

# **Habilitation à diriger les recherches**

**13 mai 2013**

Présentée par  
**Delphine van Hoorebeke**  
**Maître de conférences**  
**Université du Sud Toulon Var**

Directeur de recherche  
**Pierre Louart**  
**Professeur Université de Lille 1**  
**Institut d'Administration des Entreprises**

Membres du jury  
**Nicole Barthe, Professeur Université de Nice**  
**Jean-Marie Peretti, Professeur Université Corté, ESSEC**  
**Didier Cazal, Professeur Université Lille 1**  
**Martine Brasseur, Professeur Paris-Descartes**  
**Claude Montmarquette, Professeur Université de Montréal**

Titre

**Management durable en « *intelligence* » collective :  
le neuromanagement ?**

*« Depuis les années cinquante,  
nous avons appliqué les mathématiques  
à des domaines où elles n'ont pas  
grand-chose à faire : on ne dirige pas une entreprise  
à coup de règle de trois et de tableur Excel »*

R. Branche

## **Remerciements**

Je tiens, ici, à remercier toutes les personnes qui m'ont soutenue dans la conception de cette habilitation à diriger les recherches. Je souhaite, ainsi, remercier le Professeur Pierre Louart, mon directeur d'HDR, pour la confiance qu'il a su me donner pour réaliser ce travail et pour l'abnégation, la patience et l'humilité qu'il a su m'insuffler. Je remercie également, les rapporteurs, les Professeurs Nicole Barthe et Jean-Marie Peretti et les membres éminents du jury, Dider Cazal, Martine Brasseur et Claude Montmarquette, qui ont bien voulu participer à l'évaluation objective, tant que faire se peut, de cet écrit.

Je ne pourrais oublier les trop nombreuses personnes pour les citer sans risquer d'en omettre, collègues et amies, qui m'ont aidée, voire incitée à réaliser les travaux de recherche décrits dans ce document. Elles m'ont permis de construire cette nouvelle pierre à l'édifice du management au fur et à mesure de mes expériences et études diverses.

Je ne saurais, bien évidemment, éluder mes amis et ma famille qui, indirectement, m'ont apporté un soutien inconditionnel dans ma démarche.

À ma sœur

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
Cadres et fil conducteur	9
<b>I. Le contexte : Le développement durable</b>	<b>17</b>
A. Le management du développement durable	20
B. Une nouvelle vision du management : pure rationalité?	24
<b>II. Une vision globale de l'humain pour un management durable ?</b>	<b>29</b>
<b>III. Une vision holistique de l'humain</b>	<b>32</b>
<b>DÉVELOPPEMENT, base : ISO 9001 – ISO 26000</b>	
1. le management, un art de gérer l'écoute client, un principe : les relations indépendantes d'un contrôle excessif, les marges de manœuvre.	35
2. Le management : un art de diriger, un principe : le leadership authentique.	39
3. Le management : un art de motiver, un principe d'ancrage du développement durable : l'implication et la satisfaction du personnel.	44
4. Le management : un art de bien disposer, un principe : l'approche processus, l'approche proactive et durable.	49
5. Le management : un art de réconcilier le présent au futur, un pur principe de développement durable: l'amélioration continue.	54
6. approche factuelle pour la prise de décision efficace, un principe : la connaissance du processus de décision irrationnel.	60
7. Le management : un art de rassembler, un principe : des relations mutuellement bénéfiques avec les autres, l'aspect social du développement durable.	68
8. Le management ou art de gérer la diversité, un principe : apprendre collectivement.	72
9. Le management : un art d'assurer la santé-sécurité au travail, un principe : le bien-être au travail.	77
10. Un point commun : la contagion émotionnelle, un nouvel outil de management par « l'intelligence collective » ?	84
<b>SYNTHÈSE</b>	<b>89</b>
<b>DISCUSSION-CONCLUSION</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>105</b>
<b>Annexes</b>	<b>119</b>

## Bref prélude

Ce rapport de synthèse d'Habilitation à diriger les recherches a pour objectif de reprendre, de façon étayée par d'autres moult analyses effectuées par des chercheurs, chacune des études réalisées par l'auteur depuis la thèse dans différents domaines de la gestion. Sa finalité est de conduire le lecteur vers une démonstration de l'intérêt d'étudier, de façon additionnelle aux domaines plus classiques d'étude (étude comportementale, psychologie, sociologie), le fonctionnement neurobiologique de l'humain pour connaître l'humain dans son entité et pouvoir aider à l'éclosion d'un management durable. En cela, un fil conducteur est suivi tout au long de cet écrit, les axes des normes ISO 9001 et 26000.

## Introduction

Pourtant, quels que soient le contexte économique, le type et l'activité de l'organisation, un point essentiel et indéniable forge l'existence d'une entreprise, l'activité humaine. Parce qu'il est à son origine et forme son essence même, l'humain dans l'entreprise fait partie de ses grandes richesses, dans une économie fortement concurrentielle et toujours changeante, face aux exigences multiples de parties concernées en perpétuelle évolution. Dans le sens de cette considération, Authier (2006) affirme que « *Si, auparavant, on parlait volontiers de ressources humaines, c'est parce que l'homme était la ressource nécessaire à la réalisation des plans d'exploitation de l'entreprise dont la richesse était constituée de machines, de procédés de production, de capital financier... Aujourd'hui, l'évolution permanente et rapide de l'environnement rend toutes les situations complexes, la vie des entreprises n'est plus dominée par la satisfaction de besoins mais par la notion de problème : chaque événement ou besoin qui en est induit a une spécificité qui ne permet plus à l'entreprise de répéter de manière automatique une solution déjà élaborée.* » Ainsi, des propositions nouvelles se doivent d'être inventées pour favoriser l'adaptation de l'entreprise. « *L'humain reprend, à cet égard, l'ascendant sur la machine [...] Depuis 2008, le capitalisme est entré dans une crise profonde mais les canons du management restent inchangés* » (Taskin, 2011). Alors qu'un nouveau paradigme fait surface, le développement durable, de l'avis de nombreux experts, les aspects sociaux restent les plus complexes à aborder. L'organisation et son management doivent s'adapter et modifier leur vision des choses, leur fonctionnement et gagner en responsabilité. « *L'entreprise responsable : changement de mode ou changement de monde ?* » s'interrogent à ce sujet les auteurs (Dubigeaon et al., 2007).

Changement de mode de fonctionnement ou changement de vision du fonctionnement ?  
« *Une nécessité d'une vision élargie de la rationalité dépassant l'économie* » (Guillard et Roussel,

2010). Une grande tendance en recherche semble montrer que le travail actuel est davantage fondé sur le service, organisé sur un ensemble de talents, sur un capital humain. L'information, la communication et les relations interpersonnelles y sont davantage établies grâce aux nouvelles technologies. L'intelligence collective y est prônée et recherchée. Hier, l'entreprise était commerciale et industrielle, elle doit *devenir intelligente* (Zara, 2008). Les technologies de l'information et de la communication permettent d'y développer les capacités des acteurs et des talents. À ce titre, les organisations modernes, surtout dans un contexte de raréfaction, dépendent de ces talents. Ce sont eux qui font la différence entre une entreprise et ses concurrents, lui octroyant un avantage concurrentiel que Porter a mis en exergue depuis 1980. Dans ce contexte, manager dans nos entreprises contemporaines réclamerait des compétences spécifiques permettant, non seulement, (1) de créer un relationnel fondé sur une identité commune, (2) une cohésion sociale entre les différents talents de l'entreprise, mais aussi (3) de prendre les bonnes décisions, rapidement, (4) d'instaurer un bien-être au travail ou encore (5) de faire accepter les changements indispensables à une flexibilité de l'organisation face à un marché en constante évolution. Le management futur dépendrait, donc, d'une intelligence collective, en tant que développement des capacités intellectuelles et émotionnelles des acteurs. Il dépendrait d'une gouvernance, un management durable, qui envisage l'homme au travail (managers et employés) comme une entité globale qui a le souhait profond de s'impliquer dans une démarche de Développement Durable, un être total et complexe à la fois cognitif et intuitif, corporel, émotionnel et neurobiologique (van Hoorebeke, 2002, 2003, 2004, 2006a,b,c,d, 2008a,b, 2009). Francis Karolewicz (2011) précise à ce sujet « *Dès lors qu'on s'intéresse au développement durable, on touche au 'vivant'. Jusqu'à il y a peu, quand on parlait de développement durable au sein de l'entreprise, on se limitait le plus souvent à l'approche environnementale et écologique. Il y avait fort peu de lien avec le développement des individus. À mes yeux, la notion de durabilité passe aussi par l'apprentissage et l'autonomie d'apprentissage, par exemple. Elle s'inscrit notamment dans l'approche de l'organisation apprenante. Un fil conducteur part de l'instauration d'une culture d'apprenance, s'inscrit dans le vivant, et permet ainsi d'approcher le management des hommes davantage dans sa globalité.* » et de permettre à l'humanisme et à l'éthique de « *garder le cap d'une rigueur scientifique et du développement des connaissances, hors de tout discours normatif* », comme l'indique Brasseur (2011).

Dans le cadre de ce nouveau paradigme de développement durable qui se dessine de nos jours et pour le futur, le management durable s'établit selon la conception choisie et implique un

changement de référentiel en matière temporelle et d'espace. En matière de temporalité et d'espace, le principe de responsabilité décrit par Hans Jonas (1979) appuie clairement que les éthiques traditionnelles sont caduques. Elles restent trop anthropocentriques, centrées sur les rapports que les hommes ont entre eux, alors qu'il est nécessaire, pour leur survie, de les élargir aux rapports des hommes avec leur environnement et aux rapports intergénérationnels. En cela, il faut repenser le concept de responsabilité en le changeant d'horizon temporel, l'amenant d'une considération des actions et actes passés aux actions futures, à court, moyen et long termes. Les stratégies doivent se concevoir à plus d'une génération et dans un espace global. Au niveau spatial, les stratégies et managements futurs doivent envisager que, dans un contexte mondialisé, les actions et décisions prises ont un impact sur plusieurs régions mondiales et les humains qui y travaillent. Non seulement elles ne doivent pas prendre en compte uniquement la dimension quantitative mais introduire une réflexion à un niveau d'analyse qualitatif (Asselineau et Piré-Lechalard, 2009), et considérer que l'accumulation de la richesse ne repose plus sur « *l'égoïsme individuel* » (Smith, 1776) mais sur la recherche de bien-être collectif.

Dans un objectif précis de permettre au développement durable de s'imposer comme un nouveau paradigme, deux points spécifiques concernent cet écrit :

- le développement durable ne saurait exister sans une adhésion profonde de l'humain qui reste encore réfractaire, « not in my backyard » (d'accord mais pas chez moi). « *La résistance au changement et les freins observés concernant l'engagement en faveur du développement durable pourraient provenir du décalage entre deux types d'environnement : notre environnement proche, immédiat, concret et familier qui nous concerne dans la vie de tous les jours, et l'environnement éloigné et abstrait dans lequel nous devons nous projeter pour envisager les retombées potentielles de nos efforts de changement* » (Rivory, 2009).

- la nécessité d'une nouvelle façon d'agir pour concerner tout un chacun en étudiant un management renouvelé de l'humain par un milieu qui touche la société de façon directe (humain, environnement et économie), l'organisation. Un changement pour inverser la malencontreuse tendance actuelle qui pourrait nuire à l'humanité et à l'environnement (Brundland, 1987) et à l'économie (rapport Stern, 2006)<sup>1</sup>).

Hamel (2008) et Karolewicz (2010) appuient cette idée que le management est dépassé, a cessé d'évoluer, est moins performant qu'il ne devrait l'être considérant la ressource humaine comme LA variable d'ajustement. En cela, le « *développement durable et les principes du vivant représentent*

---

<sup>1</sup> [fr.wikipedia.org/wiki/Rapport\\_Stern](http://fr.wikipedia.org/wiki/Rapport_Stern)

*une nouvelle opportunité pour mobiliser les hommes et agir autrement ».*

La question qui se pose, alors, à nous est : **comment peut-on envisager un nouveau style de management, en faveur d'entreprises rentables, qui se développent d'une façon constructrice de relations raisonnées avec toutes les parties prenantes ?**

Pour définir de façon détaillée cette nouvelle vision de fonctionnement à un niveau micro-économique, après avoir contextualisé cette réflexion fondée sur de nombreuses études scientifiques, il s'agit de décrire, à la fois, la vision du nouveau management et la vision nouvelle de l'humain au travail, indissociables l'une de l'autre. Le management durable en entreprise ne pourrait, selon nous, être effectif sans l'aval, la bonne compréhension et l'adhésion réelle et entière de ses membres. Dans cet ensemble contextuel, pour convenir à notre intention de convaincre de l'apport de la nouvelle vision du management dans le développement durable et de son intérêt collectif, il s'agit, de faire le point sur le contexte macro dans lequel se situe le développement durable, puis le contexte micro « management du développement durable », dit responsabilité sociale, et de décrire plus précisément le management durable. À ce niveau, il est établi, par de multiples écrits, qu'une perception purement rationnelle serait limitative du développement de ce nouveau paradigme. Puis, une partie conséquente, car pilier de cet écrit, s'attelle à développer dans chaque axe du management, le rôle tant des cognitions, de l'aspect psychoneurobiologique et émotionnel de l'homme en entreprise. Il s'agit d'un exercice non exhaustif de mémétique<sup>2</sup> par l'apport de plusieurs sciences (Dawkins, 1982 ; Lynch, 1996) et types d'études : quantitative; qualitative; expérimentation; observation participante; mesure mathématique. Il a pour rôle d'enrichir le détail, la persuasion et la compréhension poussée des phénomènes complexes, ici, décrits. La clôture de cet écrit est effectuée par une discussion qui montre que l'aspect conatif et comportemental de l'humain face à un développement durable effectif, non volatile, est intimement lié à la façon de le considérer, une vision à la fois anthropologique et environnementale. Pour terminer, la conclusion synthétise la nouvelle vision du management suggérée et expose deux études en projet pour l'étayer davantage.

### **Cadre et fil conducteur de l'écrit**

Établissons, ici, un préalable, en ouverture de cet écrit détaillant son fil conducteur et son

---

<sup>2</sup>Étudie le comportement des codes et schémas informationnels appelés mèmes, dans leurs milieux physico-chimiques et socio-culturels : l'homme, l'animal, la machine. (Dawkins, 1982, Lynch, 1996)

cadre. À l'instar de la communication environnementale engageante, changer une vision organisationnelle réclame de prime abord, une perception intégrale et pragmatique de l'entreprise, « *Complexité et interdépendance sont deux notions passées dans la sémantique usuelle des organisations, voire le sens commun, qui soulignent l'impossibilité théorique et pratique qu'il y aurait à penser et agir isolément dès lors qu'il s'agit de la relation entre : l'organisation marchande – la société – l'environnement* » (Bernard, 2009) et, nous ajoutons, l'humain.

Dans un second temps, étant donné l'esprit proactif de cet écrit, il s'appuie sur « le principe de précaution » et « le principe d'action préventive et correction ». C'est en 1995 que la loi Barnier définit quatre principes majeurs du développement durable : de précaution, du pollueur-payeur, de participation des citoyens et de l'action préventive et de correction. Le premier principe, choisi ici, en lien avec le développement durable est le principe de l'action préventive et correction. Il implique la mise en œuvre de règles, normes et actions pour anticiper toute atteinte à l'environnement. Ces règles doivent tenir compte des derniers progrès techniques. Cela signifie aussi qu'il ne faut pas attendre qu'un risque ait produit ses effets pour s'en prémunir.

Le second, le principe de précaution, est directement lié au management dit durable en entreprise. Ce postulat s'appuie sur le fait qu'il est un élément de contrôle de légalité qui stipule que des mesures doivent être prises au cas où des raisons suffisantes poussent à penser qu'une activité risque des dommages graves sur la santé et l'environnement. C'est aujourd'hui l'un des piliers de conduite dans tous secteurs à risques. Il s'applique bien au-delà de l'environnement. Il s'agit de déterminer le niveau de protection maximale de l'environnement, de la santé humaine, animale, ou végétale dans le cas d'une évaluation non précise du risque parcouru. Le principe de précaution nécessite au niveau des entreprises de mettre en place un système permettant d'être toujours en alerte vis-à-vis de l'environnement, de la structure afin de pouvoir prévenir tout risque pouvant l'atteindre, et permettre à l'entreprise de s'inscrire dans la durabilité. Le principe de précaution est un principe de prudence tendant à la mise en œuvre de mesures destinées à prévenir d'éventuels dangers.

Le choix de s'appuyer sur ces deux principes est indirectement étayé, dès 1979, par Jonas qui défend l'idée d'une « *heuristique de la peur* ». Non seulement la peur pousse à anticiper et mieux connaître la menace, mais elle constitue l'aiguillon de la nouvelle conception éthique. « *La philosophie morale doit consulter nos craintes, préalablement à nos désirs, afin de déterminer ce qui nous tient à cœur* ». Cet aiguillon s'inscrit non seulement dans notre approche de « développement durable » par une idée de gestion du risque et d'anticipation mais aussi par l'idée

que les émotions, parties intégrantes de l'humain, interviennent comme levier de gestion à un niveau essentiellement préventif. Cette idée corrobore notre volonté de considérer l'Homme dans son entité.

Au-delà de ces fondations, avoir une vision nouvelle du management ne peut être établi sans se situer dans un contexte macro-économique défini. Ainsi, le contexte de recherche de cet écrit s'inscrit dans un mouvement et de sa branche spécifique :

le « Behavioral Economics » (économie comportementale) de la branche Keynesienne et de celle de la remise en cause de la rationalité maximisatrice, dont les mécanismes comportementaux qui s'en écartent sont recensés par plusieurs recherches et réflexions, telles que celle de Akerlof et Shiller (2009)

Une branche spécifique de cette approche est nommée la neuroéconomie. Cette dernière, à laquelle nous souscrivons, tend à accroître les analyses économiques, notamment en prise de décision. Elle est perçue comme l'utilisation de processus cérébraux dans le but de trouver de nouvelles fondations aux théories économiques actuelles, avec un degré de réalisme accru, sans focalisation unique sur le principe de maximisation de l'utilité et de processus de décision purement délibérés (Camerer et al., 2004).

Finalement et pour parfaire à notre objectif, à l'instar de ce qui est d'usage dans de nombreuses entreprises, par obligation, intérêt ou nécessité, il est question de s'intégrer au cœur de la normalisation et régulation, tête de proue de certaines pratiques managériales actuelles.

Outre l'esprit proactif de ce développement, un éclaircissement doit, ainsi, être fait sur notre positionnement par rapport aux outils, normes et notations en faveur du développement durable en entreprise. Depuis les années 80, de nombreux référentiels ont été créés : le Global Reporting Initiative (GRI) (lignes directrices et standardisation de normes pour la rédaction de rapports environnementaux et sociaux) ; des codes de conduite des entreprises ; des certifications, normes ou labels ; des audits sociaux ou environnementaux ; des agences de notation extra-financière (Vigeo France, Ethifinance France PME, MSCI US, Eiris UK, Asset4 Suisse...) et des clauses d'achats durables. Depuis 2000, le Pacte mondial (Global Compact), code de conduite qui comprend des principes sur les droits de l'homme, les normes de travail, l'environnement et la lutte contre la corruption, d'engagement organisationnel, est lancé lors du Forum économique mondial par Kofi Annan. Le système de management environnemental et d'audit (EMAS) de l'Union européenne donne une vision publique des résultats préalablement analysés. Le standard SA 8000, initié par le Council on Economic Priorities, normalise les conditions de travail, l'interdiction du travail des

enfants, du travail forcé... et fournit un cadre commun aux informations éthiques pour les compagnies. Le label social belge identifie les produits fabriqués dans le respect des huit conventions fondamentales de l'OIT. Les labels égalité, diversité sont certifiés par l'AFNOR. La norme ISO 14001 vise à mesurer l'impact de l'activité d'une entreprise sur l'environnement. Enfin, la SD 21000 française, guide publié en 2003 par l'AFNOR pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise PME, a servi de base à l'élaboration de l'ISO 26000, guide et lignes directrices proposées aux organisations.

Cette dernière développe les exigences de la responsabilité sociale des entreprises. Elle est une source propice à appuyer notre démarche ou vice-versa. « Pour définir le périmètre de sa responsabilité sociétale, identifier des domaines d'action pertinents et fixer ses priorités, il convient que l'organisation aborde les questions centrales suivantes : la gouvernance de l'organisation ; les droits de l'Homme ; les relations et conditions de travail ; l'environnement ; les bonnes pratiques des affaires ; les questions relatives aux consommateurs ; et l'engagement sociétal. » (guide ISO 26000<sup>3</sup>).

ISO/DIS 26000

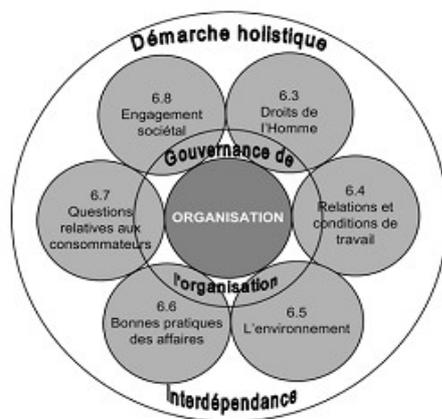


Figure 3 — Les sept domaines d'action

Source : AFNOR, ISO 26000

La cruciale remise en question profonde et fondamentale du management en son cœur restant en travaux, cette nouvelle 'norme' correspond à une étape conjointe et intrinsèque à son édification. L'ISO 26000 conjugue différents critères d'évaluation des pratiques en RSE et englobe les autres référentiels (ISO 9004, ISO 14000...) sans indicateurs précis (IMBS, 2010a). Au regard des quelques documents la concernant (déclinés ci-après), il est tout à fait perceptible que l'aspect

<sup>3</sup>AFNOR Normalisation : avant-projet soumis à enquête probatoire, 2009

humain est un fil conducteur à toute la démarche. Cette logique implacable, malgré ses controverses jusqu'à la déclaration officielle de la responsabilité de l'homme dans les changements climatiques en 2007 par le GIEC<sup>4</sup>, ne peut que conduire à remettre en question le fonctionnement passé. Malgré cela, sans occulter l'ISO 26000, tant s'en faut puisqu'il s'y intègre, l'écrit développé ici, utilise davantage la définition de l'AFNOR, ISO 9001 du management de la qualité, comme trame suivie en guise de plan. Ce choix a été établi selon différents critères, son aspect officiel (AFNOR), son aspect certification (appui de notre démarche), son aspect considération des différentes parties-prenantes, son aspect humain, son aspect managérial et son aspect qualitatif (*appui à l'idée d'un management moins quantitatif*). Notre développement réalise, ainsi, un mix des deux « normes » (ISO 9001 et 26 000) en termes de management de l'Humain, considérant que c'est probablement ce type de management qui est à même d'agir selon les valeurs « responsables » induites par une « réflexion » complète issue d'une véritable connaissance du fonctionnement humain, jusque-là standardisé et parce que, sans vouloir normaliser à nouveau et à l'instar de l'ISO 26000, davantage guide qu'outil d'évaluation (IMBS, 2010a), le principe de précaution ne pourrait être assuré sans une trame, un descriptif de notre vision du management durable. Dans la perspective que la législation et la normalisation (hard law) appuient clairement l'implantation de bonnes pratiques de responsabilités sociales au sein des entreprises (soft law) et dans le but de limiter les défaillances existantes du management répandu souvent qualifié de « *one best way* », trop souvent indépendant de toute irrationalité, il est développé axe par axe, essentiellement à partir de nos travaux d'étude.

- Le premier axe concerne « *l'écoute client* » ou *l'art de laisser établir une relation authentique avec les clients, un principe : la relation clientèle efficiente* ». Les entreprises dépendent de leurs clients. Il convient donc qu'elles en comprennent les besoins présents et futurs, qu'elles satisfassent leurs exigences et s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes. Pour atteindre cet objectif, l'écoute client doit être expérimentée et authentique. Or, la relation client est souvent soumise aux normes organisationnelles et occupationnelles, inductrices de dissonances, émotionnelle, cognitive et conative. L'objectif est, au travers d'une échelle de mesure de ces dissonances, de tenter de les limiter et de minimiser, en cela, leurs effets néfastes, tels que le comportement « inapproprié » et inauthentique, évité en relation clientèle et inducteur d'une méfiance dans la relation.

- Le deuxième axe décrit, selon les préconisations de base de la norme 9001: « *Le management : un art de diriger, un principe : le leadership authentique* ». Ce dernier montre que le leadership qui peut, selon Lebas (2004) conduire au management responsable est induit par une expression authentique. Les

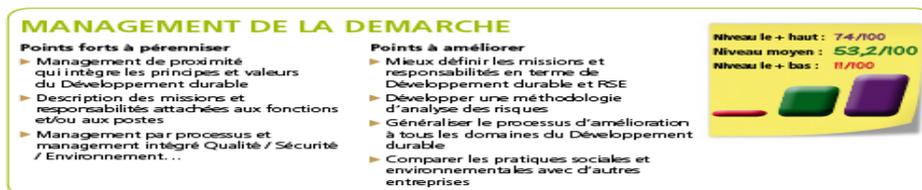
<sup>4</sup> <http://www.developpement-durable.gouv.fr/5e-rapport-du-GIEC-appel-a-auteurs.html>

études sur le sujet vont jusqu'à démontrer que même la colère, bien sentie et exprimée selon certaines règles de bienséance, correspond à une attente des employés.

- Le troisième axe : « *le management : un art de motiver, un principe d'ancrage du développement durable : l'implication et la satisfaction du personnel* » indique que certaines études ont montré ou démontré les interrelations entre l'implication et l'affect au travail. Dans ce sens, une implication effective et délibérée ne saurait ancrer le développement durable au sein de l'entreprise si elle est imposée, inhibée ou falsifiée et simulée.

- Le quatrième axe : « *le management : un art de bien disposer, un principe : l'approche processus, proactive et durable* » décrit le processus induisant les comportements au travail. La description de ce processus fondé sur une approche globale (biologique, psychologique, cognitif, émotif) favorise la connaissance du manager sur son propre fonctionnement interne, sur celui de ses collaborateurs et lui indique les leviers de gestion existants.

(source AFAQ,  
ISO 26000)



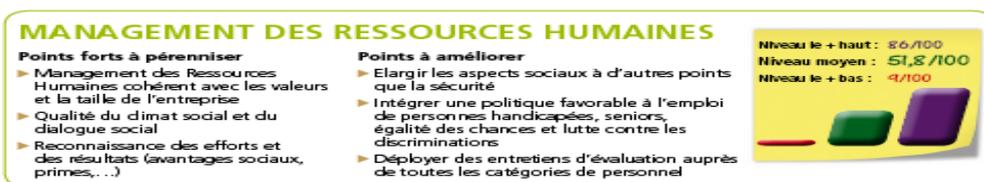
– Le cinquième axe : « *le management : un art de réconcilier le présent au futur, un principe de développement durable: l'amélioration continue* » met en exergue l'acceptation du changement nécessaire à des actions prospectives et à la pérennité de l'entreprise, contrainte de s'adapter aux évolutions du marché et aux normes imposées. En cela, le salarié joue un rôle crucial, par son acceptation du changement. Cette dernière dépend d'un lien de confiance établi, durable, pour éviter d'avoir à se confronter à des conflits, des refus, des comportements de résistance volontaire ou non du processus mis en place.

– L'axe 6 porte sur *l'approche factuelle pour la prise de décision efficace, un principe : la connaissance du processus de décision irrationnelle*. Cet axe développe en détail le processus de prise de décision élaboré par Berthoz (1983) et Damasio (1994). Ce processus biologique décrit neurologiquement parlant, l'impact des émotions et du système limbique sur la prise de décision. Selon notre vision, une connaissance de ce fonctionnement est plus qu'indispensable au management pour assimiler les systèmes et facteurs qui conduisent à la bonne ou mauvaise décision.

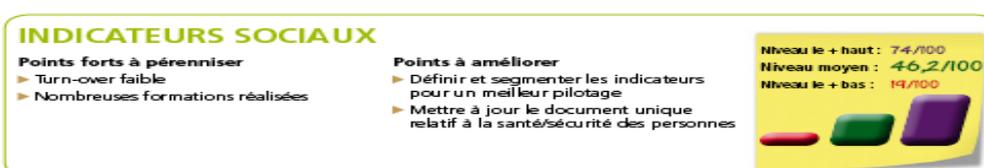


– L'axe 7 indique que *le management est un art de rassembler selon un principe : des relations mutuellement bénéfiques avec les autres, l'aspect social du développement durable*. L'art de rassembler ne saurait être sans un charisme du « meneur ». Outre ce facteur conséquent, il est présenté dans cet axe, l'implication de la contagion et de l'aspect contagieux du ou des individus qui mènent le groupe, l'équipe ou le rassemblement, qu'il s'agisse de collègues, de fournisseurs, de clients ou toute autre partie prenante. C'est la raison pour laquelle l'axe : « *relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs* » y est inclus. Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités conjointes à créer de la valeur. Une contagion ne peut être établie sans relation de confiance, à l'instar de l'effet que peut avoir un mouvement de foule sur l'interaction sociale, la cohésion de groupe et les échanges coopératifs, de liaisons ou de déliaisons sociales.

– Le huitième axe, *le management ou art de gérer la diversité, un principe : apprendre collectivement* met en évidence l'impact des cognitions et émotions dans les activités de groupe aux multiples diversités. La diversité n'est plus recherchée dans une seule logique d'équité mais aussi dans une logique d'apprentissage de la différence et de performance. Manager la diversité demande non seulement de gérer les conflits cognitifs, mais surtout les conflits affectifs plus complexes. En cela, une contagion émotionnelle positive peut s'avérer un levier de cohésion et d'apprentissage collectif, quelles que soient l'hétérogénéité et la diversité des individus et favoriser la performance.



– L'axe suivant, numéro 9, s'appuie sur *le management : un art d'assurer la santé-sécurité au travail, un principe : le bien-être au travail*. Cet axe n'est pas défini dans la norme ISO 9001, néanmoins, il apparaît dans la norme ISO 26000 :



Il est à considérer que la RSE et le management durable ne peuvent pas ne pas envisager la santé et la sécurité au travail. Ici, il y est décrit l'aspect émotionnel et ses effets biologiques en lien avec les risques psychosociaux au travail.

- Le dernier axe révèle un point récurrent à la plupart des autres axes : *la contagion émotionnelle, point critique d'une contagion de groupe, un nouvel outil de management par « l'intelligence » collective*. À l'instar de l'effet que peut avoir une grève sur la cohésion sociale et la coopération, la contagion est présente à tous les niveaux de l'entreprise, en interne et en externe. Celle-ci peut tant favoriser l'adhésion, que la défiance, le conflit et la dissolution. La contagion, issue de l'émotion, est purement intrinsèque à l'être humain. Cet être grégaire, depuis son origine, recherche souvent l'agissement en groupe, imite par mimétisme ses semblables pour affirmer son appartenance et sa bonne volonté et compétence à agir comme les autres. L'objectif : ne pas être marginalisé, exclus du groupe.

En définitive et selon notre vision, le management durable, au travers des différents axes développés dans cet écrit, apparaîtrait comme à la fois une conscientisation et une émotion collective et partagée, de façon authentique au possible. L'humain y est envisagé dans son entité, sous tous ces aspects et conduit en toute 'intelligence' collective à rechercher son bien-être et son propre intérêt dans un contexte de démultiplication des intérêts pour chaque partie prenante, y compris la partie prenante dite « muette » l'environnement. La réussite d'une stratégie ou d'une conversion au développement durable en entreprise passe, en effet, par la considération des intérêts de toutes les parties prenantes (Jones et Wicks, 1999), pour limiter l'impact d'objectifs parfois divergents (Vateville, 2008), comme l'indique le déséquilibre créé par la toute-puissance actuelle donnée aux actionnaires dans les entreprises cotées. Si la période annonce une pénurie de ressources, elle connaît une recrudescence de la connaissance et des savoirs. Ce paradigme doit, ainsi, permettre de sortir d'une imagerie trop souvent « naïve » dans ces approches qui voudraient renouveler l'implication sociale et environnementale. Selon cet écrit, ce changement doit passer par une vision d'un homme total, à la fois cognitif et intuitif, corporel, émotionnel et psychoneurobiologique, conduite sous l'égide d'une nouvelle éthique. A ce sujet, les nombreux travaux de recherches de Louart montrent qu'en management on ne peut intervenir qu'en comprenant ce qui se passe vraiment, c'est-à-dire en étudiant les acteurs influents, leurs stratégies de pouvoir, leurs objectifs ainsi que l'ensemble des pratiques qui en résultent (1995), nous ajoutons qu'il doit inscrire l'Homme dans une certaine exigence, au cœur d'un management renouvelé, pour en ancrer les ressorts profonds.

## I. Le contexte : le développement durable

Avant de proposer, définir et décrire cette vision, la toute première étape à franchir est de comprendre le paradigme du développement durable dans lequel nous nous situons. Quel est ce nouveau paradigme et quels en sont les tenants et les aboutissants ? Comme le considère Boutaud (2005), en s'appuyant sur un concept issu de la théorie de la négociation, le développement durable est une valeur nouvelle dans la « négociation » entre l'environnement et le développement.

Pour préciser le terme développement, lorsque les psychologues parlent du « développement de l'intelligence », les mathématiciens du « développement d'une équation » et les photographes du « développement d'une pellicule », le sens qu'ils donnent au mot « développement » est clair, et tous ceux qui appartiennent au même champ professionnel partagent la même définition. Il en va tout autrement du mot « développement », tel qu'il s'est progressivement imposé dans le langage ordinaire, pour désigner tantôt un état, tantôt un processus, connotés l'un et l'autre par les notions de bien-être, de progrès, de justice sociale, de croissance économique, d'épanouissement personnel, voire d'équilibre écologique. On se contentera ici de quatre exemples :

- À l'article « développement », le Petit Robert (1987) note (entre les sens voisins de croissance, épanouissement, progrès, essor, extension, expansion) : Pays, région en développement, dont l'économie n'a pas atteint le niveau de l'Amérique du Nord, de l'Europe occidentale, etc.
- De son côté, le rapport de la commission Sud propose la définition suivante : « *Le développement est un processus qui permet aux êtres humains de développer leur personnalité, de prendre confiance en eux-mêmes et de mener une existence digne et épanouie. C'est un processus qui libère les populations de la peur du besoin et de l'exploitation et qui fait reculer l'oppression politique, économique et sociale. C'est par le développement que l'indépendance politique acquiert son sens véritable. Il se présente comme un processus de croissance, un mouvement qui trouve sa source première dans la société qui est elle-même en train d'évoluer* ».
- Le Rapport mondial sur le développement humain (1991), publié par le PNUD<sup>5</sup>, affirme : « *Le principal objectif du développement humain est d'élargir la gamme des choix offerts à la population, qui permettent de rendre le développement plus démocratique et plus participatif. Ces choix doivent comprendre des possibilités d'accéder au revenu et à l'emploi, à l'éducation et aux soins de santé, et à un environnement propre ne présentant pas de danger. L'individu doit également avoir la possibilité de participer pleinement aux décisions de la communauté et jouir des libertés humaines, économiques et politiques* ».

<sup>5</sup> [http://hdr.undp.org/en/media/hdr\\_1991\\_fr\\_contenu.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/hdr_1991_fr_contenu.pdf)

• En 1987, la Commission mondiale du développement rend le rapport Brundtland<sup>6</sup> qui définit le concept de développement soutenable, souvent traduit par durable :

*« le développement soutenable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. » et « aujourd'hui, ce dont nous avons besoin, c'est d'une nouvelle ère de croissance, une croissance vigoureuse et en même temps, socialement et environnementalement soutenable ».*

Afin de saisir les subtilités du concept, il est important de bien comprendre ici la notion de développement souvent assimilée à celle de croissance et de durabilité faisant référence à un élément de long terme.

Il s'agit pour Perroux (1961) de *« la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître, cumulativement et durablement, son produit réel global »*. Cette définition fait apparaître le caractère qualitatif de la notion. En réalité, le développement présente une dimension quantitative à travers la croissance et une dimension qualitative à travers une multitude d'autres éléments comme le bien-être par exemple. Dans cet esprit Harribey (2004) définit le développement comme *« l'évolution d'une société qui utilise ses gains de productivité non pour accroître indéfiniment une production génératrice de dégradations de l'environnement, d'insatisfaction, de désirs refoulés, d'inégalités et d'injustices, mais pour diminuer le travail de tous en partageant plus équitablement les revenus de l'activité »*. Ainsi, le développement, au-delà de sa vision utilitariste, se conçoit comme un domaine d'amélioration des capacités des individus leur permettant d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés.

La durabilité, pour sa part, trouve deux écoles de pensée : la soutenabilité faible qui s'appuie sur les préceptes d'économistes comme Solow qui fait l'hypothèse qu'il est possible de remplacer les ressources naturelles épuisées par du capital de substitution : il faut investir pour prévoir ce remplacement et inclure notamment dans le prix de vente une rente de rareté, un droit à polluer. La soutenabilité forte sous-tend la transmission aux générations futures d'un stock de ressources naturelles non dégradées et non épuisées. En ce sens, quatre positions épistémologiques s'affrontent :

- Le courant préservationniste (extrémiste), centré sur la préservation intégrale de la biosphère. Rien de ce qui constitue la biosphère ne doit être atteint du fait de l'homme. Sauf urgence, celui-ci n'a aucun droit sur les ressources naturelles. Les éléments non humains de la nature possèdent en revanche des droits que l'homme doit respecter (deep Ecology, hypothèse GAÏA (Lovelock, 1979);
- Le courant conservationniste, qui voit dans les ressources et les problèmes d'environnement une

---

<sup>6</sup> [fr.wikisource.org/wiki/Rapport\\_Brundtlet](http://fr.wikisource.org/wiki/Rapport_Brundtlet)

contrainte telle pour la croissance économique que celle-ci devra de gré ou de force s'arrêter. Ce sont les partisans de la croissance zéro ou de l'état stationnaire. Les considérations éthiques intergénérationnelles l'emportent toutefois nettement sur les préoccupations intra-générationnelles. Elles amènent à sacrifier la croissance présente au bénéfice des générations futures ;

- Le courant de l'efficacité économique (laisser faire le marché) et son instrument privilégié l'analyse coûts/bénéfices. Cette conception se fonde sur l'utilitarisme et sur les droits de propriété. Selon les tenants de cette approche, les mécanismes de marché permettent d'exploiter au mieux les ressources naturelles. Le progrès technologique permet de résoudre certains problèmes notamment par les substitutions entre les différents facteurs de production. Cette branche théorique n'accorde pas d'importance aux considérations éthiques

- et enfin, Le courant du compromis (Développement Durable). Une attitude qui voit dans les ressources et les problèmes d'environnement une sévère contrainte à la croissance économique. Un compromis est possible, à l'aide d'une définition adéquate des contraintes à respecter et d'un usage habile des instruments économiques d'incitation. Les considérations éthiques intra et intergénérationnelles sont prises en compte de manière équilibrée. Elles amènent à ne pas sacrifier le développement actuel mais à en changer les caractéristiques pour lui permettre de durer. À l'instar de la soutenabilité dite forte, le compromis suppose que l'utilisation des ressources naturelles doit se faire en deçà du seuil de renouvellement et le principe de précaution doit prévaloir sur le principe du pollueur payeur. La gestion des biens naturels doit être collective et non pas laissée uniquement au marché. C'est cette dernière qui fait du développement durable un nouveau paradigme impliquant une rupture philosophique sur les marchés.

Outre la réflexion en matière de temporalité, d'espace, de besoin collectif, de bien-être et de croissance qu'induit le développement durable, à un niveau micro-économique, trois autres dimensions doivent être considérées : l'efficacité économique (que l'on retrouve dans la notion de croissance), l'équité sociale (entre les individus et les générations) et l'intégrité de l'environnement (Donttenwill,2005).

Dans ce contexte spécifique, où *«les variations spéculatives des cours des matières premières, les conséquences alimentaires de ces variations qui aggravent les drames de la pauvreté endémique, les phénomènes croissants de rareté de biens publics comme l'énergie, l'eau et l'air, les inquiétudes sur l'évolution climatique de la planète et ses conséquences sur l'espèce humaine, l'enchaînement des crises financières qui ont culminé dans une dépression structurelle, la remise en cause des politiques d'ajustement structurel des organismes mondiaux de régulation tels que le*

*FMI, la Banque Mondiale, la FAO, les pressions croissantes de la part des pouvoirs politiques*» confirment l'urgence d'une remise en question du système actuel (Barthe et Rosé, 2011). Dans la mise en exergue d'un système novateur et primordial pour l'avenir de l'homme, dans cette « *profonde transformation des sciences de gestion* » (Barthe, 2011), il est plus qu'utile d'intégrer la notion de management et de se demander en quoi, le management y a une position conséquente au point de s'en intéresser précisément. En cela, il est question de décrire, ci-après, le lien existant entre l'entreprise et le développement durable avant de pouvoir conduire les lecteurs à envisager une nouvelle vision du management en considération de ce nouveau paradigme. Hormis la réglementation NRE (2001)<sup>7</sup>, imposant un rapport annuel aux entreprises cotées en bourse, quel en est leur intérêt et que proposent les études sur le sujet ?

## **A. Le management du développement durable**

Selon l'ADEME (agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) « *Pour les entreprises, engager une démarche de développement durable signifie rechercher une performance non seulement financière, mais aussi sociale et environnementale* ». Non seulement, l'entreprise peut en tirer parti comme l'indique cet organisme, mais elle porte une responsabilité non négligeable dans le domaine. Elle impacte sur le social par les emplois, sur l'économie par la création de valeur et sur l'environnement par ses activités, par exemple, la disparition de la biodiversité est mesurée par les spécialistes comme de la responsabilité des grands groupes industriels et économiques de tout secteur à 80 % (van Boven et Hesselink, 2002). Ainsi, une étude des nombreux tableaux de bord d'indicateurs de l'évaluation et de la mise en place du développement durable dans les organisations indique clairement que ce principe est actuellement mis en pratique à un niveau micro-économique. L'AFNOR dans sa norme ISO 26000 ajoute : « (1) *Une planète aux ressources limitées et qui se raréfient, (2) Des interactions entre les habitants de la planète, (3) L'Homme aux rôles multiples : le client, l'usager, le collaborateur, le citoyen... (4) Des impacts de nos modes de production et de consommation, (5) Une responsabilité vis-à-vis des générations futures.* » Dans ce sens, Daub et Ergenzinger (2005) désignent le concept comme étant « *une forme de gestion fondée sur le principe selon lequel l'augmentation de la valeur de l'entreprise ne repose pas simplement sur l'accroissement continu des revenus et des profits, mais aussi sur la réconciliation des*

---

<sup>7</sup>Une entreprise du CAC 40 est obligée de communiquer sur des démarches DD via la publication d'un rapport annuel. Si la loi le confirme, dans le cadre du Grenelle II, les entreprises de plus de 500 salariés ou avec un chiffre d'affaires de 43 millions d'€ devront communiquer sur leurs résultats sociaux et environnementaux (extension de la loi NRE1 non votée à ce jour). Source AFAQ

*objectifs économiques de l'entreprise avec les enjeux environnementaux et sociaux, le tout dans une approche éthique ».*

Néanmoins, il est globalement pris pour acquis et par consensus que le Développement Durable dans les organisations, et notamment dans les entreprises privées, est nommé Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) à un niveau micro-économique et en pratique. L'établissement de normalisation AFAQ-AFNOR précise à ce sujet : « - *Le Développement Durable (DD) répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. (...) Ces objectifs sociaux, économiques et environnementaux sont interdépendants et se renforcent mutuellement. Le DD peut être considéré comme une façon d'exprimer les attentes plus larges de la société en général.*

*- La Responsabilité Sociétale (RS) c'est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent (...). En résumé le DD est un concept, la RS est l'application de ce concept par les organisations. »* (AFAQ, 2010, argumentaire commercial à usage interne).

