

Introduction

« Quelqu'un qui utilise la violence, renverse de la bière ou profère un langage offensif, sera condamné... », établissait le registre de la corporation des apprentis boulangers en 1904. En 2012, le carnet des apprentis boulangers précise : « Attitudes et comportements professionnels¹ : ponctualité, hygiène personnelle [...], sens des responsabilités, ardeur, travail d'équipe, minutie... » La gestion des comportements au travail ne date pas d'hier et elle a largement évolué. Si au départ elle avait pour objectif d'éviter les émotions intenses, on retrouve à présent des termes plus modérés. Seraient-ils devenus indépendants de toute émotion ?

Si au Moyen Âge les réunions populaires étaient dominées par les turbulences et la confusion, le comportement de l'élite dans les cours européennes est restreint et raffiné (Elias, 1994). Puis, aux XV^e et XVI^e siècles, les corporations de commerçants et artisans émergentes tentèrent de réguler l'interaction mutuelle. D'ailleurs, parmi les régulations instaurées par ces corporations, nous retrouvons les prémices de nos procédures de réunions actuelles. Au XVII^e siècle, un prêtre espagnol (Gracián, 1864) développe le raffinement tactique. Le conseil que son livre *Oraculo manual y arte de prudencia* transmet ne recommande pas seulement des règles spécifiques de comportement mais suit l'objectif du développement de la position de pouvoir. On y retrouve un aspect émotionnel indéniable :

– « Les passions sont les brèches de l'esprit. La science de plus grand usage est l'art de dissimuler. » (p. 91) ;

– « Faire et faire paraître. [...] Les choses ne passent point pour ce qu'elles sont, mais pour ce qu'elles paraissent être. Savoir-faire, et le savoir montrer, c'est double savoir. » (p. 112) ;

1. Disponible à l'adresse : <http://csmoca.org/pdf/carnetapprentissageboulangerjuin2012.pdf>.

– « L'art de se contenir. [...] Le premier pas de la modération est de s'apercevoir que l'on se passionne. C'est par là qu'on entre en lice avec plein pouvoir sur soi, et que l'on sonde jusqu'où il est nécessaire de laisser aller son ressentiment. C'est avec cette réflexion dominante qu'il faut entrer en colère, et puis y mettre fin. » (p. 129) ;

– « Ne point passer pour un homme d'artifice. [...] La sincérité ne doit jamais dégénérer en simplicité, ni la sagacité en finesse. » (p. 171) ;

– « Prévenir les offenses, et en faire des faveurs. [...] On coupe le passage à l'injure en la prévenant par une courtoisie. » (p. 196).

Ces différentes prémices déterminent la fondation des règles de comportement contemporaines. Ces conseils sont parfaitement révélateurs de la place des émotions et de la gestion qu'elles imposent pour ne pas sombrer dans la déviance. Actuellement, au croisement des politiques de la production, du commerce, du travail collaboratif et de l'ubérisation, de plus en plus d'individus dans notre société, les ont adoptés.

Ça n'a pas toujours été le cas. Dans les premières organisations industrielles, seuls les dirigeants de compagnies et leur environnement immédiat profitaient de ce type de considération. Les employés étaient, alors, contraints de suivre des règles qui ressemblaient sensiblement à celles du registre des corporations du XV^e siècle. De nos jours, l'image de l'organisation en tant que pyramide de commande et de contrôle ne s'accommode plus avec le design moderne de l'entreprise qui se tourne, de plus en plus, vers des unités en réseau. L'échange et la coordination horizontale y sont de mise. Les employés doivent, ainsi, avoir la capacité de coopérer sereinement et d'ajuster leur comportement à la demande. Dans ce contexte, le comportement hiérarchique de supériorité devient incompatible. Exprimer une confiance robuste, garder son calme, aiguiller les autres de façon tactique n'est plus le défi. L'interdépendance oblige, en effet, à diminuer les comportements modelés et à augmenter des manières plus informelles. Ces manières informelles requièrent aux interlocuteurs de se tester eux-mêmes et de tester l'autre dans la relation. De ce fait, l'individu doit uniquement se fier à son propre jugement et gérer ses propres émotions (Elias, 1994).

