'objet de critiques de par leur virulence, fortement marqués par nos émotions (en quelques clics, j'exprime que j'aime ou je déteste telle prestation de service, telle entreprise, telles décision politique ou encore tel artiste) Et quand nous retournons dans notre univers professionnel, nous sommes finalement un peu désarmés par le fait que nous ne pouvons pas y exprimer les jugements et les émotions qu'il est si facile de donner à entendre dans la société civile, via internet.

Mais, ce déferlement émotionnel sur les réseaux sociaux pourraient d'ailleurs aussi avoir un effet contreproductif sur la thèse que nous défendons dans cette communication. C'est pourquoi la reconnexion de l'émotion à la cognition, au cœur d'une nouvelle pensée managériale en gestation, ne doit cependant surtout pas être associée à un débordement émotionnel (cris, gestuelles outrées, ton menaçant, claquement de porte,…). Si les expressions doivent être exprimées pour rendre le message plus complet et donc réduire l'incertitude comportementale, ce message doit rester « entendable » par l'autre. Il est aussi important d'apprendre à décrypter « les signaux faibles » : léger changement de ton, silence, moues,

froncement de sourcil. Nous sommes naturellement très inégaux face à cette aptitude à l'observation des éléments de l'information émotionnelle. Si certains ont une facilité naturelle au repérage des émotions et des changements d'états émotionnels par des indices ténus, d'autres n'ont pas la même faculté d'observation, sans compter bien sûr qu'il peut exister de nombreuses différences en fonction des personnes, de leur culture et de leur personnalité notamment.

L'observation et le décryptage des signaux émotionnels pourraient se faire, d'après nous, à partir de la pratique théâtrale. La scène peut devenir un lieu pour tester nos émotions, apprendre à les exprimer et à les décrypter chez l'autre, sans les conséquences négatives vécues parfois, en dehors de la scène.

Pour cela, encore faut-il que chacun accepte de se dévoiler. Chacun est maître de ce qu'il décide de dévoiler sur lui et il appartient à chacun de définir ce qui peut l'être et ce qui doit rester du domaine de l'intime. Ce dévoilement émotionnel pourrait être une façon, pour l'interlocuteur, d'apprendre à mieux connaître son locuteur et donc de réduire l'incertitude portant sur les comportements de celui-ci.

**REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :**


ABRAHAM R. (1998), *« Emotional Dissonance in Organizations : a conceptualization of consequences moderators »,* Leadership and Organization Development Journal, Vol. 19, n°3

AKERLOF G. (1970) The Market of lemon

BARTHES R. (1978) La leçon inaugurale de la chaire de sémiologie littéraire du collège de France, Editions Seuil

BERNOUX Ph., (2010), « L'anthropologie dans l'enseignement en management : la reconnaissance sociale », Management et avenir n°36, 6

CALLON M. (1986), « Eléments pour un sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique (1940/1948-)* Troisième série, Presses Universitaires de France, Vol. 36, pp. 169-208

CAZALS-FERRE MP, (2011), « Vers une transformation des conflits organisationnels : analyse des principaux facteurs impliqués et des conséquences sur les pratiques des professionnels de la santé au travail intervenant dans ce domaine » in Bulletin de psychologie, tome 64 (3)/513/mai-juin

DAMASIO A., (1995), *L'erreur de Descartes : la raison des émotions,* Paris Editions Odile Jacob

DAMASIO A.R. (2003*), Spinoza avait raison, joie et tristesse, le cerveau des émotions*, Odile Jacob, Paris.

FILSER M (2002) Le marketing de la production d'expérience : Statut théorique et implications managériales. *Décisions Marketing* 28, 13-22.

HIRSCHMAN A. O. (1997) « Les passions et les intérêts : justifications politiques du capitalisme avant son apogée, Paris, Puf

HOCHSCHILD A., (2003), *«* Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale *»* in Travailler, n°9 /1, pp. 19-49

LACAN A. (2016), « La postmodernité dans l'entreprise : quel manager pour relever le défi ? » *Management et Avenir*, Vol. 8, No 90, p.195-217.

MAMAN C. et HUSSANT-ZÉBIAN R. (2015) « Que d'émotions dans les services ! » Entre script prescriptif et esprit de service : quelle place pour les émotions dans la production de service ? » in Management des services d'Abramovici, M., Chevrier S. et Jougleux M., PUG.

MAMAN et POINTET (2018) « *Dialogue » : Le théâtre au service du renouvellement de l'apprentissage du management et du leadership, le cas d'une école d'ingénieurs. »,* Actes des Journées MACCA, 25 et 26 janvier 2018.

PEREIRA B. (2013), « Du harcèlement moral au harcèlement managérial : les limites de l'objectivation légale » in RFG 4, n° 233

PINET J. et COUPET A., 2009, « Créer une culture service : une question de leadership », *Gestion*, n° 33/numéro 4, p. 48-57

POILPOT-ROCABOY G. et WINTER R., (2008), « Combattre le harcèlement psychologique au travail : proposition d'un processus d'intervention » in Annales des Mines-Gérer et comprendre n° 94 4

RAFFAELI A. ET SUTTON R.I. (1990), "Busy store and demanding customers : haw do they affect the display of positive emotion ?" *Academy of Management Journal*, 33, 3.

ROSA H. (2010), *Accélération, une critique sociale du temps*, La Découverte.

SCHRAMM W. (1961) *Le Processus et les effets de la Communication de masse,*

SIMON H (1983) *Administration et pouvoir de décision,* Economica

SMITH A. (1776) *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des Nations,* Editions de l'institut Coppet

VAN HOOREBECKE D. (2008) « L'émotion et la prise de décision », RFG, 2008/2, n° 182

WARTHON A.S., ERICKSON R.J. (1993), "Managing emotion on the job and at home : understanding the consequences of multiple emotional roles", *Academy of management Review*, 18, 3.