



HAL
open science

Le manager et ses émotions face à l'incertitude comportementale : Le rôle de la pratique théâtrale dans l'apprentissage d'un management rénové

Catherine Maman

► To cite this version:

Catherine Maman. Le manager et ses émotions face à l'incertitude comportementale : Le rôle de la pratique théâtrale dans l'apprentissage d'un management rénové. Institut Psychanalyse et Management, 2020, Métamorphoses du management, de l'information et de la communication au sein des organisations et des réseaux, 9. hal-03229625

HAL Id: hal-03229625

<https://hal.science/hal-03229625>

Submitted on 25 Dec 2023

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.

Le manager et ses émotions face à l'incertitude comportementale : Le rôle de la pratique théâtrale dans l'apprentissage d'un management rénové.

Catherine MAMAN
Institut de Recherche en Gestion
Université Gustave Eiffel
Catherine.maman@univ-eiffel.fr

Publié dans la revue Institut de Psychanalyse et Management, n°10, 2017, publié en 2021.

Résumé :

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

Nos univers professionnels sont caractérisés par une incertitude comportementale justement liée à un déficit de l'expression émotionnelle. En effet, 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.

Héritage de notre vision cartésienne de la décision, les passions et les émotions ont longtemps 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.

Nous montrons dans ce travail de recherche 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 revient à priver la communication d'une partie de son message et donc à perdre des éléments d'information précieux nécessaires à la prise d'une décision plus adaptée à la situation et aux attentes de l'interlocuteur.

Par ailleurs, 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 exprimer.

Les managers, comme 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, intégrant la stimulation des émotions. 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 la présentation d'une expérience d'enseignement du théâtre, réalisée par l'auteur auprès d'un public d'étudiants en licence 3 d'économie et gestion depuis 4 ans. Ce public sera, pour une partie, amené à exercer des responsabilités managériales à plus ou moins moyen terme.

Mots Clés : Émotion, rationalité, comportements, incertitude, pratique théâtrale.

Abstract :

In this article, we are dealing with behavioral uncertainty linked to a lack of knowledge and taking into account emotions in work relationships.

Our professional worlds are characterized by behavioral uncertainty precisely linked to a deficit in emotional expression. Indeed, among the social codes that we learn very quickly to integrate when we enter the world of work, that of the neutralization of our emotions holds a particularly important place.

A legacy of our Cartesian vision of decision, passions and emotions have long been considered unpredictable and uncontrollable. But, the implicit consensus on the necessary evacuation of the emotions of the professional sphere, because of the uncertainty which they weigh on our behaviors, finally seems to begin to falter.

Studies showing the need to reconsider the articulation of cognition with emotion (Damasio, 1995) in order to move towards a more satisfactory (in particular professional) decision, are starting to be heard in the scientific community.

We show in this research work that without the emotional messages conveyed by para-language (non-verbal communication), human behavior is much less readable and interpretable. How to predict, or have certainties, about someone's future behaviors, if he does not display any emotion? Not taking into account the emotions amounts to depriving the communication of part of his message and therefore losing valuable information necessary to make a decision more suited to the situation and the expectations of the interlocutor.

In addition, the increasingly marked quest for meaning at work, the importance of social ties, the importance of feeling, sharing and “doing together” bring us back to the pressing need to hear emotions. and therefore to express them.

Managers and all employees must relearn how to connect their emotions to their cognition.

In this context, we offer a relearning of management through theatrical practice, integrating the stimulation of emotions. The theater is indeed the place which makes possible an emotional learning, without personal implication, therefore "without danger". Theatrical practice stimulates emotional skills which are also mobilized by management. The theatrical experience allows you 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 however experiencing the painful situation of emotional dissonance . We will approach this relearning of management, through theatrical practice, from the presentation of a theater teaching experience, carried out by the author with an audience of students in license 3 economics and management since 4 years. This public will, for a part, be led to exercise managerial responsibilities in the more or less medium term.

Keywords: Emotion, rationality, behavior, uncertainty, theatrical practice.

Keywords :

Emotion, rationality, behavior, uncertainty, theater

Introduction

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. 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 communication à l'IP&M¹ 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 relationnels² 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).

Si pour certains, la prise en compte des émotions au travail renvoie à la figure d'un manager submergé par ses émotions (stress, colère...) à l'origine d'un épuisement émotionnel dévastateur (Bernoux, 2010), d'autres auteurs (Salovey et Mayer, 2004) au contraire invitent les émotions dans la sphère professionnelle dans une position d'un partenaire constructif. Il s'agit d'apprendre à identifier, exprimer, comprendre, réguler et utiliser ses propres émotions et celles des autres notamment pour faire preuve d'une vraie empathie. Cette recherche s'inscrit dans ce second cadre.