Selon la Commission européenne, dans son livre vert de 2001, la responsabilité sociale est le moyen pour les entreprises de participer à la réalisation des objectifs de développement durable que les chefs d'État de l'Union européenne se sont fixés au sommet de Göteborg, en juin 2001. Sa spécificité est de prendre en considération les parties prenantes de l'entreprise. Ces parties prenantes ne se restreignent pas aux seules parties contractuelles, mais à un ensemble bien plus vaste, soit : « *tout groupe ou tout individu pouvant affecter ou être affecté par les décisions et la réalisation des objectifs d'une organisation* » (Freeman, 1984, p.48) ; et qui « *supportent, volontairement ou involontairement un risque du fait de l'entreprise* » (Clarkson, 1995). Outre les nombreux classements existants, il est possible de les classer en trois types (Capron, 2003) : les parties prenantes primaires contractuelles qui, par contrat, sont impliquées directement dans le processus économique (actionnaires, salariés, clients, les fournisseurs...), les parties prenantes secondaires qui ont des relations volontaires ou non à travers un contrat implicite ou moral avec l'entreprise (associations de riverains, ONG, collectivités territoriales...) et enfin, les parties prenantes muettes (faune, flore, générations futures...) dont les intérêts sont difficilement ou rarement représentés et qui, pourtant, subissent les activités de la firme ou font subir leur influence à travers des moyens détournés souvent incontrôlables (crise climatique, épuisement des ressources...).

Dans le cadre de cette théorie, la règle recherchée est l'équilibre coopératif (Capron, 2003). Cet équilibre est atteint lorsqu'aucune partie prenante ne peut accroître sa propre utilité sans risquer une

perte d'utilité supérieure entraînée par le retrait d'une autre partie prenante de la coalition (Aoki, 1991). La réussite d'une stratégie ou d'une conversion au développement durable en entreprise passe donc par la considération des intérêts de toutes les parties prenantes, comme le soulignent Jones et Wicks (1999), et ceci pour une question d'efficacité (Freeman, 1999). Néanmoins, Vatteville (2008) souligne la difficulté à gouverner les parties prenantes, d'une part parce que cela implique un élargissement de la relation d'agence car la plupart des parties intéressées n'ont, au mieux, qu'un droit de surveillance non conventionnel et non un droit de propriété, et d'autre part, parce qu'elles ont souvent des objectifs différents voir opposés. Comme le notent Capron et Quairel-Lanoizelé (2004), les enjeux en présence nécessitent de mettre en place des arbitrages et des compromis qui satisfassent à la majorité des parties prenantes concernées. Pour autant, le Développement Durable a une influence sur l'ensemble des parties prenantes (ou *stakeholders*) qui participent à la stratégie d'une entreprise (Martinet et Reynaud, 2004). Pour Dontenwill (2005) qui effectue un rapprochement entre la théorie des parties prenantes et le Développement Durable, il est possible de rapprocher le volet économique aux parties prenantes suivantes : les actionnaires et les clients, le volet environnemental aux Organisations Non Gouvernementales ou aux collectivités territoriales et le volet social/sociétal aux salariés et associations de défense des droits de la femme, par exemple. Mais, d'ores et déjà, nous pensons qu'aujourd'hui, une telle 'démarcation' ne peut être aussi évidente.

L'introduction dans l'entreprise du concept de RS s'est opérée, non seulement, à travers la notion de responsabilité sociale (Igalens et Joras, 2002; Livre vert CE, 1999), mais aussi de ses corollaires l'Accounting et le reporting, donnant les leviers d'actions à l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. Il ne s'agit aucunement d'une invention récente. Bowen (1953) l'invoqua auprès des nouveaux hommes d'affaires américains de l'après-guerre. Dans son acception, les dirigeants suivent les politiques et les orientations qui sont désirables pour la société (Acquier et Gond, 2005). Plus récemment, la Communauté européenne (1999) retient cette définition de la RSE : « *[elle] implique qu'une entreprise est responsable de ses impacts sur toutes les parties prenantes concernées. Il s'agit de l'engagement continu des entreprises à se comporter de manière équitable et responsable tout en contribuant au développement économique et en améliorant la qualité de vie de leurs employés et de leur famille. En exprimant leur responsabilité sociale, les entreprises affirment leur rôle de cohésion sociale et territoriale. À travers la production, les relations avec leurs employés et leurs investissements, les entreprises sont à même d'influencer l'emploi, la qualité des emplois et la qualité des relations industrielles, y compris le respect des droits*

*fondamentaux, l'égalité des chances, la non-discrimination, la qualité des biens et services, la santé et l'environnement* ». Si les entreprises doivent satisfaire leurs obligations légales, elles doivent plus encore s'engager au-delà pour rechercher la satisfaction de leurs parties prenantes actuelles et futures. Cet investissement consiste à être responsable, soit, être garant de ses actes et réaliser les espérances qu'on a fait naître (Pellissier-Tannon, 2005). Carroll (1979) choisit de classer les responsabilités de l'entreprise selon quatre catégories : responsabilités économiques, légales, éthiques et philanthropiques. Ces dimensions sont revues par Elkington (1987) dans son modèle « Triple Bottom line » (dimensions économique, sociale, environnementale). Il y a ajouté une quatrième dimension : la gouvernance. Cette dernière est sans doute celle qui a généré le plus de recherches et qui a introduit le concept dans le domaine de la gestion, en particulier à travers l'approche des parties prenantes (Capron, 2003) et de leur management. Cette notion de gouvernance ne doit pas être considérée comme un pilier mais plutôt comme une politique managériale permettant de conduire l'organisation des trois piliers vers un développement durable de l'entreprise. Néanmoins, elle aborde la « soutenabilité » de façon moins globale. Elle reste très centrée sur les préoccupations premières de l'entreprise. Elle reste une manière pratique d'adopter une démarche de développement durable sans véritable remise en cause des principes de marchés à l'œuvre actuellement.

Pour résumer, les nouvelles règles managériales extraites du développement durable seraient: la temporalité (d'une génération à l'autre), le collectivisme (recherche d'une richesse quantitative et qualitative collective), l'espace (« penser global, gérer local »), la responsabilité sociale, la performance économique, la gouvernance des parties prenantes, l'éthique (voire la déontologie ; Louart, 1999) et l'intégrité de l'environnement. Autant de facteurs qui peuvent être autant des contraintes que des opportunités imposées aux organisations et qui obligent ces dernières à une vision différente de l'humain pour y répondre (Asselineau et Piré-Lechalard, 2009).

C'est, donc, dans ce contexte spécifique et dans le cadre de ce nouveau paradigme que ce situent les recherches développées et détaillées ci-après pour conduire à ce que nous appelons la vision d'un nouveau management : le management durable en « intelligence' collective. L'objectif est que l'organisation retrouve sa mission première, le service aux diverses parties prenantes en réponse au paradigme de développement durable au travers de pratiques de RSE.

## B. Une nouvelle vision du management : pure rationalité ?

Afin d'assurer l'instauration d'une nouvelle vision du management, de ce management durable, il est plus qu'indispensable de connaître les tenants et aboutissants qui favoriseront l'établissement effectif de cette rénovation et de quitter la « naïveté » qui semble encore de mise vers un pragmatisme qui en permettra la réelle considération par les organisations.

De nos jours, la notion de développement durable est entrée dans la conscience collective, malgré une assimilation toute relative par le grand public. Dans les entreprises, la prise de conscience suit un intérêt particulier. Les bonnes pratiques y sont malheureusement encore trop souvent liées à des subventions accordées par des organismes gouvernementaux, à des exigences normatives, telles que la NRE qui impose un rapport annuel aux entreprises cotées en bourse, à un marketing et une communication publique, à un effet de mode. Peu d'exemples se distinguent par leur implication profonde, un suivi équilibré des 3 règles de bases du développement durable. En effet, dorénavant, il ne s'agit plus de parler de développement durable sans passer par un travail de réhabilitation du rôle de l'entreprise et plus encore du management, avec une conscientisation autour d'un cocktail équité sociale, respect de l'environnement, nouvelles demandes et attentes des marchés, nouvelles normes sociales, comportementales, techniques. L'introduction de ce management durable nécessite une réhabilitation profonde et non un simple colmatage des erreurs ou fonctionnements passés. Comme nous l'indiquent Dion; Wolff ; l'AFNOR; Reynaud; Martinet et Barthe, de plus en plus nombreux autres auteurs, ce management se situe, en cela, par un suivi d'indicateurs divers de responsabilité sociale ou développement durable à tous les niveaux de l'entreprise, financier, comptable, marketing, gestion des ressources humaines, qualité, logistique..., dans un ensemble de regards pluridisciplinaires, pour éviter de rester dans le « *mainstream et cadre positiviste* » (Cazal, 2010). Pour atteindre notre but, après une synthèse non exhaustive d'études sur chacun des domaines du management (tableau 1), l'objectif est de réconcilier l'ensemble de ces recherches et de les combiner pour tenter d'atteindre un développement durable concret et pratique.

Tableau 1. Diverses études en matière de Développement Durable en Management

Stratégie	Stratégie de RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Audit social et mise en œuvre des changements liés à l'instauration d'une politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise (Barthe, 2007)</li> <li>* Management et motivation : étude d'une population de cadres et dirigeants d'une multinationale (Barthe, 2003)</li> <li>* Promouvoir l'égalité des chances (Lépineux, 2004 ; Gannouni; Frimousse, Peretti, 2010)</li> <li>* Diversité (Frimousse, Peretti, 2007; Barthe, 2012, Brasseur, 2012)</li> </ul>

		<p>* Valoriser les compétences des collaborateurs et leur parcours professionnel</p> <p>* Dialogue social et communication à double sens au sein de l'entreprise (Reynaud, Gauthier, 2003)</p> <p>* Développement d'une culture d'entreprise autour de valeurs citoyennes (Lépineux, 2004)</p> <p>* Bonnes conditions de travail (santé, sécurité) (Martinet, Reynaud, 2004)</p>
	<b>Stratégie Industrielle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte des impacts environnementaux à chaque étape du processus de production (Hart, Shrivastava, 1996)</li> <li>• Réflexion sur le cycle de vie des produits dès la conception (Elkington, 1994 ; Reynaud, 1997 ; Martinet, Reynaud, 2004)</li> </ul> <p>* Utilisation de technologies propres (Hart, 1995 ; Métrot, 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte des impacts environnementaux à chaque niveau de la supply chain (Elkington, 1994)</li> </ul> <p>* Démarche d'innovation, (Hart, 1995 ; Judge, Douglas, 1998 ; Saha, Darnton, 2005)</p> <p>* Politique préventive de gestion des risques (Boiral, 2003 ; Métrot, 2006)</p>
	<b>Stratégie Concurrentielle</b>	<p>* Réexamen de la chaîne de valeur de l'entreprise (Little, 1991)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réflexion sur les produits et leur cycle de vie : Eco-design, Eco-efficience (Reynaud, 1997 ; Martinet, Reynaud, 2004 ; Saha, Darnton, 2005)</li> </ul> <p>* Normes de qualité et environnementales (Boiral, 2001, 2004)</p> <p>* Marque ou Label vert/équitable (Reynaud, 1997 ; Beji-Bêcheur et Bensebaa, 2006)</p> <p>* Communication sur les actions de RSE (Martinet, Reynaud, 2004)</p>
	<b>Stratégie Politique</b>	<p>* Mise en conformité avec la loi (Caroll, 1979 ; Bansal, Roth, 2000)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engager le dialogue avec les différentes parties prenantes (Hart, Shrivastava, 1996 ; Bansal, Roth, 2000 ; Lépineux, 2004)</li> <li>• Politique de gestion des risques sociaux et environnementaux (systèmes de veille, d'alerte, de prévention, de réparation...) (Bansal, Roth, 2000)</li> <li>• Accroître la transparence des activités (ouverture de sites, audits volontaires, publication de rapports de documents...) (Elkington, 1994 ; Bansal, Roth, 2000 ; Antheaume, 2001)</li> </ul> <p>* Adopter des normes (Boiral, 2004)</p> <p>* Système de veille juridique (Nioche, Tarondeau, 1998 ; Bensédrine, 2001)</p> <p>* Actions de lobbying (Nioche, Tarondeau, 1998)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation aux débats des instances nationales et internationales (Nioche, Tarondeau, 1998 ; Bensédrine, 2001)</li> <li>• Adhésion à des programmes de réflexion sur la RSE (Nioche, Tarondeau, 1998 ; Bensédrine, 2001)</li> </ul> <p>Auger P, Reynaud E (2011), « L'innovation comme outil de lutte contre la pauvreté et l'exclusion : le cas Emmaüs », Gestion 2000.</p> <p>RSE : enjeux sociopolitiques (Cazal, 2008)</p>
	<b>Stratégie Financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique de communication externe à l'attention des investisseurs institutionnels (Boiral, 2001 ; Antheaume, 2001)</li> <li>• Évaluation de la politique sociétale à travers des indicateurs pertinents (Depoers, Reynaud, Schneider Manoury, 2003)</li> </ul>
	<b>Politique de l'entreprise</b>	<p>* Engagement du dirigeant (Montebello, 2003)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalisation des valeurs, principes (Hart, Shrivastava, 1995 ; Courrent, Mercier, 2000 ; Mercier, 2001 ; Lépineux, 2004 ; Black, 2006)</li> <li>• Formalisation de la stratégie : objectifs précis, chiffrés, plan à court/moyen/long terme (Hart, Shrivastava, 1996 ; Courrent, Mercier, 2000 ; Martinet, Reynaud, 2004)</li> </ul> <p>* Mettre en œuvre et évaluer les stratégies Développement Durable (Barthe, 2009, 2010)</p>
	<b>Organisation</b>	<p>* <b>Organisation interne :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Création d'une structure dédiée à la RSE reliée à la Direction Générale (Hart, Shrivastava, 1996 ; Lépineux, 2004)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de la RSE si possible présent au conseil exécutif ou d'administration (Hart, Shrivastava, 1996)</li> <li>- Structure transversale de type réseau, projet (Lépineux, 2004 ; Martinet, Reynaud, 2004 ; Twomey, 2006)</li> <li>- Décentralisation des décisions (Martinet, Reynaud, 2004)</li> <li>* <b>Organisation externe :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenariats avec les différentes parties prenantes de l'environnement (Hart, Svrivastava, 1996)</li> <li>- Comités ou instances de décision ouvertes à des personnalités extérieures</li> </ul> </li> </ul>
<b>Systèmes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Systèmes de gestion</b> à la fois contraignants et habilitants (laissant une marge de manœuvre aux individus) (Martinet, Reynaud, 2004)</li> <li>• <b>Systèmes d'évaluation et de récompense</b> prenant en compte la performance sociale et environnementale (Hart, Shrivastava, 1996 ; Dubose, 2000 ; Saha, Darnton, 2005)</li> <li>* <b>Systèmes de gouvernance :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Dialogue et ouverture vers les parties prenantes</u> : clients (Montebello, 2003) ; salariés (critères de Vigeo), société civile (Hart, Shrivastava, 1996)</li> <li>- <u>Respect des règles de bonne gouvernance</u> : indépendance des administrateurs, contrôle des rémunérations, comités d'audit (Mercier, 2001 ; Critères de Vigeo)</li> </ul> </li> <li>* <b>Systèmes d'information et de communication :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Communication interne</u> : échange à double sens, documents écrits, intranet, ... (Antheaume, 2001 ; Gauthier, Reynaud, 2003)</li> <li>- <u>Communication externe</u> : normes (Boiral, 2001 ; Martinet, Reynaud, 2004), reporting (Bensédrine, 2001 ; Antheaume, 2001, Barthe, 2010)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Compétences Clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Plan/Programme de formation du personnel (Dubose, 2000)</li> <li>* Communication à double sens ouverte (Hart, Shrivastava, 1996 ; Gauthier, Reynaud, 2004)</li> <li>* Collaboration avec différentes parties prenantes (Hart, Shrivastava, 1995) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique de R&amp;D ambitieuse : collaboration avec des laboratoires, budget élevé, veille technologie, projets environnementaux (Reynaud, 1997)</li> </ul> </li> <li>audit social et RSE (Peretti, 2013; Barthe, 2007)</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<p><b>Capital-marque</b> considérations éthiques (Boivin, 2005, CREDOC, 2007)  <b>Marketing éthique</b>, (Lavorata et Pontier, 2005)  <b>Marketing vert, Ecoblanchiment</b> (Notebaert, 2009)  <b>Commerce équitable</b>, (Robert-Demontron, 2008)  <b>Marketing responsable</b> (Laville, 2008)</p>
<b>Finance</b>	<p><b>Gouvernance</b>, administrateurs externes non reliés, maximisation de la valeur de l'entreprise, leurs intérêts alignés sur ceux des actionnaires (Rosenstrein et Wyatt, 1990)  <b>Développement local soutenable</b>, (Gagnon, 1994)  <b>Micro-finance</b>, prêts de micro-crédits pour limiter la pauvreté (Yunus, 2007)  <b>ISR, investissement socialement responsable</b>, investissement individuel ou collectif effectué selon des critères sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance d'entreprise sans occulter la performance financière, déclinasion financière et spéculative du développement durable (Rudd, 1981)</p>
<b>Ressources Humaines</b>	<p>Création de valeur ou de richesse dans une optique d'équité et dans une relation d'usage (<b>coopératives, mutuelles, ESS</b>) (Lafleur, 2003)  <b>Gestion des âges</b> (Le Boterf, 2002)  <b>Diversité culturelle</b> (Hofstede, 1994, Brasseur, 2009)  <b>Santé, sécurité au travail</b> (Barthe, Peretti, Terramorsi, 2010)</p>
<b>Qualité / logistique</b>	<p><b>Normalisation</b>, ISO 9000, ISO 14000, SD 21000, ISO 26000 (Afnor, 2006)</p>

	<b><u>Green Supply chain management</u></b> (Srivastava, 2007)
<b>Divers management</b>	<p><b><u>Écologie industrielle, Écosystème Industriel</u></b>, mise en réseau de la valorisation des déchets, les déchets des uns deviennent la matière première des autres (Ayres et Ayres, 1996, Gertler, 1995)</p> <p><b><u>Métabolisme industriel</u></b>, reproduction des systèmes naturels aux systèmes organisés par l'homme, à partir de l'étude des mouvements de matières et d'énergie dans le système industriel (Audenerg, 1998)</p> <p><b><u>Économie de services, dématérialisation du processus de production, écoconception</u></b> (Tibbs, 1993)</p> <p><b><u>Business Model</u></b>, grille d'actions, facteurs clés de succès pour un canevas stratégique (Kim et Mauborgne, 1999)</p> <p><b><u>Éthique, engagements, éthique des affaires</u></b> (Jonas, 1990, Igalens et Benrais, 2005, Louart, 1999)</p> <p><b><u>Éthique et RSE</u></b> (de Bry, Igalens et Peretti, 2010, <b><u>Éthique et management</u></b> (Scouranec, 2010)</p> <p><b><u>Innovation</u></b> (Mathieu A. et R. Soparnot, 2007; W. E. Baker et J. M. Sinkula, 2005; M. Godet, 2007, Asselineau, Piré-Lechalard, 2008)</p> <p><b><u>Gestion territoriale</u></b> (Hallot-Gauquié A-V, J-F Sattin et I. Alphonse-Tilloy, 2010) Audit du management durable (Piré-Lechalard P. et D van Hoorebeke, 2013)</p>

En dehors des moult recherches, loin d'être toutes détaillées dans ce tableau, et nouvelles revues spécialisées dont certaines ciblées dans un domaine précis du management, une question reste à se poser : la considération du développement durable a-t-il eu un impact fondamental dans la prise de décision managériale ? Le centre de ressources du développement durable (CERDD) indique sur son site: « *Initier un développement durable nécessite de changer de valeurs, de pratiques, de modes de raisonnement. Initier un développement durable nécessite donc un changement " culturel ". De nombreux exemples dans de nombreux et divers domaines ont été cités dans les différents ateliers : évidemment la question du " tout automobile ", pour les déplacements de personnes ou de marchandises (transport fluvial : 3 % en France contre 40 % en Belgique) ; la nécessité d'aller vers une autre consommation (via des labels, des produits éthiques ou respectueux de l'environnement) ; la question des emballages ; celle des principes du nouveau Code des Marchés publics ; la nécessité d'instaurer un dialogue social, dans les entreprises, mais aussi dans la société, etc.) Le fonctionnement des institutions n'a pas été épargné : individualisme, cloisonnement, inertie... » Dion et al., (2008) précisent à cet égard que « *Notre époque est unique : jamais nos défis de développement n'ont été si grands et jamais nos modèles de développement n'ont été si peu adaptés à ces défis. »*. Barthe (2007) précise la priorité en la matière : « *Réagir* », en prenant conscience que la mondialisation, l'évolution planétaire, la concurrence internationale, ou tout simplement, la communauté locale dans laquelle se situe une entreprise petite ou grande, la contraint à réagir à de nouvelles données liées à la citoyenneté. « *Diagnostiquer* », pour faire le point des changements à réaliser. « *Agir* », parce qu'il est temps !!!! et que les pressions que*

*l'entreprise subit, le lui démontre quotidiennement. « Evaluer » les résultats de la mise en œuvre d'une politique de « Responsabilité Sociale d'Entreprise ». On peut, donc, se demander si le développement durable est en passe de modifier les fonctionnements managériaux dans leurs ancrages ? Ne serait-il qu'un effet issu d'une contagion managériale endiguée par la politique gouvernementale et européenne, voire occidentale ? L'historique semble indiquer que ce paradigme connaît davantage une tendance à l'ancrage. Néanmoins, les questions auxquelles nous allons chercher à répondre sont : comment et quelles sont les conditions pour qu'une vision fondamentalement rénovée puisse obtenir ou confirmer une durabilité si chère au concept lui-même, dans les organisations ?*

En effet, sans paraître exagérément pessimiste, le développement durable relève encore trop souvent du discours, de l'intérêt ponctuel, du jeu de surface (Piau, 2007). L'actualité ne fait que le confirmer. Des entreprises, dont le rapport annuel annonce des démarches de développement durable, agissent en faveur d'une recherche de gains à court terme, grâce à des pratiques telles que les délocalisations dans des pays où le salarié est à moindre coût ou aux licenciements qui favorisent la déflation. Au regard des théories économiques de rationalité absolues prônant la maximisation de l'intérêt personnel, l'uniformisation, l'idéalisation et l'abstraction, des concepts dont certains datent de Kant sont antinomiques avec la conception même du développement durable (Sen, 1987). La théorie classique ne rend pas compte du comportement effectif puisqu'elle focalise sur l'utilité des générations futures par le seul critère de maximisation de l'intérêt personnel actuel dans des conditions parfaites et contrôlées des interactions humaines, à l'instar de la conception mécaniste qui étudie la faisabilité du développement durable où le contexte social reste omis (Piau, 2007). Alors que la théorie économique classique pourrait encore se résumer par ces concepts, une étude de comportements humains contrôlés et des jalons économiques souvent obsolètes, l'économie comportementale démontre que la prise de décision économique est impactée par des facteurs psychologiques, tant cognitifs qu'émotionnels, qui s'écartent en partie de la rationalité attribuée à l'homo œconomicus (Tversky et Kahneman, 1987). À l'instar de l'économie comportementale et neuroéconomie, le postulat de base du développement de notre axiome est que l'étude des comportements des populations, ou du moins des segments de population (types d'agents économiques), relevant de techniques sociologiques, est également nécessaire. C'est dans ce courant que différentes recherches ont conduit à montrer que le management du développement durable pour une efficacité avérée dans les organisations doit envisager le manager et les humains au travail

en tant qu'êtres à la fois cognitifs et intuitifs, corporels et émotionnels. Pour une implication entière aux démarches de développement durable, les comportements de ces derniers ne sauraient être réduits à la seule rationalité.

Une première étape reste : construire des bases solides, ces mêmes bases qui forment les fondations des habitations durables. Sans jeu de mots, nous pouvons y faire le parallèle étymologique avec le terme écologie (étymologiquement l'écologie vient du grec oikos (maison, habitat) et logos (science). C'est donc littéralement la science de la maison, de l'habitat, avant que le terme ne fût introduit en 1866 par le biologiste allemand Ernst Haeckel. Ce dernier définit l'écologie comme « *la science des relations des organismes avec le monde environnant, c'est-à-dire, dans un sens large, la science des conditions d'existence* ». La définition plus récente indique : « *L'écologie est la science qui étudie les conditions d'existence des êtres vivants et les interactions de toutes sortes qui existent entre ces êtres vivants d'une part, entre ces êtres vivants et le milieu d'autre part.* » (Dajos, 1983)). Cette définition permet, de plus, de ne pas occulter, les aspects social et économique.

## **II. Une vision globale de l'humain pour un management durable ?**

Tout d'abord, pour instaurer ces bases, une précision s'avère nécessaire, il ne s'agit pas ici de suivre le courant des Relations humaines particulièrement critiqué aux USA et en France à partir des années 60, pour son manque d'adaptation au contexte de la crise économique et son aspect trop « psychologisant » en matière d'analyse des organisations (Plane, 2003). Cette théorie des relations humaines, des besoins et des motivations semble, selon les critiques, donner une image encore trop passive de l'individu, qui répondrait de façon mécanique aux stimuli. L'objectif, ici, est de considérer l'humain dans son entité, dans une vision plus entière, intégrant, à l'instar de Crozier, Ehrard et Friedberg (1977), le fait que chacun a ses buts et ses objectifs, que l'homme ne veut pas être un moyen au service des buts des seuls organisateurs, mais doué de liberté et d'autonomie. Un être en mouvement (*motion en latin*). Les stratégies des acteurs y sont vues comme rationnelles, mais selon une rationalité limitée et contingente. À cet égard, l'acteur manquant parfois d'objectifs clairs ou de projets cohérents peut avoir un comportement actif et rationnel, mais aussi irrationnel en fonction des opportunités pour lui et du comportement des autres. À la fois suivre un comportement offensif pour améliorer sa situation et défensif pour maintenir sa marge de liberté et

capacité à agir.

Dans ce sens et dans le contexte préalablement défini, le management de l'Homme au travail nécessite des aménagements et doit savoir prendre en considération l'aspect neurologique, psychologique et psycho-biologique de l'humain tant dans ses façons d'être managé et de manager que dans les conséquences de son management, une véritable humanisation de l'humain dans l'entreprise. Cette expression d'humanisation de l'humain est fondée sur le fait que jusqu'alors, l'humain dans l'entreprise n'a que très rarement et exceptionnellement été envisagé dans son entité, considérant parfois qu'il n'était qu'un robot (corps) parfois qu'un cerveau cortex (tête), et surtout un être sans émotion, souvent envisagées comme sensibleries au travail (cœur). Or, de nombreuses problématiques et réactions comportementales de groupe, expliquant souvent l'échec ou la réussite de tel ou tel projet dépendent de cette considération et compréhension holistique de l'humain au travail. Cette nécessité est d'autant plus fondamentale, que le problème actuel s'inscrit dans une mutation radicale de notre société, d'aucun argumentant le besoin d'un nouveau paradigme économique. La nouvelle donne de l'économie en gestation, nous incite à changer de raisonnement et de modèle de rapports humains, comme le précise la norme ISO 26000 (nov 2010).

En cela, il est question de considérer, particulièrement, les émotions expérimentées et exprimées par les humains au travail et de décrire, dans chacune des tâches allouées au manager, leur contribution. Le terme émotion est souvent, dans l'inconscient collectif et dans de nombreux écrits, lié à l'affectif. Ce document développe une vision du management d'un point de vue complexe, non linéaire, à l'instar de certains articles qui prônent de nouveaux types de management (Ugarte, et al., 2009). Le management est l'art de « mener par la main », il réclame, dans notre vision, une action collective de l'humain. En biologie, cette action collective est issue d'un processus de mise en mouvement (motion). La neurobiologie nous apprend que les mouvements, les gestes, les langages, les réactions, les mouvements, les interactions, les affrontements, les ralliements, les actions collectives sont directement issus des é-motions, au travers des échanges hormonaux entre le cerveau et le corps déclenchés par les neurotransmetteurs. Dans ce sens, la perception de « *l'intelligence* » collective dans ce papier est liée au besoin de l'entreprise de favoriser l'action collective, dépendante des émotions et de leur caractéristique contagieuse. Le choix de l'appellation « intelligence » collective marque, non seulement, une autre caractéristique de l'émotion, son intervention démontrée dans la réflexion rationnelle, mais aussi pour souligner le paradoxe persistant dans notre culture cartésienne s'il en est. Swinners (2004) nous indique, à ce propos, que le concept d'une intelligence unique a été abandonné. Mais pour bien comprendre cette vision, une

définition détaillée du terme émotion s'impose. Or, l'émotion présente la particularité de rester une notion floue et difficilement définissable (Alvarado et al., 2002), d'être idiosyncrasique, c'est-à-dire particulière et propre à chaque individu, induisant plusieurs définitions et rôles.

Après que la considération même d'existence d'émotions chez l'animal ait été rejetée par la recherche scientifique, en 1879, Charles Darwin, fondateur de la théorie de l'évolution, la définit comme cette faculté d'adaptation et de survie de l'organisme vivant. Il la voit comme innée, universelle et communicative. D'un point de vue comportemental, l'émotion est perçue comme un « motivateur », une entité qui influence le choix d'un individu en réponse à un stimulus externe ou interne. Une émotion existe à la fois dans la dimension personnelle et sociale de l'individu. Elle serait cette capacité d'adaptation et de changement, ce lien qui forme nos relations et nous met en interaction avec l'autre. De récentes études en neurobiologie ont démontré que les émotions sont un mélange de plusieurs facteurs biochimiques, socioculturels et neurologiques (O'Regan, 2003). Elles se traduisent par des réactions spécifiques : motrices (tonus musculaire, tremblements...), comportementales (incapacité de bouger, agitation, fuite, agression...), et physiologiques (pâleur, rougissement, accélération du pouls, palpitations, sensation de malaise...).

Ces dernières sont, par le fait, parties intégrantes de l'être humain et de sa vie quotidienne. Tout à chacun gère quotidiennement ses émotions et en cela, comme le note Hochschild (1983), le management des émotions est un dispositif dominant de la vie sociale. Mais si l'étude scientifique de l'émotion débuta au XIXe siècle (Darwin, 1872 ; James, 1884), c'est seulement depuis les vingt dernières années qu'elles ont été étudiées dans des contextes sociaux. En effet, il y a quelque temps, il existait encore un effort concerté en psychologie pour écarter les émotions de la recherche ; elles étaient, alors, considérées comme un « *abrége de concept non scientifique caractérisé par le subjectivisme* » (Lazarus, 1991, p. 8). Depuis, les émotions sont considérées comme un concept central, et les théories se sont multipliées. Pour preuve, de nombreuses disciplines étudient les émotions. Les sciences de la vie étudient le rôle des émotions dans des processus mentaux, les désordres, et les mécanismes neuraux, tels que la psychiatrie, la psychologie, mais aussi la linguistique et l'éducation (sur le rôle des émotions par rapport à l'apprentissage). Les sciences sociales examinent souvent l'émotion pour le rôle qu'elle joue dans la culture humaine et les interactions sociales, depuis l'anthropologie, l'éthologie, la criminologie, le droit, les sciences politiques, la communication, la philosophie, jusqu'à l'histoire, dont la discipline examine des documents et d'autres sources pour interpréter et analyser des activités passées et utilise la spéculation sur l'état émotif des auteurs des documents historiques comme outil d'interprétation.

Plus encore, deux pans de recherche, qui pourraient sembler antinomiques à l'aspect irrationnel porté aux émotions, ont su développer leur étude. Dans le domaine des sciences économiques, la micro-économie étudie la production, la distribution, et la consommation des biens et des services, afin d'évaluer le rôle des émotions sur la perception de prise de décision et de risque d'achat. Dans les sciences de gestion, domaine dans lequel s'inscrit cet écrit, est étudiée l'intervention des émotions dans les entreprises, dans les décisions des dirigeants, les comportements des employés, et même des clients.

Cet engouement pour les émotions par ces moult types de recherche corrobore l'intérêt de leur étude dans tous les milieux de vie y compris au travail et dans le management des hommes. Appuyant notre position, Mc Allister (1995) précise que la recherche en management reconnaît qu'une grande partie du travail managérial est accomplie à travers l'interaction interpersonnelle et que la nature des relations entre les managers et leurs pairs peut déterminer leur capacité à accomplir leur travail. Dans ce sens, la contribution de l'émotion, sous ses aspects biologique, neurologique et psychologique, dans le management moderne au quotidien paraît indéniable. Mais peut-on considérer que le management peut et doit envisager leur intervention ? Pour répondre à ce questionnement et après avoir établi un rapide tour d'horizon sur les définitions et conceptions originelles du management, le but est de montrer, à travers une analyse théorique d'une revue de la littérature récente en management, neurologie et psychologie, le concours des émotions, dans la prise de décision, la gestion du changement, l'autorité et les relations sociales inter et intra-entreprises.

### III. Une vision holistique de l'humain

Partant de sa définition originelle, le management, terme qui vient du mot français « ménagement », emprunté par les Anglais, puis réintroduit en français sous une forme quelque peu modifiée, est communément défini, par consensus, comme l'ensemble des techniques visant à optimiser l'usage des ressources d'une organisation (entreprise, administration ou même association) en vue de la réalisation d'un objectif. Selon ses origines, le management des équipes et des ressources, réclame une capacité à savoir ménager (à l'instar de l'adage : *'qui veut voyager loin, ménage sa monture'*). À cet égard, selon Le Littré, le terme ménagement décrit cette discipline comme un art, « *art de conduire, de diriger, de manier, de motiver... voire, action de bien régler, bien disposer* ». L'histoire du management montre à la fois la nouveauté de la discipline et

l'évolution rapide des mentalités en ce domaine, depuis Taylor et son organisation scientifique du travail, soucieuse de précision et de rationalité, en passant par Fayol, avec son approche fonctionnelle d'un management prévisionniste, organisateur, décideur, coordinateur et contrôleur, et Weber avec, ce que d'aucuns nomment la connaissance technoscientifique en sciences de gestion, connaissance issue de combinaisons de différents domaines de recherche pour améliorer l'organisation.

Dans ce contexte historique, le management a connu de nombreuses avancées théoriques et pratiques dans chaque domaine qui le concerne et notamment depuis quelque temps en termes de responsabilité sociale des entreprises, d'éthique et de gouvernance. À cet égard, Lewin (1951) introduit l'acteur individuel au centre de l'organisation en montrant que le comportement du groupe est induit par le manager. Selon Mercier (1999), les dirigeants servent d'influence sociale et conditionnent l'esprit et les valeurs des entreprises, terme le plus usité en management (Fray et Soparnot, 2010a), leurs actions servent de modèle de référence pour le comportement désiré. Plus encore, l'éthique des managers a une influence directe sur les comportements au travail (Hirèche, 2004). Au travers de la confiance interpersonnelle créée par la perception du comportement éthique du manager et de la justice procédurale, concept favorisant la mesure de l'éthique des managers, (Moorman, 1991), le salarié développerait une citoyenneté organisationnelle. Selon Wimbush (1999), trois facteurs expliquent cette influence, le climat de travail éthique établi par les managers, le pouvoir exercé par les supérieurs et leur comportement éthique. Appuyant tout l'intérêt pour la responsabilité sociale, Kustosz et Louart (2011) précisent que le mode décisionnel actuel, très technocratique, est en paradoxe avec l'éthique de la responsabilité décrite par Freitag. En cela, les intérêts personnels, le suivi de normes opérationnelles pragmatiques et la rationalité dans une logique utilitariste deviennent prépondérants et dissolvent la pratique sociale. À cet égard, selon l'AFNOR, le concept de management est lié au terme de qualité et, dernièrement, de RSE (ISO 26000). Trois normes de management (ISO 9000, 9001 et 9004, version 2000, Systèmes de management par la qualité), élaborées par l'ISO (Organisation Internationale de Normalisation) font reposer le management sur des principes systémiques et prospectifs, au travers des huit lignes directrices et principes suivants : l'écoute client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, le management par approche système, l'amélioration continue, l'approche factuelle de la prise de décision et les relations avec les fournisseurs.

\* *écoute client*, Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils

s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

- \* *leadership*, Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.
- \* *implication du personnel*, Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme
- \* *approche processus*, Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.
- \* *management par approche système*, Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.
- \* *amélioration continue*, Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.
- \* *approche factuelle pour la prise de décision*, Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.
- *relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs*, Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

Dans le cadre des principes du management, s'inscrit un point commun, selon notre point de vue et développé tout au long de nos recherches, les é-motions. Quelles que soient la conception et l'école de pensée, il reste indéniable et cela depuis bien longtemps (Darwin, 1872) malgré les réfutations, que l'employé au travail, en tant qu'être humain, est soumis chaque jour à des émotions et à une confrontation subie entre les émotions qu'il ressent et les normes des comportements qu'il doit exprimer en entreprise. Cette lutte entre le rationnel et l'émotionnel ne serait un problème si elle n'engendrait pas une tension psychologique et physique chez l'employé (Middleton, 1989) qui lorsqu'elle s'éternise peut induire des complications liées au dopage, à des ennuis de santé, à des expressions anormales libératrices, et se répandre, par contagion au groupe, par une perturbation de la cohésion sociale et à l'organisation et par un absentéisme accentué. Afin de montrer qu'elles ne sont pas un épiphénomène pour le management et en s'appuyant sur la définition de l'AFNOR et de ses normes officielles, cet écrit tend à montrer l'intervention des émotions dans le management,

selon les missions et principes qui lui sont associés, afin d'établir une nouvelle définition et vision du management, au travers des moult études sur le sujet, un management durable de l'humain au travail. Pourquoi choisir le terme « durable » ? Selon nous, écrire sur le management responsable est tautologique, le manager a pour mission d'être responsable. Or, un élément perturbe la notion de responsabilité, le manager est appelé à suivre les valeurs de son entreprise. Comment articule-t-il la complexité des différentes valeurs, en termes culturels, organisationnels, des affaires... auxquelles il doit répondre (Fray et Soparnot, 2010)? De plus, l'emploi du terme « durable » met en exergue la notion de la temporalité et du long terme qui permet de favoriser une vision différente, par la possibilité de s'étendre sur la complexité et dans la longévité.

Ainsi, notre postulat de base pour répondre à notre problématique est que, pour assurer un profond ancrage du développement durable dans l'entreprise, le management doit envisager l'homme au travail dans sa complexité. Cette perception conduit à aller au-delà des études déjà réalisées depuis plus d'une vingtaine d'années, de dépasser les clivages et de montrer qu'un management pour être durable se conçoit de façon holistique. Selon nous, le management actuel a une fâcheuse tendance à se restreindre en agissant sur des éléments trop précis. Loin d'affirmer que les points de détails sont à négliger, ils restent restrictifs. L'action au « coup par coup » favorise davantage la réaction que la proaction. Le management durable prône la qualité de vie, la qualité des relations humaines, la qualité des relations de travail, la qualité des choix effectués, le respect de l'environnement et du social en répondant aux exigences de l'économie. Paradoxal mais réalisable, plusieurs entreprises nous le démontrent. Différentes considérations pour lesquelles ce papier tend à dessiner « l'intelligence collective » (jeu de mots volontairement paradoxal mais plus facilement saisi) sous un concept sous-jacent : la contagion gérée, parce que mieux assimilée. L'enchaînement de ce document suit, ainsi, respectivement ces huit principes fondateurs de la norme ISO 9001 et 26000. Chaque principe est détaillé selon différents types d'études réalisées par nos soins (études qualitatives, quantitatives, observation-participante-ethnométhodologie, par économie expérimentale ou mathématiques) ou par d'autres auteurs.

## **DÉVELOPPEMENT, base : ISO 9001-ISO 26000**

**1. le management, un art de gérer l'écoute client, un principe : les relations indépendantes d'un contrôle excessif, les marges de manœuvre.**

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de

leurs attentes.

Or, de nos jours, afin d'assurer une bonne qualité du service rendu à la clientèle, les organisations, après une socialisation, instructrice des règles et usages, forment les nouveaux entrants. Par exemple, lors d'une étude des pratiques managériales de McDonald et Walt Disney, Bilts (1995) montre que l'on enseigne aux nouveaux entrants, à travers des manuels, les expressions exigées vis-à-vis du client : « Premièrement, nous pratiquons un sourire amical à tout moment avec nos invités et nous-mêmes. Deuxièmement, nous usons de phrases amicales et courtoises : « puis-je vous aider »,... « merci »,... « passez une agréable journée » (...) et toute autre expression identique le long de [notre] journée de travail ». L'existence de normes implicites ou explicites de comportement fait dire à Sutton et Rafaeli (1990) que le salarié est contraint à exprimer des « émotions normatives » qui aident les employés à gagner du contrôle sur les autres dans un sens qui promeut les objectifs de l'organisation (Sutton, 1991).

À cet égard, la mesure de l'efficacité des normes de comportements organisationnelles ne saurait se cantonner à la mesure du suivi strict par les employés des règles formelles de comportement au travail. En effet, l'employé en contact doit, non seulement respecter ces dernières, mais aussi les normes informelles, telles que, les valeurs de l'organisation. De plus, la demande de l'entreprise dans le contact avec la clientèle va plus loin qu'un simple suivi des normes. Elle requiert une authenticité des comportements exprimés vis-à-vis du client. Or, cette authenticité ne peut exister sans adhésion aux normes et ressenti émotionnel (van Hoorebeke, 2008). Le comportement humain dérive inévitablement d'une expérimentation d'émotions. Lorsque l'employé ne ressent pas cette émotion, mais sait devoir la ressentir pour répondre aux normes, il simule, tel un acteur portant un masque, ou modifie son émotion. Les recherches, dans le domaine des émotions au travail, nomment cet agissement, les jeux en surface et en profondeur (Hochschild, 1983). Le problème qui peut, alors se poser, pour l'organisation concerne l'efficacité des normes inculquées. Sont-elles acceptées par les employés, sous-entendu, vont-elles être honorées ? Ne peuvent-elles être la cause d'un comportement dit « anormal » ou « inapproprié » à la situation, d'une réelle inauthenticité (ressentie par le client) et de diverses conséquences néfastes ? Le fait d'imposer des normes organisationnelles peut conduire à une robotisation indubitable, lorsque l'employé est contraint de répéter, de façon redondante et incessante, ce « travail émotionnel » (Hochschild, 1983). Plus encore, l'employé, alors inauthentique, expérimente une dissonance, insupportable sur le long terme. Pour mesurer et gérer cette problématique, il est question, dans un premier temps, de faire le point sur les normes imposées au travail, avant de répertorier leurs conséquences néfastes

probables pour l'organisation. Finalement, l'établissement d'un outil en permettra le management, soit la mesure de l'efficacité des normes dans le cadre d'une recherche d'authenticité.

Tout d'abord, Rafaeli et Sutton (1989) soulignent une existence de deux types de normes de comportements que doit suivre l'employé au travail. Ces dernières s'ajoutent aux normes sociétales que suit tout individu dans la vie privée : les normes occupationnelles, liées au rôle tenu par l'individu et les normes organisationnelles, propres à chaque entreprise :

- Les premières correspondent, logiquement, aux attentes du client. Rafaeli et Sutton (1989) citent, ainsi, les exemples des huissiers et des videurs qui sont payés pour exprimer l'hostilité, tandis que les croque-morts doivent exprimer la tristesse. En contraste, l'expression de bienveillance et de bonne disposition est attendue dans le cas de postes de services, tels que serveurs, vendeurs... Ils ajoutent que d'autres rôles font appel à une suppression de l'émotion, ainsi, le ministre du Budget doit exprimer la neutralité, spécialement au moment de la diffusion du budget annuel.