Dans l'entreprise, pour simplifier, deux types d'émotions transparaissent, négatives et positives. Concernant les négatives, la jalousie, le désappointement, la colère, le jeu de commérage et de pouvoir occupent constamment les individus au travail. En effet, selon Thibodeau, consultant en ressources humaines, sur sa page web², une émotion ressort comme un outil pour atteindre un but préalablement décidé. « Vous ne prendrez pas un tournevis si vous voulez planter des clous, vous prendrez un marteau. » Selon cet auteur, c'est la même chose avec les émotions. Certaines émotions visent à

2. Disponible à l'adresse : <http://www.psycho-ressources.om/bibli/emotions-et-croyances.html>.

contrôler les autres afin d'obtenir quelque chose. Par exemple, des gens utilisent la colère comme moyen de se faire obéir. D'autres utilisent la haine pour se venger de quelqu'un... Est-ce que ça fonctionne ? Pas toujours et lorsque ça fonctionne, les résultats ne sont que temporaires. À moyen et long termes, l'usage de la colère, de la rancune, du ressentiment, de la critique, du blâme, de l'intimidation, de la menace, de la culpabilisation et autres émotions du même genre pour manipuler et contrôler les autres ou pour obtenir quelque chose d'eux dégénère en conflits majeurs et en un échec parfois douloureux. D'autres émotions peuvent nous parasiter, nous empêcher d'obtenir ce que nous voulons. Elles se présentent sous la forme de peurs qui peuvent générer divers blocages.

Pour autant, il y a aussi les émotions comme l'enthousiasme, la joie, l'amour, la passion, le plaisir. Ces émotions facilitent les bonnes relations avec les autres. Ainsi, la rationalisation de l'interaction dans nos organisations modernes réclame de prendre en main, de gérer l'« irrationalité » des émotions et, notamment, des émotions dites « négatives ». Les employés sont encouragés à rechercher l'expression de l'authenticité. Ils apprennent à être plus directs, mais aussi plus respectueux et flexibles, en témoignent des articles relevés dans la presse grand public. Le journal *Les Échos* dans son article « Les émotions dans l'entreprise » (Batlle, 2002) nous en fait part : « L'heure n'est plus au salarié docile et jamais responsable ni coupable. » Leur difficulté à gérer les émotions considérées négatives crée, souvent, une tension élevée. Pour Arrivé (2001), ne rien exprimer, outre la souffrance que ce comportement induit, nous coupe de toute relation vraie et génère des attitudes agressives liées à la frustration. Par ailleurs, les moyens les plus destructifs pour diminuer cette tension, tels que le commérage, les insinuations, le cynisme, la paranoïa, les frictions, peuvent conduire l'organisation à un état de rupture. La pression d'interdépendances accrues et les capacités à gérer cela sont si précaires qu'une dynamique d'augmentation des frictions a, plutôt, de grandes chances de se développer. Pour preuve, un article de *Libération*, « Démunis face aux tensions » (Daumas, 1999), présente l'interview du sociologue Vincent Dubois qui narre, dans son livre *La vie au guichet* (2008), le cas des guichetiers d'une caisse d'allocations familiales. « J'ai vu à plusieurs reprises des agents craquer : ils s'étaient laissés déborder, ils n'arrivent plus à faire la part des choses entre le personnel et le professionnel [...] Tout cela crée des tensions et une situation de malaise » (p. 3). L'humain doit pouvoir gérer ce genre de situation qu'il peut rencontrer pour couper cette frustration. Il doit pouvoir s'exprimer et libérer ses émotions.

Face à ce premier changement de mode effleuré, les managers ne sont pas en reste. Actuellement, ils se doivent de décider de façon rationnelle et optimale de gérer leurs émotions et celles des autres en faisant preuve d'intelligence émotionnelle, de se montrer responsables, de veiller au bien-être. Cela devient si important que Farhad

Manjoo, dans l'article « The Happiness Machine: how Google became such a great place to work » (2013), écrit : « [...] il y eut un problème de joie. Google encourage à tel point le bien-être de ses employés que ça peut paraître absurde pour ceux qui travaillent en dehors de Mountain view. » Or, si le concept d'émotion évoque quelque chose à chacun, encore faut-il pouvoir le comprendre et le cerner, d'autant plus lorsqu'il est question de le manager. C'est l'objectif poursuivi par ce livre : comprendre le vivant pour mieux le manager de surcroît de façon responsable.

En effet, actuellement et parallèlement à un collectivisme exacerbé, la responsabilisation fait surface. L'organisation et son management modifient leur vision des choses, leur fonctionnement et gagnent en responsabilité. Changement de mode de fonctionnement ou changement de vision du fonctionnement ? Dans ce contexte, manager dans nos entreprises contemporaines réclame 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 ;
- 3) mais aussi de prendre les bonnes décisions, très rapidement ;
- 4) d'instaurer un bien-être au travail ;
- 5) ou encore de faire accepter les changements indispensables à une flexibilité de l'organisation face à un marché en constante évolution ;
- 6) d'être responsable.