Les managers restent cependant, très insuffisamment préparés à gérer leurs équipes sur le terrain des émotions et, des situations délétères s'enlissent, 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 comprendre et réguler nos propres comportements et émotions, tout en pénétrant dans le territoire émotionnel de l'autre, afin de contribuer à réduire l'incertitude comportementale.

L'objet de notre recherche est 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 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.

Cette recherche 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.

Cet article est construit 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

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 du conflit (une promotion, une prime, un changement de bureau, ...) mais le positionnement des acteurs les uns par rapport aux autres ainsi que leurs attentes réciproques.

à la fois comme une source d'information 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 renforçant 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. Cette sous-partie s'appuiera sur deux expériences empiriques portant sur l'apprentissage de la pratique théâtrale.

I- LE CADRAGE CONCEPTUEL AUTOUR DE LA RATIONALITE ET DES EMOTIONS « ET SI C'ETAIT BIEN DE LA BIENVEILLANCE ET DE L'HUMANITE, ET NON DE L'EGOÏSME ET DE L'INTERET, DU BOULANGER, DU BOUCHER ET DU MARCHAND DE BIERE QUE NOUS ATTENDRIONS NOTRE DINER ».

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

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

En effet, 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 incontrôlables. Nous sommes encore, d'une certaine manière, prisonniers de cette vision duale, même si les choses évoluent.

Hirschman (1980) a montré comment les sciences économiques sont nées au 18^{me} 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 avantages »* (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 pensée 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, in Blaug, 1998) a mis en scène un acteur qui deviendra emblématique dans la pensée économique du XX^{ème} 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 décisions 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 options de ses choix. Ces options peuvent être parfaitement comparées puisque l'agent rationnel peut anticiper l'intégralité des conséquences de chaque option de 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 en ayant une connaissance très imparfaite des objectifs recherchés. Ainsi, ce ne serait pas la main cachée (invisible³) 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 (Hirschman, 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, 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 in Milgrom P. et Roberts J., 1997). 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 les vendeurs à être méfiants et à négocier le prix à la baisse quelle que soit la qualité du véhicule. Ainsi, les vendeurs de véhicules « sains » seraient découragés de vendre leur voiture à un prix baissier et les retireraient de la vente. Il ne resterait sur le marché que des « limon » désignant, en argot 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, leurs émotions, sont à la fois révélatrices de l'état affectif, de chacun tout en contribuant à provoquer un changement d'état émotionnel en vue de produire (de manière conscientisée ou pas) 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 et mémorisé comme tel.

Ces travaux ont contribué 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 (Watzlawick, 1984) 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 capte, d'adapter instantanément son propos (Schramm et *ali.*, 1997) en fonction de ses objectifs : adoucir le ton et exprimer un 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

³ Le terme de « main invisible », attaché à la pensée d'A. Smith, n'apparaît cependant qu'une seule fois dans « La richesse des nations » (Smith, 1776).

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 gêne). L'exemple emblématique donné par cette auteure est celui de l'hôtesse de l'air qui, par la douceur de sa voix, 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 Wharton 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 les 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).

Ainsi, la neutralisation des émotions, loin de générer les comportements professionnels attendus, appauvrit au contraire souvent la communication, tout en étant source de souffrance parce qu'elle plonge les acteurs dans une situation d'incertitude comportementale.

Nous allons justement montrer, dans la seconde partie de cet article, comment la pratique théâtrale peut devenir un outil de formation managériale justement basé sur le travail émotionnel.

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 certainement du consensus implicite sur l'éviction des émotions au sein des organisations dont le management souffre le plus (Bernoux, 2010).

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, la présence ou l'absence d'informations émotionnelles véhiculées par la communication non verbale, peut être plus ou moins bien vécue. Le premier acte managérial 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 c'est bien sûr le dévoilement qui contribue à réduire l'incertitude comportementale.

Sans connaissance de l'autre, qui implique donc aussi son propre dévoilement, 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, pour sa rigueur ou sa créativité ... ? Ou encore se sentir physiquement, psychologiquement 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 ménage, 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 (étymologiquement *inter-esse* : être à l'intérieur, c'est à dire comprendre l'autre de l'intérieur et non de manière superficielle).