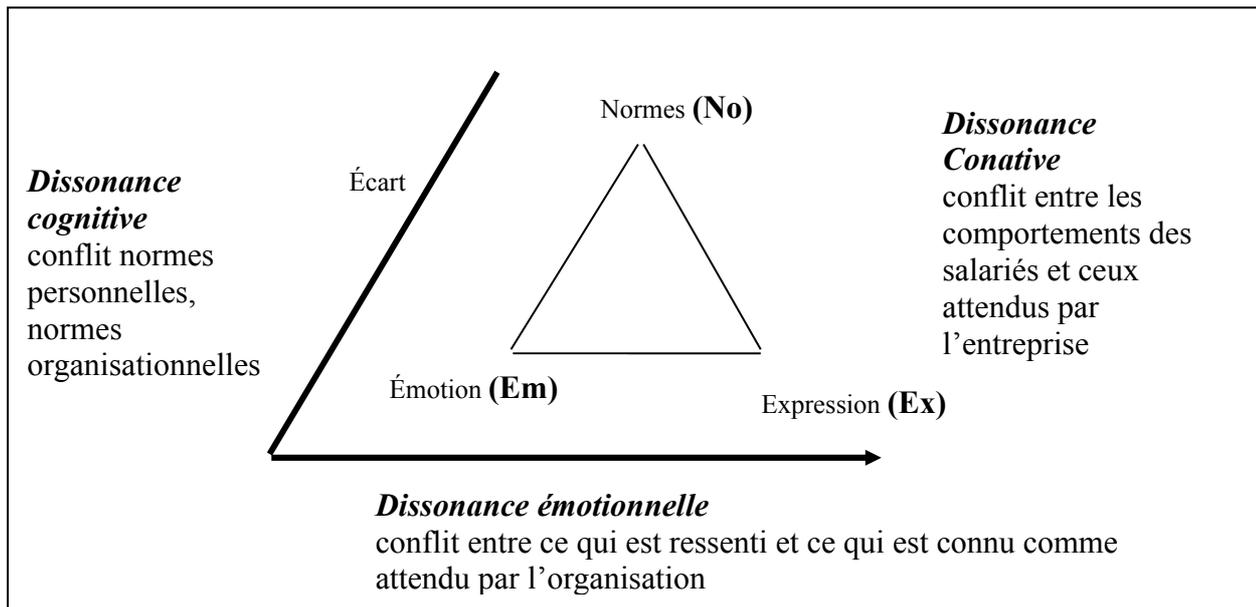
- Les normes organisationnelles précisent les attentes de l'entreprise en matière de comportement, en fonction de la culture d'entreprise. Elles sont parfois diffusées grâce au book (la bible) où elles font référence aux valeurs morales.

- Les normes occupationnelles

Selon Rafaeli et Sutton (1989), les normes occupationnelles et organisationnelles correspondent aux premières influences de l'expression d'émotions au travail. Ils ne les dissocient pas dans leur article, prétextant leur difficile distinction. Ils donnent pour exemple, le médecin qui doit apprendre le maintien professionnel pendant ses études de médecine et doit exprimer ce maintien dans les différents hôpitaux où il pratiquera. Selon nous, cet exemple décrit typiquement une norme occupationnelle, puisqu'elle ne diffère pas selon les hôpitaux et dépend du rôle à tenir.

Afin d'éviter les effets probables des dissonances expérimentées par les normes (cognitive, Festinger, 1957, émotionnelle, Hochschild, 1983 et conative), conduisant inévitablement au comportement inauthentique, voire « anormal » de l'employé, il est nécessaire que l'entreprise puisse connaître l'origine de ces maux pour y remédier. Pour que l'organisation perçoive clairement le type d'action à mettre en place, il s'agit de décortiquer ces trois types de dissonance.

**Schéma 1 : Mesure de l'écart entre les normes de comportements organisationnelles et les expressions réellement exprimées au travail par la médiation des émotions.**

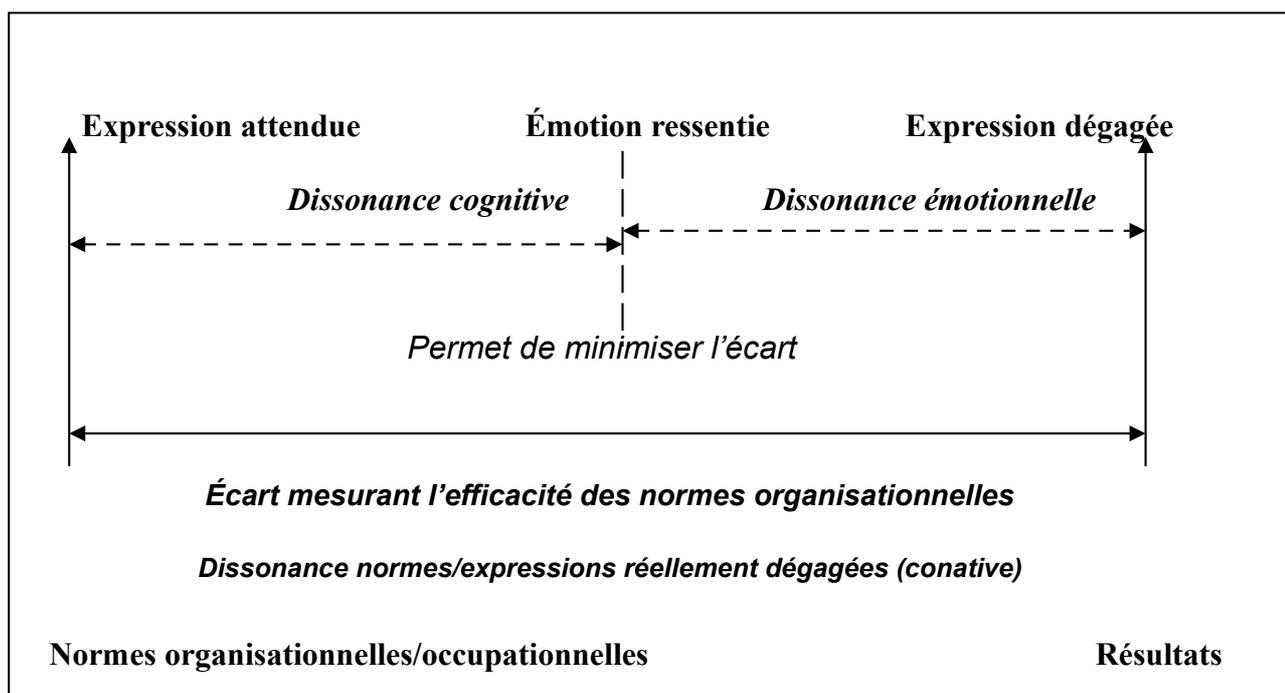


**Mesure de l'écart : No-Ex, à travers la variable médiatrice Em.**

**No-Em** : dissonance cognitive; **Em-Ex** : dissonance émotionnelle

**No-Ex** : dissonance conative : efficacité normative

**Schéma 2 : Mesure de la dissonance conative (différence entre les comportements attendus et les comportements exprimés par les employés)**



Selon ces schémas, l'axe dissonance conative (comportement inauthentique ou anormal) correspond à l'adjonction de deux dissonances : la dissonance émotionnelle et cognitive. L'entreprise ne peut agir directement sur l'écart conatif, parce que d'une part, il semble impossible qu'elle prévoie ce qu'un individu va exprimer et d'autre part, elle est dans l'incapacité d'imposer du ressenti (Watzlavick, 1980). C'est pourquoi, afin de réduire l'écart entre l'expression attendue par les normes de comportements organisationnelles et l'expression manifestée par l'employé, l'organisation devrait chercher à corriger :

1. soit l'écart entre les normes de comportements organisationnelles et les normes sociétales et personnelles, en les rapprochant ou en sélectionnant des individus dont les normes personnelles sont en adéquation avec celles de l'entreprise,
2. soit l'écart entre ce qui est ressenti par l'individu et ce qu'il exprime, par différents leviers, tel que la zone émotionalisée (van Hoorebeke, 2002). Ce levier, par exemple, permet de limiter l'écart en agissant sur l'accumulation de dissonance émotionnelle. En cela, il conduit à éviter ses effets néfastes grâce à la mise à disposition d'un lieu de défoulement des émotions inhibées pendant le travail.
3. ou les deux écarts à la fois.

L'inhibition, en termes biologiques, indique une résistance à répondre à la montée d'adrénaline. Cette résistance et contention provoque la sécrétion d'hormones issues d'émotions négatives. Cette sécrétion, répétée et accumulée dans le temps, peut affaiblir certains organes contraints de répéter la réponse aux messages hormonaux envoyés alors incessamment par le cerveau. Ces hormones issues de ce que nous appelons émotions -pour rappel : processus biologique qui met en mouvement- interviennent en interne du corps humain. La perception des diverses réactions hormonales somatiques est permise au travers de l'expression corporelle.

**La gestion de la partie prenante « client » ne saurait être « authentique » si le management de la partie prenante « employés en contact avec la clientèle » n'est pas lui-même géré par un « véritable » leadership**

## ***2. Le management : un art de diriger, un principe : le leadership authentique***

Ainsi, outre la gestion de l'écoute client, par des marges de manœuvre raisonnablement laissée aux employés, le manager a pour rôle de faire montre d'authenticité et de gérer et contrôler ses propres comportements, ses ressentis, pour répondre aux attentes de leur poste. D'aucuns

appellent cela le management responsable. Le bas (2004) décrit la définition et les visions du management responsable. Selon son analyse, la responsabilité du manager dans les théories des organisations « *visent exclusivement à s'émanciper de l'incertitude créée par le jeu imprévisible de la concurrence qui imprègne l'environnement de l'entreprise.* ». Traduction microéconomique du développement durable, le management responsable, selon Dupuis (2004), « *a essentiellement pour origine l'émergence d'un nouveau contexte institutionnel traduisant un changement de l'ordre des valeurs* ». Pour influencer sur les comportements humains au travail, le leadership est qualifié de « transformationnel » par Burns (1978) ou encore de leadership charismatique (Bass, 1999). Koestenbaum (1987) consacre ses premières réflexions sur le leadership en s'efforçant de le lier à une dimension éthique, considérant que le management et le leadership catalysent les engagements (Peters et Waterman, 1983). Or, selon Lebas (2004), la pensée actuelle sur le management responsable est associée à des réflexions sur le leadership et l'éthique dans l'entreprise en tant qu'état d'esprit.

Malheureusement, Koestenbaum (1987) espère une maîtrise absolue qui n'assure pas l'émancipation du sujet. Le personnel de l'entreprise n'a d'autre possibilité que la soumission à l'autorité. C'est en cela que notre écrit tente de comprendre en quoi, ce que d'aucuns appellent, la « soumission librement consentie » ne peut, en fait, n'être qu'une réaction tout à fait légitime et naturelle.

Ainsi, pour tout à chacun dans la vie quotidienne, y compris dans l'organisation, les émotions sont inhérentes au phénomène expressif, c'est-à-dire au comportement (Andersen et Guerrero, 1998). Néanmoins, la condition naturelle de l'émotion est d'être inter-personnellement exprimée. L'expression émotive inclut des actions qui se produisent en privé (i.e., grimacer et jurer quand on se frappe la main avec un marteau), des expressions émotives spontanées (i.e., sourire automatiquement en réponse au sourire de quelqu'un), et une communication stratégique (i.e., dire à quelqu'un qu'on l'aime avant de le critiquer). L'être humain peut exprimer aussi (ou pas) l'émotion en utilisant des règles d'expression qui impliquent leur expression émotive d'une manière logique et stratégique en fonction de leurs objectifs personnels ou des règles d'à-propos social (Guerrero et al., 1998).

Une large part de la littérature montre que l'émotion est communiquée de façon verbale ou non verbale. Du côté non verbal, les émotions sont typiquement accompagnées par des expressions non verbales du visage mais aussi de la voix (Ekman et Oster, 1979). Elles sont également

exprimées à travers une communication verbale qui explicitement ou implicitement révèle les émotions expérimentées par l'individu. Selon Rafaeli et Sutton (1989), l'expression d'émotions, forme de communication entre un émetteur et un récepteur, comprend trois dimensions, à savoir le contenu, l'intensité et la diversité. Le contenu se manifeste par des comportements, tels que des expressions faciales, des gestes corporels, le ton de la voix et le langage. Des recherches en psychologie sur l'expression d'émotions suggèrent, ainsi, que les émotions plaisantes et déplaisantes peuvent être réellement distinguées par des observateurs (Ekman et Oster, 1979).

En cela, Fitness (2000) indique que plusieurs personnes interrogées dans son étude, disent feindre la colère dans le but d'intimider leurs subordonnés. Dans ce cadre, l'émotion de la colère est utilisée comme une stratégie d'intimidation (Oakland et Ostell, 1996). Les individus, en colère, sont davantage perçus comme 'dominants' (Clark et al., 1997). Plus encore, cette étude indique que la colère du supérieur hiérarchique, loin d'être choquante, est une attente des employés. Une autre étude analyse la place du travail et du pouvoir émotionnel dans le travail des personnels de soin. Elle montre que le travail émotionnel fait partie intégrante de la tâche des infirmiers et considère que l'on doit appréhender l'émotion comme une source de pouvoir (Treweek, 1996). À ce sujet, Lazarus (1991), à l'instar d'Hochschild (1983), parle de « *social influence* » et met en comparaison le pouvoir et statut du supérieur hiérarchique avec celui des parents. Selon ce point de vue, plusieurs voire tout type d'émotions joue un rôle dans la relation supérieur-subalterne (Kemper, 1978). À ce propos, Kemper (1978) définit le pouvoir lorsqu'un individu possède la capacité à commander aux autres. Certains se sentiront en harmonie 'feel safe' à posséder le pouvoir sur autrui tandis que d'autres ressentiront de la honte. Par opposition, les premiers peuvent se sentir anxieux ou tristes lorsqu'ils ne bénéficient pas ou insuffisamment de ce pouvoir, tandis que les seconds considéreront qu'il est injuste qu'ils en bénéficient et s'en sentiront coupables 'feel guilty'. L'étude de Dasborough et Ashkanasy (2002), montre que le leadership est intrinsèquement un processus émotionnel dans lequel les leaders expriment des émotions et tendent à induire le ressenti d'émotions chez autrui. Humphrey (2002) appuie cette vision précisant que dans certaines circonstances, cette expression d'émotions a davantage d'impact sur la perception du leader que sur le contenu du message du leader et qu'une des clés du leadership est de manager les émotions du groupe.

Dans ce cadre, des études ont démontré que les capacités d'un manager à gérer ses propres émotions et d'influencer celles des autres ont un impact sur les résultats, la performance. Alors que

les leaders jouent, dans ce cas, un rôle important de savoir tirer le meilleur des autres, les résultats d'une étude (Bono, Foldes, Vinson et Muros, 2007) démontre que les leaders influencent de différentes façons les employés. Les employés dont le superviseur exprime davantage d'émotions positives font montre d'expérimentation d'émotions positives dans leurs interactions avec leur leader. Ils les expérimentent tout au long de leur journée de travail y compris dans leurs interactions avec les collaborateurs et clients et connaissent davantage de satisfaction au travail et moins de stress.

En cela, le leader, selon Goleman (1999) réclame une certaine intelligence émotionnelle et des compétences certaines dans l'art de gérer les émotions des autres mais aussi d'auto-gérer ses émotions, une compétence à se récompenser et à récompenser les autres, à comprendre, à contrôler, à rediriger les émotions et à ressentir les émotions personnelles et sociales (figure 2).

Figure 2 : l'intelligence émotionnelle du leader

	Soi (compétence personnelle)	Les autres (compétence sociale)
Reconnaissance des émotions	Self-awareness	Social awareness
Régulation des émotions	Self-management	Relationship management

Source : tiré de Goleman (1999)

George (2000) précise, à ce sujet, que « *les dirigeants dynamiques, enthousiastes et énergiques risquent de stimuler leurs subalternes et, de la même manière, les dirigeants qui se sentent angoissés et agressifs auront probablement un effet négatif sur leurs subalternes* ». Par exemple, étant donné qu'un dirigeant qui affiche de la tristesse semble moins efficace (Lewis, 2000), ses subordonnés se sentiront moins enthousiastes et motivés à son contact. L'importance des émotions est utilisée comme outil de direction dans les styles de leadership qui favorisent l'aspect « charismatique » du dirigeant. En conséquence, les dirigeants charismatiques (House, 1977), retentissants (Goleman et Boyatzis, 2002) et transformationnels, dans la mesure où le style charismatique fait partie du style de leadership transformationnel (Bass, 1985), se servent des émotions pour motiver leurs employés, communiquer leurs idées et intéresser les employés à

atteindre des idéaux et des objectifs stratégiques à long terme (Berson, 2001). Les dirigeants transformationnels doivent non seulement être réceptifs aux besoins de leurs subalternes et accorder de l'attention à chacun d'eux, ou du moins en donner l'impression, tâches qui demandent de s'engager sur le plan de l'émotivité, mais aussi de ressentir et d'afficher de l'optimisme (Ashkanasy et Tse, 2000). Il n'y a aucun doute que ces styles de leadership peuvent connaître beaucoup de succès. Le fait de recommander l'utilisation des émotions comme outil de gestion comporte toutefois certains dangers (Zerbe, Härtel, Ashkanasy, 2008). D'abord, le dirigeant qui fait un usage stratégique de ses émotions risque de devoir « créer » régulièrement les émotions nécessaires à l'atteinte d'un objectif particulier. Ensuite, le succès du leadership transformationnel ou charismatique repose en soi sur l'impression d'authenticité qui se dégage des émotions du dirigeant. Plus précisément, les comportements émotionnels utilisés simplement comme outils de gestion pourraient s'avérer inefficaces, voire même produire des effets non recherchés néfastes. Les employés réagissent négativement face au dirigeant dont le ton trahit les dires -désaccord type pour l'intérêt et la sympathie simulés- (Newcombe et Ashkanasy, 2002). De plus, les dirigeants qui essaient en vain de cacher des émotions négatives peuvent être perçus comme des manipulateurs et des calculateurs (Dasborough et Ashkanasy, 2002). Il importe donc que les dirigeants transformationnels ou charismatiques passent maîtres notamment dans la régulation des émotions, ce qui, à vrai dire, est un défi de taille. Pour terminer, les gens n'expriment pas les émotions de la même façon, fait dont l'importance va grandissante dans un environnement d'entreprise multiculturel. En effet, une même émotion transmise par un homme ou par une femme ou encore par un membre d'un groupe ethnique différent n'est pas perçue de la même manière, ce qui a été démontré dans le cas de femmes qui occupent des postes de direction (Morris et Feldman, 1996 ; Robinson et Johnson, 1997; Lewis, 2000).

Loin d'être simpliste, le management des émotions reste encore une énigme, d'autant que l'émotion elle-même en est une persistante, même si, en tous les cas, les chercheurs s'accordent sur ce qu'elles ne sont pas. Les émotions se distinguent d'autres états comme l'humeur, sentiment persistant difficile à expliquer et les sentiments. En ce sens, les deux états « émotionnels » classiques vécus au travail, soit la satisfaction professionnelle et le stress, ne sont pas réellement liés aux émotions en soi. La satisfaction représente plutôt un jugement de valeur porté sur le milieu de travail. Dans le cas de la satisfaction professionnelle, deux principaux éléments interviennent : les attentes de l'employé et une évaluation de son travail en fonction de ses attentes. Les employés ont des attentes concernant le salaire qu'ils devraient toucher pour le travail qu'ils accomplissent, le

respect qu'un superviseur devrait avoir pour eux et la mesure dans laquelle ils devraient pouvoir travailler de la façon qu'ils préfèrent. La satisfaction professionnelle résulte de la concordance entre les attentes des employés et l'évaluation de ce qu'ils reçoivent de leur travail. Néanmoins et quoi qu'il en soit, les recherches s'accordent sur le fait que les émotions influencent ces attitudes au travail. Ces attitudes pourraient être un point crucial de l'engagement de l'humain dans une démarche développement durable. Lorsque l'on regarde les recherches sur les comportements déviants, comment peut-on imaginer qu'un individu fortement insatisfait pourrait s'impliquer dans une démarche mise en place par une entreprise qui semble ne pas favoriser son bien-être ? Comment demander à un individu de protéger une plante en voie de disparition mais source d'eau, lorsqu'il est en train de mourir de soif ? Demander une implication de l'humain, un engagement réclame une certaine satisfaction. Malgré la pauvreté de la recherche sur le lien entre implication et émotion, les recherches sur l'implication des employés sont conséquentes. On y retrouve l'implication calculée qui est associée à l'évitement des coûts, l'implication normative caractérisée par l'obligation morale et l'implication affective marquée par le désir. De nombreux auteurs ont développé le sujet : Cerdin, Colle et Peretti, 2003 ; Herrbach et Lérat-Pytlack, 2002, 2004 ; Hunt et Morgan, 1994 ; Meyer et al., 1989, 1991, 1993 ; Meyer et Herscovitch, 2001 ; Thévenet, 2000...

**Gérer les employés par un leadership certes, mais celui-ci doit pouvoir mener la satisfaction et l'implication pour conduire à des attitudes responsables de chacun. Pour Marguerat et Cestre (2002), les dimensions de l'attitude favorable au développement durable et au risque induisant le comportement humain 'responsable' sont à la fois cognitives, affectives et conatives.**

### ***3. Le management : un art de motiver, un principe d'ancrage du développement durable : l'implication et la satisfaction du personnel.***

L'implication et la satisfaction au travail dans cette vision sont, en effet, un point d'ancrage de l'engagement dans le développement durable organisationnel. Selon Allen et Meyer (1993) : « *l'implication est un état psychologique résultant à la fois des désirs, de la volonté, des devoirs, des intérêts du salarié, des intentions d'actions dans l'organisation et de l'intention de quitter ou non l'entreprise, suivant un processus complexe d'articulation et de priorisation* ». Pour ces auteurs, l'implication repose sur trois dimensions :

***L'implication affective***, correspondant à l'identification du salarié aux buts et aux valeurs de

l'organisation, renvoie aux travaux de Porter et al. (1974).

**L'implication calculée**, définie comme l'intention de rester ou non dans l'organisation. Allen et Meyer se basent ici sur la théorie des investissements, selon laquelle l'individu évalue les coûts associés à son départ, en fonction de ses investissements passés.

**L'implication normative**, qui correspond au sens du devoir ressenti par le salarié (Wiener, 1982). Il s'engage non pas parce qu'il pense avoir intérêt à le faire (le « calcul »), mais parce qu'il pense que c'est son devoir de le faire.

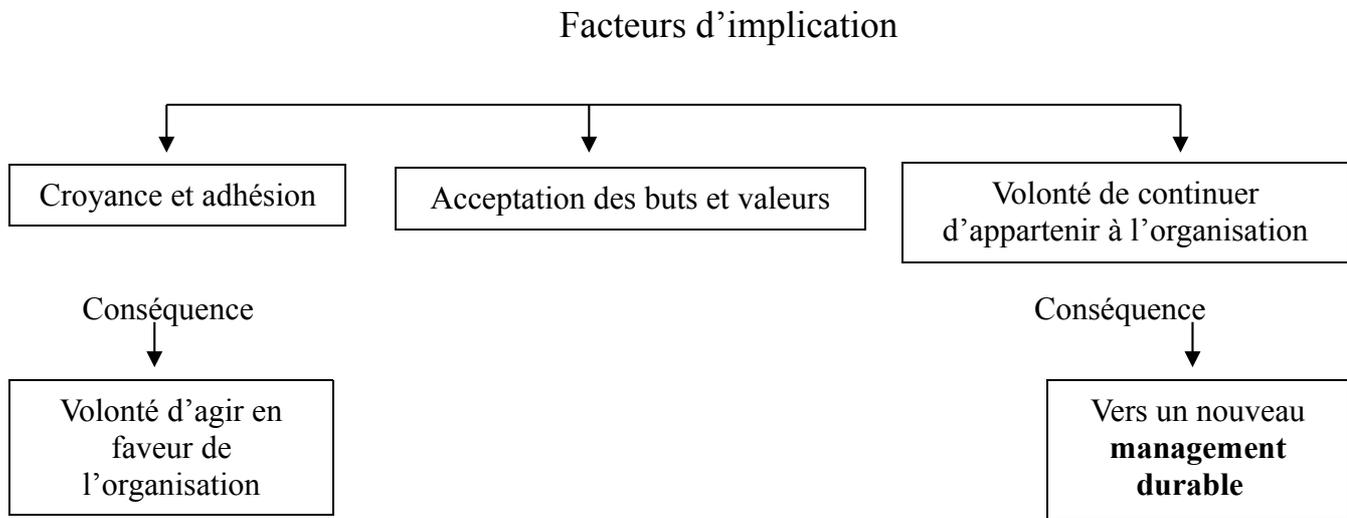
Thévenet (1992), souligne que les dimensions de l'implication s'articulent autour de trois questions :

**Attitude ou comportement ?** L'implication attitudinale concerne l'identification et l'engagement de l'individu envers l'organisation qui l'emploie, alors que l'implication comportementale consiste en un cycle permanent de comportements (ou d'actions) qui renforcent en retour l'implication attitudinale.

**Morale ou calculatrice ?** L'implication est morale car elle renvoie aux mécanismes profonds d'identification et qu'elle suppose une forte congruence de buts et de valeurs entre individu et organisation. L'approche « échangiste » décrit l'implication comme un attachement résultant d'un calcul de coûts associés au départ. Dans cette situation calculatrice, la volonté d'investissement en termes d'efforts doit être légitimement compensée par un gain.

**Active ou passive ?** L'implication évoque parfois la passivité de l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation, voire leur acceptation béate. Cependant les auteurs traitent en général de l'implication active c'est-à-dire de la volonté d'agir, de « faire des efforts », de prendre sur soi et d'aller dans le sens de ces buts et de ces valeurs.

**Figure 3 : L'implication des salariés : facteurs et conséquences**



Au vu d'une étude exploratoire sur des salariés d'entreprises de secteurs divers, il est analysé que les pratiques responsables des salariés reposent sur un certain nombre de facteurs d'implication. En cela, une typologie d'implication des salariés dans le développement durable de leurs entreprises peut permettre de mieux cerner leur comportement responsable au travers de leurs différentes pratiques de développement durable notamment en Système d'Information au sein de leur organisation. (Leroux et van Hoorebeke, 2011).

Quels que soient l'implication, l'attitude ou le comportement (une attitude selon les études en marketing, Strazzieri, 1994), lorsqu'elle est affective, et, a priori, dépendante de valeurs personnelles (Leroux et van Hoorebeke, 2011), pour être durable, il est indispensable d'y envisager les émotions humaines. C'est cette tâche que nous tentons d'établir dans cette partie. En effet, la gestion des émotions peut influencer tant l'implication de l'employé au travail que la satisfaction de l'individu. Selon Herrbach et Lérat-Pytlak (2002), les émotions au travail et les formes d'implication des individus peuvent être considérées comme des conséquences de leurs expériences au travail. Plus encore, les émotions sont des régulateurs de l'implication au travail (Thévenet, 2000). Si les modes de management peuvent permettre d'exprimer ou au contraire d'interdire par les contraintes du travail et les choix de l'entreprise, ces critères restent à la base des émotions positives et négatives vécues au travail. Ils forment la possibilité de bien faire au quotidien ce qu'on aime faire, un facteur de motivation interne majeur. Dans ce sens il est montré que l'implication émotionnelle est négativement liée aux relations incertaines (Krystyna, 2008), pesant sur la gestion

et les expressions de la part du leader. Les émotions réclament un management d'autant plus adéquat, que, outre l'implication, elles agissent dans la satisfaction de l'individu. Si moult études en marketing ont largement démontré l'impact des émotions sur la satisfaction du consommateur (Ladhari, 2007), les ressources humaines ne sont pas en reste. À cet égard, des données collectées par Adelman (1995) dévoilent que les employés à des postes qui réclament une gestion des émotions importantes connaissent moins de satisfaction au travail, d'estime de soi, plus de symptômes de dépression et une santé affaiblie. Weiss et Cropanzano (1996) et Morris et Feldman (1997) ont d'ailleurs corroboré ses résultats, dévoilant que les émotions sont antécédentes, voire même prédictives de la satisfaction au travail. Plus récemment, Fisher (2000, 2007) relève, à ce sujet, des relations entre les humeurs et les émotions mesurées en temps réel et les mesures standard de l'implication et la satisfaction au travail. Si certains auteurs se sont attachés à montrer qu'émotion et satisfaction constituent deux construits théoriques parfaitement liés (Côté et Morgan, 2000), Westbrook et Oliver (1991) rapportent que certaines catégories de réponses émotionnelles peuvent constituer des antécédents et coexister avec le jugement de satisfaction. De plus, des études menées par Russell (1979) et Plutchick (1980) révèlent que l'état de forte satisfaction s'accompagne de connotations émotionnelles non équivoques comme « heureux » et « content » qui ne peuvent constituer que des prototypes de la satisfaction (Westbrook et Oliver, 1991). Plus encore, parce que les interactions entre individus deviennent plus prédictives, la gestion émotionnelle favorise l'évitement des conflits intenses et préserve l'équilibre émotionnel de chaque personne (Ashforth et Humphrey, 1993) favorisant la satisfaction au travail.

En adjonction à ces deux critères -implication, satisfaction- Thévenet (1999, 2000) détermine que les émotions ont non seulement un impact certain sur l'efficacité au travail, sous condition d'une définition précise de ce terme, mais aussi sur le plaisir au travail. À cet égard, Lazarus (1991) met en relief l'impact des émotions positives sur la facilitation de la performance et le fonctionnement social. Il cite l'exemple de recherches créant expérimentalement, la bonne humeur chez divers individus à travers le déclenchement d'émotions positives, grâce à l'écoute d'une musique douce, la lecture de scénarios émotionnellement positifs, le visionnage de films joyeux, de bonheur, le vécu d'expériences de succès... Les conséquences de cette expérimentation sont le comportement prosocial, tel que l'aide aux autres, et la qualité de performance (meilleure performance, activité cognitive beaucoup moins tendue). Quand des individus ont des expériences positives, ils se sentent davantage confiants, assurés et expansifs, satisfaits, impliqués, simplement mieux au travail (Zapf, 2002).

Se sentir bien au travail grâce aux émotions positives, un processus qui pourrait sembler complexe. Pourtant au regard des études dans les domaines de la neuropsychologie et du management, il l'est moins qu'il n'y paraît. N'oublions pas que les émotions forment une fonction de base de beaucoup d'êtres vivants. Le management ne saurait et ne semble pas l'occulter, mais généralement cette considération des émotions au travail reste inconsciente et souvent inavouée. La qualité de vie au travail fait partie des trois piliers du développement durable, sous son aspect social. Comment motiver, impliquer et s'assurer les talents et meilleures performances des individus au travail si leur qualité de vie professionnelle reste médiocre et précaire ? Des études sur l'intérim montrent que certains employés se satisfont du travail précaire et vont même jusqu'à en faire un choix. Néanmoins, la justification première de ce choix est de se préserver une liberté de changer d'entreprise et de poste selon leur propre souhait, un choix de non-implication apparemment clairement établie. Si l'entreprise nécessite et a besoin de ce personnel « nomade », elle ne peut s'étayer de fondations aussi fragiles pour son développement.

**Outre ce principe d'implication, satisfaction au travail, pour un management dit durable, il est nécessaire comme l'indique la norme ISO 9001 que le management suive une approche processus, une approche davantage long-termiste et durable.**

#### ***4. Le management : un art de bien disposer, un principe : l'approche processus, l'approche proactive et durable***

L'approche processus dans l'entreprise a sa place dans le cadre d'une démarche qualité. Il s'agit, sans remettre en cause, de rendre les grands processus de l'entreprise plus aptes à satisfaire les clients finaux, au meilleur coût, en faisant participer à cet objectif les différents acteurs du processus. Penser processus en management revient à être pro-actif et durable parce qu'il s'agit de chercher à agir tant en amont qu'en aval. Dans notre vision, l'approche processus du management peut s'appuyer sur le fait que depuis les années 60, nombres de chercheurs ont montré que les émotions expérimentées suivent un processus, un processus qui en permet la gestion, les effets positifs et négatifs au travail. En effet, moult théories ont tenté de le décrire (Darwin, 1872 ; la théorie périphérique de James, 1884 ; le discours de la psychanalyse de Freud (1916) ; la théorie des émotions différentielles de Izard, 1977 et la théorie neuro-culturelle d'Ekman et Oster, 1979 ; les théories schématiques, le constructivisme social et la théorie du jeu d'acteur de Goffman (1959) issu de la variabilité des émotions. Quel qu'il soit, ce processus commence par un stimulus et se

termine par des conséquences. Lorsque ce processus est négatif, les conséquences qui peuvent en découler ont une forte probabilité à être négatives (Lazarus, 1991). Malgré certaines réticences, ce processus reste similaire au travail, même si Hochschild (1983, p.7) détermine ce qu'elle nomme « *emotional labor* » (travail émotionnel) en sphère publique en le distinguant de « *emotion work or management* » en référence aux mêmes actes dans une sphère privée. Ce qu'elle nomme le travail émotionnel est le management des émotions afin de créer une expression faciale et corporelle publiquement observable (Hochschild, 1989). Avant de détailler ce processus, il est important de préciser qu'il s'agit d'un processus qui n'intervient que lorsque les émotions ou les expériences affectives (Weiss et Copranzano, 1996) n'ont pas une intensité extrême. En effet, selon Goleman (1997, p.29), l'intensité de l'émotion ressentie influe directement sur le comportement. Lors d'une émotion intense, le néo-cortex gauche, cerveau pensant, n'a pas le temps de choisir la réaction la mieux adaptée, seule l'amygdale du cerveau droit, qui commande les émotions, agit. C'est à cause de ce processus que, parfois, les émotions « *prennent le pouvoir* », deviennent incontrôlables et provoquent des comportements dits automatiques, c'est-à-dire involontaires, dépourvus d'effort et cognitivement inertes.

De façon synthétique (annexe 1), lorsqu'un événement intervient (stimulus), il peut engendrer une dissonance émotionnelle chez l'employé si ce qu'il ressent vis-à-vis de cet événement est en discordance avec les normes organisationnelles de comportements, une discordance rationnel-émotionnel (Middleton, 1989). S'il a conscience de cette dissonance, l'individu va effectuer, après évaluation, un travail émotionnel dans le but de réduire la tension induite par cette dissonance émotionnelle insupportable à vivre (Festinger, 1957). Il a, alors, deux solutions, agir en profondeur, c'est-à-dire, se remémorer une expérience d'expression normale, ou jouer en surface et simuler gestuellement l'expression attendue (Hochschild, 1983). Si le jeu en profondeur échoue, l'employé dégage une expression anormale ou simule par le jeu en surface pour dégager l'expression normale. Dans le premier cas, il continue à expérimenter une dissonance issue du choix qu'il a effectué d'exprimer ce qu'il ressent, puisque ce ressenti est en discordance avec les normes organisationnelles. Dans le second cas, la dissonance demeure puisqu'il ne fait que simuler en surface. Afin, que la dissonance disparaisse, l'individu doit pouvoir modifier l'une des deux dimensions (Festinger, 1957). Comme l'affirme Hochschild (1983), puisque, dans le travail, les normes sont fixées et imposées, il modifie généralement son émotion. Ainsi, ce processus, décrit par observation-participante par ethnométhodologie de 9 mois, montre que non seulement une

dissonance précède le travail émotionnel mais est également issue du dysfonctionnement du jeu en profondeur ou d'un jeu en surface, la dissonance émotionnelle 'résiduelle'. Ce résidu de dissonance pourrait être, au travers de son cumul, à l'origine de troubles divers, depuis la démotivation, l'intention de départ jusqu'à des troubles psychologiques et physiques (van Hoorebeke, 2004).

En effet, les effets du processus émotionnel dans l'organisation sont pléthores. Diverses recherches démontrent que les conséquences de ce travail émotionnel s'étendent de l'inauthenticité jusqu'à l'épuisement émotionnel et les symptômes physiques (Morris et Feldman, 1997, Schaubroeck et Jones, 2000).

- Concernant l'inauthenticité, le jeu en profondeur peut détruire les réactions émotionnelles qui aident tout individu à sentir la situation et à faire des connexions avec les autres (Darwin, 1872) et, à cet égard, empêcher l'authenticité de quelqu'un (Ashforth et Tomiuk, 2000). N'oublions pas que, selon Grandey et al. (2005), l'authenticité a un impact direct sur la satisfaction du client.
- L'épuisement émotionnel correspond à une réaction liée au stress, considérée comme étant une composante clé du processus du « burnout » ou épuisement physique. Maslach (1982) rapporte ainsi que le personnel dont le poste réclame un fort degré de travail émotionnel, a davantage de probabilité de connaître un épuisement émotionnel. Les résultats obtenus par Morris et Feldman (1997) démontrent que la probabilité d'éprouver cet épuisement mental est plus significative en fonction de la fréquence, la durée du travail émotionnel demandé et de la dissonance ressentie expérimentée. Lewig et Dollard (2003) démontrent une influence significative de la demande de régulation d'émotions au travail sur cet épuisement émotionnel, dans leur étude d'un « call center », centre d'appel téléphonique. Dans le même sens, mais de façon plus précise, Totterdell et Holman (2003) démontrent que c'est le jeu en surface qui provoque l'épuisement émotionnel par un sentiment d'engourdissement et d'épuisement ressenti par les personnes interrogées. À partir de cet épuisement émotionnel, le burnout ou épuisement physique intervient, selon les dires des individus interrogés, au bout de 4 mois de déconvenues (Tracy, 2000). De la même façon, le jeu en surface est associé avec la proactivité pour répondre aux besoins du client. À l'encontre, la performance est corrélée avec le jeu en profondeur.

- Contrairement à la fréquence des interactions sollicitant un travail émotionnel, la durée de travail émotionnel augmente l'internalisation du rôle. Cette variable fait référence à la manière dont l'individu intègre dans son identité personnelle, les demandes organisationnelles (Morris et Feldman, 1997). .
- Schaubroeck et Jones (2000) présentent un modèle de l'influence du travail émotionnel sur les symptômes physiques, où la perception de la demande d'exprimer des émotions positives au travail est positivement corrélée aux symptômes physiques. Selon ces auteurs, le travail émotionnel est, alors, davantage nuisible au physique lorsque les expressions d'émotions au travail sont inauthentiques et non représentatives des valeurs de l'individu. « *L'authenticité de la façon dont les individus répondent à leur propre travail émotionnel semble jouer un rôle important dans ses effets sur la santé.* » (p.179).
- Hochschild (1983) précise, à ce sujet, que les employés qui n'expriment pas leurs propres émotions et comportements souffrent de conséquences psychologiques du travail émotionnel, davantage liés à la perception d'inauthenticité qu'au travail émotionnel en lui-même. Cette inauthenticité, d'ailleurs, s'avère positivement corrélée à l'humeur dépressive (Erickson et Wharton, 1997).
- van Hoorebeke (2003a et b) répertorie les effets probables des différentes étapes du processus émotionnel ou de la gestion des émotions au travail comprenant les concepts de travail émotionnel, dissonance émotionnelle et expression d'émotions au travail. Au regard des résultats obtenus, les conséquences négatives de la gestion des émotions au travail touchent trois niveaux d'unité : l'individu (santé, dopage, exécution des tâches), le groupe (cohésion, collaboration), l'organisation (management stratégique des ressources humaines, image, absentéisme). Les conséquences positives agissent, également, au niveau de l'individu, du groupe et de l'organisation (expression normale, bien-être, satisfaction au travail et soulagement après une libération par une expression anormale).

Tout contact avec autrui semble induire un travail émotionnel, mais à un degré différent selon qu'il s'agisse d'un supérieur hiérarchique, d'un collègue, d'un client, d'un support social ou non (Hochschild, 1983 ; Morris et Feldman, 1997 ; Schaubroeck et Jones, 2000 ; Kruml et Geddes, 2000 ; Fineman, 2000 ; Totterdell et Holman, 2003, Dieffendorf et Gosseret, 2003 ; Grandey, 2003 ;

Dieffendorf et al. 2005).

Trois catégories de variables d'influence apparaissent, les variables de disposition, liées aux - caractéristiques de l'individu (le sexe de l'individu, les femmes effectuent davantage de travail émotionnel que les hommes, Hochschild, 1983; Kruml et Geddes, 2003; Grandey, 2003), l'adaptabilité émotionnelle, le trait affectif positif/négatif est un trait de caractère de l'individu lié à sa capacité à être enthousiaste ou à l'opposé anxieux, coupable (Schaubroeck, 2000),

- les variables de situation (le type d'événement, le sexe de l'interlocuteur, -Il y a moins d'effort émotionnel fourni face à une femme (Sutton et Rafaeli, 1988)-, le respect hiérarchique et les caractéristiques organisationnelles et aux caractéristiques du poste :

- Le contact en face à face, caractéristique du rôle occupé (Hochschild, 1983; Morris et Feldman, 1996, Schaubroeck et Jones, 2000 ; Dieffendorf et Gosseret, 2003). La fréquence des interactions (Morris et Feldman, 1997 ; Totterdell et Holman, 2003 ; Dieffendorf et al. 2005). La durée des interactions (Morris et Feldman, 1997; Gretey, 2003; Dieffendorf et al., 2005). La demande du superviseur. Les normes ne sont pas seulement imposées par l'organisation, mais aussi par le manager ou le superviseur selon divers degrés d'exigence (Dieffendorff et Richard, 2003). L'explicité des normes, règles de comportements imposées formelles, souvent écrites (Morris et Feldman, 1996), règles positives/négatives, soit des règles de suppression des émotions négatives ou des règles de demande d'émotions positives (Dieffendorf et al. 2005), l'autonomie au travail (Morris et Feldman, 1996, 1997). La routine de la tâche (Morris et Feldman, 1996, 1997), Le support social, présence d'un individu, souvent un collègue à l'écoute (Totterdell et Holman, 2003). Les guides et formations sur les expressions attendues au travail (Dieffendorff et Gosseret, 2003)

La plupart de ces variables peut s'avérer un levier organisationnel ou managérial, en d'autres mots un outil pour faciliter la gestion des émotions et le travail émotionnel des employés au travail. Selon la perception des employés dans 20 types de métiers différents, depuis l'infirmière, la secrétaire, jusqu'au cadre commercial en passant par le croque-mort, par des leviers préventifs ou/et curatifs, le management peut interférer dans le processus émotionnel « parfois négatif » au travail (van Hoorebeke, 2003).

(1) Des leviers **préventifs** : en amont, les variables intrinsèques au travail (intérêt, autonomie, responsabilisation, confiance, personnel suffisant, matériel performant...) et à son

environnement (cadre, atmosphère...) limiteraient l'existence de contrariétés et tensions quotidiennes en influant sur l'émotion. Puis les variables d'influence du cognitif (normes). Savoir ce que l'on doit faire pour bien le faire. Elles influeraient sur l'expression normale. La plupart des leviers préventifs correspondent à des variables d'influence de nombreux concepts, tels que la satisfaction au travail, le bien-être, etc. Le coaching, l'autonomie, la motivation, la gestion des carrières et de l'équité font partie des leviers les plus étudiés dans ces domaines. D'autres leviers pourraient intervenir dans le processus (van Hoorebeke, 2002). Ainsi, diverses entreprises jouent sur le cadre avec par exemple, la recherche sur les couleurs de décoration ou sur le port de l'uniforme. Ces leviers influenceraient, donc, directement les émotions ressenties par un climat propice à l'expression normale. La demande de formation, notamment en psychologie et en développement personnel, permet à l'employé de mieux se connaître et de mieux comprendre autrui, « les jeux de rôles ». Elle favorise l'entraînement aux comportements adaptés. Le Scamff (1998) parle d'entraînement intensif aux tâches à accomplir dans des conditions similaires à celles rencontrées dans un environnement réel pour acquérir une automatisation et par là même une augmentation du sens du contrôle.

(2) Des leviers **curatifs** : en aval, le besoin d'un lieu pour le défolement, les activités physiques et mentales, les groupes de discussion limiteraient l'accumulation de dissonance émotionnelle, par libération de la tension ressentie. Le besoin de support social faciliterait, quant à lui, le jeu en profondeur et aiderait l'individu à évaluer son émotion (dirigeant à l'écoute, psychologue). Ils influeraient sur l'expression anormale.

Une étude (van Hoorebeke et Brasseur, 2008) analyse l'impact de trois leviers (2 préventifs et 1 curatif) qui pourraient permettre de faciliter le travail émotionnel (uniforme, script et zone émotionnalisée). Les résultats de la régression logistique permettent d'établir une relation significative entre l'item « Commencer à ressentir de la joie si l'on prétend être heureux quand on aide les clients » et la variable 'présence de norme formelle' (script). Ce résultat montre que le fait d'imposer des normes de comportement peut conduire à les ressentir, tel que l'indique Hochschild (1983). Selon elle, le fait d'effectuer un travail émotionnel peut mener à l'expérimentation émotionnelle. L'analyse qualitative effectuée sur ce sujet montre que ces leviers sont sous et mal utilisés en entreprise pour avoir un impact réel et efficace.