Selon nous, le management futur dépend d'une intelligence collective, d'une gouvernance, d'une dimension responsable qui envisagent l'homme à l'œuvre (managers et employés) comme une entité globale, un être total et complexe à la fois cognitif et intuitif, corporel et émotionnel.

À ce niveau, la complexité de manager prend tout son sens. Pour assurer un profond ancrage du nouveau management qui se profile dans l'entreprise, ce dernier 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, à dépasser les clivages et à montrer qu'un management se conçoit de façon holistique. Selon nous, le management actuel de terrain a une fâcheuse tendance à se restreindre en agissant sur des éléments trop précis. Loin de nous l'idée d'affirmer que les points de détail sont à négliger, mais ils restent restrictifs. L'action au « coup par coup » favorise davantage la réaction que la proaction. L'émo-management prône l'appréhension de qualité de vie, la qualité des relations humaines, la qualité des relations de travail, la qualité des choix effectués.

L'autre spécificité d'un émo-management 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). Dans le cadre de cette théorie, la règle recherchée est l'équilibre coopératif (Capron et Quairel, 2007). La réussite d'une stratégie 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 (2003) souligne la difficulté à gouverner les parties prenantes parce qu'elles ont souvent des objectifs différents voire opposés. Comme le notent Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), les enjeux en présence nécessitent de mettre en place des arbitrages et des compromis qui satisfassent à la majorité des parties prenantes concernées. Les nouvelles règles managériales reposant sur le collectivisme (recherche d'une richesse quantitative et qualitative collective) (Asselineau et Piré-Lechalard, 2009) laissent, à nouveau, toute son importance à l'é-motion.

Pour percer les mystères de cette nouvelle vision du management, à la fois complexifiée, s'attendant à gérer des parties prenantes diverses, en intelligence collective, dans une démultiplication des intérêts individuels, une étude et analyse du comportement humain, au travers des émotions, vu comme un élément intrinsèque, biologique, psychocognitif, psychosociologique et neurologique, inhérent à l'être humain, sont indispensables.

Historiquement, après que la considération même d'existence d'émotions chez l'animal a été rejetée par la recherche scientifique, en 1872, 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. C'est seulement depuis les vingt dernières années que les émotions sont 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 « abrégé de concepts non scientifiques caractérisés par le subjectivisme » (Lazarus, 1991), un épiphénomène. D'un point de vue comportemental, l'émotion fut finalement perçue comme un « motivateur », une entité qui influence le choix d'un individu en réponse à un stimulus externe ou interne. Il est reconnu qu'une émotion existe à la fois dans la dimension personnelle et sociale de l'individu. Elle forme cette capacité d'adaptation et de changement, ce lien qui établit nos relations et nous met en interaction avec l'autre. Ce sont de récentes études en recherches cognitives qui ont démontré que les émotions sont un mélange de plusieurs facteurs biochimiques, socioculturels et neurologiques, notamment les nombreuses études de O'Regan, dans les années 2000. Elles se traduisent par des réactions spécifiques : motrices (tonus

musculaire, tremblements, etc.), comportementales (incapacité de bouger, agitation, fuite, agression, etc.) et physiologiques (pâleur, rougissement, accélération du pouls, palpitations, sensation de malaise, etc.). Ces dernières sont devenues 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 avec un grand S. Les émotions sont, à présent, 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, McAllister (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, à l'heure où le travail devient davantage collaboratif, à l'heure où l'on demande aux managers d'écouter les collaborateurs, de faire preuve d'humilité, de savoir reconnaître leurs erreurs, de faire preuve d'empathie, à l'heure où les recherches sur le sujet sont prolixes et ce depuis de nombreuses années (Ashkanasy, Humphrey et Huy, 2017), peut-on considérer que le management peut et doit envisager leur intervention plus en profondeur ? Pour répondre à ce questionnement et après avoir établi un rapide tour d'horizon sur les définitions et conceptions originelles de l'émotion, le but est de montrer, à travers une analyse théorique d'une revue de la littérature récente en

management, neurologie et psychologie, le rôle des émotions dans la prise de décision, la gestion du changement, l'autorité et les relations sociales inter et intra-entreprises.

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.

Management (gérer à la main), « émo-management » (gérer les émotions). Conduire à la main et gérer les émotions, deux systèmes qui pourraient paraître inconciliables. Pourtant, la gestion du cheval à la main présuppose une confiance de l'animal. Gérer les émotions de l'humain présuppose une confiance et tout un art d'agir et de se comporter.

Dans son 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, 2010), 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, selon Hirèch³. 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, le salarié développerait une citoyenneté organisationnelle.

3. Disponible à l'adresse : https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/2883/Hireche_Lorea.pdf?sequence=2.