L'observation est sans doute « la matière » qui fait le plus cruellement défaut dans les cursus de formation au management. Nous verrons dans la suite de cet article, comment la pratique théâtrale peut aiguïser cette capacité d'observation conduisant à une meilleure compréhension des comportements humains en 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 faire 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 un apprentissage au management axé sur la pratique théâtrale

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 social. « *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 scène théâtrale, comme nous allons le voir à présent, peut offrir cet espace de lien social où les acteurs peuvent s'entraîner à l'expression de soft skills qui sont au cœur de la fonction managériale.

La pratique théâtrale pourrait-elle alors jouer un rôle dans la reconnexion des managers à leurs émotions et, donc dans leur formation à un management éthique, respectueux et efficace ? La pratique 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). Nous soulignerons plus loin le rôle du public dans cette démarche de l'« apprentissage émotionnel ».

Cet article est adossé à une recherche empirique basée sur une expérience que nous réalisons depuis 4 ans à travers une observation participante dans le cadre d'un cours intitulé « communication écrite et orale » exclusivement basé sur l'écriture et la pratique théâtrale. Le cours, d'un format de 15h⁴, destiné à des étudiants de Licence 3⁵ en économie et gestion, est axé sur l'aptitude à identifier et à exprimer des émotions à travers des activités théâtrales. Le travail sur le langage verbal et non verbal (projection de la voix, rythme, débit, ton, silence, gestuelle, tonus corporel,...) est donc au cœur de sa pédagogie.

Notre démarche propose aux apprenants une activité théâtrale, depuis la création et l'écriture de scènes originales jusqu'au jeu devant un public à conquérir, qui va découvrir le travail créé.

A partir d'exercices et d'improvisations, l'apprenant fait l'expérience des émotions affichées, sans pour autant être ressenties : La joie, la peur, la colère, l'impatience la honte, la timidité, la fierté, l'arrogance. Il découvre alors 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, une exaspération, une hostilité ou encore de la fureur.

Cette expérience nous a permis de distinguer deux modes d'apprentissages des soft skills stimulées par la pratique théâtrale et mobilisés par le management.

L'un passe par un travail de fond et peut prendre parfois des années pour être assimilé. Il s'agit essentiellement du travail sur la respiration ventrale. Elle est d'une part, le moyen par excellence pour travailler sur une voix projetée (puissante), colorée (par des nuances de ton) et contrastée (par des ruptures de rythmes) et l'introduction de silences. D'autre part, la respiration ventrale est indispensable à la concentration et à la construction de sa présence (charisme). Il faut rajouter enfin, que la respiration ventrale est aussi un excellent moyen, si ce n'est d'évacuer son stress, au moins de le rendre contrôlable. C'est donc ainsi que l'acteur peut gérer sa propre incertitude comportementale, en ne se laissant pas envahir par des émotions incontrôlables.

⁴ Il s'agit des heures en présentiel auxquelles s'ajoutent de nombreuses heures de répétition.

⁵ Ce cours a lieu à L'Université Paris Est Marne la Vallée-aujourd'hui Université Gustave Eiffel.

L'autre mode d'apprentissage est le recours à « des ficelles » : l'amplitude gestuelle, des déplacements portés par une intention précise, la suppression des gestes parasites et savoir tenir une position immobile parfaite sont autant de facteurs qui contribuent aussi à la construction du charisme.

Alors que la dissonance émotionnelle (l'écart entre les émotions ressenties et les émotions exprimées) dans le réel est source de souffrance (Raffaelli 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 n'est pas dans la réalité émotionnelle parfois douloureuse, on est dans un espace intermédiaire où le jeu des acteurs fait vrai.

Parce que la scène est ce lieu dans lequel on n'est plus soi (on n'utilise d'ailleurs jamais son vrai prénom sur scène) 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 libérés des contraintes liées à l'image que l'on pense donner de soi.

Le public joue un rôle déterminant dans cet apprentissage (Maman et Pointet, 2018). Le satisfaire ; l'émerveiller, le surprendre deviennent les objectifs de l'acteur qui joue, comme on peut aimer à contenter ou à surprendre un client. « *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, émerveiller, 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 respectivement les zones de jeu, des coulisses et du public tout 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'entraîner à la posture de manager en testant l'expression émotionnelle et les conséquences émotionnelles sur ses partenaires, sans implication personnelle, ni pour les uns, ni pour les autres.

Les résultats de cette expérience peuvent se « mesurer » à travers l'écart entre les comportements observés lors des exercices réalisés pendant les premières séances et ceux de la représentation finale.

Lors de la première séance, certains étudiants sont tendus avec le regard au sol, la voix blanche et parfois à peine audible. D'autres manifestent bruyamment leur exubérance, sont incapables de tenir en place ou d'écouter les autres, parlent beaucoup mais avec un discours qui ne porte pas, car sans concentration.