Indépendamment de ces leviers de gestion qui réclament une analyse approfondie pour être réellement efficaces et favoriser le bien-être et supposément la performance de l'employé (van

Hoorebeke, 2007 b), même l'entreprise qui n'a cure de la gestion des émotions au travail, ou qui feint elle-même de s'en préoccuper, nécessite pour sa survie et pérennité une flexibilité face aux marchés de plus en plus fluctuants. La distribution des primes de prise de risques financiers pour les traders en période économique difficile le montre, l'humain est, dans ce cas, source directe de performance financière de l'entreprise. Le seul problème est de s'interroger sur la durabilité de ce type de pratique qui a tendance à engager les concurrents dans un jeu de guerre économique et d'attraction des talents qui semble irrationnel dans le contexte. **La durabilité de ce jeu processuel dépend, entre autres, d'une permanence, d'une anticipation des changements pour mieux y répondre et d'une amélioration continue du processus mis en place.**

##### ***5. Le management : un art de réconcilier le présent au futur, un pur principe de développement durable: l'amélioration continue***

À cet égard, une amélioration continue induit des changements tant réglementaires, qu'économiques constants. Cette dernière, issue d'une mise aux normes, d'une stratégie prospective, prend en considération l'acceptation du changement par les salariés. Il s'agit là d'un facteur essentiel à la mise en place de tout processus. Dans ce sens, nombreuses sont les recherches qui investiguent les concepts de résistance au changement, de communication du changement et d'adoption du changement organisationnel. Selon Guilhon (1998), le changement organisationnel est généralement défini comme « *un processus de transformation radical ou marginal des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* ». Un changement est le passage d'un état 1 à un état 2 (Chanut-Guiheut et Meschi, 2002). Or, ce changement peut connaître une réussite ou un échec. L'un des critères de réussite est l'acceptation puis l'appropriation du projet par les acteurs concernés.

Dans ce sens, la plupart des recherches mettent en exergue l'aspect cognitif de l'adoption du changement. En cela, elles proposent des outils tels que diverses formes d'informations, de formations ou d'influence par des leaders 'les champions' (Grima et Trépo, 2003) capables de conduire la majorité à adhérer au changement par des tactiques de persuasion rationnelles (sensibiliser les cibles par la communication orale, articuler l'insertion du projet avec les priorités de la cible, convaincre directement les cibles par la parole). Or, selon certains chercheurs, dont Lebon (1896), Durkheim (1912), Hatfield et al. (1994), c'est oublier un aspect de l'humain, l'aspect émotionnel qui possède la capacité à être contagieux. Un courant de recherche sur l'intervention de l'émotion dans le chan-

gement organisationnel perce progressivement depuis quelques années. Ainsi, Liu et Perrewé (2005) suggèrent un modèle processuel décrivant le rôle des émotions dans le changement organisationnel. Selon ces auteurs, pendant la période de changement, une ambiguïté et une incertitude apparaissent graduellement et l'évaluation des gains et/ou pertes pour l'individu ou l'organisation fait surface. Jusqu'à ce que la période de changement tende vers la fin, les émotions d'intensités et de contenus différents sont expérimentées, créant des attitudes et comportements divers. Howard (2007) argumente que dans le contexte d'un changement organisationnel, l'émotion positive facilite l'intention individuelle de changer. L'étude de Zid (2006) la complète et démontre que le changement organisationnel a des effets sur les émotions, que durant les changements, les employés ressentent des émotions à la fois positives (50 %) et négatives (50 %) et que l'explication et la compréhension du changement ont des effets positifs sur certaines émotions. À cet égard, Huy (2002) analyse, dans son étude de cas, l'effet de l'engagement émotionnel des cadres moyens sur l'adaptation au changement au travers de l'apprentissage, un engagement montré comme déterminant. Quoi qu'il en soit, l'émotion ne saurait être absente dans une période de changement puisqu'elle sert, à tout moment, de garde-fou comme le décrit la recherche en psychologie et psychobiologie. Les changements dans les valeurs organisatrices du collectif de travail que l'on constate lors des changements de stratégies, des rachats d'entreprise, des réorganisations, des privatisations..., sont, en effet, souvent vécues par les personnes concernées, comme des ruptures graves du contrat psychologique avec l'entreprise : ces ruptures entraînent des émotions négatives fortes et douloureuses, qui peuvent même être proches d'un processus de deuil et se traduire par des démotivations et des refus du changement (Roussillon, 2003).

En outre, au regard de l'acceptation du changement, un facteur reste déterminant dans ce contrat psychologique perçu comme rompu, facteur que les organisations tentent de contrôler : la confiance (Morana et van Hoorebeke, 2002). Or, si la confiance est considérée comme fondement dans les contrats psychologiques, elle est aussi vue comme « la pierre angulaire des alliances stratégiques » (Spekman, 1988) parce qu'elle augmente la coopération et la qualité, diminue leurs coûts de coordination et assure leur succès financier (Jennings et al., 2000). Néanmoins, ses deux principales facettes - cognitive et affective - (Mc Allister, 1995) connaissent des mécanismes différents qui leur confèrent des effets spécifiques. En cela, dans la pratique, les organisations utilisent l'apprentissage, le renforcement, la discussion, la communication (Calton, 1998), le monitoring du comportement attendu, la réputation des organisations partenaires, la démonstration d'honnêteté et d'intégrité, l'engagement des managers seniors, l'émergence de règles implicites et

explicites, ou encore l'échange d'information (Jennings et al., 2000). Ainsi donc, alors que la réputation des partenaires, la perception d'honnêteté et d'intégrité sont évaluées par chaque acteur librement, l'émergence de règles implicites et explicites les oblige à suivre le choix prescrit par l'organisation. D'une façon paradoxale, l'employé est contraint à avoir une confiance spontanée.

Alors, comment inviter un acteur à adopter voire apprécier un changement si la confiance qu'il ressent est contrainte ? Est-il nécessaire pour chaque acteur, toute partie prenante confondue, d'avoir confiance immédiatement pour s'engager ?

De fait, l'acteur peut s'engager sans confiance, par la simulation (Castro et al., 1998) laissant libre entrée aux relations de pouvoir. Une profusion d'exemples illustre cette idée. Ainsi, certains employés qui, sans doute, ne font pas confiance à leur supérieur hiérarchique, exécutent, malgré tout, leurs tâches et suivent les instructions, mais alors de façon routinière. Néanmoins, le degré de coopération que peut attendre le management de ces employés reste limité (Baba, 1999). Le concept de dissonance émotionnelle (Middelton, 1989) prend, également ici, toute sa consistance. En effet, le fait d'imposer des instructions contraint l'individu à se comporter d'une certaine façon, pose également l'existence d'une dissonance entre le ressenti et l'expression réellement dégagee par l'individu eu égard aux normes imposées, une dissonance émotionnelle.

L'affectif ou l'émotion est un élément qu'aucune recherche ne semble renier dans le comportement face au changement. Et bien que Baumard et Benvenuti (1998) accréditent quatre types de confiance, la littérature issue des recherches en socio-psychologie supporte une distinction uniquement sous deux formes de confiances. Johnson-George et Swap (1982) distinguent et testent deux dimensions de la confiance : « reliableness » ou confiance sûre, et confiance émotionnelle. De façon similaire, Rempel et al. (1985) font la distinction entre sécurité et foi comme les formes uniques de confiance. Enfin, Mc Allister (1995) révèle une dimension fondée sur le cognitif et une sur l'affectif, inter-reliées entre elles.

La confiance cognitive se positionne d'un point de vue rationnel et considère la compétence, la responsabilité, l'intégrité, la crédibilité et la cohérence (Scott, 2000). Elle est dite fondée sur le cognitif parce que l'individu choisit à qui donner sa confiance, selon quels critères et dans quelles circonstances et ce choix est fixé sur de « bonnes raisons » qui servent de fondations aux décisions de confiance. Elle est surtout nécessaire à la confiance affective, en effet, un certain niveau de confiance cognitive permet le développement de cette dernière (Mc Allister, 1995).

Comme l'émotion est distinguée de la rationalité, la confiance affective est différenciée de la confiance cognitive (Damasio, 1995). La confiance affective a une connotation émotionnelle. Elle

se fonde sur l'attention, l'altruisme, l'implication, l'engagement, le respect mutuel, la capacité d'écoute et de compréhension et la croyance en une réciprocité des sentiments (Scott, 2000). Les fondations affectives de la confiance correspondent aux liens émotionnels intervenant entre individus. Les individus font des investissements émotionnels dans les relations de confiance, expriment de l'attention, se sentent concernés par l'autre, croient en la vertu de ces relations en pensant que ces sentiments sont réciproques (Mc Allister, 1995). Les résultats de l'étude de Mc Allister (1995) démontrent l'importance des relations issues de la confiance affective et des qualités expressives du comportement interpersonnel. En effet, il précise que la recherche en management reconnaît qu'une grande partie du travail managérial est accompli à travers l'interaction interpersonnelle et que la nature des relations entre les managers et leurs pairs peut déterminer leur capacité à accomplir leur travail et à accepter le changement.

En définitive, la confiance affective est antécédente à l'acceptation du changement. Elle est aussi intangible et difficile à contrôler étant donné son caractère émotionnel, et reste, donc une problématique préoccupante pour les organisations. L'intangibilité et la difficulté de contrôle de la confiance affective tiennent au fait qu'elle est issue d'une évaluation émotionnelle de la situation, effectuée par tous les acteurs concernés par un changement. Sa complexité provient, notamment, comme le souligne Baba (1999), de son existence à tous les niveaux - micro, meso, macroscopique – inhérents à l'organisation.

Afin de promouvoir la confiance affective entre deux ou plusieurs parties, les managers doivent comprendre comment un individu ressent la confiance envers une autre personne, un groupe ou une organisation et comment elle évolue à travers le temps. Il est nécessaire de l'étudier psychologiquement avant de repérer la problématique fondamentale de l'entreprise : amener l'acteur interne à ressentir une réelle confiance pour accepter, voire adopter le changement et la flexibilité.

La confiance est un mécanisme multidimensionnel complexe dont la dimension affective est en interaction avec les émotions. Dans leur spécificité et généralité, les émotions agissent à plusieurs niveaux de la confiance, c'est-à-dire en amont et en aval.

En premier lieu, « *les individus décident souvent de faire confiance à quelqu'un après avoir examiné les émotions qu'ils ressentent vis-à-vis de cette personne* ». (Jones et George, 1998, p. 533). En effet, l'étape précédant le choix de donner sa confiance correspond à une évaluation de l'émotion ressentie. Une émotion positive induit de la confiance alors qu'une émotion négative provoque de la méfiance.

En second lieu, le processus émotionnel qui suit un schéma classique - émotion, évaluation, adaptation - (Lazarus, 1991) est notamment basé sur l'expérience. Ainsi, la façon dont un individu jugera l'interlocuteur digne de confiance dépend également de son expérience affective vis-à-vis de lui. Avoir expérimenté des émotions positives incite l'individu à percevoir de façon plus positive la situation de sollicitation de confiance. Plus généralement, on parle de croyance en la nature humaine (Gouaux, 1971).

En troisième lieu, l'émotion fait partie des attentes de l'être humain vis-à-vis de la confiance. Si ces attentes ne sont pas satisfaites, les émotions alors ressenties préviennent d'une violation de la confiance (Frijda, 1988). Les émotions forment alors le signal d'alerte sur la relation de confiance. Dans ce sens, elles évoluent à travers le temps, afin de signaler les changements perçus dans l'expérience de confiance. À chaque point d'échange, les émotions affectent l'expérience et la signification de la relation.

En dernier lieu, c'est l'expression des émotions ressenties, dans le cadre d'une expérience de confiance, qui sera ou non consistante avec les comportements attendus par l'organisation, point sensible, préoccupant les managers. En effet, elle augmente la probabilité que les parties développent des schémas partagés, en entrant dans une relation collaboratrice plus rapidement, en s'ajustant à l'autre et apprenant les unes des autres.

Donc, si la problématique de l'entreprise se situe en partie dans la confiance affective, c'est parce qu'elle engendre des comportements (Frisou, 2000) visibles publiquement et qu'elle est issue des émotions qui; dans le cadre de la mise en place d'un changement, peuvent aller jusqu'à la faillite du projet (Jennings et al., 2000). En effet, la contagion donne aux émotions la faculté de se propager rapidement entre individus d'un groupe social (Hatfield et al., 1994). Les émotions dites 'négatives' ressenties par certains acteurs peuvent, ainsi, par ce processus se diffuser à tous les niveaux et, par là même, entraver toute coopération.

Hatfield et al.(1994) définissent cette contagion émotionnelle comme une tendance automatique, non intentionnelle et généralement non reconnue à imiter et synchroniser des expressions faciales, des mouvements du corps et des vocalisations pendant les rencontres avec d'autres individus. Plus encore, lorsque les mêmes caractéristiques sont synchronisées avec un autre individu, nous sommes capables de les ressentir à travers les émotions de l'autre, c'est-à-dire de ressentir les mêmes émotions ou des émotions complémentaires. Cette contagion émotionnelle peut mener aux effets de foules et à l'hystérie de masse décrits par Le Bon (1896). Les émotions peuvent, en effet, être synchronisées ou imitées et devenir contagieuses. La synchronisation apparaît

quand deux individus expriment des comportements similaires ou quand une personne répond aux changements comportementaux de l'autre en adoptant les mêmes changements comportementaux (Etersen et Guerrero, 1998).

Une contagion émotionnelle positive peut, ainsi, conduire à une acceptation en masse du changement organisationnel, au travers d'un phénomène d'isomorphisme. Le cas le plus simple de contagion entre individus met en scène au minimum deux personnes. Un individu qui n'a pas encore adopté un changement, baptisé « ego » par Burt (1987), en contact avec un autre individu, baptisé « alter », qui l'a déjà adopté. Au plus les relations de « ego » et « alter » avec d'autres personnes sont similaires, au plus alter pourrait se substituer à ego dans ses relations avec les autres. Si alter adopte avant ego, il risque de devenir une source de relations plus attractives qu'ego, ce qui pousse ego à rapidement adopter le changement et contribue à créer un sentiment de compétition entre alter et ego. Malgré cette vision de l'adoption du changement, seules quelques recherches, non majoritaires, tendent à démontrer l'impact de l'affectif dans le cadre de l'adoption du changement, notamment de nouvelles technologies (Gagnon et al., 2003). Rogers (1995) fait partie des piliers dans ce domaine avec sa description de l'adoption de nouveaux produits par les consommateurs et où il n'occulte aucunement l'intervention d'une irrationalité dans la décision d'achat, prônant le comportement d'imitation. Le modèle d'adoption du changement qu'il dessine et sa formulation mathématique ont d'ailleurs été repris par Vas (2005) à propos de l'adoption du changement organisationnel.

Finalement, une question se pose : étant donné la possible existence d'une contagion émotionnelle, comment convaincre un acteur interne et externe que la démarche stratégique suivie par l'organisation est bénéfique, ceci afin qu'il ressente et diffuse des émotions perçues et authentiquement ressenties comme 'positives' ?

Une proposition de solution, cumulée à d'autres, davantage cognitives, provient de la recherche en sociologie et plus récemment en sciences de gestion à travers « l'effet de masse critique perçue » (Lou et al., 2000). En effet, ces auteurs définissent qu'il est essentiel de créer une masse critique d'utilisateurs ou d'atteindre un certain nombre de partisans, dans les premières étapes de mise en place d'un réseau interne pour que celui-ci soit accepté par la majorité. Il y est ainsi mis en relief l'influence du groupe sur les individus. L'effet de masse critique repose donc sur un principe de l'adoption par imitation où des innovateurs ou adopteurs précoces adoptent les nouvelles technologies et influencent les adopteurs tardifs qui les imitent. Bien sûr, il convient de souligner que cette solution n'est pas parfaite car dans le cas de technologies d'information,

l'interdépendance entre les deux types d'adopteurs est réciproque (Lou et al., 2000). Ainsi, un adopteur précoce peut être également influencé par un adopteur tardif. De fait, si l'adopteur tardif n'est pas enclin à accepter la technologie après une certaine période, l'innovateur peut décider de la rejeter. Cependant, l'étude de Lou et al. (2000) démontre l'effet positif de la masse critique perçue sur l'intention d'utiliser, la perception de la facilité d'utilisation et l'utilité perçue.

Étant donnée cette influence de la masse critique sur le groupe, antérieurement révélée par Maffesoli (1996) entres autres, l'émotion alors diffusée entre individus serait positive et permettrait ainsi de favoriser la confiance affective et par là même, l'adoption du changement (Morana et van Hoorebeke, 2002). C'est la raison pour laquelle l'entreprise doit favoriser une communication émotionnelle par des individus possédant une aptitude spécifique en la matière (Hatfield et al., 1994), d'un message décisionnel pertinent, émotionnellement parlant. Par leurs émotions, les individus s'imitent les uns les autres par une contagion émotionnelle, afin d'éviter toute marginalisation. Le message transmis doit, donc, convaincre (Berthoz, 2003) la majorité de l'assemblée pour conduire l'ensemble à adhérer à la décision exposée. L'usage de ces outils peut paraître simple de prime abord. Mais leur utilisation opportune ne saurait être aboutie sans une déontologie organisationnelle, probante de l'établissement d'une confiance réelle entre managers et employés.

L'acceptation du changement est cruciale en période de flexibilité des marchés, mais pour une pérennité sereine, l'adoption du changement devient primordiale. Face à un nouveau paradigme économique, seule une adoption entière de la majorité favorisera sa mise en place effective dans les entreprises. À l'heure de la mondialisation, le choix du développement durable est perçu comme une stratégie de différenciation pour l'entreprise qui s'y implique entièrement. **Si la majorité des entreprises décident de suivre cette démarche, le développement durable pourra devenir une stratégie de base dans laquelle la stratégie de différenciation prendra place au travers des innovations incrémentales. Le développement durable est un changement qui se veut radical pour être opérationnel.**

#### *6. approche factuelle pour la prise de décision efficace, un principe : la connaissance du processus de décision irrationnel*

Or, l'influence de la contagion émotionnelle dans l'adoption du changement semble d'autant plus effective que le comportement des organisations même l'appuie. La thèse de l'isomorphisme, défendue par Di Maggio et Powell (1983), met en avant la tendance des organisations à adopter et

maintenir des structures et des pratiques relativement homogènes au sein d'un même champ organisationnel. Le processus de contagion entre firmes, dévoilé par les institutionnalistes, repose sur des explications contrastées, liées à la concurrence, à la recherche de conformité. Selon nous, ce processus que nous nommons, contagion décisionnelle possède également un angle émotionnel. Cependant, c'est seulement depuis quelques années que les émotions sont un sujet d'intérêt pour la recherche sur la prise de décision. Jusqu'alors, le décisionnaire était abordé comme un être se comportant en fonction de principes rationnels et distinctement formulés. Depuis Platon, Kant et Descartes, il est considéré que la logique propre, purement rationnelle et mathématique, écartée de toute considération affective, peut mener à la solution quel que soit le problème. Selon ces théories, une décision est inspirée de données sensorielles, d'événements, de faits et de documents ou « *de principes à partir desquels il suffit de déduire correctement pour n'aller que de la vérité à la vérité* » (Descartes, 1637). Si les prémisses d'une intervention émotionnelle dans la prise de décision sont déjà discernables dans le principe de l'antithèse<sup>8</sup> de Darwin (1872), ou les recherches de Lazarus (1991), ce n'est qu'en 1994, que Damasio affirme nettement que les émotions sont nécessaires à la prise de décision. À partir de sa théorie des marqueurs somatiques ou « *perception des émotions secondaires des conséquences prévisibles* » (p.240), cet auteur explique, non seulement, le processus de décision, mais surtout, la rapidité de notre cerveau à décider, de quelques fractions de seconde à quelques minutes selon les cas. Selon lui, le raisonnement pur ou mathématique réclame une mémoire d'une capacité illimitée à retenir la multitude de combinaisons probables pour prévoir les conséquences de telle ou telle décision. Une capacité dont l'homme ne dispose pas. C'est la raison pour laquelle la mémoire est soutenue par divers repères émotionnels. Une décision perçue par l'émotion comme néfaste est automatiquement associée à une sensation déplaisante au niveau du corps (soma), puis rejetée immédiatement afin de laisser place à un plus petit nombre d'alternatives. Lorsque l'émotion ressentie est positive, l'alternative est 'marquée' et conservée. Cette théorie fut partiellement démontrée par Bechara et al (1998).

Une prise de décision est, en effet, neurologiquement parlant, très rapide, bien moins d'une seconde, lorsqu'il s'agit de réagir face à un danger immédiat, l'émotion est, alors, prédominante. Lorsque la décision s'établit comme un processus cognitif avec le temps pour la réflexion, dont la conséquence est un choix entre diverses alternatives, l'émotion, sans prévaloir, intervient. Ne dit-on

---

<sup>8</sup> principe d'expressions d'émotions opposées mettant en évidence les mécanismes mis en jeu lors de choix opposés. Un chien d'humeur hostile et agressive marche avec raideur, la tête haute, la queue levée, les oreilles dirigées vers l'avant. Un chien qui accueille son maître a le corps plongé vers le bas, la queue et les oreilles sont inclinées en arrière. Les deux expressions et postures sont opposées et « antithétiques ».

pas, je « sens » que je n'ai pas pris la bonne décision ? À ce moment, l'émotion se présente comme un signal inconscient de l'efficacité de notre choix (Lazarus, 1991). Plus encore, de prime abord, en tant que processus d'ajustement et d'évaluation, elle joue un rôle modérateur de la commande de décision rationnelle (Gratch, 2000).

Ainsi, Loewenstein et Lerner (2003) illustrent cette théorie par l'exemple d'un investisseur confronté au choix face à un investissement risqué. Pour prendre sa décision, cet individu tente de prédire les probabilités des différentes retombées, gagner ou perdre son argent. L'émotion immédiate, lors de sa prise de décision, l'anxiété, peut, soit le décourager, soit l'amener à écarter les regrets au cas où le choix s'avèrerait néfaste. Or, si la prise de décision humaine dépend d'un processus émotionnel, la décision peut être dépendante de sa contagiosité. De plus, puisque dans un contexte tel que celui de l'organisation faire accepter une décision par tous les acteurs est capital, l'aspect émotionnel de la décision peut s'avérer un outil précieux (van Hoorebeke, 2008). Selon Lazarus (1991), l'émotion dépend d'une combinaison, motivation-intérêt-environnement, induisant l'individualisation de la décision. Chacun possède, en effet, ses propres intérêts, des valeurs personnelles, induisant, notamment dans le cadre de l'organisation, une démultiplication des décisions et choix individuels, qui en complexifie la gestion efficace et aboutie.

Néanmoins, pour comprendre cette complexité, rappelons combien les émotions étaient rejetées du domaine de la recherche en prise de décision, puis comment les émotions y sont parties prenantes. Dès l'origine, Platon (427 av. J.-C.) réfuta le monde du sensible parce que ce monde oppose à l'entendement trop d'obstacles divers. Il se consacra, alors, à la raison et à l'entendement pur. Dans le même sens, Kant (1784) dans sa « Critique de la raison pure » affirme : « *Encouragée par une telle preuve de la force de la raison, la passion de pousser plus loin ne voit plus de limites* » (p.36). Pareillement, Descartes dans *Discours de la méthode* considère que c'est la raison qui nous fait homme, nous devons ainsi cultiver notre seule intelligence. Selon Berthoz (2003), au regard de ces théories et des diverses autres théories originelles, normatives, descriptives et prescriptives de la décision, cette dernière demeure idéalement rationnelle et essentiellement cognitive. Dans ce cadre, les courants normatifs, aux nombreuses variations, indiquent la façon dont il faut procéder pour prendre une décision, les théories descriptives, en détaillent le processus, tandis que les théories prescriptives cherchent à améliorer la pertinence des choix effectués. Chaque champ de recherche possède sa propre vision et méthode de mesure du fonctionnement cérébral de la prise de décision. Néanmoins, un point reste commun à chacune d'entre elles, le calcul ou l'évaluation. C'est, également, cette évaluation qui est au cœur du discours de la recherche sur la décision au travers des

émotions.

En effet, l'évaluation, la spéculation ou encore le pari est un thème récurrent, dans la recherche cognitive sur la prise de décision. Les distinctions qui lui sont allouées, dans la recherche cognitiviste, portent davantage sur son fonctionnement que sur son fondement. Quel que soit le choix à effectuer, l'individu estime, prédit et parie sur ses conséquences possibles ou sur la préférence qu'il lui confère. Selon les courants, cette estimation dépend de trois grands paradigmes.

(1) La fonction d'utilité (formule mathématique) (Bernouilli, 1713 ; von Neumann et Morgenstern, 1944), où la prise de décision est fonction des croyances et valeurs de l'individu et des résultats escomptés ; le principe de la chose sûre (Savage, 1954), révision de la fonction d'utilité, cette approche considère le choix comme dépendant des préférences et croyances de l'individu en dépit des conséquences ; et la théorie du prospect, fonction mathématique de prédiction combinant une fonction des valeurs et une fonction des probabilités subjectives (Kahneman et Tversky, 1973).

(2) La rationalité limitée, montrant que les limites et déviations humaines de prédiction ne peuvent être reproduites par des modèles théoriques. L'homme économique peut, en effet, se contenter d'une solution satisfaisante à ces yeux, sans qu'elle se soit avérée la solution optimale (Simon, 1959).

(3) Le processus algébrique, sous forme d'équations et de moyennes pondérées, il est le calcul agrégé du jugement.

Loin de pouvoir être considérée comme des processus cognitifs divergents, la différenciation de ces trois courants, résumés par Berthoz (2003), concerne principalement le rôle de cette évaluation et les stratégies empruntées pour l'établir. L'évaluation demeure un terme itératif, à tel point que les approches cognitivistes et celles des émotions s'en accordent.

Déjà en 1872, Darwin, dans ses observations, remarque que la prise de décision s'accompagne d'un froncement de sourcils indiquant un embarras de l'esprit et une émotion exprimée avant l'action. Puis, de nombreuses théories suggèrent l'aspect prédictif des émotions. Ces théories sont établies par Ribot (1930), pour qui une idée non ressentie n'est rien, puis Sartre (1938), selon qui, la conscience émotionnelle est la conscience du monde, et enfin Schachter (1971), selon lequel l'existence d'une cognition associée à l'activation physiologique est déterminante de la nature même de l'émotion. C'est au fur et à mesure du développement de ces multiples approches de base que l'émotion est envisagée comme un véritable outil d'évaluation par son caractère prédictif. Ainsi, en 1989, Scherer examine l'émotion comme constituant un dispositif

affectif d'évaluation qui s'interpose entre l'évaluation cognitive d'une situation et l'action humaine. Les émotions, selon lui, provoquent un découplage du comportement et des stimuli, rendant ainsi l'individu capable de substituer des modes de comportement plus flexibles aux réponses réflexes, instinctives ou habituelles dans une situation donnée. Puis, intervient la vision de Lazarus (1991). Les émotions ont, selon cet auteur, plusieurs fonctions, telles qu'informer la personne sur la qualité de l'expérience qu'elle vit ici et maintenant, l'aider à évaluer les situations dans lesquelles elle se trouve et l'efficacité de ses comportements (satisfaction ou insatisfaction), donner le sens et la valeur de son expérience, faciliter la communication des intentions, stimuler la réflexion et le développement de la pensée, etc. Enfin, il y a deux décennies que le neurologue Damasio (1994) pose et teste l'hypothèse clairement définie que l'émotion joue un rôle biologique dans le raisonnement et la prise de décision. Il a, tout d'abord, constaté, au cours de nombreuses expériences, en utilisant la mesure de certains paramètres biologiques<sup>9</sup>, qu'il existe un rapport étrange entre l'absence d'émotions et la perturbation du raisonnement. En bref, les émotions sont 100 % indispensables pour raisonner. C'est à partir de son questionnement sur le cas Phineas Gage, dénué d'émotions et dans l'incapacité de prendre des décisions suite à un accident au cerveau, que cet auteur suggère que « *Les mécanismes permettant d'exprimer et de ressentir des émotions [...] jouent tous un rôle dans la faculté de raisonnement* » (p. 10). En effet, alors que Gage avait conservé toutes ses aptitudes au raisonnement, il avait perdu sa capacité de raisonner. Pour résoudre cette énigme, Damasio étudia un patient (Eliot) ayant subi l'ablation d'une tumeur située dans les méninges. Si Eliot pouvait réfléchir, parler, compter, se souvenir, il était incapable de décider à bon escient, de gérer son temps et d'exécuter des tâches en plusieurs étapes. Une expérience montra, alors, qu'il ne ressentait aucune émotion face à des photos choquantes. Puisqu'il agissait uniquement de sang-froid, la conclusion de Damasio fut, donc, que la faculté de raisonnement était affectée par un déficit émotionnel, l'affaiblissement de la capacité à expérimenter des émotions pouvait être la source de comportements irrationnels. Selon lui, le cerveau serait, donc, une boucle d'infinis recoupements entre l'intellect et l'affect.

Ses études suivantes, effectuées en collaboration avec d'autres chercheurs (Bechara et al., 1998, 1999), démontrent que la prise de décision est un processus dépendant de l'émotion. Certaines de ses études prouvent que le dommage au niveau du cortex préfrontal ventro-médian empêche la capacité à utiliser les émotions nécessaires à guider les décisions dans une direction avantageuse. Ils démontrent, ainsi, par l'analyse anatomique de 10 sujets au cerveau endommagé et

---

<sup>9</sup> modification de la résistance de la peau au courant électrique et la caméra à positons pour filmer les réactions du cerveau

16 sujets normaux, que des dommages au niveau de l'amygdale du cerveau, locus des émotions, perturbent la prise de décision. (cf. bref et synthétique intermédiaire sur l'anatomie du système nerveux, fondé sur les descriptions de Vincent (1986), Damasio (1994), Laborit (1994) et Berthoz (2003), annexe 2).

Ainsi, les études de Bechara et al. (1998, 1999, 2000) et Damasio (1994) démontrent que lors d'une prise de décision, des émotions dites secondaires, parce qu'issues des représentations et images relatives aux scénarios de conséquences probables de la décision à prendre, interviennent et activent l'amygdale et les systèmes ventro-médians. L'un des résultats de leur dernière étude (Béchara et al., 1999, 2000) révèlent davantage de mauvaises prises de décision chez les patients atteints de dommages au cortex ventro-médian et à l'amygdale, comparés à des patients ayant des dommages à l'hypothalamus ou totalement normaux. Ces individus réitéraient leurs mauvaises prises de décision, malgré la répétition de l'expérience, parce que l'émotion émulative d'action ne pourrait plus être inhibée par le cortex préfrontal, théorie de Berthoz (2003). Certaines des études prouvent, ainsi, que le dommage au niveau du cortex préfrontal ventro-médian empêche la capacité à utiliser les émotions nécessaires à guider les décisions dans une direction avantageuse.

*Pour appuyer cette vision, au regard de l'histoire humaine, nombreux semblent les exemples imageant l'influence des émotions dans la prise de décision. Par exemple, entre 1978 et 1980, Stansfield Turner, directeur de la CIA, décida de ne pas commander la destruction d'un avion étranger déclaré transporteur de missiles nucléaires sur le territoire américain. Malgré le danger imminent, il ne prit pas la décision d'agir. Les événements suivants lui donnèrent raison, l'information qui lui avait été communiquée était fautive et liée à une simple erreur technique de transmission. Pourquoi a-t-il réagi de la sorte, face à un danger crucial, mettant en péril sa vie et celle de millions d'individus ? A-t-il considéré que cela pouvait être une erreur ? A-t-il évalué sa décision en fonction de ses valeurs, de ses représentations ? Nul ne le sait, pas même lui.*

Lazarus (1991) soutient que la relation émotion-décision est évidente. La décision dépend de valeurs humaines, religieuses, politiques, de la loyauté, droiture, justice, compassion, ou encore de la confiance et de l'intérêt personnel. À cet égard, la maximisation de l'utilité par une prise de décision purement cognitive présuppose que chacun connaisse et ait conscience de son intérêt. Or, selon les économistes, nous ne le savons que lorsque nous nous sommes trompés.

Berthoz (2003) indique, au sujet de ce débat cognition-émotion (Zajonc, Lazarus), que l'émotion aurait un rôle fondamental, mais non perçu consciemment, de précatégorisation des stimuli qui guident l'examen cognitif. En confirmation et selon l'approche computationnelle,

l'émotion mettrait « *en éveil la conscience pour évaluer la situation et identifier ce qui a déclenché cette activité et réorganiser les plans d'action* » (Berthoz, 2003, p. 67). Gratch (2000) nous en donne un exemple, en établissant un programme informatique de contrôle de prise de décision dans le cadre de planification de l'aviation militaire. Partant du constat que les programmes actuels sont limités par leur incapacité à modéliser différents modérateurs influant la performance des troupes sur le terrain, tels que le stress, les émotions et les différences individuelles, il modélise mathématiquement, la façon dont les individus évaluent émotionnellement les événements et l'influence de cette évaluation sur la prise de décision. Un autre cas étaye cette hypothèse : les décisions prises sous l'effet de la colère. Lerner et al. (2004) exposent le fait que cette émotion perturbe l'objectivité et la rationalité utiles à une prise de décision. Les individus expérimentent, sous la colère, une confiance et un optimisme démesurés, accentuant les prises de risques inconsidérés.

L'objectif de chacune de ces descriptions est de montrer que l'intervention des émotions dans la prise de décision est non seulement effective mais commune à tout être humain, ou animal. Il en est ainsi, quel que soit le contexte (vie privée, professionnelle), le statut et niveau hiérarchique de l'individu confronté à une prise de décision. Les distinctions probables se situent dans l'aspect fondamental et crucial des conséquences de celle-ci, en d'autres termes au type de décision à prendre.

Dans un contexte, tel que celui de l'organisation, la décision est, d'autant plus perçue comme un processus rationnel, parce qu'ancré dans un domaine essentiellement économique. Or, cette rationalité décisionnelle des managers est, également, soustraite aux émotions, tout comme celle de chaque membre de l'organisation. Loin d'arranger cet état de fait, depuis maintenant quelques années, l'environnement des entreprises est de moins en moins stable, il est devenu changeant et incertain, l'analyse formelle seule n'y est, alors, plus satisfaisante. En effet, les hommes n'arrivent pas à produire des outils sophistiqués de manière aussi rapide que l'évolution de l'environnement, les différents instruments et méthodes préétablis de prise de décision se trouvant de plus en plus vite dépassés et obsolètes. Face à une concurrence sauvage, l'entreprise et ses décideurs doivent prendre des décisions stratégiques rapides et efficaces. Afin de prendre les meilleures décisions, les théories conventionnelles, qui assument que les décisionnaires maximisent l'utilité attendue par une analyse rationnelle complète de l'information, s'opposent aux théories néoclassiques, qui appuient l'idée que les décisionnaires ont des capacités limitées à disséquer et évaluer cette information. La difficulté que les théories conventionnelles rencontrent dans leur étude du comportement

d'individus économiques et rationnels est que chaque comportement partiellement ou totalement irrationnel doit être randomisé et non envisagé, car déviants (Akerlof et Dickens, 1982). Depuis lors, quelques études considèrent l'intuition ou l'irrationalité dans la prise de décision (Simon, 1987 ; Heiner, 1988 ; Frank, 2003 ). Cette intuition ou irrationalité est envisagée comme variable explicative dans le cadre d'une prise de décision par manque d'information ou par information partielle. Parmi les études portant sur la théorie des jeux et la prise de décision, certaines analysent différents types de dynamiques d'imitation selon lesquelles les agents sont davantage attirés à adopter des stratégies populaires et/ou réussies (Fudenberg et Imhof, 2005). Plus encore, la cupidité, la peur, l'admiration, l'enthousiasme, le dédain, la haine et bien d'autres émotions conditionnent l'action des investisseurs. Dans un groupe, et surtout dans une foule, les individus deviennent facilement de féroces imitateurs (instinct de troupeau, mimétisme). Ils tendent à perdre leurs propres références, partager les croyances communes, communiquer entre eux leur émotion collective, et agir tous dans le même sens, quitte à se livrer à des excès. Tout cela conduit, par exemple, le marché boursier à promptement fluctuer. Il a souvent été proposé dans la littérature que des concurrents sur un marché oligopolistique peuvent être davantage guidés par l'imitation plutôt que par des calculs de profitabilité. Suite à une suggestion de Todt (1970, 1971, 1981, 1996) dans l'analyse de son étude expérimentale des décisions d'investissement et de fixation de prix, Vega-Redondo (2007, 1997), Schlag (1998) et Rhode et Stegeman (2001) ont décrit le processus d'imitation en tant que facteur de prise de décision face à la concurrence dans le cadre de la théorie des jeux. Parallèlement et en opposition, dans le cadre des théories de la sélection naturelle et de l'évolution, il y a présomption que la compétition exclut les entreprises irrationnelles. Alors que, selon ces modèles, le comportement du groupe semble davantage rationnel que le comportement individuel, il peut être supposé que l'entreprise feigne, parfois, sa rationalité. Loin d'être des exceptions, comme le présupposent ces derniers, il semble raisonnable d'assumer l'inverse, soit que ces supposées anomalies, les comportements irrationnels, représenteraient la norme dans la prise de décision.

De plus, le concept de dissonance cognitive (Festinger, 1957), usité, notamment, en stratégie des organisations, indique que les individus ont tendance à persister dans leur conviction face à une évidence contradictoire. Plus encore, cette contradiction est perçue comme une confirmation de leur conviction première. Cette approche conduit à envisager que les entreprises agissent de la même façon, et se montrent réfractaires au changement de leur certitude face à une approche opposée ou divergente. Les individus donnent davantage d'importance à l'état de leur situation comparée à un

niveau de référence, plutôt qu'à des caractéristiques 'absolues' (Helson, 1964). Cet état de fait suggère que les entreprises n'imitent pas simplement pour copier mais par intérêt. Outre cette définition, la dissonance cognitive décrite par Festinger (1957), possède un aspect tant cognitif qu'émotionnel. L'une des raisons de cette imitation est de ne pas se marginaliser et d'assurer des relations bénéfiques avec les différents acteurs entourant l'entreprise. La contagion dont peuvent faire preuve les entreprises, comme en démontrent les études sur les faillites en chaîne et les influences de négociation (Aleksiejuk et Hołyst, 2001, Lerner, 2005) est un levier considérable à l'implantation d'un nouveau paradigme des pratiques et visions managériales. À la vision de ces études, la contagion peut se faire d'une façon extrêmement rapide (théorie des avalanches (Aleksiejuk A., J.A. Hołyst, (2001). **Néanmoins, il ne s'agit pas d'omettre qu'une adhésion de l'ensemble des membres est indispensable pour éviter une « peste émotionnelle » (Reich, 1976) d'une majorité réfractaire ou un mouvement de panique ultérieur probable. En cela, les relations mutuellement bénéfiques et le climat de confiance préalable deviennent un atout majeur.**

***7. Le management : un art de rassembler, un principe : des relations mutuellement bénéfiques avec les autres, l'aspect social du développement durable***

Or, dans ce contexte soumis à l'irrationalité et au mimétisme, un des autres rôles du manager est d'assurer des relations mutuellement bénéfiques en interne, dans son équipe. Les études le démontrent, plus les individus sont proches, plus la contagion et la diffusion sont rapides (Rogers, 1995) En effet, comprendre les processus sociaux dans les groupes de travail devient un intérêt managérial primordial, étant donné la tendance organisationnelle à s'orienter vers des relations d'équipes de travail performantes et dynamiques. Cet intérêt partagé entre l'entreprise et l'homme au travail reste confronté aux conflits existants entre l'économique et le social. À cause de cette lutte interne à l'organisation entre le rationnel et l'émotionnel, les relations ne peuvent s'y établir et, encore moins, de la façon sincère et authentique que recherche l'entreprise. Dans le même sens, la recherche en management a porté un accent particulier sur l'aspect cognitif des relations interpersonnelles, explorant la façon et les processus cognitifs de partage des idées, mémoires et construits. Alors que la compréhension du partage des cognitions apporte au discernement de la dynamique de groupe, elle n'en représente pas une transcription complète. Seul l'aspect affectif et surtout émotionnel permet de distinguer la qualité des interactions intra-groupe mais aussi inter-groupes. Ainsi, selon Barsade (2002) l'un des intérêts de l'entreprise à prendre en considération les émotions de groupe serait de favoriser la cohésion sociale de ses employés. D'une part, selon

Oketch (2004), les entreprises ont besoin de la cohésion sociale de leurs employés, comme stratégie pour augmenter leurs profits et faire face lors de périodes de contraintes économiques et budgétaires. D'autre part, dans certaines organisations de nouvelles technologies et d'information, le concept de communauté de travail tient une part importante. Dans le cadre du concept de capital social, ou de management des talents de l'entreprise, l'existence d'une cohésion sociale est essentielle au fonctionnement de l'organisation même. À cet égard, il s'agit de favoriser la dynamique d'un groupe ou des relations établies entre individus. Or, « *la diffusion des émotions dans un groupe est une caractéristique intrinsèque à l'existence d'un groupe* » (Sandelands et St Clair, 1993, p. 445). En effet, tel que décrit dans les chapitres précédents, les émotions peuvent être synchronisées ou imitées, à l'instar de l'isomorphisme, et devenir contagieuses. Comme nous l'avons déjà indiqué, la synchronisation apparaît quand deux individus expriment des comportements similaires ou quand une personne répond aux changements comportementaux de l'autre en adoptant les mêmes changements comportementaux (Andersen et Guerrero, 1998). Or, l'imitation correspond à une étape du processus d'apprentissage et de socialisation. L'une des explications de ces processus est la contagion émotionnelle, même si elle reste inexplicée par la recherche. Plus qu'un processus de synchronisation et d'imitation non intentionnel, lorsque les mêmes caractéristiques sont synchronisées avec un autre individu, nous sommes capables de les ressentir à travers les émotions de l'autre, c'est-à-dire de ressentir les mêmes émotions ou des émotions complémentaires.

C'est la raison pour laquelle, une attention particulière doit être portée à l'émotion collective par le manager, concept étudié, notamment, dans l'étude des comportements organisationnels, tels que la cohésion sociale de groupe, le partage des valeurs et de la culture organisationnelle (Tickle-Degnen et Rosenthal, 1987). La capacité de contagion que possède l'émotion peut s'y avérer un levier considérable de communication et d'émulation. Au travers de la cohésion qu'elle pourrait amplifier, elle favoriserait la performance par une émulation et coopération d'équipe, la spontanéité et la confiance (George, 1989 ; George et Brief, 1992 ; Weick et Roberts, 1993 ; Jones et George, 1998 ). Les travaux de George (1989 ; 1990) démontrent l'influence de l'humeur du groupe sur le comportement prosocial vis-à-vis des collègues, des clients et sur la performance et l'absentéisme. Dernièrement, Barsade (2002) démontre que l'émotion de groupe, dépendante de la contagion émotionnelle, influence la dynamique et la performance de groupe, résultats corroborés par van Hoorebeke (2007). Sous un autre aspect, une étude par observation met en exergue la mise en relations interprofessionnelles, la création d'interactions sociales, de cohésions voire de dé-liaisons

provoquées par une contagion émotionnelle dite négative : un cas d'observation-participante de 6 mois d'une grève au Canada (van Hoorebeke, 2006) (annexe 3).

Les résultats obtenus montrent nettement l'effet paradoxal de la contagion émotionnelle sur les relations interpersonnelles, créant, à la fois la cohésion et la déliaison, parce que l'esprit collectif est soumis à des différences individuelles (Weick et Roberts, 1993). Cet état de fait pourrait, en effet, s'expliquer par une éventuelle hétérogénéité du groupe. La recherche en psychologie démontre, en effet, que l'homogénéité du groupe d'individus est nécessaire à une relation durable.