Selon notre vision, l'émo-management est intrinsèquement lié à la compréhension, assimilation et régulation « intelligente » des émotions. C'est ce que cet écrit tend à montrer. Qu'il s'agisse du niveau individuel ou collectif, le management ne peut simplement pas se détacher et omettre les émotions puisqu'elles sont une partie intégrante de ce qui fait l'humain dans tout cadre de vie. Pour réaliser notre démonstration, il s'agit, après avoir établi une description synthétique de ce qu'est l'émotion, de prendre en considération la définition du Littré du management décomposé en deux parties, le niveau individuel et le niveau collectif.

Dans ces parties, plusieurs axes du management sont décrits en fonction de l'intervention des émotions.

– L'un des axes 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 et comptent sur leurs managers pour mener une équipe qui en prendra soin. Il convient donc que ses membres comprennent leurs besoins présents et futurs, qu'ils 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 peut être soumise aux normes organisationnelles et occupationnelles, inductrices de dissonances, émotionnelles, cognitives et conatives. L'objectif est, au travers d'une analyse littérale 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. Cet objectif peut, dans ce cadre, s'avérer une aide précieuse au management.

– Le deuxième axe « un art de motiver : l'implication et la satisfaction » 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 certaines pratiques au sein de l'entreprise si elle est imposée, inhibée ou falsifiée et simulée.

– Le troisième axe « un art de bien disposer : l'approche processus, approche 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.

– Le quatrième axe s'appuie sur « un art d'assurer la santé-sécurité au travail : le bien-être au travail ». Il est à considérer que le management responsable ne peut pas ne pas envisager la santé et la sécurité au travail. Ici, sont décrits l'aspect émotionnel et ses effets biologiques en lien avec les risques psychosociaux au travail.

– Le cinquième axe porte sur l'« approche factuelle pour la prise de décision efficace : la connaissance du processus de décision irrationnelle ». Cet axe développe en détail le processus de prise de décision élaboré par Berthoz (2003) 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, sous son aspect individuel et collectif.

– Le sixième axe décrit : « un art de diriger : le leadership authentique et l'intelligence émotionnelles. » Ce dernier montre que le leadership, qui peut selon Le Bas (2004) conduire au management responsable, est induit par une expression authentique. Les 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 septième axe « un art de concilier le présent au futur : un pur principe d'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 de changement mis en place.

– Le huitième axe indique que le management est l'art de rassembler selon un principe : des relations mutuellement bénéfiques avec les autres. L'art de rassembler ne saurait être sans le charisme du « meneur », leader. Néanmoins, 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. 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 neuvième axe « un art de gérer la diversité : apprendre et créer 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.

– 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 autant 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, exclu du groupe.

Comme précisé plus avant, ces différents axes sont décrits sous deux grandes parties, manager l'individu et manager le collectif. Le futur du management n'est plus dans l'individualisme mais dans le collectif, en cela un accent particulier est posé sur le collectif. Paradoxalement, cet écrit est, en cela, en accord avec Descartes, célèbre pour son « cogito, ergo sum ». Selon lui, l'individu peut être considéré comme un moyen de mettre en valeur les talents individuels pour construire une organisation collective viable, une intelligence sociale. Il écrit dans son livre *Les passions de l'âme*, art. 156, en 1649 :

« Ceux qui sont généreux en cette façon sont naturellement portés à faire de grandes choses, et toutefois à ne rien entreprendre dont ils ne se sentent capables. Et parce qu'ils n'estiment rien de plus grand que de faire du bien aux autres hommes et de mépriser son propre intérêt, pour ce sujet ils sont parfaitement courtois, affables et officieux envers chacun. Et avec cela ils sont entièrement maîtres de leurs passions, particulièrement des désirs, de la jalousie et de l'envie, [parce] qu'il n'y a aucune chose dont l'acquisition ne dépendent pas d'eux qu'ils pensent valoir assez pour mériter d'être beaucoup souhaitée. »

En effet, pour assurer un management collectif efficient, pérenne et responsable, l'individu ne peut être envisagé comme une simple entité d'un groupe. Il est, dans ce livre, en tout temps perçu comme un être distinctif doué de raison et d'émotion. Dans le collectif, l'individu doit pouvoir obtenir la reconnaissance personnelle, l'estime de soi, assouvir ses propres besoins, se sentir satisfait pour s'impliquer de façon constante dans son entreprise et ses projets. C'est, notamment, ce paradoxe collectivisme/individualisme qui fait la sophistication de cette nouvelle vision du management, d'autant plus lorsque l'on comprend qu'elle repose sur un aspect émotionnel non négligeable, l'émo-management.