À la dernière séance (celle du spectacle), pour la grande majorité des étudiants, la voix est projetée, le regard tenu, les déplacements justes et sans geste parasite, le déroulement et l'enchaînement des scènes se fait dans une concentration et une entraide presque « routinisée » par le travail de répétition.

Relevons juste, à des fins d'illustration, quelques verbatim parmi les plus récurrents issus de l'évaluation de l'enseignement par les étudiants. À la question qu'avez-vous le plus apprécié dans cet enseignement d'écriture et de pratique théâtrale : « *Passer devant un public, apprendre à parler fort, la respiration qui apprend à se concentrer, avoir confiance et porter sa voix, travail de groupe, faire des impros, le respect dans les groupes, apprendre de façon ludique, le travail de création des scènes, la gestion corporelle, ...* ».

Cet apprentissage centré sur les émotions est, on l'a vu, fortement articulé à d'autres compétences managériales. Nous en identifions particulièrement deux. D'une part, l'aptitude à travailler en équipe qui passe par l'observation et l'adaptation aux autres, tout en développant des comportements d'entraide et de soutien et d'autre part, la construction d'une présence (un charisme) basée notamment sur la conscience de soi, la confiance en soi et la capacité à « ne pas lâcher », notamment un regard.

Les apports de cette recherche pour le management pourraient être portés, selon nous, par une nouvelle acception de la notion d'empathie, non plus définie sommairement et de manière inexacte, comme « la

capacité à se mettre à la place de l'autre » (ce qui est à la fois caricatural et trompeur, tant nous sommes tous différents et n'avons jamais complètement accès à l'univers de l'autre)⁶.

Nous proposons un autre contenu à la notion d'empathie à partir du questionnement suivant : « qu'est-ce qui, dans ma communication verbale et non verbale, pourrait déclencher chez l'autre des réactions émotionnelles négatives (peur, honte, culpabilité, colère) et comment puis-je éviter cette forme de communication ? En nous inspirant des travaux de M. Rosenberg (2016) sur la Communication Non Violente, nous invitons les acteurs de la sphère professionnelle à apprendre à reformuler leurs propos pour qu'ils soient « entendables » par l'autre, c'est-à-dire sans déclencher un vécu émotionnel négatif. La pratique théâtrale, comme nous l'avons montré, nous semble être un bon vecteur d'apprentissage de cette expression « entendable » de nos émotions.

Dans une situation managériale, le manager est crédible face à son équipe quand il exprime son ressenti émotionnel (la joie lorsque, par exemple, il congratule un collaborateur ou son équipe pour un travail particulièrement remarquable). Et, il pourra d'autant mieux exprimer ce ressenti (hors scène) qu'il aura appris à exprimer des émotions sans les ressentir, dans un cadre sans danger celui de la scène théâtrale.

CONCLUSION

Nous avons exploré dans cet article, la question que pose l'incertitude comportementale au sein des organisations sous le prisme du rôle joué par les émotions (quand elles sont exprimées) justement comme facteur de réduction de cette incertitude dans le développement de relations plus sereines et plus efficaces parce que reposant sur une information moins entachée d'incomplétude.

En effet, la compréhension de l'autre, de ses besoins, de ses attentes à travers une lecture plus claire de ses comportements, est 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 déroutant 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 émotions à la cognition afin de clarifier les grilles de lecture des comportements humains. De plus, les changements majeurs que nous vivons, notamment impulsés par la nouvelle révolution numérique, contribuent à la dissolution de tous les repères spatio-temporels au travail. En revanche, le développement d'espaces de co-working et d'espaces de détente au sein des organisations (dans lesquelles 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 travail, comme dans la sphère privée, d'ailleurs. Cette attente du renforcement du lien au travail exprime à la fois un besoin de partage et d'expression émotionnelle.

Malheureusement, les réseaux sociaux contribuent souvent à renvoyer une mauvaise image de ces messages émotionnels à travers l'incitation qui est faite d'exprimer et de rendre public des jugements parfois très violents sur des personnes ou des événements (Fake news, cyber harcèlement, ...). Ces phénomènes sont d'ailleurs de plus en plus l'objet de critiques de par leur virulence et par l'absence de contrôle de leur véracité. Il est donc important de souligner que la reconnexion de l'émotion à la cognition, dont nous parlons, au cœur d'une nouvelle pensée managériale en gestation, ne doit surtout pas être associée à un débordement émotionnel (cris, gestuelle outrée, ton menaçant, claquement de porte, propos injurieux...). Si les émotions doivent s'exprimer pour tendre vers la complétude des messages délivrés afin de réduire l'incertitude comportementale, cette expression doit rester « entendable » par l'autre.