Cet exemple pointe, malgré tout, le fait que les émotions sont facteur d'authenticité de la relation (Grandey et al, 2005, van Hoorebeke, 2008) et favoriseraient, lorsqu'elles sont expérimentées et non feintes, la relation durable. Dans l'entreprise, le manager recherche cette authenticité chez ses subalternes, notamment ceux en contact avec la clientèle ou en travail d'équipe et tend à l'instiguer -peine qui semble perdue puisque les émotions ne sont pas manipulables et que leur imposition ne serait que paradoxe « *soyez spontané* »- (Watzlavick, 1980). Or, la véritable cohésion sociale réclame un synchronisme, une euphonie et eurythmie entre les acteurs (Lépineux, 2005). Selon The Steting Committee on Social Affairs (1998), la cohésion sociale fait référence à une situation où chacun a la possibilité d'établir des relations sociales de base en société, dans le cadre du travail, de la famille, d'activités sociales ou politiques. La contagion affective sur laquelle cela repose n'est pas morale. On ne tient pas compte de la valeur et de la qualité des sentiments des autres. La forme l'emporte sur le contenu. Dès lors, l'idée de contrat social, présentée par Rousseau « *Il y a mille manières de rassembler des hommes, il n'y en a qu'une de les unir* » montre que l'établissement d'un pacte social fondamental est indispensable. Ce pacte, formé par la communauté d'intérêts et la prise de conscience de ces intérêts, s'appuie sur une absence de contrôles, de contraintes et d'obligations. « *Chaque homme soumet sa volonté à la volonté générale, ce par quoi il devient libre. Ces conditions de fonctionnement sacralisent le contrat et le maintiennent.* »

Pour comprendre le concept de cohésion sociale, il est nécessaire de distinguer les liens sociaux issus d'une cohésion sociale, des interactions individuelles. Les premiers font référence, selon Reis (2001), à une association durable entre plusieurs individus. Son existence implique que ces personnes aient établi des connexions avec l'autre et que ce lien ait des propriétés spécifiques, telles qu'une histoire, une conscience de la nature de cette relation, qui influencent les pensées, sentiments et comportements de chacun des protagonistes. En contraste, l'interaction apparaît entre des individus en relation ou non et se réfère à un événement. Le point commun à ces deux types de

relations humaines, les émotions. D'une part, dans l'interaction, l'émotion, ressentie ou non, est exprimée voire simulée, d'autre part, l'émotion est expérimentée puis exprimée, d'où la perception d'une authenticité (Ashforth et Tomiuk, 2000), base d'une durabilité. Les réactions émotionnelles aident tout individu à sentir la situation et à faire des connexions avec les autres (Darwin, 1872). La simulation peut détruire ces réactions et empêcher l'authenticité de quelqu'un (Ashforth et Tomiuk, 2000), fondement d'une relation sociale sincère et engagée, établie sous une confiance effective. En cela, seul le lien social peut aider à accéder à la cohésion sociale.

L'intangibilité et la difficulté de contrôle de la confiance affective tiennent au fait qu'elle est issue d'une évaluation émotionnelle de la situation, effectuée par toutes les parties prenantes. Sa complexité provient, notamment, comme le souligne Baba (1999), de son existence à tous les niveaux micro, meso, macroscopique. Ces caractéristiques inhérentes lui confèrent une image déplaisante au regard des organisations, dont la tendance reste à son ignorance ou au contraire à une volonté de contrôle.

La problématique reste, donc, entière pour l'organisation et c'est la raison pour laquelle il est question de proposer une meilleure compréhension du phénomène : confiance affective et émotions. La dimension affective y est en interaction avec les émotions (Lazarus, 1991). Dans leur spécificité et généralité, les émotions agissent à plusieurs niveaux de la confiance, c'est-à-dire en amont et en aval. Pour réitérer nos écrits précédents : « Les individus décident souvent de faire confiance à quelqu'un après avoir examiné les émotions qu'ils ressentent vis-à-vis de cette personne ». (Jones et George, 1998). Une émotion positive induit de la confiance alors qu'une émotion négative provoque de la méfiance. L'émotion fait partie des attentes de l'être humain vis-à-vis de la confiance. Elle est l'expression des émotions ressenties (Morana et van Hoorebeke, 2002)

Conséquemment, **pour parvenir à une véritable cohésion sociale de liens constructifs entre toutes les parties prenantes, les émotions doivent être synchronisées ou imitées, mais aussi ressenties par les parties dans le cadre d'une confiance établie. Dans ce cadre, c'est le ressenti d'émotions qui invoque une profondeur des échanges. L'individu ne feint pas, il est authentique, sincère. Le lien est alors consolidé.**

Selon la vision de Weick et Roberts (1993), le manager ne pourrait, en ce sens, que favoriser l'homogénéité des équipes qui facilite la profondeur du lien. Cependant, l'heure est la gestion de la diversité culturelle, d'autant plus marquée dans les métiers en pénurie de main d'œuvre et dans un contexte d'un changement de paradigme et d'une nouvelle vision du management.

À cet égard, la norme ISO 9001 définit les exigences pour les systèmes de management par

la qualité, elle est maintenant fermement établie comme la norme appliquée mondialement pour **donner l'assurance de la capacité de répondre à des exigences qualité et d'augmenter la satisfaction des clients dans les rapports clients-fournisseurs. Néanmoins, sans oublier la responsabilité sociale du management, il est nécessaire d'y ajouter, à l'instar de la 'norme' ISO 26000, la bonne gestion de la diversité et le respect de la santé des employés pour un management durable et efficient.**

#### ***8. Le management ou art de gérer la diversité, un principe : apprendre collectivement***

La gestion de la diversité a, en effet, connu ces quinze dernières années un intérêt croissant lié à la prise en compte de la dimension « apprentissage ». La gestion de la diversité ne consiste plus seulement à augmenter la représentation des différentes minorités sur le lieu de travail. Elle se construit désormais sur un nouveau paradigme d'« apprentissage et efficacité » (Thomas et Ely, 1996) qui ne considère plus seulement les individus selon leurs apparences ou leur milieu d'origine mais selon les différentes connaissances et perspectives qu'ils peuvent apporter. En d'autres termes, la diversité n'est plus recherchée dans une seule logique d'équité mais aussi dans une logique d'apprentissage de la différence (Boisard, et van Hoorebeke, 2008).

La littérature en sciences de gestion retrace une cinquantaine d'années de recherche sur les effets de la diversité démographique d'une équipe de travail sur sa performance. Bien qu'elle soit concordante sur le fait que la diversité démographique d'un groupe a une influence certaine sur ses processus et sur sa performance, elle ne parvient pas à établir clairement si la diversité est oui ou non une source de performance. La diversité (ou hétérogénéité) démographique correspond au degré selon lequel une unité (une équipe dirigeante, une équipe de travail ou une organisation) est hétérogène au regard des caractéristiques démographiques : l'âge, le sexe et la nationalité, l'ancienneté et le domaine fonctionnel dans lequel l'individu exerce sa formation et, enfin la situation de famille (Eisenhardt et al., 1999).

Des études de terrain de ces cinquante dernières années ont montré que des variations dans la composition du groupe pouvaient avoir d'importants effets sur son fonctionnement (Williams et O'Reilly, 1998, Peretti, Frimousse, 2010). L'hétérogénéité démographique en termes d'ancienneté, de sexe, et de nationalité aurait des effets négatifs sur les comportements sur le lieu de travail et sur la performance (Chatman, Polzer, Pelled, Eisenhardt, et Xin, 1999 ; Smith et al., 1994). À l'inverse, une homogénéité démographique accrue aurait des effets positifs sur l'appréciation, la satisfaction, l'engagement, l'ancienneté et la performance et réduirait le turnover (Elfenbein et O'Reilly, 2002).

De façon consensuelle, les auteurs comme Earley et Mosakowski (2000) et Murray (1989) ont mis en évidence une approche intermédiaire selon laquelle homogénéité et hétérogénéité pouvaient toutes deux être une source de performance. Les groupes hétérogènes seraient plus efficaces dans un environnement changeant alors que les groupes homogènes seraient plus performants dans des environnements stables et compétitifs (Murray, 1989). Pour qu'une équipe bénéficie de sa diversité et donc soit performante, elle doit parvenir à apprendre collectivement c'est-à-dire à créer un modèle mental commun ou encore un consensus caractérisé entre autres par les valeurs, les croyances et les représentations partagées par les membres (Fiol, 1994). La création de cette représentation commune devient alors une condition nécessaire à la performance de l'équipe.

Or, la diversité démographique d'une équipe engendre des situations où certains membres possèdent des représentations mentales qui ne sont pas totalement compatibles. Une représentation mentale est « *le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté, et lui attribue une signification spécifique* » (Abric, 1989). La représentation est alors un ensemble organisé d'opinions, d'attitudes, de croyances et d'informations qui se réfèrent à un objet ou une situation. La confrontation des représentations mentales des différents membres de l'équipe suscite alors des conflits intragroupes de type cognitif, sources de créativité. Or, les conflits cognitifs ne peuvent émerger sans l'apparition parallèle d'un autre type de conflits intragroupes, les conflits affectifs « parasitant » les bénéfices du conflit cognitif et affectant ainsi la capacité de l'équipe à créer un modèle mental commun et donc sa performance.

Comment, alors, garantir les effets bénéfiques de la diversité démographique ? La contagion émotionnelle pourrait-elle réduire les effets néfastes du conflit affectif tout en préservant les propriétés performantes du conflit cognitif ?

Les théoriciens classiques de l'organisation ont supposé que le conflit était néfaste pour l'organisation. Depuis ces dernières années, les hypothèses concernant le conflit organisationnel ont radicalement changé. Il est désormais considéré comme inévitable et même comme un indicateur positif de la bonne gestion d'une organisation. Il est généralement admis que le conflit est à la fois fonctionnel et dysfonctionnel pour une organisation. Il est fonctionnel lorsqu'il apporte de meilleures solutions à des problèmes ou lorsqu'il permet d'atteindre les objectifs de l'individu, du groupe ou de l'organisation. Il est essentiel d'étudier les conflits prenant place au sein des groupes

dans la mesure où, de nos jours, les individus interagissent de plus en plus quotidiennement. La gestion du conflit est un élément important de l'efficacité d'une équipe. Pour être performantes, les équipes doivent être capables de gérer les conflits qui font naturellement partie de leur environnement.

La littérature distingue deux types de conflits intragroupes : le conflit cognitif et le conflit affectif. Le conflit cognitif est une opposition d'idées au sein du groupe, un désaccord relatif au contenu et aux aboutissements des tâches. Il naît des différences de jugement ou encore des confrontations des différentes représentations individuelles. Ce type de désaccord est un élément naturel du bon fonctionnement d'une équipe. Il est naturel en ce sens où lorsque les membres se réunissent pour prendre d'importantes décisions, ils apportent des idées, opinions et perspectives différentes et représentatives de l'environnement de chacun.

Pris isolément, le conflit cognitif apparaît lorsque les membres examinent, comparent et concilient leurs différences. Ce processus est très important puisqu'il permet d'atteindre des solutions de grande qualité comprises et acceptées par tous. Ce conflit est bénéfique parce qu'il nécessite l'engagement de l'équipe dans les activités essentielles à son efficacité. En facilitant la franche communication et en utilisant à bon escient la diversité des membres, c'est-à-dire leurs différents dons et compétences, ce type de conflit engendre de la compréhension et de l'engagement envers les objectifs et les décisions. Il en résulte non seulement une meilleure décision, mais une décision pouvant être appliquée plus efficacement. Dans la mesure où le conflit cognitif est le fruit d'une confrontation de représentations individuelles, nous pouvons en déduire qu'il suscite chez l'individu un conflit interne s'exprimant sous forme de dissonance cognitive. La théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957) permet de comprendre en quoi le conflit cognitif est source de créativité et de performance. Les activités de confrontations entre la conception antérieure de l'individu et les réalités observées doivent convaincre ce dernier que ses représentations sont incomplètes ou inadéquates par rapport au problème traité et, éventuellement, que d'autres sont plus opérationnelles. « Il faut donc introduire, au départ de tout apprentissage, une ou plusieurs dissonances qui perturbent les conceptions mobilisées. Cette dissonance, seul moyen de progresser, crée une tension qui rompt ou déplace le fragile équilibre que le cerveau a réalisé. » (Giordan, 1993). L'appropriation de savoir procède de bouleversements et de crises. « *Pour apprendre, il faut être perturbé dans ses certitudes.* » (Giordan, 1999). En d'autres termes, une dissonance cognitive doit créer une tension telle qu'elle rompt le fragile équilibre atteint par le cerveau de l'apprenant. Tout apprentissage réussi est un changement de conceptions, consécutif à des confrontations entre

des informations nouvelles et le savoir antérieur de l'individu. La structure mentale de celui-ci est alors transformée et sa grille de références largement réélaborée. Chaque modification est vécue par l'individu comme une expérience désagréable. En effet, cet apprentissage va changer le sens de ses expériences passées et troubler la façon dont il interprétait la réalité.

Ainsi, en suscitant de la dissonance cognitive, le conflit cognitif va déclencher chez l'individu un apprentissage individuel qui peut prendre, selon le niveau de dissonance, la forme d'un apprentissage incrémental ou d'un apprentissage radical (Boisard-Castelluccia, 2004). L'individu apprenant modifie ou change radicalement ses représentations mentales créant ainsi de la nouveauté. On peut alors parler de créativité, elle-même source de performance. Les conflits cognitif et affectif naissent nécessairement ensemble, l'un ne pouvant apparaître sans l'autre. En effet, lorsque les membres possèdent des perspectives différentes, il y a souvent désaccord cognitif. Ce dernier étant fréquemment mal interprété et perçu comme une critique personnelle, le conflit affectif émerge nécessairement en parallèle. De même, lorsqu'un individu possède une certaine Il semblerait que cette situation de conflit affectif soit très néfaste.

Pour expliquer cet état de fait, il s'agit d'envisager que même si conceptuellement l'affectif est distingué de l'émotion, leur lien est tel qu'il est souvent envisagé qu'ils sont plus qu'indissociables, l'émotion étant considérée par certains comme dimension de l'affectif. Ainsi, selon Derbaix (1987), l'affectif rassemble les émotions, les sentiments et les humeurs. Or, les émotions possèdent non seulement des caractéristiques spécifiques qui peuvent nuire aux relations humaines mais aussi la particularité de ne pas toujours être gérables.

Des études statiques, c'est-à-dire ne considérant qu'un instant  $t$ , ont montré que le conflit affectif est néfaste à la performance de l'individu et du groupe dans son ensemble, à la satisfaction des membres et à la probabilité que les individus composant ce groupe travaillent de nouveau ensemble dans le futur (Jehn, 1995). L'anxiété engendrée par l'animosité interpersonnelle est susceptible d'inhiber le travail cognitif et de distraire les membres de leur tâche. De ce fait, ils travaillent moins efficacement et produisent des produits sous optimaux. À l'inverse, des niveaux modérés de conflit cognitif sont bénéfiques à la performance du groupe sur certains types de tâches (Jehn, 1995 ; Jehn & Shah, 1997).

Nous pouvons envisager les deux configurations conflictuelles suivantes :

1) *le niveau de conflit cognitif (CC) excède celui du conflit affectif (CA) :  $CC > CA$*

Dans ce cas, l'équipe bénéficie pleinement de sa diversité et donc du débat d'opinions qu'elle suscite. L'effet négatif du conflit affectif est neutralisé. L'émotion du groupe est gérable.

2) *À l'inverse, le niveau de conflit affectif est supérieur ou égal à celui du conflit cognitif :*

$$CA \geq CC$$

L'équipe est submergée par ses conflits affectifs de sorte qu'elle ne peut bénéficier pleinement de la richesse de sa diversité. Les débats d'opinions deviennent stériles et peuvent être assimilés à des règlements de compte. L'émotion des membres du groupe a pris le pouvoir.

Aussi, selon nous, gérer efficacement la diversité démographique d'une équipe reviendrait à garantir une configuration conflictuelle de type 1 c'est-à-dire une situation où le conflit cognitif excède le conflit affectif.

Dans ce contexte spécifique du travail dans lequel la gestion de la diversité est recherchée, il existerait une solution pour favoriser les émotions et affectifs positifs dans un groupe : la contagion émotionnelle positive, catalytique des conflits et cohésive. Barsade (2002) démontre par une expérimentation que non seulement l'émotion de groupe influence la dynamique et la performance de groupe, mais également qu'elle est dépendante d'une contagion. Une étude expérimentale sur 223 individus, décomposés en 29 équipes, démontre que la contagion positive influence la performance de groupe au travers de l'action d'un acteur complice de l'expérimentation (van Hoorebeke, 2007). Ce complice, sélectionné pour sa contagiosité, selon l'échelle de Hatfield et al. (1994), propage une émotion négative ou positive, à travers un jeu d'acteur. Le complice joue le rôle de l'évaluateur satisfait ou déçu du travail de l'équipe. Selon les groupes et pendant l'exécution de leur travail, l'acteur diffuse, ainsi, une contagion positive ou négative. Les résultats obtenus montrent que les équipes où la contagion émotionnelle de groupe a été incitée et jugée positive ont connu une meilleure performance.

**L'aspect social du développement durable prône la diversité. Les rapports annuels des entreprises cotées indiquent que la diversité culturelle est un atout dans un contexte de mondialisation et en termes d'images, un point essentiel au bon fonctionnement d'un nouveau système de management tant dans le cadre des relations Nord-Sud que sous un aspect socio-mondial. En cela, les études démontrent que, bien gérée, elle est un véritable avantage concurrentiel en faveur de performance et de créativité. Malheureusement, l'existence d'un conflit affectif peut conduire à une démotivation induisant la contre-performance d'une équipe. Cet état de fait, conduit à s'interroger sur les effets de l'affectif pour l'individu au travail. Or, des recherches montrent et démontrent que l'émotion, en tant qu'élément**

**biologique et psychologique, peut aller jusqu'à induire des nuisances sur la santé humaine. Un élément au combien stratégique, la santé au travail est non seulement une marque de qualité de vie, mais aussi instigatrice de coûts non négligeables pour l'entreprise en termes d'absentéisme, de performance, de climat organisationnel... L'aspect social du développement durable et responsable de l'entreprise « oblige » à cette considération de base et inéluctable.**

### ***9. Le management : un art d'assurer la santé-sécurité au travail, un principe : le bien-être au travail***

Comment les émotions pourraient-elles perturber la santé tant psychologique que physique ? Dès le début des années 1900, une théorie est fondée sur un modèle organique qui définit l'émotion comme un processus biologique. Ainsi, pour Freud, l'émotion est une décharge libidinale, c'est-à-dire une libération d'une énergie psychique pulsionnelle. Pour Darwin, elle correspond à un instinct et pour James, à la perception d'un processus psychologique. À partir de ces prémisses, depuis quelques années, les neurosciences<sup>10</sup> développent le concept. Les neurosciences ont une double approche : psychobiologique, qui recherche les bases biologiques des comportements et psychologiques, qui étudie le fonctionnement mental, le psychisme. Parmi elles, nombre de recherches actuelles en neurosciences du comportement se focalisent sur les émotions et permettent d'en expliquer le fonctionnement biologique (Vincent, 1986<sup>11</sup> ; Laborit<sup>12</sup>, 1994 ; Damasio, 1995<sup>13</sup>). Cette partie en décrit les bases, de façon succincte et vulgarisée, sans renier l'extrême complexité de cet organe loin d'avoir encore livré ses secrets et d'un point de vue spécifique, celui d'un chirurgien célèbre, le professeur Laborit.

Le cerveau, ce système régulé, est composé, selon Laborit (1994) de trois systèmes :

un système de récompense (1)

un système de punition (2)

---

<sup>10</sup> ensemble des disciplines scientifiques et médicales étudiant le système nerveux incluant les neurosciences comportementales (bases biologiques des comportements), la psychiatrie et la psychologie clinique

<sup>11</sup> Vincent (1986), neurobiologiste, propose dans son livre « La biologie des Passions » une nouvelle théorie des émotions et du plaisir. Selon cet auteur, à côté du cerveau câblé, parcouru d'influx nerveux et de messagers chimiques, apparaît un « cerveau flou », hormonal et humoral « qui modifie sans cesse dans toutes ses structures le fonctionnement du premier » (p.119). Ce cerveau flou, niché dans l'hypothalamus et le lobe limbique, régule les battements du cœur, active les muscles respiratoires, veille à la recherche de la bonne température, tout en alertant l'esprit sur nos humeurs.

<sup>12</sup> Laborit (1994), chirurgien, biologiste et chercheur, explore les bases biologiques des comportements sociaux. Pour cet auteur, le cerveau se décompose en trois parties.

<sup>13</sup> Il y a deux décennies, Damasio (1995), neurologue, a constaté au cours de nombreuses expériences, en utilisant la mesure de certains paramètres biologiques comme la modification de la résistance de la peau au courant électrique et la caméra à positons pour voir ce qui se passe dans le cerveau, qu'il existe un rapport étrange entre l'absence d'émotions et la perturbation du raisonnement. Selon lui, le cerveau serait, donc, une boucle d'infinis recoupements entre l'intellect et l'affect.

et un système inhibiteur de l'action (système équilibrant) **(3)**

Des faisceaux hormonaux<sup>14</sup> joignent ces différents cerveaux (Olds et Milner, 1954) et interviennent dans l'enregistrement d'expériences et le choix du comportement.

**(1)** L'un de ces faisceaux, appelé le MFB (Medial Forebrain Bundle), soit le faisceau de la récompense, est mis en jeu quand une action nous gratifie, quand ce que l'on fait nous maintient en état de plaisir, d'équilibre biologique. On en connaît les médiateurs chimiques, ou hormones : les catécholamines. **(2)** Un autre faisceau, le PVS (Periventricular System) correspond au faisceau de la punition (Laborit, 1994). Ces deux faisceaux déclenchent l'action ou l'expression. Quand on prend un coup de pied, on peut avoir deux comportements : la fuite ou la lutte. Si le comportement choisi lors de la première expérience est efficace, on répétera ce comportement, parce qu'on a alors évité la punition, on s'est fait plaisir. **(3)** Puis, il existe un système inhibiteur de l'action, étudié, entre autres, par Laborit (1994). Ce système fonctionne quand on ne peut pas choisir entre la fuite ou la lutte, il sert à ne pas agir, à se retenir.

C'est en fonction de la situation que le cerveau prend la décision hormonale d'exprimer telle ou telle expression dans le but d'éviter la punition. Selon Vincent (2002), dans les mécanismes nerveux, « *il est presque toujours question de deux centres, l'un inhibiteur, l'autre excitateur pour diriger la même fonction* » (p. 160). Le faisceau de la récompense, activé par le plaisir, et le faisceau inné de la punition sont tous deux déclencheurs d'action. À l'opposé, le troisième faisceau correspond au système inhibiteur de l'action. Parce que les deux premiers déclenchent l'action (gratification, fuite ou lutte), ils sont libérateurs. Parce qu'il entrave l'action, le troisième ne permet pas de se faire plaisir, de fuir ou de lutter. C'est cette inhibition qui correspond à l'état le plus problématique.

Avant de développer cet état problématique, il s'agit de décrire de façon synthétique les imbrications de ces différents systèmes, récompense, punition, inhibition :

Suite à un événement, une émotion est ressentie. Lorsqu'il s'agit d'une émotion positive, le système de gratification est mis en fonctionnement -l'action déclenchée fait plaisir- les hormones *catécholamines* sont sécrétées. À ce moment, le système inhibiteur de l'action reste inactif, car inutile sans syndrome d'alarme.

Quand une émotion négative est ressentie, le système de punition (fuite ou lutte) est enclenché. Des hormones (*peptides, analgésiques*) sont sécrétées par l'hypothalamus. Au même

<sup>14</sup> Les faisceaux hormonaux (hormones) forment un des deux types connus de diffusion neuronale de l'information, comme peuvent l'être les liaisons électriques propagées par les synapses (extrémité des neurones) du cerveau.

moment, le système inhibiteur d'action se met en activation parce qu'un signal d'alarme est mis en branle par l'hypophyse et son hormone : la *corticotrophine (ACTH)*. L'activation du système inhibiteur sert, alors, de garde-fou ou comme principe de précaution, car l'hypophyse permet une action plus rapide et plus efficace.

Si la fuite ou la lutte réussit, il n'y a plus de raison que l'hypophyse intervienne. Le système se rétablit et revient au système de gratification, plus d'alarme, le danger est passé. À l'encontre, si l'action est inefficace, le danger demeure, le cerveau inhibe l'action et l'hypophyse commande aux glandes surrénales<sup>15</sup> de sécréter les *glucocorticoïdes*<sup>16</sup>, hormones anti-inflammatoires, similaires à la cortisone. Malheureusement, à ce moment, il est impossible de sortir du système d'inhibition pour revenir au système de récompense. L'hormone, *glucocorticoïdes* ( $\approx$  cortisol<sup>17</sup>), alors sécrétée par les glandes surrénales peut à plus ou moins long terme détruire le *thymus*<sup>17</sup> (*protection immunitaire*) et par là même permet aux quelques cellules microbiennes, voire cancéreuses, hébergées par l'individu, de se multiplier. Cette hormone attaque, souvent, la paroi protectrice de l'estomac (muqueuse) pouvant provoquer des ulcères à l'estomac jusqu'à des ulcères perforés. Sécrétée par les glandes surrénales elle altère également le sommeil paradoxal (hypertension), étant donné que la synthèse protéique<sup>18</sup> dans le cerveau commande également le sommeil réparateur.

Puisque l'inhibition de l'action peut nous être néfaste, pourquoi arrive-t-il que nous retenions nos actions ? L'individu inhibe ses émotions pour plusieurs raisons.

Selon Freud (1916) l'inhibition révèle une pulsion impossible à assouvir. L'inhibition peut dévoiler un déficit informationnel ou un imaginaire créateur d'angoisse.

Selon Laborit (1994), c'est la relation dominant-dominé qui contraint l'un des individus en présence à inhiber ses comportements pour éviter la punition.

Selon Traue et Michael (1993), l'expression d'émotion, conduit à un acte de contrôle de l'environnement, en cela l'inhibition fait partie de l'ensemble du comportement émotionnel.

Selon Mac Lean (1975), cette inhibition ou « schizophysologie » du système limbique et du néo-cortex provient du conflit entre ce que sait notre cerveau néomammalien (cognitif) et ce que sent notre cerveau paléomammalien (affectif).

---

<sup>15</sup> situées au sommet d'un rein, glandes endocrines qui sécrètent des hormones

<sup>16</sup> hormones glucocorticoïdes ou cortisol

<sup>7</sup> hormones régulatrices de l'organisme, cette hormone modifie quasi instantanément le fonctionnement des systèmes nerveux, cardio-vasculaires, métabolique et immunitaire pour les rendre plus performants pour affronter les problèmes. Lorsque l'inhibition est prolongée, la sécrétion de cortisol devient permanente et toxique. Il supprime les défenses immunitaires entraînant des infections à répétition. (McEwen, neuroendocrinologue américain)

<sup>17</sup> organe glandulaire ayant un rôle dans le processus immunitaire

<sup>18</sup> ensemble de matières azotées (protéines) qui donnent par hydrolyse des acides aminés

D'aucuns (Hochschild, 1983 ; Middleton, 1989 ; van Hoorebeke, 2003a) l'appellent la dissonance émotionnelle.

Les études suivantes expliquent et démontrent l'impact de cette inhibition. Ainsi, selon Laborit (1993), le système inhibiteur s'enclenche, par les hormones glucocorticoïdes, lorsque l'individu est contraint de retenir ses comportements, son action.

Cette conclusion provient de diverses expérimentations effectuées sur les rats. Dans l'une de ces études, Laborit compare les résultats obtenus avec deux rats dominants enfermés pendant huit jours dans une cage soumise à des courants électriques au sol, et un rat seul dans la même situation pendant la même période. Au final, les deux premiers rats, même s'ils ont reçu de multiples chocs électriques mangent bien et ont un poil lisse. À l'encontre, le rat seul connaît une hypertension persistante pendant un mois après l'expérience, son estomac est ulcéré jusqu'à provoquer la mort. La différence entre ces deux expériences est l'action. D'un côté, les rats ont agi, se sont toujours combattus malgré les chocs électriques, de l'autre, le rat est resté inactif, blotti, poil hérissé, inhibé. Il n'a eu aucun comportement.

Selon Traue et Michael (1993), l'inhibition est un auto-contrôle du comportement lié à la rétention, répression d'une émotion.

Leur étude démontre que la rétention de la colère testée chez des migraineux conduit à des maux de tête à court terme, liée à de fortes tensions musculaires et une hyperactivité des muscles due à une inhibition de l'émotion.

Cette inhibition du comportement ou de l'émotion sous-jacente est à l'origine de troubles pathologiques divers. À ce propos, Bischoff et Traue (1983) affirment qu'« *un individu développe des douleurs myogéniques [maux de tête] dans un système musculaire particulier quand les muscles ont une activité accrue [liée à l'inhibition] jusqu'à un point critique pendant un certain temps* ». Dans ce sens, de nombreux chercheurs ont découvert que le degré d'inhibition est associé avec la compromission des fonctions immunitaires et le cancer (Morris et al. 1981).

La suppression de la colère est habituellement corrélée avec un haut taux d'immuno-globuline A dans le sang. Or, cette immuno-globuline A est corrélée avec la propagation des métastases dans les cancers du sein. L'inhibition de la colère n'est pas seule en cause. Friedman et Booth-Kewley (1987), signalent que d'autres émotions négatives mesurées sont également corrélées avec les problèmes de santé, tels que l'asthme, les ulcères, les maux de tête, les troubles immunitaires...

Aux vues de ces diverses recherches cliniques, le doute sur la relation corps/émotions et

surtout inhibition de l'émotion/santé n'est plus à remettre en cause, mais davantage à confirmer. Néanmoins, étant donné les diverses raisons de l'inhibition de l'action (contenir son comportement ou son émotion), il paraît vraisemblable que l'inhibition soit accrue dans le contexte organisationnel. En cela, diverses recherches en management tendent à décrire le phénomène au travail. Ainsi, Ashforth et Humphrey (1993) rapportent que la gestion des émotions au travail peut provoquer l'épuisement émotionnel, le bien-être psychologique, la frustration et le stress (Schaubroeck et Jones, 2000).

Le contexte organisationnel semblerait, de prime abord, présenter des distinctions notables par rapport à la vie privée. Des relations professionnelles complexes, répétitives, des tâches à accomplir avec performance... Or, l'organisation est une véritable arène émotionnelle normée et régulée où plusieurs des raisons répertoriées comme inhibitrices de l'action tiennent parfaitement leur place. Différents éléments appuient cette vision.

Tout d'abord, Rafaeli et Sutton (1989) prônent une adjonction de deux types de normes de comportements que doit suivre l'employé au travail, par rapport à l'individu dans sa vie privée, régulée par les normes sociétales<sup>19</sup> : les normes occupationnelles, liées au rôle tenu par l'individu et les normes organisationnelles, propres à chaque entreprise.

Deuxièmement, l'entreprise recherche, par ses pratiques, ce que l'on pourrait appeler une « rationalité émotionnelle », décomposée de la sorte, selon le profil et fonctionnement de l'entreprise :

- (1) La neutralisation ou inhibition totale des émotions prévient de l'émergence d'émotions par une structuration très stricte des rôles et relations interpersonnelles (Ashforth et Humphrey, 1995).
- (2) Le système d'isolation<sup>20</sup> des émotions exige la non-expression d'émotions inappropriées, sans contraindre l'employé à des comportements particuliers (Ashforth et Humphrey, 1995). Dans ce cadre, si les individus ne sont pas contraints à exprimer des émotions spécifiques dictées, l'évitement et l'inhibition des expressions anormales n'en restent pas moins imposés et sanctionnés.

---

<sup>19</sup> règles générales des émotions à exprimer et de la façon dont elles doivent être exprimées lors des relations interpersonnelles

<sup>20</sup> L'isolement des émotions correspond à une volonté de l'organisation de ne pas les considérer sur le lieu de travail. Isolées de la rationalité et opposées à celle-ci, elles ne sont autorisées que lorsqu'elles sont inévitables, voire inhérentes à la performance du rôle (Ashforth et Humphrey, 1995). Nous retrouvons, ici, une demande d'inhibition de l'action et de rétention des émotions par l'employé au travail mais dans une moindre mesure comparée à la pratique de neutralisation.

- (3) La prescription d'émotions (Ashforth et Humphrey, 1995) qui s'efforce de contrôler les expressions tant normales qu'anormales des employés repose sur l'adhésion du salarié à des règles de bonne conduite. L'individu doit, non seulement, suivre des scripts de comportements, apprendre à gérer son stress et inhiber certaines émotions, mais surtout est prié de s'épanouir.
- (4) La normalisation d'émotion a pour objectif de rationaliser les émotions, intervenues de façon inadéquate. Elle prend la forme d'excuses, de jeu d'humour ou d'expression de regrets de la part de l'employé émetteur.

Troisièmement, l'organisation est le lieu d'interactions sociales diverses, entre employés, entre employés et clients, entre employés et managers... La durée et la fréquence de ces interactions y sont très diverses, en fonction de leur nature.

Selon Hochschild (1983), les situations de travail, réclamant une régulation de l'expression d'émotions (demande émotionnelle), possèdent trois caractéristiques :

- (1) elles imposent un contact vocal ou facial avec le public ;
- (2) elles demandent à l'employé de produire un état ou une réaction émotionnelle chez le consommateur et
- (3) elles pourvoient à l'employeur une opportunité de contrôler les activités émotionnelles de l'employé.

Dans l'entreprise, l'inhibition de l'action, ainsi, demandée aux employés, correspond à une demande de retenir ses émotions lorsqu'elles ne correspondent pas aux normes de comportements attendus par les managers, entre autres. Cette demande crée chez l'individu une dissonance dite émotionnelle (Hochschild, 1983) qui, à l'instar de la dissonance cognitive (Festinger, 1957), engendre une tension psychologique et physique insupportable liée à cette rétention, inhibition de l'émotion ressentie, qui si elle est accumulée peut avoir des conséquences sur la santé mentale et biologique de l'individu. Outre les pathologies physiques, nombre de recherches en psychobiologie et médecine démontrent le lien entre les émotions et la santé mentale ou « santé du cerveau »<sup>21</sup>, que ce soit dans les pathologies chroniques (schizophrénie, autisme...) ou non. La description biologique (1) de la dépression, trouble mental s'il en est puisqu'il peut conduire au suicide -neuf fois sur dix, le suicide est relié à une forme de trouble mental, généralement la dépression majeure-

---

<sup>21</sup> article paru dans le British Medical Journal intitulé « Time to abandon the term mental illness » (Neuroscience Canada, 2005). Objectif : rassembler la recherche dans tous les domaines sur ce thème sans stigmatisation.

(2) du stress et (3) de l'anxiété indique que les émotions (cerveau limbique du cerveau) interviennent pour affaiblir les différentes régions du cortex<sup>22</sup> (partie rationnelle du cerveau). Lors d'un processus de trouble mental, les émotions -au travers des neurotransmetteurs et hormones- « prennent le pouvoir ». Elles perturbent, alors, biologiquement le cortex qui n'arrive plus à mémoriser, à agir pour inhiber les émotions négatives et conduire l'individu à penser à autre chose (focalisation de l'individu sur le problème qui a été marqué par un processus émotionnel à plus long terme) (Quirk et Beer, 2006). Comme le soulignent Kishi et Elmquist (2005), à ce propos, c'est tout le processus d'homéostasie (équilibre) du corps qui est, alors, affecté chez un grand nombre de patients qui connaissent des troubles mentaux.<sup>23</sup>

Or, il est prouvé que le burnout est relié tant à des variables psychologiques et affectives (Cherniss, 1992 ; Lee et Ashforth, 1993) qu'à des conséquences organisationnelles, telles que le turnover, l'intention de départ, les attitudes négatives au travail et la baisse de performance (Lee et Ashforth, 1996), d'autant plus que ces troubles sont avérés contagieux (Bakker et al., 2005). En cela, le manager peut intervenir pour en limiter les effets, en considérant l'aspect processuel des émotions au travail, décrit plus avant, et ses leviers de gestion.

Grand intérêt du management, pour pallier l'absentéisme et les coûts directs et indirects qu'il induit, ce processus ne peut nier la contagiosité émotionnelle. Le risque de contagion du stress et de l'anxiété est, en effet, démontré par les psychologues et sociologues (Behnke et al., 1994; Gump, 1997; Pfefferbaum et Pfefferbaum, 1998). À notre connaissance, seules quelques études (Bakker et al. 2001,2005 ; Groenestijin et al., 1992) ont démontré l'existence d'une contagion du burnout, et de l'épuisement physique consécutif à un épuisement émotionnel (Shirom, 2003). Cependant ces

---

<sup>22</sup> parties latérales, orbitofrontales et ventromédianes.

<sup>23</sup> Nombre de recherches en psychobiologie et médecine démontrent le lien entre les émotions et la santé mentale ou « santé du cerveau », que ce soit dans les pathologies chroniques (schizophrénie, autisme...) ou non. La description biologique de (1) la dépression, trouble mental s'il en est puisqu'il peut conduire au suicide -neuf fois sur dix, le suicide est relié à une forme de trouble mental, généralement la dépression majeure-, (2) du stress et (3) de l'anxiété indique que les émotions (cerveau limbique du cerveau) interviennent pour affaiblir les différentes régions du cortex (partie rationnelle du cerveau). De façon très synthétique, lors de troubles mentaux, il se produit une hyper-sollicitation de certaines des régions émotionnelles du cerveau (notamment l'hypothalamus, les amygdales...). Pour reprendre les termes biologiques, c'est l'axe hypothalamo-hypophyso-surrénalien (AHHS) qui est hyperactivé lors de tout stress. Cet axe est un processus émotionnel, dont les trois étapes (hypothalamus, hypophyse et glandes surrénales) sont reliées par des neurotransmetteurs puis hormones (sérotonine, la dopamine et les œstrogènes). Par étape, les neurotransmetteurs (substances chimiques) sont libérés par une région locus des émotions (Hypothalamus) puis le message est transmis à l'hypophyse qui libère, à son tour, des hormones qui enclenchent la synthèse surrénalienne (action des glandes surrénales), message déclencheur de produire des 'adaptogènes' (adrénaline, noradrénaline cortisol). L'activation forte ou répétée de ces régions émotionnelles du cerveau perturbe et affaiblit l'action du cortex préfrontal et de l'hippocampe dans leur rôle d'inhibiteurs et de diminution des hormones du stress, mais aussi dans leur rôle mnésique (mémoire) (Maheu et Lupien, 2003).

quelques études restent spécialisées en psychologie clinique, dans des métiers d'un domaine spécifique, les soins médicaux, en l'occurrence, médecins et infirmières. Alors que Bakker et al. (2001) démontrent que le burnout, tel les autres troubles mentaux, n'est pas automatiquement lié à un processus de contagion, la recherche sur la dépression démontre l'existence d'une contagion (Howes et al., 1985).

***10. Un point commun : la contagion émotionnelle, un nouvel outil de management par « l'intelligence collective » ?***

**À la vue de ce tour d'horizon du management durable, en considération de l'humain dans son entité effective (tête, corps, cœur), il est assez remarquable qu'un point récurrent des descriptifs de chaque tâche de cette nouvelle vision du management, se démarque : la gestion de la contagion vers une « intelligence » collective.** La contagion émotionnelle est un phénomène comportemental (Hatfield et al., 1994). Selon certains chercheurs, son mécanisme de transmission est cognitif et lié à un raisonnement conscient, une analyse et une imagination justifiés par cette transmission, proches de l'empathie. L'individu imagine ce qu'il ressentirait à la place de l'autre et ainsi partage ses émotions. Une autre théorie implique l'imitation et le feed-back. Selon ce mécanisme, (1) les individus tendent à imiter et synchroniser de façon automatique et inconsciente leurs mouvements aux expressions faciales, voix, postures, muscles, rythme et comportements des autres ; (2) cette imitation est dépendante de toute réaction de l'autre. Dans cet ordre, l'individu tend à saisir l'émotion des autres pour atteindre plusieurs objectifs :

1. ne pas se marginaliser,
2. s'identifier à l'autre par contemplation
3. tenter de ressentir ce que l'autre ressent dans une situation
4. se détacher de l'autre

La théorie de Le Bon (1896) décrit une contagion mentale parmi les individus les menant à connaître une unité mentale, une pensée unique à la foule d'individus. Parfois, cette contagion mentale conduit à une hallucination collective. Dans ce cadre, Le Bon cite l'exemple de la frégate la 'Belle Poule'. Ce bateau recherchait, de jour, une corvette<sup>24</sup> dont il avait été séparé par un orage. Lorsque fut signalé un bateau en perdition, l'ensemble de l'équipage, alarmé, décrivit un radeau chargé de naufragés gesticulants. En résultat, le radeau n'était qu'un amas de branches d'arbres.

C'est à cause de ces effets, qu'Hatfield et al. (1994) suggèrent que « *le pouvoir de la contagion émotionnelle donne une perception réaliste d'une espérance de pouvoir influencer les*

<sup>24</sup> Petit bateau d'escorte

*situations sociales* » (p. 193). Or, les situations sociales ne sont pas uniquement l'apanage de la société. Cette contagion est un phénomène qui reste inaccessible et ingérable, comme le démontrent les krachs boursiers, ou encore les mouvements de foule. L'un des objectifs, pour la recherche dans des domaines tels que la psychologie, la finance, l'économie, la sociologie, l'épidémiologie, la neuroéconomie, est donc, de le modéliser pour mieux le comprendre, voire de le rationaliser. Ainsi, plusieurs études ont cherché à mesurer la contagion ou, ce que d'autres, notamment en marketing sur l'adoption des nouveaux produits, appellent la diffusion.

Ce modèle réunit ceux de Fourt et Woodlock (1960) et de Mansfield (1961). Le premier terme de l'équation,  $p(m-N(t))$  représente l'adoption liée aux acheteurs influencés dans le temps par des facteurs de communication externe (média de masse, pression marketing). Le second terme,  $q/m N(t) (m-N(t))$  représente l'adoption des individus influencés par le nombre d'acheteurs précédents. Cette équation différentielle peut s'afficher soit sous la forme d'une courbe sigmoïde pour décrire une distribution cumulée d'adopteurs soit sous la forme d'une courbe de Gauss, pour décrire une distribution non-cumulée d'adopteurs.

Cette formulation mathématique de la diffusion fait référence aux modèles de contagion provenant de l'épidémiologie. Les modèles de contagion sociale sont souvent utilisés pour décrire la décision d'un individu à adopter, de façon déterministe ou stochastique, un certain comportement en fonction du comportement des autres (Bass, 1969 ; Schelling, 1973 ; Granovetter, 1978 ; Watts, 2002 ; Brock et Durlauf, 2001). Pour exemple, Reed et Simons (1996) proposent un modèle stochastique de contagion. Ce modèle définit comment la distribution probabiliste évolue sachant que le rendement de la pêche annuelle dépend de l'effort à pêcher. Le phénomène de contagion y est le paramètre de manque d'indépendance. Ainsi, la probabilité qu'un poisson soit attrapé à un moment  $t$  peut augmenter la probabilité que d'autres poissons soient pêchés au même moment.

Aleksiejuk et Holyst (2001) utilisent, quant à eux, le modèle de la théorie des avalanches pour décrire la contagion de faillites bancaires. À l'instar de la théorie du network, leur modèle montre que le réseau entre les banques peut conduire à une contagion des mauvaises performances.

Adamatzky (2002) modélise les interactions émotionnelles à partir du paradigme de la chimie artificielle. Cet auteur considère 4 états émotionnels en tant que molécules constituant un liquide affectif.

Un des derniers types de modèle a été créé par Dodds et Watts (2005). Ces auteurs présentent un modèle qui a pour objectif d'unifier et de généraliser les différents modèles de contagion sociale et de contagion biologique. En cela, ils utilisent différents modèles existant dans

les deux domaines pour les combiner. À cet effet, leur modèle final considère à la fois la mémoire individuelle d'exposition à une entité contagieuse (rumeur ou maladie), la magnitude d'exposition (doses, taille), l'hétérogénéité dans la susceptibilité des individus à être contaminés et les cas d'individus ayant récupéré d'une contagion et redevenant immédiatement susceptibles d'être à nouveau contaminés. .

Enfin, au travers d'une interprétation numérique, van Hoorebeke et Samet (2006) mesurent le fonctionnement de la contagion entre individus. Cet écrit établit une échelle de mesure déduite du processus observé et de l'échelle construite par Hatfield et al. (1994) (annexe 4).

Selon l'observation réalisée, pour créer une contagion émotionnelle, une dose de ressenti émotionnel de groupe est nécessaire. Cette dose, selon l'échelle de doses, ne peut être atteinte que par une accumulation de doses de ressentis émotionnels élevées d'un minimum de 3 individus pour contaminer environ 50 personnes. Ainsi, rapporté à un groupe de 10 personnes, 0,6 individu est nécessaire pour entamer une contagion, soit, pour arrondir, un individu. Considérant les diverses théories sur le sujet, un groupe contaminé devenant majoritaire peut conduire d'autres individus à adopter le même comportement pour éviter toute marginalisation. En ce sens, le degré de contagiosité de l'individu joue un rôle primordial puisqu'il va permettre plus ou moins facilement le déclenchement d'une contagion émotionnelle. De plus et dans le sens inverse, on peut supposer que le degré de contagiosité de l'individu facilitera la gestion du groupe en cas de contagion négative. En effet, comme écrit plus avant, la diffusion des émotions dans un groupe est une caractéristique intrinsèque à l'existence d'un groupe (Sandelands et St Clair, 1993, 445).

