

ACCUEIL >> TRIBUNES >> LA RAISON OU L'ÉMOTION : L'IMPOSSIBLE CHOIX DU MANAGER. PAR JEAN-CLAUDE ANCELET

TRIBUNES

# La raison ou l'émotion : l'impossible choix du manager. Par Jean-Claude Ancelet

Publié le 03/03/2025



**Le manager actuel se doit d'être performant et parfait. Il porte l'excellence opérationnelle et gère la diversité des convictions, mœurs et parcours. De ce fait nous lui demandons de pratiquer la raison et la logique tout en sachant détecter les émotions de ses collaborateurs. Nous allons jusqu'à espérer qu'il ne soit pas prisonnier de ses propres émotions ! Il s'avère toutefois, que ces deux dimensions sont indissociables et symbolisent le champ d'action du manager de demain.**

## L'émotion est capitale et n'est pas qu'un vil défaut

L'**émotion** est la résultante d'une interaction entre l'environnement et le monde interne de chaque être humain. Elle implique des phénomènes neurologiques, biologiques, psychologiques qui peuvent être plusieurs à se chevaucher au même moment.

L'émotion est en pleine exubérance sous le double impact d'un environnement économique organisationnel de plus en plus vibrant et volatil et d'un évident accroissement du comportement individuel.

Le temps court qui rythme notre vie fait que l'**interaction** s'exprime sans régulation et décuple l'émotion résultante jusqu'à la transformer en **frustration** et en **rancœur** potentielle. L'émotion n'est pas un sentiment au sens où elle est une réaction spontanée à une situation alors que le sentiment est un **état affectif durable** qui évolue avec le temps.

En conséquence, l'émotion fait partie du paysage relationnel et social. Elle est un **vecteur de performance sociale** et doit être prise en compte par le corps intermédiaire qui pilote le lien contractuel entre l'entreprise et le salarié : la communauté managériale.

Le manager, lui-même, vit des interactions entre l'environnement et son monde interne. Il ne peut se soustraire à ses propres émotions et n'est pas protégé par son appartenance catégorielle ou son appellation de relais de la direction. Le statut ne conduit pas, automatiquement, à se réguler c'est-à-dire à réfréner ses émotions.

L'émotion ne se combat pas. Elle nécessite d'être détectée, pesée et comprise d'où l'**empathie** qui est, elle-même, une émotion. Le captage de l'émotion est un enjeu clé de la posture managériale et s'assimile à de l'attention et du respect. Elle n'amène, toutefois pas, à l'être accepté en l'état parce qu'elle se lit, en entreprise, à l'aune de l'indispensable raison.

## La raison est vitale, la dichotomie entre émotion et raison n'est pas une vérité

L'entreprise est en quête de sa performance sociale, c'est-à-dire du **bien-être** de ses salariés en adéquation avec la satisfaction des clients et des actionnaires. Le principe fondateur est celui de la symétrie des attentions.

Elle vit avec une réelle **diversité de collaborateurs** et est amenée à intégrer les **émotions individuelles et collectives** pour résoudre la **complexité relationnelle** qui est la sienne.

Elle doit, néanmoins, veiller à réussir ses challenges divers pour **être attractive** et se développer. Dans cette optique, l'entreprise va fédérer les multiples diversités au bénéfice de groupes sociaux cohérents qui la feront avancer. Un groupe social n'est pas une agrégation débridée de personnalités différentes. Un groupe social est la quintessence des profils rendue possible par l'acceptation et le respect d'un cadre de référence partagé et vécu.

Ce cadre de référence incontestable et indiscutable induit de la raison dans la mesure où il évoque des priorités, une **raison d'être** commune, un mindset global, des pratiques et des rituels.

La raison s'explique et se justifie comme une dimension qui bonifie les émotions, les légitime et les coordonne.

Le manager porte le cadre de référence et donc la raison sans lesquels le salarié ne pourrait pas vivre ses émotions dans la structure qui, à un instant précis, l'accueille.

### À propos de Jean-Claude Ancelet

Jean-Claude Ancelet dirige le cabinet ADEIOS Consulting, spécialisé dans les relations sociales, le management et la sociologie, l'emploi et ses perspectives dans l'entreprise. Expert des nouvelles sociologies en France et en Europe, il anime conférences et séminaires sur la Génération Y, les réseaux sociaux et les collectifs de travail. Il a écrit en 2011 un livre publié aux éditions DUNOD « Recréez du collectif au travail », ouvrage qui a reçu le Stylo d'Or 2012 décerné par l'ANDRH.

Il est également l'auteur d'un Livre Blanc dédié à la Dynamique Sociale qui est téléchargeable gratuitement.



Votre adresse e-mail

Recevoir la newsletter

### À LIRE ÉGALEMENT

> Tous les articles



Après le manager coach, le manager chasseur : un changement de paradigme dans le recrutement. Par Louise Enescaux



L'entreprise a-t-elle réellement des valeurs ? Par Frédéric Fougerat



La fin du télétravail n'aura pas lieu. Par Anne-Claire Hedde



Expérience candidat : levier stratégique ou simple outil d'attractivité ? Par Julien Matsis



La loi immigration du 26 janvier 2024 est désormais pleinement applicable. Par Amandine De Sousa Lousa et Thomas Delmotte



Grande cause nationale 2025 : les dernières nouveautés concernant la santé mentale au travail. Par Magaly Siméon



Surcharge de travail : un sujet inextricable ? Par Agathe Roche et Vincent Richeux



Comment favoriser la rétention des intérimaires ? Par Étienne Colella



2025 : la révolution des compétences RH face à la pression. Par Julie Asselin

Afficher plus d'articles

Trouver un organisme de formation

### RECHERCHER UNE FORMATION...

Mots-clés

Thème

Sous thème

Type de formation

Région

RECHERCHER

Site emplois

### FORMATIONS EN MANAGEMENT

**Lefebvre Dalloz**  
Compétences

- ▶ affirmation de soi - assertivité
- ▶ nouveau manager
- ▶ gestion du temps
- ▶ prise de parole en public

Besoin d'une formation en management ?  
Contactez-nous !

### AGENDA

11  
MAR.2025

Trophées des Femmes en EA & ESAT

19  
MAR.2025

Le salon Solutions RH - Ressources humaines

10  
AVR.2025

Les Rencontres Managériales 2025

### BLOGS RH LA SÉLECTION



Le blog des soft skills



ANDRH



Le DRH



Hult EF Insights



Le blog de la formation professionnelle

>Tous les blogs

### FOCUS RH TV



IA et santé au travail : opportunité ou menace ?

>Toutes les vidéos

Toute l'actualité RH avec notre newsletter gratuite

Mon email

JE M'INSCRIS

### Inscription à la newsletter FocusRH

Retrouvez un jeudi par mois : actualité RH, témoignages, tribunes...

Votre adresse e-mail

JE M'INSCRIS