Quant au décryptage des émotions, il passe par l'apprentissage de l'observation « des signaux faibles » : légers changements de tons, silences, moues, froncements de sourcil. Nous sommes naturellement très inégaux

⁶ Cette notion est assez bien résumée par l'expression de D Leonard et S. Strauss : « *Ne pas traiter autrui comme on voudrait être traité* » ! (Leonard et Strauss, 1997).

vis-à-vis à cette aptitude à l'observation des éléments du message émotionnel. Si certains ont une facilité naturelle au repérage des émotions et des changements d'états émotionnels à partir de la détection d'indices ténus, d'autres n'ont pas cette faculté d'observation, sans compter bien sûr que ces signaux faibles sont aussi en partie dépendant d'une appartenance culturelle.

L'apprentissage de l'expression, de l'observation et du décryptage des signaux émotionnels pourrait justement être grandement stimulé par 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.

Le théâtre est un lieu qui permet l'apprentissage émotionnel sans danger tout en stimulant des aptitudes et des émotions qui sont aussi mobilisées par le management (l'écoute, le faire ensemble, l'observation, l'attention, la concentration, l'entraide, la confiance, le respect, la persévérance,...).

Cet enseignement, que nous avons présenté, basé sur la pratique théâtrale dans le cadre d'une formation initiale pourrait être étendu à des publics en formation continue. Il s'agit là pour nous d'une piste de recherche ultérieure que nous envisageons d'explorer prochainement.

Le jeu collectif sur scène pourrait ainsi constituer le cœur d'un nouveau dispositif pédagogique pour la formation initiale et continue au management.

Mais, si l'on veut pouvoir observer les émotions, il faut pour cela que chacun accepte de se dévoiler. Chacun est maître de ce qu'il décide de dévoiler sur lui, il appartient à chacun de définir ce qui peut l'être et ce qui doit rester du domaine de l'intime. Ce dévoilement pourrait être une façon d'apprendre à mieux connaître son interlocuteur et donc à réduire l'incertitude portant sur ses comportements. Et, la pratique théâtrale est un excellent moyen pour apprendre à se dévoiler.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

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

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

BLAUG M., (1999), *La pensée économique : origine et développement*, Economica, p.950.

CALLON M., (1986), « Éléments pour une 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, Éditions Odile Jacob, 358 p.

DAMASIO A.R., (2003), *Spinoza avait raison, joie et tristesse, le cerveau des émotions*, Odile Jacob, Paris, 346 p.

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, P.U.F.

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

JUIGNET P., (2017), « *La post-vérité : une banale poussée idéologique ?* » Dans *Philosophie, science et société* <https://philosciences.com/philosophie-generale/philosophie-ideologie-recit-mythe/251-post-verite-propagande>.

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

LEONARD D. and STRAUSS, S., (1997), « Putting Your Company's Whole Brain to Work », *Harvard Business Review*, July-August, 1997, pp. 111–121.

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 ? », dans Abramovici, M., Chevrier S. et Jougleux M., (Dir) *Management des services*, PUG

MAMAN C. et POINETET JM, (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.

MILGROM P. et ROBERTS J., (1997), *Economie, organisation et management*, De Boeck et Larcier

PEREIRA B., (2013), « Du harcèlement moral au harcèlement managérial : les limites de l'objectivation légale » *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 » *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, n° 94, 4.

RAFFAELI A. ET SUTTON R.I., (1990), "Busy store and demanding customers : how 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.

ROSENBERG M., (2016), *Les mots sont des fenêtres ou bien ce sont des murs*, La découverte

SALOVEY & MAYER (2004), Emotional Intelligence, In P. Salovey, M. A. Brackett, & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence: Key readings on the Mayer and Salovey model*, p. 1–27, Dude Publishing

SCHRAMM W., CHAFFEE S.H. and ROGERS, E.M., (1997) *The Beginnings of Communication Study in America: A Personal Memoir*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 43-65.

SILVA F. et LACAN A., (2015), « Le renouvellement des pratiques managériales. La numéritie : comment le numérique bouleverse l'organisation des entreprises et leur management », *Futuribles*, No 408, septembre-octobre, p. 5-18.

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

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

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

WHARTON A.S. AND 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.

WATZLAWICK P., (1984), *La réalité de la réalité : Confusion, désinformation, communication*, Paris, Seuil/Points.