L'intérêt de ces résultats non généralisables de chercher à mesurer la contagion émotionnelle, observée au moment  $t$ , et à numériser la contagiosité d'individus dits 'contagieux' est d'être une prémisse aux recherches sur la compréhension, voire la gestion de certains comportements de groupe. Grâce à l'introduction de ce type de méthode de numérisation mathématique, le processus de contagion, notamment émotionnelle, a été révélé clairement et visuellement à l'instar des méthodes usitées en météorologie. Dans un sens similaire, la mesure de la contagiosité d'un individu pourrait s'avérer un outil complémentaire à la définition de la personnalité et au comportement envisageable d'un individu dans un groupe de travail.

Un autre type de modélisation de la contagion est l'expérience en laboratoire, soit la reconstitution d'une situation de prise de décision managériale, sous contrôle, en isolant, au maximum, les éléments de la décision individuelle (van Hoorebeke, 2007). Un expérimentateur y a pour rôle de sélectionner les éléments organisationnels et individuels qui caractérisent au mieux le

phénomène étudié. Dans ce contexte contrôlé, sur la base d'un protocole, l'expérimentateur organise la prise de décision et les interactions entre participants. Selon des règles précises, des informations sont échangées ou définies dès le départ. Les décisions des participants et leurs réactions face à une variation des paramètres environnementaux constituent un ensemble de données qui font ensuite l'objet d'analyse et de tests statistiques. La répétition de l'expérience permet de tirer des conclusions significatives, même si les comportements *in vitro* diffèrent des comportements *in vivo*. Cette expérimentation micro-économique consiste, donc, en la reconstitution, en laboratoire, d'une situation économique simplifiée pour laquelle l'ensemble des variables est contrôlé par l'expérimentateur (annexe 5). L'économie expérimentale aide à la collecte de données empiriques pertinentes et fiables et permet d'évaluer l'importance de chaque motivation particulière (recherche du gain, besoin de réciprocité, réaction aux changements institutionnels,...) dans la prise de décision des agents.

*« L'expérimentation en laboratoire rend possible la comparaison entre les environnements, les institutions et les politiques incitatives afin d'en évaluer l'efficacité relative, sans avoir à subir les coûts sociaux et privés associés à leur mise en place. »* (Montmarquette, 2008). Les premières analyses des résultats de cette étude indiquent que 71 % des joueurs reconnaissent avoir « copié » les décisions d'autres joueurs, lorsqu'ils ont perçu que ces derniers cochaient toujours la même décision. Une masse de gagnants, montrant des expressions de satisfaction et de contentement, ont, ainsi, induit une recherche de gain supérieure de la part des joueurs jusque-là perdants. Les individus expérimentés reconnaissent avoir pris la décision qui leur assurait le gain selon les moyens dont ils disposaient, y compris l'imitation. Alors que certains reconnaissent avoir discrètement scruté les décisions et réactions des autres joueurs, certains autres avouent avoir compris rapidement les règles du jeu attendu et avoir « copié » en toute connaissance de cause. Les 3 analystes, observateurs, ont pu percevoir les comportements « imitateurs » des joueurs. Cette imitation s'est révélée, particulièrement visible, à chaque fin de jeu en temps t2 et 3. Le stress créé en début de jeu, par la pression du temps, n'était plus perceptible, la quasi-totalité des joueurs ayant découvert la bonne réponse par imitation ou par chance et s'assurant des gains. L'analyse de ces comportements permet de s'interroger sur la quête du décideur de vouloir obtenir le gain. En effet, la prise de décision de copier les décisions des autres protagonistes relève-t-elle d'une irrationalité ou d'une rationalité et d'une recherche de maximisation des gains ? Le choix combine une complexité d'alternatives. Pour certains des joueurs, l'imitation a été utilisée en pleine conscience. Pour d'autres, elle fut une réponse à l'incertitude créée par le jeu. L'imitation en tant que

construction de soi et d'apprentissage et compréhension des règles et comportements des autres, devient une véritable stratégie cognitive sollicitée lors d'un fort degré d'incertitude. Elle reste, en effet, dépendante de la rationalité ou irrationalité de celui qui imite les actions des autres pour atteindre son but. L'expérience menée pour la prise de décision permet de faire intervenir les deux aspects. Une imitation par perception de la couleur de crayon utilisée par l'autre pour décider peut être considérée comme rationnelle, une perception des expressions de satisfaction par autrui pourrait être assimilée à de l'irrationalité, rapidement confortée par la rationalité (le gain obtenu). Cette expérimentation pose, ainsi, d'autres questions, l'imitation et la prise de décision sans rationalité augmentent-elles réellement la prise de risque ? Ne serait-ce que le degré d'usage de l'imitation qui lui octroierait son aspect irrationnel ?

Malgré de nombreux questionnements sans réponse précise depuis de longues années de recherche sur le sujet, ces deux études indiquent clairement que la contagion émotionnelle, inhérente à l'humain, est préhensible, car perceptible et mesurable. En cela, elle peut s'avérer un levier de gestion indispensable à la prise de décision et à la gestion de groupe. D'un côté pour limiter la prise de décision irrationnelle et surtout irréfléchie, de l'autre pour favoriser la cohésion de groupe et gérer les mouvements de « foule » néfastes. À cet égard, l'émotion de groupe peut également s'avérer positive et, en cela, favoriser l'instauration de cette nouvelle vision du management, par une implication affective. À la vue du tour d'horizon envisageable du management durable, en considération de l'humain dans son entité effective (tête, corps, cœur), il est assez remarquable qu'un point récurrent interviendrait dans chaque tâche de ce management, et s'y démarquerait : la gestion de la contagion vers une « intelligence » collective. **Cette vision nouvelle serait-elle une première étape à franchir pour instaurer durablement ce paradigme qui tend à changer notre vision économique et managériale et à assurer une meilleure qualité de vie au travail, une adhésion au réel changement de comportement vis-à-vis de l'environnement et à l'acceptation que cette considération est une opportunité économique durable non réservée à quelques stratégies de différenciation ?**

### **SYNTHÈSE des axes définis à partir de l'ISO 9001-26000:**

*La gestion de la partie prenante « client » ne saurait être « authentique » si le management de la partie prenante « employés en contact avec la clientèle » n'est pas lui-même géré par un « véritable » leadership*

*Gérer les employés par un leadership certes, mais celui-ci doit pouvoir mener la satisfaction et l'implication pour conduire à des attitudes responsables de chacun. Pour Marguerat*

et Cestre (2002) les dimensions de l'attitude favorable au développement durable et au risque induisant le comportement humain 'responsable' sont à la fois cognitives, affectives et conatives.

Pour un développement dit durable, il est nécessaire comme l'indique la norme ISO 9001 que le management suive une approche processus, une approche davantage long-termiste et durable.

La durabilité de ce processus dépend, entre autres, d'une permanence, d'une anticipation des changements pour mieux y répondre et d'une amélioration continue du processus mis en place.

Si la majorité des entreprises prend la « décision » de suivre cette démarche, le développement durable pourra devenir une stratégie de base dans laquelle la stratégie de différenciation prendra place au travers des innovations incrémentales. Le développement durable est un changement qui se veut radical pour être opérationnel.

Néanmoins, il ne s'agit pas d'omettre qu'une adhésion de l'ensemble des membres est indispensable pour éviter une « peste émotionnelle » (Reich, 1976) d'une majorité réfractaire ou un mouvement de panique ultérieur probable. En cela, les relations mutuellement bénéfiques et le climat de confiance préalable deviennent un atout majeur.

Pour parvenir à une véritable cohésion sociale de liens constructifs entre toutes les parties prenantes, les émotions doivent être synchronisées ou imitées, mais aussi ressenties par les parties dans le cadre d'une confiance établie. Dans ce cadre, c'est le ressenti d'émotions qui invoque une profondeur des échanges. L'individu ne feint pas, il est authentique, sincère. Le lien est alors consolidé.

L'aspect social du développement durable prône la diversité. Les rapports annuels des entreprises cotées indiquent que la diversité culturelle est un atout dans un contexte de mondialisation et en termes d'images, un point essentiel au bon fonctionnement d'un nouveau système de management tant dans le cadre des relations Nord-Sud que sous un aspect socio-mondial. En cela, les études démontrent que, bien gérée, elle est un véritable avantage concurrentiel en faveur de performance et de créativité. Malheureusement, l'existence d'un conflit affectif peut conduire à une démotivation induisant la contreperformance d'une équipe. Cet état de fait, conduit à s'interroger sur les effets de l'affectif pour l'individu au travail.

Or, des recherches montrent et démontrent que l'émotion, en tant qu'élément biologique et psychologique, peut aller jusqu'à induire des nuisances sur la santé humaine. Un élément au combien stratégique, la santé au travail est non seulement une marque de qualité de vie, mais aussi

*instigatrice de coûts non négligeables pour l'entreprise en termes d'absentéisme, de performance, de climat organisationnel... L'aspect social du développement durable et responsable de l'entreprise « oblige » à cette considération de base et inéluctable.*

*À la vue de ce tour d'horizon du management durable, en considération de l'humain dans son entité effective (tête, corps, cœur), il est assez remarquable qu'un point récurrent des descriptifs de chaque tâche de cette nouvelle vision du management, se démarque : la gestion de la contagion vers une « intelligence » collective.*

*Or, cette contagion est un phénomène qui reste inaccessible et ingérable, comme en démontre les krachs boursiers, ou encore les mouvements de foule, l'un des objectifs, pour la recherche dans des domaines tels que la psychologie, la finance, l'économie, la sociologie, l'épidémiologie, la neuroéconomie, est donc, de le modéliser pour mieux le comprendre, voire de le rationaliser. Ainsi, plusieurs études ont cherché à mesurer la contagion ou, ce que d'autres, notamment en marketing sur l'adoption des nouveaux produits, appellent la diffusion, mais aussi en management (van Hoorebeke et Samet, 2006, Rogers, 1995). Cette vision nouvelle serait-elle une première étape à franchir pour instaurer durablement ce paradigme qui tend à changer notre vision économique et managériale et à assurer une meilleure qualité de vie au travail, une adhésion au réel changement de comportement vis-à-vis de l'environnement et à l'acceptation que cette considération est une opportunité économique durable non réservée à quelques stratégies de différenciation ?*

### **III. DISCUSSION-CONCLUSION**

La question qui se posait à nous au début de notre réflexion était : comment peut-on envisager un nouveau style de management, en faveur d'entreprises rentables, qui se développent de façon constructive et non destructive ? Un style de management qui favorisera une RSE accomplie, empreinte d'une implication authentique de toutes les parties prenantes. Le développement alors soumis par notre écrit suggère qu'une première étape est pour l'entreprise d'envisager l'Homme d'une façon intégrale (cognitif, rationnel, biologique et émotionnel) pour mieux tirer profit de ce que cet être inhérent à l'entreprise peut lui procurer, si la relation est équilibrée, empreinte de confiance et surtout de compréhension profonde. De façon basique, comment faire fonctionner une machine sans en comprendre les rouages de base ? Comment faire changer de comportement l'humain en ne le considérant que comme un simple androïde, charge première de l'entreprise ? Comment faire

adhérer au développement durable sans toucher les émotions profondes et en « durabiliser » le ressenti ? Comment être pragmatique et effectif en considération unique d'émotions ressenties, à l'instar de la peur qu'induit le futur changement climatique ? Comment envisager le développement durable sans considérer l'humain dans sa complexité, quels que soient son statut, sa position (employé, fournisseur, partenaire, dirigeant, actionnaire...) ? La protection de la nature dépendrait-elle uniquement de quelques humains militants ? Pour impliquer l'humain face à ses responsabilités vis-à-vis de l'environnement, il est indispensable de lui assurer un bien-être individuel qui lui est propre et une efficacité économique. L'entreprise est confrontée aux mêmes problématiques pour pouvoir répondre aux exigences et aux défis que réclame le management durable : - Changement de vision ou d'une perception courttermiste pour un défi sur le long terme. - Des humains au travail performant, prolifique et aux comportements respectueux les uns des autres, préoccupés par l'environnement naturel parce que respectés eux-mêmes. Cet aspect pourrait paraître naïf, mais tant s'en faut. Il exprime qu'une première étape pour changer les perceptions est de responsabiliser l'humain au travers d'une véritable humanisation pour qu'il soit à même d'être sensibilisé au contexte. Une théorie, mise en exergue par Rousseau, Haines et Saint Onge (2007) sur la conscience de l'environnement d'affaires, prône qu'une responsabilisation de l'humain au travail peut favoriser sa performance et son implication. L'exploration de ce concept indique que l'humain a une conscience de l'environnement d'affaires de l'entreprise dans laquelle il travaille et qu'en cela il possède la capacité de juger, voire d'analyser les actions de son établissement employeur. Partant de ce principe, si le management en lui-même doit rester existant, en considération du développement durable, il doit évoluer vers un management responsable, éthique, durable. Or de nombreux facteurs interviennent pour une diffusion effective de ces types de management.

Dupuis (2005) précise, à ce sujet, qu'un des facteurs pour l'instauration du management responsable est l'intérêt économique des entreprises et le changement de la culture d'entreprise. Godard et Hommel (2001) montrent dans leur étude que les démarches de management responsable (social, écologique) sont liées à une probable menace de contestations des droits de l'entreprise par des organismes sociaux et économiques (ONG, associations de consommateurs, syndicats). De plus, l'émergence de la notion de gouvernance dans les analyses du capitalisme contemporain souligne que les décisions que prennent les managers ou directeurs d'entreprises sont soumises à de nouveaux impératifs ; comme « *si les décideurs étaient comptables de leurs décisions devant un nombre d'instances, d'ayants droit, de partenaires plus large que par le passé* » (Petit 2003). Parallèlement, une demande de transparence accrue semble exigée. Pour les entreprises cotées en

bourse, le poids d'une partie prenante « actionnaires » est plus que conséquent. C'est dans ce contexte que doit être située la problématique du management durable. Il ne s'agit pas d'opposer un management irresponsable (ou non responsable) au management durable, mais de reconnaître que la période nouvelle impose une redéfinition des responsabilités (ou/et un surcroît de responsabilités). Alors que le marché est par définition irresponsable, la responsabilité du manager (dans les théories des organisations) vise exclusivement à s'émanciper de l'incertitude créée par le jeu imprévisible de la concurrence qui imprègne l'environnement de l'entreprise. Une vision plus large de la responsabilité managériale s'est progressivement mise en place à travers les réflexions sur le leadership et l'éthique dans l'entreprise, notamment le management dit « éthique ». Le management éthique peut être défini comme étant la mise en œuvre des principes du développement durable au travers de trois domaines : la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), le respect de l'environnement, la performance économique et la bonne gouvernance<sup>25</sup>. Ce management est fondé sur le principe de l'éthique des affaires dans lequel deux grandes tendances s'affrontent : une éthique dite "normative" d'inspiration anglo-saxonne (Business Ethics) et une éthique dite "réaliste" d'inspiration plus européenne (Real Ethic). La tendance actuelle tire vers une éthique moins normative et plus réaliste qui peut se résumer en trois points : positive (recommandations positives versus interdictions négatives), pratique (pratiquée au quotidien) et enfin personnelle et réaliste (la finalité d'une éthique réaliste est l'être humain, une éthique établie par des êtres physiques non des entités morales, elle doit viser un « vivre ensemble » professionnel de qualité). (Ricoeur, 1992) L'approche du management durable serait le signe de cette réappropriation des valeurs humaines par la sphère du management? Selon Lebas (2004), « *la responsabilité dans le management renvoie à une exigence de fidélité à des idées ou à des principes.* »

Ainsi, pour synthétiser l'apport de cet écrit, le management durable est un management qui est une combinaison de ces deux définitions, ajoutée d'éléments spécifiques selon la vision développée.

Le Management Durable considère le bien-être long-termiste, équilibré, et conjugué des parties prenantes, comme le moyen et la finalité du développement durable. Le bien-être, équilibre dynamique des dimensions internes (personnelles) et externes (sociale, économique et environnementale), est à l'individu ce que le développement durable est au niveau macro, méso, et micro économique. Au niveau macro, l'OCDE a mis en place en 2011, un indice du « vivre mieux », en considération que le produit intérieur brut n'était plus un indice suffisant de 'richesse' d'un pays. Dans ce contexte mondial, dans chaque pays, le management durable développe, à son

---

<sup>25</sup>([http://www.cmehec.org/index\\_en.htm](http://www.cmehec.org/index_en.htm))

niveau micro-économique, les qualités essentielles de l'homme dans un rapport gagnant / gagnant avec son environnement comme moteurs de l'équilibre d'un "écosystème managérial" nécessaire à un développement responsable et profitable à tous. Le Management Durable complète le management exogène traditionnel : autour de l'homme, en proposant un management endogène : pour et par l'homme. Le management durable envisage l'être humain total, comme un être doué de rationalité, d'irrationalité, un être psychobiologique et émotionnel. En cela, le management traditionnel qui a pour objectif d'obtenir le profit pour le profit évolue vers une recherche d'avancées pour l'intérêt collectif (profits économiques, considération de l'environnement de l'activité, réponse aux besoins de tout à chacun). La distinction fondamentale par rapport au management classique est la vision que l'on a de l'homme au travail qu'il soit manager ou employé. Le manager a connaissance de son propre fonctionnement (biologique, rationnel, émotionnel), et de celle de ses collaborateurs. Il prône et respecte des valeurs, induisant, en toute probabilité, leur partage. Il conduit à une « intelligence collective » en faveur de ces valeurs en respect du principe de développement durable.

Il semble que notre société soit dans une phase d'exploration d'un « nouvel esprit économique ». Divers cas le démontrent, même s'ils font partie des entreprises pionnières dans le domaine, telles que Patagonia, Ben et Jerry's, Nature et Découvertes, Body Shop, qui en ont fait leur stratégie commerciale. Néanmoins, les grandes entreprises ne s'y sont pas trompées. Au regard des rapports annuels, Carrefour, Casino, Auchan, Monoprix, Supermarchés U, Leclerc, Lafarge, Arcelor, Accor, L'Oréal ... ont réalisé des démarches diverses, dont la majorité pour assurer leur image et leur pérennité, état de fait pénalisant et ralentissant la propagation et contagion du processus. Imaginons davantage un management qui agira, à l'instar de la « biomimicry » (imitation du fonctionnement naturel) comme la nature peut nous en montrer l'exemple, en écosystème managérial ou symbiose, dans des systèmes dans lesquels les intérêts à court terme sont destructeurs, mais gérés différemment : les déchets des uns font les matières premières des autres, les proies des uns (court terme) font leurs antiparasites (long terme). La conjoncture de crise est, de plus, favorable aux modifications de comportements d'achat, notamment en faveur des marques aux comportements 'éthiques', comme le démontrent des études sur le comportement du consommateur (Xerfi, 2010, 2012).

Dans cette tendance encore essentiellement marketing et commerciale, et pour aller plus loin dans la mouvance managériale et étayer notre proposition, deux projets d'études vont permettre de percer le nœud profond du problème pour une reconnaissance totale, par la majorité de ce nouveau

type de management, l'étude du bien-être au travail collectif et l'étude de l'éco-citoyenneté de masse. En effet, la nouvelle vision du management, en considération du management, doit percevoir non seulement l'individu dans son entité, mais comme une véritable « intelligence » collective. D'aucun parlerait de retour aux sources, l'humain est originellement un animal grégaire pour une question de survie, dans un contexte qui remet en question la survie de l'espèce, peut-être est-il nécessaire de revenir à nos intuitions, nos émotions et à ré-apprendre à les comprendre, les ressentir.

***L'émotion : facteur de qualité de vie au travail : corps/cœur/tête : vers une gestion durable et émotionnelle ou raisonnée de l'humain ?***

Ce projet confirme la position de cette recherche dans le cadre du pilier social développement durable. Dans ce cadre, il s'agit, pour cette recherche, de concevoir le terme développement de façon bien plus riche que le terme croissance qui ne s'appuie que sur un système de mesure essentiellement constitué de valeurs ajoutées exprimées aux prix du marché (PIB, PNB, ...). Ce développement intègre des notions produites de l'activité humaine plus larges que les seuls biens et services se prêtant à l'évaluation marchande. Ainsi, la richesse d'une nation ne se mesure pas uniquement par des valeurs monétaires, mais d'autres éléments s'appuyant sur « la qualité de vie » (économique, sociale et environnementale). Cette conception nous permet de supputer que la valeur d'une entreprise ne se mesure pas uniquement en termes de bénéfices, de chiffre d'affaires et du cours des actions, mais également en termes de valeurs et d'éthique à respecter l'environnement (fonds d'investissement éthiques) et plus spécifiquement pour notre projet, l'humain au travail. Ce dernier thème devient une préoccupation sociétale comme en dénotent certaines revues qui commencent à établir des classements des entreprises où il fait bon vivre, tel que 'l'Express' dans ses cahiers spéciaux 'Réussir'. Si les conditions de travail et la sécurité se sont améliorées ces dernières années, la notion de bien-être au travail reste négligée par les organisations françaises. Une étude préalable par analyse de contenu documentaire de 40 rapports annuels (reporting) des entreprises françaises du CAC 40 (2006) indique que seules 9 entreprises considèrent le bien-être psychologique au travail. Ces résultats montrent également que cette considération par les entreprises du CAC 40 était, en 2006, uniquement envisagée dans des pays autres que la France, tels que les États-Unis, l'Autriche, pour des raisons légales ou des attentes spécifiques du pays. Néanmoins, les écrits des 40 entreprises déclarent suivre la législation concernant la santé-sécurité au travail (van Hoorebeke, 2006). Ce constat nous indique que, dans ce domaine, la législation est

une des préoccupations majeures pour l'organisation. Notre recherche tend à démontrer aux entreprises l'intérêt d'envisager le bien-être au travail, avant même d'attendre qu'il ne soit légiféré. Pour cela, plusieurs thèmes conjugués seront abordés au cours des futures études : la qualité de vie au travail comprenant la santé mentale et physique au travail, la gestion des émotions au travail. À l'instar de la « Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social » du professeur Stiglitz (2008), au niveau macro, il s'agirait de développer une réflexion sur les moyens d'échapper à une approche trop quantitative, trop comptable de la mesure de nos performances collectives et d'élaborer de nouveaux indicateurs de richesse organisationnelle, chère aux agences de notation extra-financière.

En parallèle avec ce projet, et dans le contexte de développement durable que nous nous sommes fixé, il s'agit, non seulement de considérer les droits, mais aussi les devoirs des employés vis-à-vis de ce paradigme. En cela, si les organisations ont tout intérêt à percevoir les avantages et les inconvénients de l'humanisation de l'humain au travail, l'employé au travail doit agir en son âme et conscience pour favoriser cette démarche de développement durable, à l'instar de l'une des dernières actions collectives médiatisées dans une entreprise américaine de soda, dans laquelle l'électricité classique a été coupée toute la journée en faveur de l'électricité manuelle (les employés ont pédalé à tour de rôle), un cas extrême, mais révélateur.

***L'émotion : facteur d'éco-citoyenneté au travail : vers un comportement responsable en faveur du développement durable, une vision de la contagiosité des comportements entre humains dans l'entreprise.***

Tandis que le nombre de recherches sur le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises va croissant, les études sur l'attitude et le comportement responsable des salariés au travail restent faiblement investigués. Parallèlement, le comportement citoyen du consommateur est un concept davantage développé. En effet, pour des raisons économiques plus évidentes ou tangibles, notamment, pour les organisations productrices et distributrices, répondre aux attentes du consommateur demeure un objectif essentiel, voire crucial. Cependant, le comportement des salariés peut être perçu par ces derniers comme le miroir de la marque ou de l'entreprise. L'employé, par ses agissements, reflète la culture de son organisation. De nos jours, l'employé est considéré comme acteur et responsable de sa vie professionnelle, de sa carrière et de l'utilisation des moyens mis à disposition par l'entreprise. En cela, il est à envisager qu'il est acteur de la responsabilité sociale de l'entreprise par ses actes, sa participation et son interaction (Levet, 2005).

Perçu comme un client-consommateur, ce salarié-acteur réclame, d'une part, des efforts de fidélisation, un soutien à sa sécurité et une réelle transparence de la part de son employeur, mais d'autre part, il se doit d'agir tel un consommateur-citoyen, préoccupé par les agissements de son entreprise, responsable de ses propres interventions. À cet égard, dans le cadre du développement durable et de la RSE, le salarié occupe un rôle déterminant.

Comment conduire l'employé au travail à se comporter de façon responsable au travail ? Serait-il la seule partie prenante dans ces actions ? Ses comportements ne pourraient-ils pas être le reflet des comportements effectifs de l'entreprise, de ses managers, voire de l'État ? Ces interrelations ont un impact sur le comportement de chacun au quotidien. La recherche sur le concept de RSE ne cesse de mettre en relief l'implication de chacune des parties prenantes. Face à ce jeu complexe d'interconnexions, l'entreprise met en place divers codes de conduites, chartes éthiques et autres normes de comportements et incite l'employé à les respecter tant au sein de l'établissement qu'à l'extérieur. Cette approche permet au système de gestion de définir ce qui est bien et ce qui ne l'est pas, « *le savoir n'est pas fait pour comprendre, il est fait pour trancher* » indique Foucault (1971, p.148).

Malheureusement, ce genre de démarche semble avoir ses limites, y compris en Europe dont la vision éthique est moins utilitariste qu'en Amérique. Kelly Services Intérim<sup>26</sup>, réseau de travail temporaire, dans son étude réalisée en 2005 sur un échantillon de 19 000 Européens sur le comportement des salariés en entreprise en Europe, montre que moins de la moitié (45 %) des personnes interrogées est satisfaite de l'éthique de leur entreprise (43 % en France). De la même façon, ils sont 58 % en France (60 % en Europe) à penser que la promotion d'un comportement éthique n'a pas d'influence sur la réputation d'une entreprise. Pourtant, dans une étude de 2007, le Credoc constate que la première raison du boycott d'un produit ou service par les consommateurs français était : « *ce qui insupporte le plus l'opinion aujourd'hui est le travail des enfants, puis les licenciements abusifs* » (dans la mesure où l'entreprise concernée fait, par ailleurs, des bénéfices). Enfin, la pollution générée par l'entreprise productrice prend la troisième place ». Ainsi, simultanément, on observe une sensibilisation croissante de chacun au respect de valeurs éthiques permettant, par exemple, de consommer des produits sains, de sauvegarder l'environnement, de ne pas exploiter les plus démunis... Fondé sur le principe d'individus dotés d'expériences individuelles qui leur font établir leurs propres règles de conduite, le respect de ces valeurs par les entreprises et les salariés ne peut que favoriser le développement durable et donc la pérennité en s'inscrivant dans une nouvelle

---

<sup>26</sup> [www.press-et-vous.fr/uploads/\\_pev/communiquer/ethics.pdf](http://www.press-et-vous.fr/uploads/_pev/communiquer/ethics.pdf)

logique de gestion des ressources humaines.

C'est en prenant en compte la conciliation des intérêts économiques, sociaux et environnementaux que l'on appréciera le comportement 'citoyen' ou 'responsable' de l'employé au travail. L'objectif de ce projet est de modéliser ce comportement au travail afin de pouvoir évaluer dans des recherches ultérieures son impact tant sur la performance de l'entreprise que sur la satisfaction du consommateur et du salarié lui-même.

Ainsi, notre vision est différente de la communication engageante, chère à Joule et Beauvois (1998), théorie selon laquelle toute campagne de sensibilisation, en plus d'informer et de sensibiliser les collaborateurs, a pour objectif d'avoir un impact sur les comportements. Néanmoins, elle peut s'en inspirer pour être suivie, complétée d'une contagion. Leurs recherches montrent, en effet, les limites de l'information et de la persuasion et qu'il ne suffit pas d'avoir les « bonnes idées » pour avoir les « bons comportements ». Il ressort d'une étude longitudinale que la probabilité d'être fumeur à 17 ans n'est pas plus faible chez des élèves ayant pourtant suivi pas moins de 65 séances de « sensibilisation » entre 8 ans et 17 ans (condition expérimentale) - et donc parfaitement informés des méfaits du tabac – que chez des élèves n'ayant pas suivi ces séances (condition contrôle). Cette étude n'est qu'une des très nombreuses recherches qui illustrent le décalage qu'il peut y avoir entre les idées et les actes sans « comportements préparatoires ». L'intérêt des techniques proposées est de conduire à la responsabilisation des acteurs qui en arrivent à prendre librement les engagements que l'on attend d'eux, à les assumer, et à intérioriser les traits ou les valeurs qui vont assurer la pérennité de leurs nouvelles conduites. En cela, il est nécessaire, outre l'information, de modifier non seulement les comportements des individus au travail, mais surtout les représentations individuelles au travail de façon à ce que les nouvelles pratiques de management, pour répondre au développement durable, ne soient pas envisagées comme des changements parfois douloureux, mais comme évidents, coulant de source, inéluctables, non seulement des éléments de la norme, mais davantage un guide organisationnel à respecter pour toute « volonté » de pérennisation durable, « un oxymore très révélateur ».

Pour synthétiser, la nouvelle conception du management mémétique, dans la pluralité des postures épistémologiques (Brasseur, 2013), issue de domaines aussi variés que la psychologie et la gestion jusqu'à la neurobiologie, nous permet de proposer une nouvelle vision du management, une vision plus globale qui prend en compte l'être humain dans ses réalités et ses multiples ressources.

À la définition de base du management proposée par Littré : art du possible, « art de conduire, de diriger, de manier, de motiver... voire, action de bien régler, bien disposer », il est possible d'ajouter la définition d'un management moderne capable de réconcilier le présent au futur, de résoudre les problèmes quotidiens tout en prévoyant les problèmes à venir qui a pour rôle premier de SAVOIR, de gérer ses propres émotions et celles des autres, ce que nous appelons un **savoir-faire-faire, une performance économique individuelle**, composée de différents savoirs décrits par Picard (1995), dans lesquels s'incluent les émotions et leur processus neuropsychobiologique, au travers des connaissances et des compétences nécessaires pour les assurer.

- une capacité à faire au moins ce qu'il faut

Cette performance économique individuelle prend en considération les résultats mesurables et tangibles, à travers une vision ponctuelle. D'aucuns nomment ce type de performance, la productivité au travail.

- une capacité à faire ce qu'il faut de façon responsable

Cette performance socio-économique conjugue un souci de rentabilité [à court terme] et de flexibilité [à long terme] (les aspects temporels sont à relativiser en fonction de chaque cas). Il s'agit d'une capacité de l'individu à « *assumer sa part de responsabilités [...] à moduler son action* » « *la capacité des hommes à s'engager dans les objectifs économiques et de flexibilité organisationnelle est déterminée par l'aptitude du management à gérer les compétences de l'efficacité prouvée, en connaissance des besoins et attentes de chacun* ».

- une capacité à faire les choses bien

Faire les choses bien consisterait à faire les choses en s'y prenant mieux ou différemment grâce aux connaissances et à l'apprentissage. Picard (1995, p.5) nomme ce type de performance économique individuelle, l'efficacité. Celle-ci correspond à une maîtrise des « *bonnes méthodes d'une gestion progressiste des hommes [et] à tenir convenablement les postes à pouvoir* ».

Pour cela, les capacités du manager comportent plusieurs SAVOIRS :

- (1) le savoir-être, gestion de ses comportements. Il doit, ainsi, disposer d'une adaptabilité émotionnelle et d'une capacité à effectuer un effort pour gérer ses émotions, un travail émotionnel (Hochschild, 1983). Il doit également développer une capacité à être conscient de son comportement et à acquérir des techniques corporelles (Tyler et Abbott, 1998). Face aux nouvelles conditions du marché, de plus en plus d'entreprises cherchent à évaluer les performances de ses cadres en termes

de savoir-être pour réduire l'écart entre les comportements manifestés et les comportements attendus. Cette faculté demande le jeu de rôle d'acteur qu'il s'agisse d'une performance de simulation théâtrale des expressions émotionnelles ou d'un profond travail de gestion de ses comportements (Goffman, 1959).

-et le (2) savoir-vivre, soit avoir la capacité à maîtriser les bons procédés afin d'éviter le gaspillage, d'améliorer les coordinations, d'optimiser les relations avec les clients et dans tous les cas de détecter les difficultés dès qu'elles se déclarent. Élément indispensable pour un manager et un personnel en contact, il s'additionne au savoir-être. Ce savoir-vivre correspondant littéralement à « l'art de bien diriger sa vie, à la politesse », est considéré, ici, en tant qu'art de gérer les relations avec les autres à travers une gestion de ses propres émotions et celles des autres. À cet égard, Amherdt (2005) suggère cinq recommandations pour assurer aux membres d'une équipe un fonctionnement optimal. Selon cet auteur, ce type de manager dispose d'une grande clarté dans ses attentes, révèle un intérêt réel pour son équipe, est un bon décisionnaire au fait de l'aspect irrationnel et contagieux de la décision, inspire confiance, sait relever les défis et en soumettre à son équipe, sait montrer son charisme de meneur. Sous sa forme idéale, cette gestion de soi-même et d'autrui est sincère et authentique. « *La célèbre définition du pouvoir comme la capacité de faire faire à quelqu'un quelque chose qu'il n'aurait pas fait de lui-même laisse penser que le management, dans la mesure où il consiste en l'exercice d'un pouvoir d'adhésion, confine à la manipulation. Aussi serait-on tenté d'étendre au management, la suspicion qui pèse sur la manipulation : les managers ne risquent-ils pas d'abuser de leur pouvoir d'adhésion?* » (Pellissier-Tanon, 2002).

En cela, sincérité et authenticité, deux maîtres mots qui peuvent marquer la différence entre un manager moderne et un supérieur hiérarchique, aux vues de la connaissance et reconnaissance de l'intervention des émotions dans son comportement, ses décisions, les processus managériaux, la cohésion d'équipe et le bien-être de ses subalternes ou collaborateurs.

Outre ce **savoir faire-faire**, cette vision du management, vers un management de l'émotion au travail ou un **management en mouvement** (telle la définition originelle de l'é-motion), est adéquat au contexte actuel de flexibilité et rapidité. L'émotion en tant que partie biologique intrinsèque de l'humain possède des facultés qui paraissent inépuisables et forment, en cela, une source d'avantages concurrentiels indéniable. Ainsi, le management dans le contexte du développement durable qu'il soit à soutenabilité faible ou forte, implique premièrement, un

changement référentiel en matière temporelle et d'espace, les stratégies doivent se concevoir à plus d'une génération (d'une génération sur l'autre) et dans un espace global (pour l'ensemble de la population). Notre vision du management s'y insère totalement, puisque le point commun à toute tâche managériale est la contagion émotionnelle, qui ne saurait prendre en compte uniquement la dimension quantitative (soit la croissance), mais introduit une réflexion à un niveau d'analyse qualitatif, et même irrationnel, indéniablement existant dans le management.

Cette vision du management prône, dans ce cadre, **'l'intelligence' collective** directement induite de ce management en mouvement. À ce sujet, Zara (2012) indique : « *A l'évocation du mot "intelligence collective", certains comprennent "perdre le contrôle", anarchie, désordre, ... ; d'autres comprennent innovation, résolution de problème, performance collective, valorisation des intelligences et des expertises pour mieux produire et mieux vendre.* »

Notre vision est appuyée par les livres de Dee Hock (1999), *the Birth of the Chaordic Age*, dans lequel, le **chaos et l'ordre de la coopération** doivent et peuvent coexister au sein de l'entreprise et le livre de Nadoulek (2005), *L'Épopée des civilisations, Le choc des civilisations n'aura pas lieu, mais la guerre des ressources a commencé...*, qui définit qu'« *une entreprise dans laquelle il n'y a pas d'ordre est incapable de survivre, mais une entreprise sans désordre est incapable d'évoluer* ».

Zara (2012) arguant davantage sur l'organisation paradoxale issue de cette contradiction chaos/ordre, a tiré une synthèse montrant les 8 parties indispensables à la construction d'une entreprise performante, selon 2 logiques et 4 dimensions (logique, ordre et institution ; logique chaos et individu fonction de finalités, culture, compétences et organisation). L'ordre y est vu comme le moteur de l'action et le désordre, comme le moteur de l'agilité.

Il précise, ainsi, « *Pour être performante, une entreprise doit organiser le « chaos » pour contrebalancer les effets pervers d'une entreprise trop centrée sur l'ordre et qui perd donc de facto son agilité. Elle doit organiser le chaos, mais aussi l'articuler avec l'ordre. Savoir articuler l'ordre et le chaos consiste à savoir gérer le paradoxe en faisant co-exister en harmonie des logiques qui deviennent antagonistes quand l'une cherche à absorber l'autre.* »

***Dans ce sens et pour résumer cet écrit, à partir de notre développement sur les bases ISO 9001 et 26000, le management durable correspondrait à un art : de diriger, de motiver, de bien disposer, de réconcilier le présent du futur, de prendre des décisions efficaces, de rassembler, de gérer la diversité, d'assurer la santé-sécurité au travail, selon les principes : de leadership et relation***

*client authentique, d'implication et de satisfaction du personnel, de suivi d'une approche processus, proactive et durable, de développement durable, de respect du principe de précaution, de connaissance du processus de décision irrationnelle, d'apprentissage collectif et de relations inter parties prenantes bénéfiques, de gouvernance en respect des droits de l'Homme et d'une éthique. Un point récurrent et transversal conduit ce management durable, ses axes et ses principes : la contagion et l'intelligence collective par une assimilation de l'humain dans toutes ses facettes et de son processus de fonctionnement. Un management en connaissance des processus, proactif et durable des relations avec toutes les parties prenantes, y compris la partie prenante silencieuse ou muette.*

Pour aller plus avant, au regard de notre développement, l'aspect biologique de l'humain tient une place conséquente et omniprésente dans chacune des démarches managériales. À partir de cette description globale, l'existence de cet aspect biologique réclame une analyse spécifique du nouveau management qui permettra de répondre aux défis organisationnels futurs.

Le '**management durable**' comporterait, ainsi, **deux axes pluridimensionnels** :

management durable	savoirs	opérationnel	principes
<b><u>Qualitative- Management</u></b>	un art de savoir vivre, savoir être, savoir faire, savoir-faire-faire	diriger, bien disposer, maximiser le bien-être au travail, concilier l'intérêt individuel et le profit collectif	gouvernance en respect des droits de l'Homme et d'une éthique, leadership adaptatif, gestion de la relation client authentique, relations inter parties prenantes de confiance, implication, satisfaction et engagement du personnel, suivi d'une approche processus en amélioration continue
<b><u>Neuromanagement</u></b>	un art de savoir concilier chaos et ordre pour favoriser 'l'intelligence collective' ou la contagion positive	motiver, enthousiasmer et mettre en mouvement, en réseau, influence sociale et dialogue social multi parties prenantes favoriser les diversités créatrices prendre des décisions efficaces (non plus efficaces) et adaptables à long terme par une amélioration continue	réseaux sociaux, théorie de diffusion et de contagion (Burt, 2000 ; Bass, 1969 ; Aleksiejuk et Holyst, 2001, Hatfield et al.1994) apprentissage collectif et pensée systémique (Senge, 1991) processus neuronal de prise de décision et de relations interpersonnelles (Damasio, 1995, Vincent, 1986)

Ainsi, sur son axe premier, le management durable s'appuie sur des modifications relatives par rapport au management 'classique'. Fondamentalement, les objectifs à atteindre sont axés sur des mesures qualitatives et repose davantage sur des indicateurs de qualité de gestion que sur des

données purement quantitatives de performance et sur une considération de l'adaptativité à l'individu ou au groupe d'individus, selon différents critères, telle l'autonomie, la compétence.

Sur son deuxième axe, le management durable tend à instiguer des méthodologies loin d'être nouvelles, mais sur des concepts nouvellement mis en exergue par la recherche : le neuromanagement ou dimension neurobiologique du management. À l'instar de cet écrit, chacune des tâches du 1<sup>er</sup> axe doit être abordée selon sa dimension e-motion-nelle (une distinction de la dimension affective est nécessaire) pour favoriser le qualitative-management. Loin d'avoir assimilé le fonctionnement du cerveau humain, les recherches dans le domaine ne cessent de progresser. Une dernière étude, publiée dans Nature neurosciences, Damasio, (2012), démontre que le cortex est également un locus des émotions. Les interrelations et moult imbrications que compose le cerveau ne rendent que plus complexe la décomposition entre rationalité, irrationalité, émotion et somation. Ces études en neurologies ne font que confirmer que concevoir l'humain par sa pure rationalité n'est que limite à l'atteinte d'une maximisation de ses compétences, de ses capacités et de son épanouissement à donner le meilleur de lui-même. Cette approche a pour objectif de révéler l'aspect 'capital social ou immatériel' qui ne saurait être négligé dans le 'management durable' pour être efficient, et l'intelligence collective qui en est issue. Selon Levy (2010), l'intelligence collective est à l'origine de la société et de son développement. « *les sociétés contemporaines les plus avancées reposent sur des institutions dont le principal moteur est précisément l'intelligence collective : on peut notamment citer la démocratie, le marché et la science.* ». Le management durable ne peut omettre cet aspect source de coopérations, de responsabilité commune et de durabilité.

Ce management durable renie effectivement l'accumulation de la richesse par « *l'égoïsme individuel* » (Smith, 1776) qui, même s'il ne faut pas renier les intérêts individuels, ne semble pas prépondérant dans les origines même de l'homme. Le profit est dans la recherche de survie commune. Il est collectivement intelligent. L'objectif ultime de mettre en place une nouvelle vision du management, qui doit savoir combiner l'adhésion de l'humain, mais aussi les connaissances (compréhension et assimilation) est de favoriser une modification en profondeur des mentalités en 'intelligence' collective et de tenter d'endiguer, comme le dévoilent de nombreuses études, le green washing (Gauthier et Reynaud, 2005) ou pourrions-nous préciser le social washing (ablution verte ou sociale) (van Hoorebeke, 2006) apanage de certaines entreprises pour atténuer, voire voiler leurs pratiques négligentes au niveau de l'environnement ou/et de la société. À l'instar du marketing, le management semble en crise (Sauers, 2008). En réponse, le marketing, précise l'auteur, doit se

tourner vers les relations à valeur réelle, facteur clé de la soutenabilité, non plus le simple gain par le simple achat et ré-achat.

Cette perception pourrait paraître utopique dans certaines parties du monde où des domaines, "hyper réglementés" en France, trouvent souvent un vide juridique lorsque l'on sort de nos frontières, où l'exploitation, voire l'esclavagisme de l'humain restent parfois au goût du jour, mais le monde occidental, dits pays du Nord en développement durable, a, non seulement la responsabilité première de montrer l'exemple, mais aussi d'inciter les sous-traitants et autres parties prenantes à agir de façon responsable et durable et de créer une règle de la majorité et de conformité (Zhang et al., 2006). Une utopie qui resterait à relativiser. L'indice Greendex de la National Geographic Society et institut de sondage GlobeScan, dans son enquête effectuée dans 14 pays, révèle que les comportements de consommation écologiques en pleine conscientisation de son intérêt, sont largement supérieurs dans les pays en développement (Brésil, Inde, notamment) à ceux des pays développés (Novethic, 2008). Comme l'indique Calvez (2010), « *Tout comme dans les conceptions d'un Charles Maurras jadis, le politique étant une 'physique', il n'y avait pas de place pour un débat de la politique et de l'éthique [...]. Dans la plupart des réalités économiques et des mesures prises pour leur agencement, on est bien obligé, [...] de tenir compte des pensées, des désirs, des besoins des hommes, de leurs intolérances, de leurs préjugés. Et il faut aussi tenir compte de leur histoire concrète, de leurs choix familiaux, de leur santé, de la démographie, ces réalités étant certes susceptibles d'être appréhendées jusqu'à un certain point de manière statistique* ». Ainsi, en gestion, parce que cette conscientisation concerne, à présent, plusieurs domaines ; les consommateurs modifient leur comportement d'achat en recherche de sens, les business-models des agences de notation extra-financière (20 en 2011) et les départements recherche extra-financière de certains courtiers connaissent une évolution importante, la production assimile de plus en plus l'éco-conception ; cette nouvelle vision du management durable, qui n'est qu'une vision évolutive mais fondamentale du management actuel, prône essentiellement la connaissance et la compréhension des fondements humains pour une gestion « raisonnée », et durable, tant que faire se peut, des réactions humaines de base. Il faut remettre en question certaines pratiques et raisonner différemment pour changer de comportement.

La connaissance et la recherche sur les « émotions » humaines et « l'heuristique de la peur » (Jonas) forment le bien-fondé indispensable à un comportement bénéfique pour un management durable. En effet, ces « é-motions » peuvent, à la fois, paralyser et contraindre. Des politiques

(Hitler a commandé au Pr. Reich une étude de la « peste émotionnelle » pour mieux la contrôler) et des managements à travers le monde ont su et savent encore le démontrer (Klein, 2010). Elles peuvent également favoriser un engouement authentique et innovant. Face à la pensée ‘transhumaniste’ qui tend à prendre de l’ampleur et à pallier les limites de l’humain dans sa diversité culturelle, sa neurobiologie, ses émotions et son intelligence, la considération de l’humain dans son entité en management permettrait à la ressource humaine de se réapproprier une position première et fondamentale, non pas celle d’une simple pièce fonctionnelle technicisée au sein de l’organisation.

*« Pour 'réformer la pensée'. Si le devoir ne peut se déduire d'un savoir, le devoir a besoin d'un savoir. La conscience morale ne peut se déduire de la conscience intellectuelle. Mais, elle a besoin de la conscience intellectuelle, c'est-à-dire de pensée et de réflexion. En effet, la bonne intention risque de déterminer des actions mauvaises et la volonté morale d'avoir des conséquences immorales. »* À l’instar d’Edgar Morin (2006), c’est, selon nous, justement par la connaissance et l’étude des divers fonctionnements évoqués dans ce papier que l’être humain pourra évoluer dans la protection des diverses ressources et en répondant aux besoins sociaux, économiques et environnementaux, dont il est inter-dépendant.

## Bibliographie

- Adelmann, P. K. (1995), Emotional Labor as a potential source of job stress, in S.L. Sauter and L.R. Murphy (eds), *Organizational Risk Factors for Job Stress*, Washington DC: American Psychological Association, pp. 371-381
- Abric, J.C. (1989) *L'étude expérimentale des représentations sociales*, in : Les représentations sociales, PUF, collection Sociologie d'aujourd'hui.
- Acquier A., Gond J.P. (2005) *Aux sources de la responsabilité sociale des entreprises. (Re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953)*, Journée du développement durable, AIMS, IAE-Aix en Provence, 11 mai.
- Adamatzky A., (2002) On dynamics of affective liquids, *Dynamic psychology*, [www.goertzel.org/dynpsyc/2002/emot2708.html](http://www.goertzel.org/dynpsyc/2002/emot2708.html), 1.
- Amherdt C-H (2005) La santé émotionnelle au travail, Demos, Paris
- Aleksiejuk A., J.A. Hołyst (2001) A simple model of bank bankruptcies, *Physica, A* 299 (1-2): 198-204 oct
- Andersen P.A. et L.K. Guerrero (1998) Principles of Communication et Émotion in Social Interaction, *Handbook of communication et Émotion: Research Theory, Applications et Contents*, Academic Press, 49-96.
- Akerlof G. et W. Dickens (1982), The economic consequence of cognitive dissonance, *AER*, june, 307. <http://www.iei.liu.se/nek/730A17/artiklar/1.284974/Akerlof-Dickens.pdf>
- Akerlof, G.A. et R. Shiller (2009) *les esprits animaux : comment les forces psychologiques mènent la finance et l'économie*, Pearson
- Alvarado, N., Adams, S., et Burbeck, S. (2002) *The Role of Émotion In An Architecture of Mind*, IBM Research. Disponible sur internet : <http://www.csupomona.edu/~nalvarado/PDFs/Emotion.pdf>, (consulté le 12 février 2007).
- Ashforth B.E. & R.H. Humphrey (1995), Emotion in the Workplace: À Reappraisal, *Human Relations*, 48, 2, (1995), 97-125.
- Ashforth B.E. et M.A. Tomiuk (2000) Emotional labour et Authenticity: Views from the Service Agents, in Fineman .S (2000) *Emotion in Organizations*, London: Sage Publications.
- Ashforth, B.E., & Humphrey, R.H. (1993) Emotional labor in service roles: The influence of identity, *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Asselineau A. et Piré-Lechalard P. (2009) Le développement durable, un paradigme générateur d'une rupture d'innovation, *Management et Avenir*, cahier spécial « L'organisation revisitée au travers du développement durable : une approche multidisciplinaire », juillet.
- Baba M.L. (1999) Dangerous Liaisons: Trust, Distrust, and Information Technology in American Work Organizations, *Human Organization*, 58, 3, 331-346
- Bakker A.B., H.J. Sixma et W. Bosveld (2001), Burnout contagion among general practitioners, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 20, 1, 82-98.
- Bakker A.B., P.M. LeBlanc et W.B. Schauféli (2005), Burnout contagion among intensive care nurses, *Nursing theory and concept development or analysis*, 51(3), 276-287.
- Barnier (1995) *Loi n 95-101 du 2 février 1995 relative au renforcement de la protection de l'environnement*. (loi BARNIER)
- Baron R.A et Greenberg J. (1990), *Behaviour in organizations: Understanding and managing the human side of work*, third edition.
- Barsade S.G. (2002), The ripple effect: Emotional Contagion and its Influence on group behavior, *Administrative Science Quarterly*, 47, 647-675.

- Bass, B. M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press.
- Bass, F. (1969) A new product growth model for consumer durables, *Management Science* 15, 215–227.
- Bass B.M. (1999) Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour, *Leadership Quarterly*, 10, 2, 181.
- Barthe N. (2007) L'apport de l'audit social dans la mise en œuvre des changements liés à l'instauration d'une politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise, *Revue Sciences de Gestion*, 62, 75-94
- Barthe N. et J-J Rosé (2011) RSE, Entre globalisation et développement durable, eds. Deboeck.
- Baudonnière (la) P.M. (1997) *le mimétisme et l'imitation*, Eds Domino, Flammarion, Paris.
- Baumard, P. et Benvenuti, J.-A. (1998), *Compétitivité et systèmes d'information. De l'outil d'analyse au management stratégique*, InterEditions, Dunod, Paris.
- Beal, D. J., Cohen, R., Burke, M. J. et C.L. McLendon (2003) Cohesion et performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations, *Journal of Applied Psychology*, 88, 989-1004.
- Bechara A., Damasio H. et A. R. Damasio (2000) Émotion, Decision-Making and Orbitofrontal cortex, *Cerebral Cortex* 10, 3, 295-307.
- Bechara A, Damasio H, Tranel D, Anderson SW (1998) Dissociation of working memory from decision making within the human prefrontal cortex. *Journal of Neurosciences* 18:428–437.
- Bechara A., H. Damasio, A. R. Damasio, et G. P. Lee (1999) Different Contributions of the Human Amygdala and Ventromedial Prefrontal Cortex to Decision-Making, *The Journal of Neuroscience*, July 1, 19(13):5473–5481.
- Behnke, P.R., Sawyer, C.R. et P.E King (1994) Contagion theory and the communication of public speaking state anxiety, *Communication Education*, 43, 246-251.
- Bernouilli J. (1713) translated by Oscar Sheynin (1713/2005) (PDF), On the Law of Large Numbers, Part Four of *Ars Conjectandi* (English translation), Berlin: NG Verlag
- Berson, Y. (2001), The relationship between vision strength, leadership style, and context, *Leadership Quarterly*, 12, 1, 53-74.
- Berthoz A. (2003), *La décision*, Ed. Odile Jacob, Paris.
- Bernard F. (2009) *Apports des recherches consacrées à la communication environnementale engageante pour penser les questions des « parties prenantes » et des « frontières organisationnelles* IRSIC-CREPCOM (EA 4262), Université de Provence
- Bilts R. (1995), *Walt Disney: The Dreamer, The Realist and The Critic*, Dynamic Learning Publications, Library of Congress Catalog in Publications Data.
- Bischoff C. et H.C. Traue (1983) *Myogenic Headache*, in K.A. Holroyd, B. Schlote and H. Zenz (Eds.), *Perspectives in research on headache*, Levinston, New-York, Toronto, Hogrefe and Huber Publishers.
- Blais A.R. et Weber E.U. (2003) *a domain-specific Risk-taking* (Dospert Scale), poster session presented at the annual meeting of the society for judgment and decision making, Vancouver, Canada
- Boisard-Castelluccia S (2004) *La diversité démographique des équipes dirigeantes, source d'apprentissage individuel et de performance*, Thèse de doctorat, IAE de Toulon, Université du Sud Toulon-Var
- Boisard-Castelluccia S. et van Hoorebeke D. (2008) *management de la diversité : un levier de gestion du conflit affectif par les émotions*, 3ème Journées Neptune, Toulon
- Boisard-Castelluccia S. et D. van Hoorebeke (2009) Le management de la diversité des équipes par la contagion émotionnelle, au cœur de la performance de groupe ?, *Revue Management et Avenir*, 2010/8

- Bono J., H. Jackson-Foldes, G. Vinson, & J. Muros (2007) Workplace emotional regulation: The role of supervision and leadership, *Journal of Applied Psychology*, 92, 1357 - 1367
- Boutaud A., (2005) *Le développement durable : penser le changement ou changer le pansement ?* Thèse présentée par Aurélien Boutaud (14/02/2005), Ecole des Mines Saint Etienne.
- Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New-York, Harper & Brothers.
- Brasseur M. (2013) Multidisciplinarité et pluralité des postures épistémologiques en gestion : variété ou variation? RIMHE, *revue interdisciplinaire sur le management et l'humanisme*, 1, 5, 2.
- Brasseur M. (2011) Introduction, Retour de l'homme, retour de l'humanisme, *Humanisme et Entreprise*, 3 - n° 303.
- Brock, W.A., Durlauf, S.N., Discrete choice with social interactions. *Revue of Economics Studies*, 68, (2001), 235–260.
- Brundtland G.H. (1987) *Our Common Future, Report of the world commission on Environment and Development*, United Nations.
- Burns, J.M (1978) *Leadership*, New York, Harper and Row, eds.
- Burt R.S., (1987) Social Contagion and Innovation: Cohesion versus Structural Equivalence, *American Journal of Sociology*, 92, 1287-1335.
- Calton, J.M. (1998) Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, *Business et Society*, 37, 3, September, 342-346.
- Calvez J. Y. (2010) Éthique, morale, déontologie : proches et différentes, l'éthique en période de crise, *revue française du marketing*, 226, 1/5.
- Calisti B., F. Karolewicz, (2005) *RH et développement durable*, Editions d'Organisation - avril.
- Camerer, Colin G. Lowenstein et D.Prelec (2004) Neuroeconomics : Why Economics Needs Brains, *Scandinavian Journal of Economics*, 106, 555-579.
- Castro, J.L., Guérin, F. et Lauriol, J. (1998) Le « modèle des 3C » en question, *Revue Française de Gestion*, n° 118, pp. 75-89.
- Cazal D. (2010) Éditorial dossier spécial, *Revue de l'organisation responsable*, 1 - Vol. 5, 3 - 4
- Challand et Y.-C. Zhang, (1997) Emergence of Cooperation and Organization in an Evolutionary Game, *Physica, A*, 246, 407–418
- Chatman et al. (1998) *Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition et organizational culture on work processes et outcomes*, Working Paper, Hass Business School, University of California, Berkeley onal Behavior, 20 ,77-140
- Cherniss C (1992) long term consequences of burn out: an exploratory study, *Journal of organic behavior*, 13, 1-11.
- Cherniss C. (1980) *Professional Burnout in Human Service Organizations*, Praeger, New York.
- Chumpitaz Caceres R. et J. Vanhamme (2003) Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations, *Recherche et applications en Marketing*, 18, 2, 67-100.
- Clark, C. E., Cavanaugh, N. C., Brown, C. V. et Sambamurthy, V. (1997) Building Change-Readiness Capabilities in the IS Organization: Insights From the Bell Atlantic Experience, *MIS Quarterly*, 21(4), 425-455.
- Clarkson MBE (1995) A Stakeholder Framework for Analysing et Evaluating Corporate Social Performance , *Academy of Management Review*, 20, 1, 92-117.
- Cohen, J. et P. Cohen (1983), *Applied multiple regression / correlation analysis for the behavioral sciences*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cote S., Morgan LM (2002) A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 947–962
- Crozier, M. et E. Friedberg (1977), *l'acteur et le système*, ed.Seuil.

- Damasio A. (1995) *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, Paris, ed. Odile Jacob, 368p.
- Dammaki A. (2004) *Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel*, Colloque CIDEGEF – CEMADIMO « Le management face à l'environnement socio-culturel » Université St Joseph ; Beyrouth 28 – 29 octobre.
- Darwin C. (1872) *The expression of the emotions in man et animal*, New-York, (1965: Chicago: University of Chicago Press).
- Dasborough M.T. et N. M. Ashkanasy (2002) Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships , *The Leadership Quarterly*, 13, 5, 615-634.
- Daub C-H, Ergenzinger R. (2005), Enabling sustainable management through a new multi-disciplinary concept of customer satisfaction, *European Journal of Marketing*, 39, 9/10, 998 – 1012.
- Dawkins, R. (1982) *Organisms, groups and memes: replicators or vehicles?* in *The Extended Phenotype*. Oxford University Press, 97-117.
- Derbaix C. (1987) Le comportement de l'acheteur : voies d'études pour les années à venir, *Recherche et Applications Marketing*, 2,2, 81-92.
- Dion M., Wolff Dominique et al. (2008), *Le Développement Durable, théories et applications au management*, Ed; Dunod, Paris.
- Di Maggio, P.J. Powell, W. W. (1983) The iron cage revisited: institutional isomorphism et rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48, 2, 147-160
- Dion M. et Wolf D. (2008), *Le développement durable, Théories et applications au management*, Editions Dunod Paris.
- Dodds P.S., D.J. Watts (2005) A generalized model of social and biological contagion, *Journal of Theoretical Biology* 232, 587–604
- Dupuis J-C (2007) Le management responsable comme modèle de gestion de l'obsolescence morale, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 223, 131-135, Février
- Dupuis J.C. (2005) *Le management responsable comme modèle de gestion de l'obsolescence morale*, 14e conférence internationale de l'AIMS, Angers.
- Durkheim E. (1897) *Le suicide*, Etude de sociologie, Paris : les Presses Universitaire de France, 2e édition, 1967. Collection : Bibliothèque de philosophie contemporaine.
- Durkheim E. (1990) *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Earley et Mosakowski (2000) Creating hybrid teams culture: an empirical test of transnational team functioning, *Academy of Management Journal*, 43,1, 26-49.
- Eber N. et M. Willinger (2005) L'économie expérimentale, *Repères*, n°423.
- Eiglier P. (2002), *Le service et sa servuction*, W.P. n°627, IAE Aix-en-Provence.
- Eisenhardt, K.M. (1999) Strategy as Strategic Decision Making, *Sloan Management Review*, spring.
- Eisenhardt, K.M., H. Pelled, L. et Xin K.R. (1999) Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict et Performance, *Administrative Science Quarterly*, 44, p.1-28.
- Ekman P. et Oster H. (1979), Facial Expressions of Emotion, *Annual Review of psychology*, 30, 527-554
- Elfenbein, H.A., et O'Reilly, C. A. (2007) Fitting In: The effects of relational demography and person-organization fit on group process et performance, *Group Organization Management*, February, 32 , 1, 109-142.
- Elkington J. (1987) *The Gene Factory: Inside the Science et Business of Biotechnology*, January, published by Carroll & Graf Pub
- Elkington J. (1997) *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Capstone, Londres.
- Feigt S. (2009) *Le développement durable crée de l'alpha*, <http://www.agefi.fr/search/default.aspx?>

[search=Stephanie%20Feigt](#), le 20/07/2009.

- Festinger L. (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford: University Press.
- Fineman S. et A. Sturdy (1999) The emotions of control: A qualitative exploration of environmental regulation; *Human Relations*, New York; May, 52, 5, 631.
- Fineman, S. (2000). *Emotional Arenas Revisited*, in Fineman, S. (ed) *Emotions in Organisations*. London: Sage.
- Fiol C.M. (1994) Consensus, diversity and learning in organizations, *Organization Science*, 5, 3.
- Fisher C.D. (2000), Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?, *Journal of Organizational Behavior*, 21,185-202.
- Fitness J. (2000) Anger in the Workplace: an Emotion Script Approach to Anger Episodes between Workers and their Superiors, Co-workers et Subordinates, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 147-162.
- Fourt L.A. et Woodlock, J. W. (1960) Early prediction of market success for grocery products, *Journal of Marketing*, 25, October, 31-38.
- Frank J. (2003) Natural selection, rational economic behavior, and alternative outcomes of the evolutionary process, *Journal of Socio-Economics* 32, 601–622.
- Fray A-M. et R. Soparnot (2010) le manager responsable in De Bry F, Igalens J. et Peretti J-M. (2010) *Éthique et Responsabilité Sociale*, EMS Editions, Paris.
- Freeman R.E. (1984) Strategic Management: Framework and Philosophy, in *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pittman, Massassuchets, 52-82.
- Freeman R.E. (1999), Divergent stakeholder theory, *The Academy of Management Review*, 24, 2, April, 233-236
- Freud E. (1916-1920) *Œuvres complètes*, tome 15, PUF, Sciences Humaines, (2002).
- Friedman H. S. et S. Booth-Kewley (1987) The disease-prone personality: A meta-analytic view of the construct, *American Psychologist*, 42, 539-555.
- Frisou, J. (2000), Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste, *Recherche et Applications en Marketing*, 15, 63-80.
- Fudenberg L.A., D., M. A. Nowak, (2005) Evolutionary cycles of cooperation and defection. *Proceed National Academic. Sciences USA* 102, 10797–10800.
- Gagnon M.P., G Godin, C Gagné, JP Fortin et L Lamothe, (2003) Evolutionary cycles of cooperation An adaptation of the theory of interpersonal behaviour to the study of telemedicine adoption by physicians, *International Journal of Medical Informatics*, 71, 3, 103-115
- Gauthier C, Reynaud E (2005) Impact de la communication environnementale : Le Cas des sacs Leclerc, *Décision Marketing*, 39, Juillet-Septembre, 21-32.
- George J.M. (1989) Conflict and performance in Mood and absence, *Journal of Applied Psychology*, 74, 317–324.
- George J.M. (1991) State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work, *Journal of Applied Psychology*, 76: 299–307.
- George JM, (2000) Emotions and leadership: the role of emotional intelligence, *Human Relations*, 53:8, 1027-1055
- George, J. M. (1990). Personality, affect and behavior in groups, *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
- George, J. M. et A.P. Brief (1992) Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin* - 112(2) - 310.
- Giordan A. (1993) Des représentations à transformer, *Sciences Humaines*, 32, octobre
- Giordan A. (1999) (Re)construire les connaissances, *Sciences Humaines*, 98, octobre
- Godard, O. et Hommel, T. (2001) *Contestation sociale et stratégies de développement industriel*,

- Application du modèle de la Gestion Contestable à la production industrielle d'OGM*, cahier n°2001-015, laboratoire d'économétrie, Ecole polytechnique de Paris.
- Goffman E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*, New-York: Doubleday Anchor.
- Goleman D, R. Boyatzis et A. MacKee (2002) *Primal Leadership*, Harvard Business School Press
- Goleman D. (1997) *L'intelligence émotionnelle*, Paris : R. Laffont.
- Gouaux, C. (1971) Induced affective states and interpersonal attraction, *Journal of Personality and Social Psychology*, 20, 37-43.
- Grandey A.A., Fiska G. M., Mattilab A. S., Jansenc K. J. et Sidemana L. A..(2005) Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters, *Organizational Behavior et Human Decision Processes*, 96, 38–55
- Granovetter, M. (1978) Threshold models of collective behaviour, *American Journal of Sociology*, 83, 1420–1443.
- Gratch J. (2000), *Modelling the Interplay between Emotion and Decision-Making*, 9th Conference on Computer Generated Forces et Behavioral Representation, Orlando
- Grima, F, Trépo, G. (2003) Initier une innovation organisationnelle : tactiques d'influence et processus de persuasion mis en oeuvre par les champions, *Revue de gestion des ressources humaines*, oct-dec; 50, 23-.
- Groenestijin E., B.P. Buunk et W.B. Schaufeli (1992) The danger of burnout contagion: The role of social comparison processes, in Meertens, Buunk, vanLange et Verplanken (Eds), *sociale psychologie*, The Hague, The Netherlands.
- Guerrero L.K., Andersen P.A. et Trost M.R. (1998) Communication et Émotion, Basic Concepts and Approaches, *Handbook of Communication et Émotion: Research, Theory, Applications, et Contents*, Academic Press, 3-27.
- Guilhon, A. (1998) Le changement est un apprentissage, *Revue Française de Gestion*, 120.
- Gump B.B. et J.A. Kulik (1997) Stress, affiliation and emotional contagion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 305-319.
- Hamel G. et Brenne B. (2008) *La fin du management, Inventer les règles de demain*, Vuibert
- Hamel G. et C. K. Prahalad (2006) *La conquête du futur, Construire l'avenir de son entreprise plutôt que le subir*, Ed. Dunod, Paris.
- Hamel, G. (1998) Opinion strategy innovation and the quest for value, *Sloan Management Review*, 39, 2, 7-14.
- Harribey J-M. (2004) Développement ne rime pas forcément avec croissance, *Le Monde Diplomatique*, Juillet.
- Harrison, Price, et Bell (1998) Beyond Relational Demography: Time et Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *The Academy of Management Journal*, 41, 1. (Feb. 1998), 96-107.
- Hatfield E., Cacioppo J.T. et Rapson R.L. (1994) *Emotional Contagion*, Paris: Cambridge University Press.
- Heiner R. (1988) Imperfected decisions et routinized production: implication for evolutionnary modelling and inertial technical change, in *Technical change et economic theory*, G.Dosi et al. Eds, Londres, Pinter publishers.
- Helson H. (1964) *Adaptation-level theory*, Harper and Row, New York.
- Herrbach O., J. Lérat-Pytlak, (2004) *implication et émotions au travail : une étude empirique*, AGRH, esg-uqam, Canada.
- Hirigoyen, G. et Pichard-Stamford, J.-P. (1998) La confiance, un outil de la finance organisationnelle : une synthèse de la littérature récente, *Economies et Sociétés, Sciences de gestion*, 8-9, 219-234.

- Hochschild A.R. (1983) *The Managed Heart, Commercialization of Human Feeling*, Los Angeles: University of California Press.
- Howard Gardner (2006) *Five Minds for the Future*, Harvard Business Press.
- House R.J. (1977) A 1976 theory of charismatic leadership, in J. G. Hunt et L. L. Larson (Eds), *Leadership : the cutting edge*, Carbondale, IL : SIUP
- Howes M.J., J.E. Hokanson, et D.A. Lowenstein (1985), Introduction of depressive affect after prolonged exposure to a mildly depressed individual, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1110-1113.
- Huber H.P. et M. Gramer (1993) Cardiovascular Reactivity et Emotional Control, in H. C. Traue et J. W. Pennebaker (Eds), *Emotion, Inhibition et Health*, Seattle, Hogrefe et Huber Publishers.
- Humphrey H. (2002), The many faces of emotional leadership, *The Leadership Quarterly*, 13, 5, 493-504.
- Huy, Q.N. (1999) Emotional capability, emotional intelligence, and radical change, *Academy of Management Review*, 24, n° 2, p. 325-345.
- Igalens J., Joras M. (2002), La responsabilité sociale de l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris.
- Izard C.E.(1977), *Human Emotions*, New York: Plenum Press.
- Izard, C., Kagan, J., et Zajonc, R. (Eds.). (1984). *Emotions, cognition, and behaviour*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- James N. (1989), Emotional Labour: Skill and Work in the Social Regulation of Feelings, *Sociological Review*, vol. 37, 15-32.
- James W. (1884) What is an emotion?, *Mind*, 9, 188-205.
- Jehn, K. et Shah, P. (1997) Interpersonal relationship and task performance: An examination of mediating processes in friendship et acquaintance groups, *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 775-790.
- Jehn, K.A. (1995) A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, K.A. (1997) Affective and Cognitive Conflict in Work Groups: Increasing Performance through Value-Based Intra-group Conflict, In: *Using conflict in organizations*, De Dreu C.K.W. et Van De Vliert E. (Eds), 87-100.
- Jehn, K.A. et Mannix (2001) The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict et group performance, *Academy of Management Journal*, 44(2), p. 238-251
- Jennings D. F., Artz K., Gillin L.M. et Christodoulos C. (2000) Determinants of trust in global strategic alliances: Amrad and the Australian biomedical industry, *Competitiveness Review*, vol. 10, 1, 25-44.
- Johnson-George C.E. et Swap W.C. (1982) Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of scale to assess trust in specific other, *Journal of personality and Social Psychology*, 43, 1306-1317.
- Jones G. R. et George J. M. (1998), The experience and evolution of Trust: Implications for Cooperation et Teamwork, *Academy of management Review*, 23, 3, 531-546.
- Jones T.M., Wicks A.C. (1999), Convergent stakeholder theory, *Academy of Management Review*, 24, 206-221.
- Kahneman D. et A. Tversky (1973), On the psychology of prediction, *Psychological Review*, 80, 4, 237-251.
- Karolewicz F. (2011), Comment mettre en place une GRH durable, *Peoplesphere*, n° 156, octobre.
- Karolewicz F. (2010) *Ecomanagement : Un management durable pour des entreprises vivantes*, de Boeck, Paris.
- Kemper, T. D. (1978) *A Social Interactional Theory of Emotions*, New York: Wiley.

- Kirckaldy B., Trimpop K. et C. Cooper (1997), Working hours, job stress, work satisfaction and accident rates among medical practitioners and consultants, *International Journal of stress Management*, 4, 79-98.
- Kishi T. et J.K. Elmquist (2005) Body weight is regulated by the brain: a link between feeding et emotion, *Molecular Psychiatry*, 10, 132–146.
- Klein Naomie (2010) La stratégie du choc, Editeur Actes sud, Collection Babel, n° 1030 , 11/09/2010
- Koestenbaum P. (1987) *The heart of Business: Ethics, Power et Philosophy*, Saybrook Publishing, San Francisco.
- Krystyna G. (2008) The role of affect in developing communicative and cultural competence in ESP. In *English Education and English for Specific Purposes*, Taipei: Crane Publishing Co, 193-198.
- Kustos I. et Louart P. (2011) Réflexions sur le management de la recherche publique en France : questions éthiques analysées par le mode décisionnel-opérationnel de Michel Freitag, *Humanisme et Entreprise*, 3, 303, 41-56.
- Laborit H. (1994), *Les bases biologiques des comportements sociaux*, Les grandes conférences, ed. Fides.
- Ladhari, R. (2007) The Movie Experience: A Revised Approach to Determinants of Satisfaction, *Journal of Business Research*, 60, 5, 454-462.
- Lazarus R.S. (1991) *Émotion and Adaptation*, Oxford: Oxford University Press.
- Le Bas C. (2004) Management responsable et nécessaire régulation globale, *Économie & Humanisme*, n° 370, octobre.
- Le Bas C. (2004) *Définition, contexte et visions du management responsable. Une mise en perspective de travaux économiques récents*, Colloque ESDES sur les enjeux du Management responsable, Lyon, 18-19 juin
- Le Bon G. (1963) *Psychologie des foules*, Paris : Editions Presses Universitaires de France, col. Quadrige.
- Lee R.T. et B.E. Ashforth (1996), A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout, *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Lee, R.T., & Ashforth, B.E. (1993) A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter et Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) models, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 369-398.
- Lépineux F. (2005), Stakeholder theory, society and social cohesion, *Corporate Governance*, 5, 2, 99-110.
- Lerner J.S., L. Z. Tiedens et R.M. Gonzales (2004), running head: unique effects of anger, *working Draft*, 9-1.
- Leroux E. et van Hoorebeke D. (2011), *Développement durable et Pratiques dans le cas des SI éco-responsables : le point de vue des salariés*, Actes AIM, La Réunion, mai 2011.
- Levet P. (2005) La GRH de demain face au nouveau comportement du salarié, *revue Management et Avenir*, 4, 171-185.
- Levi L. (Ed.), *Emotions: Their parameters and measurement*, 71-92, New-York: Raven.
- Lewig K. A. et M. F. Dollard (2003) Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call center workers, *European Journal of Work and organizational Psychology*, 12 (4), 366–392
- Lewin, K. (1951) *Field theory in social science; selected theoretical papers*, D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.
- Lewis, K. M. (2000) When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional

- expression of male et female leaders, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221-234.
- Liu, Y., Prati, M.L., Perrewé, P.L. et Ferris, G.R. (2008). The relationship between emotional resources and emotional labor: An exploratory study, *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 10, 2410-2439.
- Liu, Y., et Perrewé, P.L. (2005) Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, 15, 263-280.
- Loewenstein G. F. et Lerner J. S. (2003) The role of affect in decision making In Davidson R. J., Scherer K. R., Goldsmith H. H. (Eds.), *Handbook of affective sciences* (pp. 619–642). New York: Oxford University Press
- Lou, H., Luo, W. et Strong, D. (2000) Perceived critical mass effect on groupware acceptance, *European Journal of Information systems*, 9, 91-103.
- Louart P. (1999) *Ethique*, in le Duff, *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, eds. Dalloz
- Louart P. (1995) *Succès de l'intervention en Ressources Humaines*, Eds. Liaisons, Paris.
- Lovelock E. (1979) *Gaia A new look at life on Earth*, Oxford University Press.
- Lynch A. (1996) *Thought Contagion: How Belief Spreads Through Society, the New Science of Memes*, Basic Books.
- MacLean P.D. (1975) Sensory and perspective factors in emotional functions of the triune brain, in Maheu F. S. et S. J. Lupien (2003) *La mémoire aux prises avec les Émotions et le stress : un impact nécessairement dommageable ? M/S : médecine sciences*, 19, 1.
- Maffesoli, M. (1996) *Eloge de la raison sensible*, Paris, Grasset.
- Mansfield E. (1961), Technical Change and the Rate of Imitation, *Econometrica* 29 4, 741-766.
- Marais, M. et Reynaud, E. (2007) *Comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable*, W.P. n°800 IAE Aix en Provence, juin.
- Marguerat D. et G. Cestre (2002) *Le consommateur vert*, Université de Lausanne, wp. [http://www.hec.unil.ch/cms\\_irm/wp0211.pdf](http://www.hec.unil.ch/cms_irm/wp0211.pdf)
- Mayo E. (1945) *The social problems of an industrial civilization*, Boston : Harvard University.
- McAllister, D.J. (1995) Affect- and Cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, 38, 1, 24-60.
- Mercier S. (1999) *L'éthique dans les entreprises*, Paris, Découverte.
- Middleton, D.R. (1989) Emotional Style: The Cultural Ordering of Emotions, *Ethos* 17, 187-201.
- Mintzberg H. (1982) *Structure et dynamisme des organisations*, Paris: Editions d'organisation.
- Mintzberg H. (1984), *Le manager au quotidien*, Les Editions d'Organisation, Paris
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. et Théorêt, A. (1976) The structure of "unstructured" decision processes, *Administrative Science Quarterly*, 21, 246 – 275.
- Montmarquette C. (2008), *l'économétrie des données expérimentales : défis et opportunités*, La Doc. française | Economie & prévision, 1 - n° 182, 7 – 17.
- Moorman, H.R. (1991) Relationship between Organizational Justice and Organizational citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 6, 845-855
- Morana J. et van Hoorebeke D. (2002) Le facteur humain au cœur du supply chain management, *Gestion 2000*, 6, 131-141.
- Morin E. (2004) *Éthique* (t. 6), Le Seuil, Nouvelle édition, coll. Points, 2006
- Morris J.A. et D.C. Feldman (1997), Managing Emotions in the Workplace, *Journal of Managerial Issues*, vol.IX, 3, 257-274.
- Morris J.A. et Feldman D.C. (1996) The dimensions, antecedents, and consequences of emotion labor, *The Academy of Management Review*, 21, 4, 986-1010
- Morris T., S. Greer, K. W. Pettingale et M. Watson (1981) Pattern of expression of anger and their

- psychological correlates in women with breast cancer, *Journal of Psychosomatic Research*, 25, 111-117.
- Morris, S. (2000) Contagion, *Revue of Economics Studies*, 67, 57–78.
- Mullen, B., et Copper, C. (1994) The relation between group cohesiveness and performance: An integration, *Psychological Bulletin*, 15, 210-227.
- Murray A.I. (1989) Top management group heterogeneity and firm performance, *Strategic Management Journal*, 10, 125-141.
- Nadoulek B. (2005) *L'Épopée des civilisations, Le choc des civilisations n'aura pas lieu, mais la guerre des ressources a commencé...* Eyrolles, mai.
- Newcombe, M. J. et Ashkanasy, N. M. (2002) The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study. *Leadership Quarterly*, 13, 601-614.
- Oakland S. et Ostell A. (1996) Mesuring coping: a review et critique, *Human Relations*, 49, 2, 133.
- Olds J. et P.M. Milner (1954) Positive reinforcement produced by electrical stimulation of the septal area and the other regions of the rat brain, *Journal of Comparative and Psychological Psychology*, 47, 419-427.
- Pellissier-Tannon A. (2005) *L'adoption d'une attitude socialement responsable, et ses fondements psychologique. Un point de vue Aristotélicien*, Journée du développement durable, AIMS, IAE-Aix en Provence, 11 mai.
- Pellissier-tanon A. (2002) *Du Management à la manipulation, Respect et confiance dans la relation managériale*, Communication au colloque, La Confiance en gestion, Amiens, jeudi 3 octobre.
- Peretti J-M et S. Frimousse (2010), Diversité, premier(s) bilan(s), *Revue Management et Avenir*, oct, 38, 152-156.
- Perroux F. (1961) *L'Économie du XX<sup>e</sup> siècle*, Presse Universitaire de Grenoble, Grenoble, 1978.
- Peters, T. et R. Waterman (1983) *Le Prix de l'Excellence*, Paris, InterEditions
- Pfefferbaum B. et R.L. Pfefferbaum (1998) contagion in stress – an infectious disease model for post-traumatic stress in children, *Child and Adolescent Psychiatric Clinics of North America*, 7, 183
- Piau N. (2007) Développement durable : est-ce bien rationnel ? *Sociétal*, 55, 1er semestre.
- Picard D. (1995) *Recherche performance humaine, désespérément, la contribution de cabinets conseils*, cahier de recherche, Gregor, Paris 1, 95, 10.
- Piré-Lechalard P. et A. Asselineau (2009) Développement durable et entreprise responsable : une voie pour l'innovation de rupture ? *Management et Avenir*, Cahier Spécial, juillet.
- Plane J-M (2003), *La théorie des organisations*, Collection, Los topos, 2e édition.
- Plutchik, R. (1980) A general psychoevolutionary theory of emotion. In R. Plutchik & H. Kellerman (Eds.), *Emotion: Theory, research, and experience*, 1, 1, Theories of emotion, 3-33, New York: Academic.
- Pons, J. et Chevalier, P. (1993) *La logistique intégrée*, Edition Hermes, Paris.
- Pugh S.D. (2001) Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter, *Academy of Management Journal*, 44, 5, 1018-1027.
- Quirk J. et J. S Beer (2006) Prefrontal involvement in the regulation of emotion: convergence of rat and human studies *Current Opinion in Neurobiology*, 16, 723–727.
- Rafaeli A. et R.I. Sutton (1990) Busy Stores et Demanding Customers: How do they affect the display of positive emotion?, *Academy of Management Journal*, 33, 3, 623-637.
- Rafaeli A. et Sutton R.I. (1989) The expression of Emotion in Organizational Life, *Research in Organizational Behavior*, 11, 1-42.
- Reed W. J. et C. M. Simons (1996) A contagion model of a fishery and its use in analyzing catch-effort data, *Ecological Modelling*, 92, 179-191.
- Reich W. (1976) *L'analyse caractérielle*, Paris, Petite Bibliothèque Payot, p. 431.

- Reis H.T. (2001) Relationship Experiences et Emotional Well-Being, in *Emotion, Social Relationship and Health*, eds Ryff C. D. et B. H. Singer, Oxford University Press, 57-85.
- Rempel J.K., Holmes J.G., et Zanna M.D. (1985) Trust in close relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95-112.
- Reynaud E. (2005) *Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable : étude de cas d'une entreprise de transport urbain*, Journée du développement durable, AIMS, IAE-Aix en Provence, 11 mai.
- Rhode P. et Stegeman M. (2001) Non-Nash equilibria of darwinian dynamics with applications to duopoly, *International Journal of Industrial Organization*, 19, 415-453.
- Ricoeur P. (1992) *Ethique et morale in Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris.
- Robinson, M. D. et Johnson, J. T (1997) Is it emotion or is it stress? Gender stereotypes et the perception of subjective experience. *Sex Roles*, 36, 235-258.
- Rogers, E.(1995) *The Diffusion of Innovations*, fifth ed. Free Press, New York, 1995.
- Rousseau J.J. (1996) *Leçons littéraires sur les Confessions de Jean-Jacques Rousseau*, par P. Malville, Edition PUF.
- Rousseau, V., Haines, V. Y., et Saint-Onge, E. (2007) *Exploration du concept de la conscience de l'environnement d'affaires*, Actes de l'Association française de gestion des ressources humaines, 1-11.
- Roussillon S. (2003) *les émotions dans le travail*, Unité Pédagogique et de Recherche Management & Ressources Humaines, cahier de recherche 2003/12 , EM Lyon.
- Russell J.A. (1979) Affective Space is bipolar, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 3, 345-356.
- Sauers A. C. (2008) *Effective Customer Relationship Management: How Emotion Drives Sustainable*, Cambia press.
- Savage L. (1954) *The foundations of Statistics*, 2ème édition 1972, New-York, Dover Publications.
- Setelefs, L., et L. St. Clair (1993) Toward an empirical concept of group, *Journal for the Theory of Social Behavior*, 23: 423-458.
- Schachter S. (1971), *Emotion Obesity et Crime*, New-York: Academic Press.
- Schaubroeck J. et Jones J.R. (2000), Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163-183.
- Schelling, T.C.(1973) Hockey helmets, concealed weapons, and daylight saving: a study of binary choices with externalities, *Journal of Conflict Resolution*, 17, 381-428.
- Scherer, K R. (1989) *Vocal Correlates of Emotional Arousal and Affective Disturbance in Handbook of Social Psychophysiology*. New York: John Wiley & Sons, 165-197.
- Schlag K. (1998) Why Imitate, and if so, How? A Boundedly Rational Approach to Multi-Armed Bandits, *Journal of Economic Theory* 78, 1, 130-156.
- Scott, J.E. (2000) Facilitating interorganizational learning with information technology, *Journal of Management Information Systems*, 17, 2, 81-113.
- Sen A.K. (1987) des idiots rationnels : critique de la conception du comportement dans la théorie économique, in Sen A.K. *Ethique et Économie, et autres essais*, Presses Universitaires de France, Paris, 87-116.
- Senge P. (1991) *La cinquième discipline*, Paris : Editions First.
- Shirom A. (2003) Job related burnout: a review. In *Handbook of Occupational Health Psychology* (Quick J.C. et Tetrick L.E., eds), American Psychological Association, Washington, DC, 245- 264.
- Simon H.A. (1987) Making Management decisions: the role of intuition and emotion, *Academy of Management Executive*, 57-64.
- Slovin Myron B., M. E. Sushka, J. A. Polonchek (1999) An analysis of contagion et competitive

- effects at commercial banks, *Journal of Financial Economics*, 54, 197-225.
- Smith K. et al. (1994) Top management team demography et process: The role of social integration and communication, *Administrative Science Quarterly*, 39, 412-438
- Smith K.G., Carroll S.J. & Ashford S.J. (1995) Intra- et Interorganizational Cooperation: Toward a research Agenda, *Academy of Management Journal*, 38, 7-23.
- Twersky A. et Kahneman D. (1987) Rational Choice et the framing of decisions, in Hogart R.M. Et Reader M.W. (Eds) *Rational Choice: The WCED, Our commomn Future*, Oxford University Press, Oxford.
- Smith V. L. (1976) Experimental economics: Induced value theory, *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 274-9.
- Sniezek J. A. (1998) Risk Taking: A Managerial Perspective, *Administrative Science Quarterly*, 43, 3, 726.
- Spekman, R. (1988) Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships, *Business Horizons*, 31, 75-81.
- Stazzieri A (1994) *L'échelle de mesure de l'implication durable PIA : plusieurs études plaident en faveur de sa validité*, WP. 434, IAE Aix-en-Provence.
- Sutton R.I. (1991) Maintaining Norms about Expressed Emotions: The Case of Bill Collectors, *Administrative Science Quarterly*, 36, 245-268.
- Swiners J-L et J-M. Briet (2004) *L'intelligence créative au-delà du brainstorming*, Eds Maxima.
- Taskin L et M. de Nanteuil (2011) *Perspectives critiques en management – Pour une gestion citoyenne*, Eds. De Boeck, Paris.
- Thévenet M. (1999), Le travail : que d'émotions !, *Revue Française de Gestion*, nov-déc, 20, 140-152.
- Thévenet M. (2000), *Le plaisir de travailler, Favoriser l'implication des personnes*. Paris : Editions d'organisation.
- Thomas, D. et Ely, R. (1996) Making differences matter: A new paradigm for managing diversity, *Harvard Business Review*, 74, 5, 79-92.
- Tickle-Degnen, L., et R. Rosenthal (1987) Group rapport et nonverbal behavior, In C. Hendrick et al. (eds.), *Group Processes et Intergroup Relations: Review of Personality and Social Psychology*, 9: 113–136. Beverly Hills, CA: Sage.
- Todt, D. (1970) Zur Ordnung im Gesang der Nachtigall (*Luscinia megarhynchos*). *Verhettlungen der Deutschen Zoologischen Gesellschaft* 64, 249–52.
- Todt, D. (1971) Äquivalente und konvalente gesangliche Reaktionen einer extrem regelmässig singenden Nachtigall (*Luscinia megarhynchos* B.). *Zeitschrift für vergleichende Physiologie* 71:262–85.
- Todt, D. (1981) On functions of vocal matching: Effect of counter-replies on song-post choice and singing. *Zeitschrift für Tierpsychologie* 57:73–93.
- Todt, D. et Hultsch, H. (1996) Acquisition et performance of repertoires: Ways of coping with diversity et versatility. In: *Ecology and evolution of communication*, ed. D. E. Kroodsma & E. H. Miller. Cornell University Press.
- Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K. et R. B. Briner, (1998) Evidence of mood linkage in work groups, *Journal of Personality et Social Psychology*, 74, 1504-1515.
- Traue H. C. (1993) preface, in H. C. Traue et J. W. Pennebaker (Eds), *Emotion, Inhibition and Health, Seattle*, Hogrefe et Huber Publishers.
- Traue H. C. et A. M. Michael (1993) Behavioral and Emotional Inhibition in Head Pain, in H. C. Traue et J. W. Pennebaker (Eds), *Emotion, Inhibition et Health, Seattle*, Hogrefe et Huber Publishers.

- Treweek, P. (1996) Comparing Interfaces: Should We Assume that Ease of Use Influences Users Preference? In *OzChi'96 Conference Proceedings, Hamilton*, IEEE Computer Society Press
- Tsui, A.S., Ashford, S.J., St. Clair, L., et Xin, K.R. (1995) Dealing with discrepant expectations: Response strategies et leadership effectiveness, *Academy of Management Journal*, 38, 1515-1543
- Urgate L., Agirre A. et Juaristi E. (2009) The cohesive power of new management alternatives :principal components, *International Journal of Technology Management et Sustainable Development*, 8, 1.
- Van Boven G. et F. Hesselink (2002) Mainstreaming biological biodiversity: The role of Communication, education and public awarness [online], [http://cmsdata.iucn.org/downloads/cec\\_mainstreaming\\_biological\\_diversity\\_cepa\\_eng.pdf](http://cmsdata.iucn.org/downloads/cec_mainstreaming_biological_diversity_cepa_eng.pdf)
- van Hoorebeke D. (2009) Editorial, Cahier spécial « L'organisation revisitée au travers du développement durable : une approche multidisciplinaire ». *Revue Management et Avenir*, juillet.
- van Hoorebeke D. et M. Brasseur (2008a) *Entre tradition et innovation, la gestion des émotions au travail, étude des leviers de gestion*, 15<sup>e</sup> congrès de Psychologie du Travail et des Organisations, Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail ?, 19 au 22 août, Laval, Canada.
- van Hoorebeke D. (2008 b) Proposition de mesure de la performance des normes de comportements organisationnelles à l'atteinte d'un service à la clientèle authentique, *Revue des Sciences de Gestion*, spécial marketing, janvier, 43 , 229
- van Hoorebeke D. (2007 ) *Contagion émotionnelle facteur modérateur de créativité et de performance de groupe au travail ?* 9<sup>e</sup> Université de printemps de l'IAS, 17,18 et 19 mai, Moscou.
- van Hoorebeke D. (2006a) La contagion émotionnelle : problème ou ressource pour les relations interpersonnelles dans l'organisation ? *Humanisme et Entreprise*, 279.
- van Hoorebeke D. et R. Samet (2006b), Modèle mathématique de la contagion émotionnelle au travail : modélisation d'une contagion émotionnelle préalablement observée, 74<sup>e</sup> Congrès ACFAS, Université McGill, mai, Montréal.
- van Hoorebeke D. (2006 c), *Une lacune de la recherche d'universalité de la RSE et de ses outils : le management des Ressources Humaines en fonction de la culture nationale*, Symposium RESPONSE :« La RSE au-delà des labels : un regard critique sur un phénomène en vogue », 8<sup>e</sup> Université de Printemps de l'Audit Social, 25, 26 et 27 mai, DAKAR (Sénégal).
- van Hoorebeke D. (2006d) *Le comportement responsable des salariés au travail : une investigation théorique*, 24<sup>e</sup> Université d'été de l'Audit Social, EUROMED Marseille, 31 août et 1er septembre.
- van Hoorebeke D. (2004) La dissonance émotionnelle au travail : une approche ethnométhodologique, *Management et Avenir*, 3, janvier, 62-81.
- van Hoorebeke D. (2003a) le management des émotions au travail : une reconsidération des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 49, 3<sup>e</sup> trimestre.
- van Hoorebeke D. (2003 b) *les émotions au travail : processus, conséquences et leviers de gestion*, thèse de doctorat, Université Aix-Marseille III, IAE Aix-en-Provence.
- van Hoorebeke D. et J. Morana (2002) Le rôle de la contagion émotionnelle dans l'acceptation du supply chain management, *Direction et Gestion*, 198, nov-déc.
- van-Hoorebeke, D. (2000) *Etude exploratoire des facteurs d'influence de l'expression d'émotions au travail*, Working Paper n°588, IAE Aix-en-Provence.
- Van Kleef, G. A. (2009) How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model, *Current Directions in Psychological Science*, 18, 184-188.
- Vas A. (2005) La vitesse de l'adoption du changement au sein des grandes organisations, *Revue Française de Gestion*, 155, 135-151.
- Vatteville E. (2008) Management stratégique de l'emploi, Rentrée littéraire 2008 Théma.

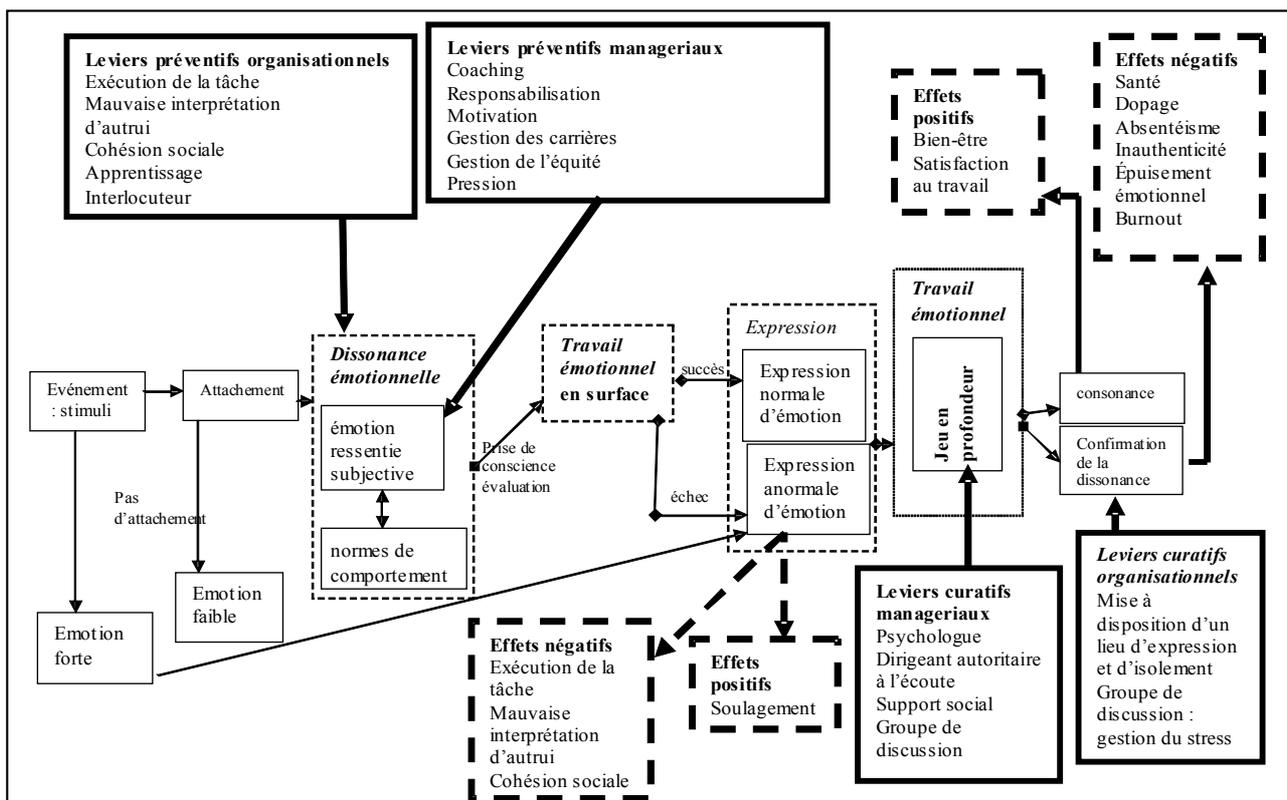
- Vega-Redondo (1997) *The Evolution of Walrasian Behavior*, *Econometrica*, 65, 3, 375-84.
- Vega-Redondo, (2007) Structural holes in social networks, *Journal of Economic Theory* 137
- Vincent J.D. (1986) *Biologie des passions*, Paris : Odile Jacob.
- von Neumann J. et O. Morgenstern, (1944 ) *Theory of Games et Economic Behavior*, Princeton University Press .
- Watts DJ, Dodds PS, Newman MEJ. (2002) Identity and search in social networks, *Science*, 296,1302–5.
- Watzlavick P. (1980) *Le Langage du Changement, éléments de communication thérapeutique*, Paris : Seuil.
- Weick K.E. et K.H. Roberts (1993), Collective Mind in Organizations: heeldful interrreleting on flight decks, *Administrative Science Quarterly*, 1993. 44
- Weiss H.M. et Cropanzano R. (1996), Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes et consequences of affective experiences at work, *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Westbrook R.A. et Oliver R.L. (1991) The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction, *Journal of Consumer Research*, 18, 1, 84-91
- Wieclaw J., E. Agerbo, P.B. Mortensen et J.P. Bond. (2006) Risk of affective and stress related disorders among employees in human service professions, *Occupational Environmental Medecine*, 63, 314-319.
- Williams, K.W. et O'Reilly, C.A. (1998) Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research, *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Zapf, D. (2002). Emotion work et psychological well-being: A review of the literature et some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.
- Zara O. (2012), Le management paradoxal, conférence, Gen Y, IAE de Paris, *innovation collaborative, Intelligence collective, Management, Management de l'intelligence collective*, 29 novembre.
- Zara O. (2008), *Le Management de l'Intelligence Collective : Vers une nouvelle gouvernance*, M21 Editions.
- Zerbe, W.J., Härtel, C. E. J., et Ashkanasy, N. M. (Eds.) (2008) Research on emotion in organizations, Volume 4: *Emotions, ethics, et decision-making*. Bingley, UK: Emerald Group Publications.
- Zhang J., Hsee C.K., Xiao Z. (2006) The majority rule in individual decision making, *Organizational Behavior et Human Decision Processes*, 2006, 99(1), pp. 102-11.
- Zid R. (2006) *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*, working paper, Université du Québec à Montréal.

## INDEX DES ANNEXES

ANNEXE 1	
Processus émotionnel	119
ANNEXE 2	
Intermède : fonctionnement biologique	120
ANNEXE 3	
CONTAGION EMOTIONNELLE : ÉTUDE D'UN EFFET DE GROUPE	121
ANNEXE 4	
CONTAGION EMOTIONNELLE : MESURE MATHÉMATIQUE	122
ANNEXE 5	
CONTAGION EMOTIONNELLE EXPERIMENTATION EN LABORATOIRE	126

## ANNEXE 1

### PROCESSUS ÉMOTIONNEL AU TRAVAIL, SES LEVIERS ET CONSÉQUENCES



## ANNEXE 2

### Bref intermède

Le cerveau possède des parties centrales et des parties périphériques :

2. Le système central est composé d'un hémisphère droit et d'un hémisphère gauche, réunis par le corps calleux, les régions ventro-médianes (ensemble de fibres connectives, zone de convergence, matière blanche).
3. Le système nerveux central comprenant le diencéphale, inclut, entre autres, le thalamus et l'hypothalamus, placés respectivement au centre et sous les hémisphères, mais aussi, le mésencéphale, le tronc cérébral, le cervelet et la moelle épinière.

Dans ce système nerveux central, la disposition de la matière grise informe sur son rôle : - (1) en couches, elle correspond au cortex, celui-ci forme la couche supérieure couvrant les hémisphères ; la partie la plus récente de ce cortex est appelée néo-cortex, communément associé au cognitif, - (2) disposée en noix, la matière grise correspond à différents noyaux enfouis dans chaque hémisphère, tels que l'amygdale (sous forme d'amète) ; il s'agit de la partie la moins récente sur le plan évolutif, le cortex-limbique, associé à l'émotion.

Ces deux systèmes sont inter-reliés par des courants électriques diffusés depuis les neurones (corps cellulaire) jusqu'à des points de contact (synapses) par des fils conducteurs (axones). La synapse peut libérer, alors, des neurotransmetteurs, messagers chimiques qui vont poursuivre la transmission du message au neurone suivant, à travers la moelle épinière et le système nerveux périphérique (corporel), jusqu'aux différents organes ou gletes, jusqu'à déclencher ou non l'action et transmettre à nouveau l'information du résultat au cerveau.

De façon simplifiée, selon la situation, certaines parties du cerveau (usine électrique) envoient, grâce aux neurones, des messages (neurotransmetteurs), à un point de contact (synapse) qui va à son tour expédier le message à un autre point de contact et ceci jusqu'à ce que le message arrive à destination, le corps (usine chimique). Lors du dernier point de contact, le message est décodé (message électrique devient message chimique) pour pouvoir être lu par le récepteur.

Dans le cadre de la prise de décision, les deux systèmes, central et périphérique, jouent un rôle (Bachara et al. , 1994, 1998, 1999 , 2000; Berthoz, 2003). Plus exactement, ce sont les régions ventro-médianes, notamment, préfrontales et l'amygdale qui entrent en jeu. Ainsi la zone ventro-médiane située dans le cortex préfrontal représente le lieu de stockage des représentations que l'individu se fait d'une situation. C'est à cet endroit qu'est réalisé le classement des données fonction du vécu de l'individu et des scénarios décrivant les conséquences probables de la décision. Cette zone s'avère, de plus, être reliée directement à des régions du cortex dites primaires, telles que la région motrice, certains ganglions ou l'amygdale. En tant que récepteur central des informations, cette dernière est, selon la métaphore dessinée par Damasio, « *le bureau des normes et des mesures* » (1994, p.250). Dans ce sens, une émotion ressentie met en activité l'amygdale du cerveau qui enclenche, entre autres, ce cortex ventro-médian. Ce dernier (1) envoie des signaux au système moteur, de façon à ce que les muscles donnent au visage des expressions de l'émotion et au corps des postures spécifiques, (2) active le système endocrinien et nerveux sécréteurs d'hormones (neurotransmetteurs chimiques) induisant des changements dans l'état du corps et du cerveau. Chacune de ces actions permet la perception d'un état corporel et mental par l'individu. C'est cette dernière qui lui confère une information sur le choix à effectuer.

Dans la situation d'une prise de décision, le cerveau cognitif et le cerveau limbique (émotions) envoient des messages de concert. Le cerveau cognitif fait l'inventaire des conséquences de chaque choix probable. Il envoie chaque scénario au cerveau limbique qui intervient comme le bureau de douanes. Ce dernier sélectionne les meilleurs scénarios, ou les messages les plus pertinents. Pour chaque message reçu, il envoie un message directement à la partie du cerveau qui déclenche les mouvements corporels, à partir du ressenti de l'individu sur tel ou tel scénario ». Ceci permet à l'individu de percevoir rapidement et distinctement le message. Enfin, il stocke les meilleurs scénarios, soit ceux qui correspondent le mieux aux valeurs, intérêts et vécus de l'individu, travail toujours effectué de concert par les deux parties du cerveau. Le processus se poursuit, ainsi, jusqu'à ce qu'il ne reste plus qu'un choix, le meilleur, selon la perception de l'individu.

## ANNEXE 3

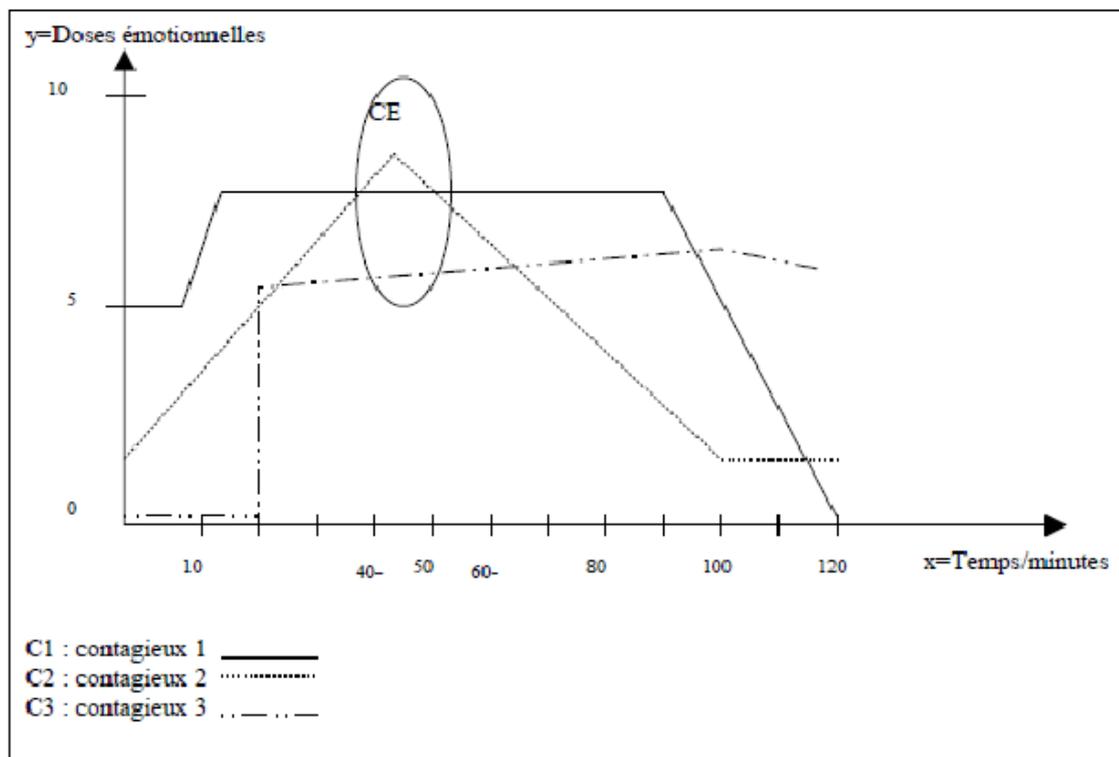
### CONTAGION ÉMOTIONNELLE : ÉTUDE D'UN EFFET DE GROUPE

Pendant les 6 mois de grève, dont 3 mois à manifester chaque jour dans la rue, des liens de groupes se sont formalisés. L'objectif de l'étude, après avoir observé les liens créés entre individus, était d'analyser la ténacité des relations établies. En cela, l'observation indiqua que, suite à la grève, les liens solides se sont avérés plus rares que les relations dites de travail ou de courtoisie. Au regard de l'analyse des observations recueillies, la cohésion sociale établie, pendant la grève, paraissait fragile. Il existe plusieurs explications à ce fait. Tout d'abord, le rapprochement entre humains était fondé sur une situation négative. En cela, la situation observée a surtout mis en exergue une interaction sociale apparaissant, par définition, entre des individus en relation ou non et se référant à un événement. Deuxièmement, les émotions négatives et positives ressenties restent fugaces et rapidement variables favorisant cette fugacité. Enfin, l'aspect éphémère de cette situation ponctuelle peut entamer ce rapprochement social, dont l'importance pourrait tendre à s'estomper dans le temps. Néanmoins, les recherches en psychologie prouvent qu'une émotion ressentie et expérimentée reste gravée dans la mémoire affective, de façon consciente ou inconsciente. Cet état de fait permettrait de contribuer à faire perdurer le rapprochement social. Sur le terrain observé, des liens « solides » se sont, néanmoins créés à partir de cette situation, menant, par exemple, des individus à se découvrir des intérêts de travail communs. Le climat organisationnel est, après la grève, perçu comme plus sain et détendu de la part de la majorité des membres. Seul un groupe d'individus est isolé, indiquant que les déliaisons issues d'émotions négatives vécues à un moment t peuvent perdurer, mais selon leurs propres dires, dans une situation qu'ils ont volontairement recherchée. Ainsi, dans les 6 mois qui ont suivi la grève, un nouvel affrontement entre ce groupe et le syndicat est intervenu, à propos de l'augmentation de la cotisation syndicale. L'objectif de cette augmentation était de renflouer les caisses du syndicat sur 2 ans, alors que le groupe affirmait que le syndicat possédait suffisamment d'argent issu de ses placements. Cependant, l'observation montre que les membres des groupes respectifs continuent à communiquer pour des raisons professionnelles et que ces affrontements n'entament aucunement les relations de travail.

## ANNEXE 4

### CONTAGION ÉMOTIONNELLE : MESURE MATHÉMATIQUE

Cette étude a été réalisée sur une période de 4 mois et plus particulièrement, étant donné la fugacité des émotions et d'autant plus de la contagion émotionnelle, 2 fois 3 heures d'observation révélatrices par les deux chercheurs. Le site observé était une classe de 193 étudiants en deux groupes (101 dans un groupe A et 92 étudiants dans un groupe B) dans une Université du Continent Américain. La contagion observée pendant un cours est issue de l'accumulation de plusieurs événements. Cette contagion sociale fut progressive au fur et à mesure des 3 cours précédents. Néanmoins, la contagion dite émotionnelle observée est apparue, selon notre analyse, sur seulement 20 minutes. L'observation des individus et de leurs comportements relationnels fut effectuée selon une grille d'observation des comportements, l'ethnogramme proposé par Ekman et Oster [1979], qui a permis de constater le degré d'émotion ressentie. Voici la visualisation modélisée de l'observation réalisée :



Il s'est alors agi de mesurer par des valeurs de « doses » qui expriment le degré d'émotion expérimentée selon l'observation sur une échelle de 1 à 20. D'après l'observation, il a été attribué des doses [Dodds et Watts, 2005] pour les différents degrés de transmission de l'émotion dans un groupe.

Il est estimé que, sur l'échelle, la valeur minimale de transmission de l'émotion d'une personne à une autre personne est de 5 doses. Selon les calculs, la valeur minimale pour contaminer un petit groupe de 1 à 10 personnes est de 9 doses. La dose minimale cumulée observée pour démarrer une contagion émotionnelle dans la majorité de la population est de 17 doses. Cette valeur d'après la théorie du network s'apparenterait à la dose nécessaire pour transmettre l'émotion entre différentes équipes. Cette théorie est particulièrement usitée dans la recherche en finance, dans les contagions boursières et bancaires. À partir de la théorie des avalanches, elle établit que la proximité géographique ou relationnelle favorise la diffusion d'une contagion.

Dans ce cas spécifique, les facteurs déclencheurs de la contagion émotionnelle observée correspondent au nombre cumulatif d'événements sur un temps donné. Dans ce cas, le groupe B a connu 5 événements, tandis que le groupe A n'en a connu que deux. Ne prenant en considération que ces seuls facteurs, il est noté :

À l'accumulation des événements en temps  $t$ ,  $E$  les événements,  $t$  temps (mois) on a :

$$\dot{A} = \# E / t.$$

Dans ce sens, d'après l'observation, pour déclencher une contagion, il faudrait une accumulation de plus d'un événement par mois, soit  $A > 1$ , puisque qu'à 1, la contagion ne s'est pas déclenchée. L'échelle mensuelle prise en considération de la relativité du temps. Une contagion ponctuelle ne réclamera pas un événement mensuel.

$$A_B = 5 / 2 = 2,5 \text{ (Groupe B)}$$

$$A_A = 2 / 2 = 1 \text{ (Groupe A)}.$$

Une seconde étape de cette étude est de mesurer la contagiosité des individus, pour pouvoir distinguer les contagieux des susceptibles à être contaminés. Cette mesure est effectuée à partir du questionnaire de contagion émotionnelle de Hatfield et al. (1994).

Le score global obtenu par l'individu donne la tendance au niveau de sa contagiosité. Or, pour une utilisation valide et mesurable de ce questionnaire, d'une part, il s'agit de compenser le déséquilibre du nombre de questions pour définir un contagieux d'un susceptible à être contaminé (13 questions / 17 questions), chaque question est, ainsi, considérée avec un coefficient de 1,5. D'autre part, les estimations de Rogers [1995], selon lesquelles, pour qu'il y ait diffusion et

imitation, 10 % des individus doivent être ‘innovateurs’, soit de notre point de vue : contagieux, est considérée. Suivre ces estimations nous permet d’appuyer le postulat de base fondé sur la théorie de Hatfield et al. (1994) et d’affirmer que les contagieux sont essentiels à la contagion de groupe, ce qui implique que leurs résultats doivent être mis en exergue pour clairement percevoir le degré de contagiosité de ces individus et bien marquer la distinction entre les deux types de personnalité (contagieux et contaminés). L’échelle de réponse aux questions est de 1 à 5 pour numériser l’échelle de Lickert utilisée par Hatfield et al.

Voici un intermède pour décrire le calcul effectué pour mesurer cette caractéristique individuelle :

*Notons  $x$  le degré de contagiosité, ainsi, la formule est :*

$$x = 1.5 \times \sum_i q_i - \sum_j q_j$$

*Avec*

$$i = 2,3,4,5,6,7,8,9,10,12,15,18,19$$

$$j = 1,11,13,14,16,17,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30$$

*Et  $q_i$  (resp  $q_j$ ) est le score réalisé par la question  $i$  ( resp  $j$ )*

*Imaginons qu’un individu  $x$  réponde 3 à toutes les questions, il obtiendra*

*$(3 \times 13) \times 1,5 - (3 \times 17) = 7,5$  (score moyen, il n’est ni contagieux, ni contaminé, ou moyennement les deux)*

*Au-dessus de 7,5 un individu est plus ou moins contagieux, au-dessous, il est plus ou moins contaminé :*

*Imaginons un individu qui répond 4/5 à chaque question au premier groupe de questions et 2 au second, il obtiendra*

*$(4 \times 13) \times 1,5 - (2 \times 17) = 44$  (score  $> 7,5$  et élevé, l’individu est contagieux)*

*Imaginons un individu qui répond 2 aux 13 questions du premier groupe et 4 aux 17 questions du second, il obtiendra*

*$(2 \times 13) \times 1,5 - (4 \times 17) = -29$  (score négatif  $< 7,5$  et élevé, il est susceptible à être contaminé)*

*Dans un cas extrême, l’individu très contagieux obtient 80,5  $((5 \times 13) \times 1,5 - (1 \times 17)) = 80,5$  en degré de contagiosité. À l’opposé, un individu fortement susceptible à être contaminé obtient -65,5  $((1 \times 13) \times 1,5 - (5 \times 17) = -65,5$ ) en degré de contagiosité. La distinction des deux types est donc bien marquée.*

Ainsi, cette étude par observation a conduit à s’interroger sur le processus de contagion sociale et plus précisément sur l’intervention éventuelle de la contagion émotionnelle en son sein. Selon les résultats obtenus, la contagion émotionnelle, caractérisée par sa fugacité et ponctualité, n’est pas à l’origine d’une contagion sociale, mais de l’effet de foule soudain. À l’instar de la théorie de diffusion des nouveaux produits, le processus atteint un paroxysme à un moment  $t$ . C’est à ce moment que la contagion émotionnelle prend tout son sens. Selon l’observation, à ce moment précis, les individus contagieux sont au degré le plus élevé de ressenti émotionnel et les autres

individus, comme le décrivent Hatfield et al., les suivent de façon inconsciente au travers de ce que l'on pourrait nommer une imitation irrationnelle, un mimétisme. En effet, d'une manière progressive, les individus contagieux ont diffusé l'information et leur mécontentement, jusqu'à ce que se crée une masse critique, dans notre cas, 25 individus environ. À cette étape, la moitié de la classe a exprimé un mécontentement, d'une façon spontanée. Les plaintes de ces individus 'suiveurs' ne signifiaient pas de réelles revendications, mais un mécontentement global. En cela, la courbe de doses de ressentis émotionnels dans le temps a conduit à formuler une échelle de contagiosité, sachant que selon notre observation les individus n'ont pas montré des comportements similaires pour déclencher une contagion. Deux d'entre eux ont diffusé leurs revendications aux individus à proximité, tandis que le troisième l'a signifié à l'ensemble des individus. À cet effet, la contagion émotionnelle, observée et par comparaison des deux groupes distincts, montre qu'un certain nombre d'événements sur un temps limité et un certain nombre de contagieux sont indispensables à son déclenchement.

## ANNEXE 5

### CONTAGION ÉMOTIONNELLE EXPERIMENTATION EN LABORATOIRE

Dans cette étude expérimente du comportement managérial de prise de décision, le principe de base est d'inviter des sujets à agir dans le cadre d'un jeu défini par l'expérimentateur. Les règles du jeu reprennent la structure de la situation économique réelle reconstruite. Les sujets (les joueurs) ont chacun un rôle d'agent économique (décideur) dont les caractéristiques sont définies par l'expérimentateur par des préférences, des technologies, des dotations monétaires et informationnelles. Chaque décision d'un joueur dans le jeu lui procure un gain (ou une perte) exprimé sous forme monétaire. Le principe de base est que chaque joueur doit assumer les conséquences financières des choix qu'il a effectués au cours de l'expérience. Les joueurs étant néanmoins des individus a priori tous différents, la pertinence de l'expérimentation économique repose sur la théorie de la valeur induite (Smith, 1976) qui permet de s'assurer du contrôle des paramètres expérimentés. Cette théorie est construite autour de 5 principes : 1) Insatiabilité : l'agent (joueur) préfère toujours disposer de plus de rémunération que ce qu'il détient déjà. 2) Proéminence (saliency) : les gains du joueur sont fonction, qu'il connaît parfaitement, de ses actions possibles et des éventuelles actions des autres joueurs. 3) Dominance : les gains monétaires issus de l'expérimentation expliquent les actes des joueurs mieux que tout autre facteur. 4) Secret : l'agent est seul à connaître ses propres dotations et ses gains au cours du jeu. 5) Parallélisme : il s'agit de la mesure de la différence entre le réel et le laboratoire, autrement dit, la validité externe des données produites dans le laboratoire.

Lorsque les conditions 1 et 2 sont réunies, elles suffisent pour accepter l'existence d'une expérience économique. Les conditions 1, 2, 3 et 4 réunies assurent le contrôle nécessaire au sein de l'économie expérimentale, ce qui garantit la possibilité d'inférer statistiquement sur la théorie. Lorsque les 5 conditions sont réunies, cela offre la possibilité d'inférer de l'expérimentation contrôlée vers l'environnement "réel". (Eber et Willinger, 2005).

Une étude utilise cette méthode d'observation et de compréhension de la prise de décision irrationnelle par contagion (van Hoorebeke, Samet et Boudarbat, en finalisation d'analyse). Le contexte théorique de cette dernière est qu'en management, afin de prendre les meilleures décisions, les théories conventionnelles, qui assument que les décisionnaires maximisent l'utilité attendue par une analyse rationnelle complète de l'information, s'opposent aux théories néoclassiques, qui

appuient l'idée que les décisionnaires ont des capacités limitées à disséquer et évaluer cette information. La difficulté que les théories conventionnelles rencontrent dans leur étude du comportement d'individus économiques et rationnels est que chaque comportement partiellement ou totalement irrationnel doit être randomisé et non envisagé, car déviant (Akerlof et Dickens, 1982). Depuis lors, quelques études envisagent l'intuition ou l'irrationalité dans la prise de décision. Cette intuition ou irrationalité est perçue comme variable explicative dans le cadre d'une prise de décision par manque d'information ou par information partielle.

Dans ce sens, l'étude réalisée expérimente le comportement managérial de prise de décision stratégique dans les organisations en le contrastant par rapport à la théorie actuelle qui suppose en général la rationalité des acteurs. À l'origine de cette réflexion, une hypothèse développée par Maffesoli (1996), puis testée par Bechara et al. (1999), les individus font des choix en rationalité limitée voire des choix irrationnels, liés aux émotions. Selon ce point de vue, cet aspect émotionnel de la décision, facteur de contagiosité, pourrait orienter un manager à décider en fonction des réactions des autres participants, par mimique émotionnelle, notamment, lors d'un manque d'informations, nécessaires à une prise de décision rationnelle en entreprise. Or, malgré la prédominance de la rationalité dans la prise de décision tant managériale qu'économique, il a souvent été proposé dans la littérature que des concurrents sur un marché oligopolistique peuvent être davantage guidés par l'imitation plutôt que par des calculs de profitabilité. Suite à une suggestion de Todt (1970, 1971, 1981, 1996) dans l'analyse de son étude expérimentale des décisions d'investissement et de fixation de prix, plusieurs auteurs, Vega-Redondo (2007, 1997), Schlag (1998) et Rhode et Stegeman (2001), ont décrit le processus d'imitation en tant que facteur de prise de décision face à la concurrence dans le cadre de la théorie des jeux. Selon l'hypothèse de base fixée, la prise de décision des organisations est dépendante de cette contagion émotionnelle.

Au regard des nombreuses études, les facteurs d'influence de la prise de décision sont essentiellement liés à l'information. On y retrouve la complexité de l'information (Mintzberg et al. (1976), l'information partielle (Safavian et Landgrebe, 1995) l'incertitude (Dammaki, 2004), le type de décision (programmées/non-programmées, Mintzberg et al. (1976), le risque perçu (Snizek, 1998 ; Blais et Weber, 2006), le temps (Dammaki, 2004) et l'environnement socio-culturel et l'expérience du décideur (Dammaki, 2004).

Ainsi, dans le plan expérimental de l'étude, les variables considérées sont : le type d'information, le temps alloué à la prise de décision, l'environnement externe, le type de décision et le risque perçu. La classification selon l'importance des variables influentes conduit à contrôler

certaines variables, telles que l'environnement externe et le type de prise de décision. Les variables 'environnement socio-culturel' et expérience du décideur seront contrôlées afin d'éviter les biais de l'étude. Ces variables influenceraient l'utilisation de l'intuition dans la prise de décision (Dammaki, 2004).

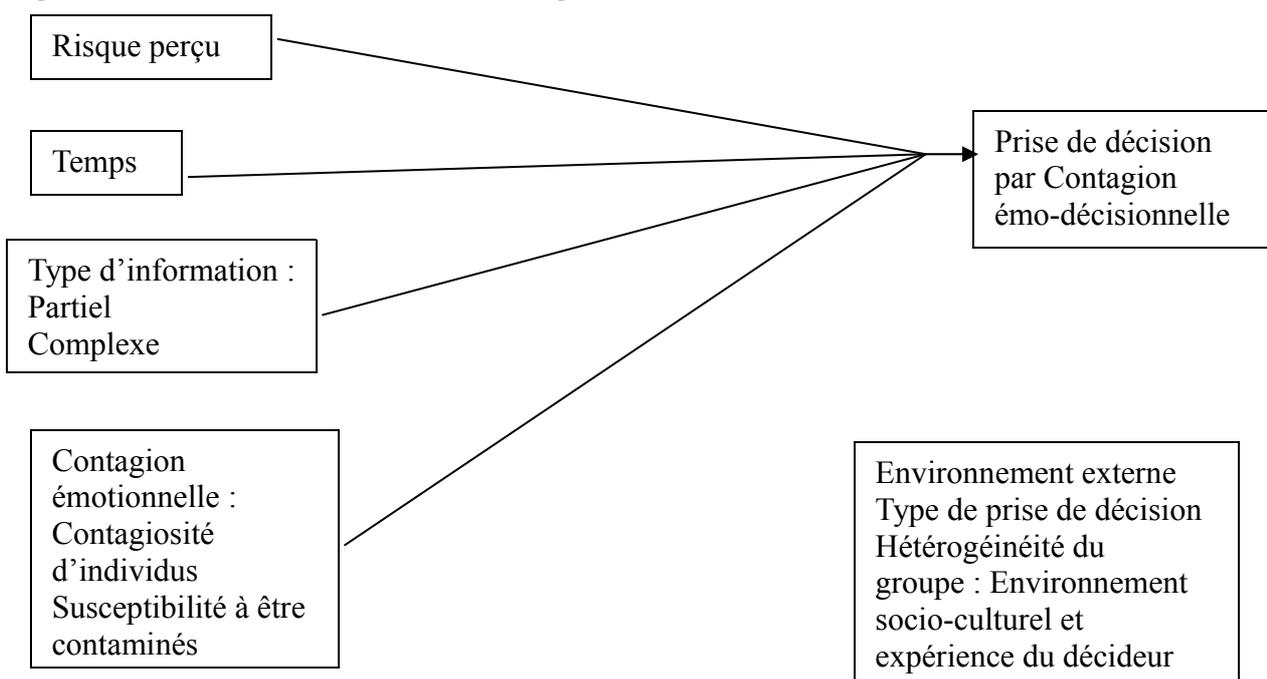
L'expérimentation en laboratoire induit, automatiquement, un contrôle de l'environnement externe. Le type de prise de décision est fixé par le sujet même de l'étude, la décision stratégique d'entreprise, la spécification, qu'il est nécessaire de préciser, porte sur son aspect non programmé, soit une décision imprévisible, car non répétitive.

Le risque perçu par le décideur, le temps, la complexité de l'information, l'aspect partiel de l'information et l'incertitude composent les variables indépendantes. Ces premières variables selon l'hypothèse influent sur la prise de décision.

L'étude précise de la contagion émo-décisionnelle implique la considération de variables descriptives de l'émotion ressentie, de la contagiosité ou de la susceptibilité à être contaminés des individus décisionnaires. L'échelle de contagion émotionnelle, proposée par Hatfield et al. (1994), testée a posteriori par plusieurs études, met en exergue deux dimensions, la contagiosité de certains individus et la susceptibilité à être contaminés des autres individus. Ces deux dimensions forment la condition sine qua non à l'existence d'une contagion émotionnelle.

La figure 1 présente le plan expérimental au travers du modèle de recherche de l'étude, il décrit les variables considérées et le lien supposé entre les différentes variables.

Figure 1 : modèle de recherche de la contagion émodécisionnelle



À partir de ce modèle, 4 hypothèses sont à valider ou infirmer

Hypothèse 1 : la contagion émotionnelle intervient dans la prise de décision managériale stratégique  
En contrôlant que : Hypothèse 2 : le risque perçu influence la prise de décision par contagion émotionnelle  
Hypothèse 3 : la complexité et le manque d'information influencent la prise de décision par contagion émotionnelle et  
Hypothèse 4 : le temps imparti à prendre la décision managériale influence la prise de décision par contagion émotionnelle (contagion émotionnelle)

Ci-après, le descriptif de l'étude permet d'en comprendre les rouages :

*L'avantage de cette approche est que l'environnement simplifié du laboratoire permet de contrôler les études sur le comportement humain tout en approchant les situations du monde réel. Notre choix de situation s'appuie, à l'origine, sur la méthode du jeu de la minorité (Challand et Zhang, 1997), version simplifiée du jeu du bar El Farol. Dans ce jeu, les joueurs choisissent à chaque tour la décision A ou B, décisions à grande similarité. Les joueurs faisant partie de la minorité gagnent un point, tandis que ceux qui font partie de la majorité n'en gagnent aucun. Les joueurs choisissent en suivant la stratégie qui prédit le mieux le camp minoritaire sur les tours précédents. Dans ce jeu, les stratégies ne sont donc pas issues de raisonnements primitifs, mais à partir de tableaux décrivant l'historique et la majorité dans le camp.*

*Ainsi, dans cette expérimentation, N=70 joueurs, répartis sur 5 groupes, chaque membre du groupe (14 membres) doit choisir entre 14<sup>27</sup> choix managériaux similaires. Chaque groupe de 14 personnes compose un ensemble de 14 décideurs d'entreprises qui ont à prendre x fois la même décision (M), dans notre cas, M=14 décisions. Après avoir eu connaissance d'un document spécifiant diverses informations (partielles et complexes<sup>28</sup>) sur chacun de ces choix, les individus devront trancher en fonction de leur stratégie, de leur conviction, de leur analyse et du choix perçu des autres joueurs (perception inconsciente). Les documents détaillent que les 14 choix ont :*

*-les mêmes conséquences tant positives que négatives selon qu'il y ait réussite échec (pertes/gains financiers, pertes/gains humains, pertes/gains techniques),*

*-demandent le même investissement (financier, humain, technique)*

*-possèdent des caractéristiques similaires (technicité, temps de mise en place, formation),*

*-tendent à atteindre le même objectif (flexibilité face au marché, gains financiers) (cf. synopsis).*

*Seul un choix est gagnant et permet de remporter une cagnotte, une décision, tirée préalablement au hasard par l'expérimentateur. Voici le détail de la structure de l'expérimentation :*

*Chaque groupe est composé en fonction des dimensions de la contagion émotionnelle. Pour cela, chaque individu doit répondre à un questionnaire de contagion émotionnelle (contagieux/contaminés), au début de la participation. Suite à l'analyse numérique (van Hoorebeke et Samet, 2006), du degré de contagiosité de chaque individu, les groupes sont composés. En s'appuyant sur l'analyse de Rogers (1995), selon qui pour qu'il y ait diffusion et imitation, il est nécessaire que les contagieux (innovateurs et adopteurs*

<sup>27</sup> Selon nos calculs statistiques et probabilistes

<sup>28</sup> utilisation des initiales du nom de la pratique, parfois en anglais, tel que dans la réalité

*précoces selon sa théorie de la diffusion des nouveaux produits) représentent 10 à 15 % de la population. Ainsi, chaque groupe de 14 personnes doit être composé de 2 contagieux émotionnels. Chaque groupe de 14 personnes est observé par un expérimentateur (observations notées dans un journal de bord) et filmé par trois caméras en plan large de chaque groupe, positionnées en triangulation. L'enregistrement vidéo et la réponse de chaque individu à une question qualitative permettent de confirmer/infirmier et peaufiner les observations des expérimentateurs<sup>29</sup>. Les individus n'ont pas le droit de communiquer verbalement. Afin de faciliter la tâche, l'expérimentation se fait sur 5 sessions de 14 personnes, dans le laboratoire d'expérimentation du Cirano, centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations de Montréal.*

Le jeu se déroule de la façon suivante :

*Après un accord écrit de participation à l'expérimentation, des adultes actuellement inscrits sur une liste de volontaires à participer à des expérimentations<sup>30</sup> (70 adultes de tout statut, âge, sexe, assurant l'hétérogénéité maximale du groupe), un plan du placement est dessiné. Chaque joueur est installé face à une table de travail. 14 personnes sont rapprochées physiquement en considération de la théorie du network, signifiant que la diffusion et imitation se fait dans un premier temps avec des individus proches, que ce soit en termes de proximité physique ou relationnelle. « when social contagion takes place via a sparse network, epidemics can only occur for social contagion when the connectivity of the network is neither too sparse nor too dense. » (Watts, 2002). Chaque joueur individuellement, après avoir lu le document informatif sur les règles du jeu et la description des 14 décisions possibles, fait un choix sur une grille préalablement établie en cochant la case de son choix à chaque décision, soit 14 fois. Après chaque décision, le résultat perte ou gain est donné à chaque joueur sous forme papier. Les joueurs ayant choisi la bonne décision obtiennent des points. Chaque point représente 0,5 \$ de gain pour l'individu. Les perdants ne perdent rien et reçoivent un papier similaire d'une valeur de 0 point. L'intervention de ce gain individuel tend à reproduire la réalité. Le choix d'un décideur pour son entreprise permet de faire des gains, un mauvais choix lui fait perdre de l'argent. Le gain moyen d'un individu est de 3,78 \$, avec un gain maximal de 7 \$ (ajoutés aux 10 \$ de déplacement<sup>31</sup>). Les décisions des 14 individus sont visibles par les autres individus du groupe, installés de manière à pouvoir percevoir les prises de décisions de chacun, perception accentuée par des crayons<sup>32</sup> de couleurs différentes/ une couleur par choix. Les décisions, si elles sont prises de prime abord de façon rationnelle, en fonction des informations obtenues par la lecture des documents, devraient davantage s'apparenter à un « copiage » des décisions des individus gagnants, puisque les décisions sont en différents points similaires en termes de conséquences, à part leur appellation. Afin de considérer, chacune des variables influentes de notre modèle, le temps de prise de décision est limité à 20 secondes chronométrées<sup>33</sup>,*

<sup>29</sup> Comment avez-vous pris vos décisions ? (sur une feuille donnée post-jeu, avec demande du pseudonyme)

<sup>30</sup> Liste du Cirano

<sup>31</sup> Selon la convention du centre de recherche (Cirano), la rémunération moyenne des participants doit comporter 10 \$ de base pour arriver à l'heure et participer.

<sup>32</sup> Le perception est un élément indispensable à la contagion, néanmoins si l'individu perçoit quelle décision est prise par l'autre, il ne connaît pas les raisons de ce choix, ni s'il est bon, sauf à repérer son comportement et ses expressions et le fait que cet autre reprend à chaque décision le même crayon. Il imite, donc, de façon irrationnelle.

<sup>33</sup> La limitation du temps influe négativement sur la prise de décision rationnelle. Elle est accentuée volontairement dans ce jeu et tend à reproduire la fugacité des émotions.

*soit une étude d'une durée de 25 minutes maximum pour le jeu (5 minutes de jeu + 10 minutes de lecture + 5 minutes pour la distribution des résultats de chaque participant+ 5 minutes de question ouverte post-jeu). Le petit nombre de personnes par groupe facilite l'observation et la gestion de la distribution des résultats à chaque individu. Les informations sur la description des décisions sont partielles et complexes, le risque perçu est établi par les conséquences probables de chaque décision prise pour l'entreprise de chaque décideur, mais aussi par les gains et non-gains individuels issus du jeu. L'objectif de ces facteurs est de servir de déclencheurs d'une contagion émo-décisionnelle et de limiter les prises de décision au hasard, l'individu percevant dès le début du jeu, la nécessité d'une réflexion par la lecture du document.*

*Une question ouverte est posée, par papier, juste après le jeu à chaque individu : comment avez-vous pris vos décisions ?*

*3 analystes, l'observateur et 2 personnes, préalablement entraînées à décoder les émotions au travers de leurs expressions visionneront les enregistrements des 3 caméras placées dans la salle en triangulation. La codification, fondée sur un ethnogramme des expressions faciales et corporelles (Ekamn et Foster, 1979) permet d'analyser l'intervention de contagion émotionnelle en fonction du changement de comportement de chacun des participants au cours de l'expérimentation. Il s'est agi d'analyser le comportement individuel en fonction des résultats obtenus pendant le jeu, des observations du journal de bord, soit le comportement décomposé en 4 périodes : temps  $t$ ,  $t+1$ ,  $t+2$  et  $t+3$  .*