



**HAL**  
open science

## Pourquoi et comment la colère peut-elle être managée dans et hors des organisations?

Jean-Marie Seca

► **To cite this version:**

Jean-Marie Seca. Pourquoi et comment la colère peut-elle être managée dans et hors des organisations?. Louis Marmoz; Véronique Attias-Delattre. Ressources humaines, force de travail et capital humain: notions et pratiques, L'Harmattan, pp.213-228, 2010, Éducatons et sociétés, 978-2-296-12904-7. hal-01612582

**HAL Id: hal-01612582**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01612582>**

Submitted on 13 Nov 2020

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Seca Jean-Marie, « Pourquoi et comment la colère peut-elle être managée dans et hors des organisations ? », in Louis Marmoz et Véronique Attias-Delattre (éd.), *Ressources humaines, force de travail et capital humain : notions et pratiques*, Paris, L'Harmattan, pp. 213-228.

## « Pourquoi et comment la colère peut-elle être managée dans et hors des organisations? »

par Jean-Marie, SECA

Le titre de ce chapitre permet de débiter par une question de recherche (pour être plus précis deux interrogations : pourquoi et comment) qui, malgré son caractère anodin, a posé et continue à créer des problèmes insolubles à bien des dirigeants d'organisations dépassés par l'instantanéité d'une rébellion, l'imprévisibilité d'un phénomène collectif ou la survenue d'un geste autodestructeur d'un salarié auparavant sans histoire, loyal, engagé dans son travail et proactif. La furie et l'emportement colérique sont des conduites transculturelles. Elles ont une valence variable : elles sont parfois engendrées dans une suite d'interactions sans principe directeur, anomiques, mais elles peuvent à d'autres moments être inspirées, orientées, dénommées, expliquées et, au final, donner lieu à une suite d'actions politiques ou morales. Avec l'expression mélancolique et celle de la tristesse (Demeuldre, 2004), on peut considérer qu'elles forment des modes de réaction et des sentiments fermes et identifiables dans toute société<sup>1</sup>. Elles résultent d'une impuissance devant un réel insupportable.

Avec l'évolution des mouvements sociaux et idéologiques depuis une quarantaine d'années et la structuration d'une alternative managériale ultralibérale tant aux illusions communistes qu'au modèle fordiste de l'emploi à long terme, on assiste à la diffusion de modes de gestion impliquant plus de flexibilité, un management par objectifs, un développement des compétences organisées autour d'un marché flou des offres d'emploi, une forte individualisation des salaires et d'autres avantages, une contractualisation salariale affaiblissante pour les employés et des clivages entre groupes professionnels prisés, protégés, d'un côté, et des strates évaluées comme moins rares et tendanciellement précarisées, de l'autre. Une intériorisation difficile de ces contraintes sociales, globales et professionnelles a conduit notamment à une explosion des suicides sur les lieux de travail depuis une dizaine d'années en France et en Europe (Desjours, 2009).

La colère est mystérieuse à étudier parce qu'elle a de multiples causes possibles. Elle résulte de systèmes d'influences et de représentations multiples tant pendant sa genèse que durant son plein développement, puis dans son évaluation par d'éventuelles cibles, des agents de répression ou des spectateurs. Inutile de dire que je n'en connais pas tous les méandres et toutes les aspérités. Certes, il y a toujours deux victimes dans une situation de colère : le colérique et l'individu (ou l'entité) sur lequel elle est déversée. Ce sont deux raisons importantes pour lesquelles il faut manager la rage et l'enragement et tous les motifs d'emportement dans les institutions et organisations qu'elles soient publiques ou privées. J'aurais tendance à mettre sur un plan d'équivalence synonymique « rage » et « colère », même si la première circule, se gère, est élaborée, mentalisée, méditée, macère, circule parfois informellement et est thésaurisée et que la seconde se déclare avec force et bruit, enflamme son producteur et ses consommateurs/spectateurs et peut conduire à la mobilisation temporaire d'un groupe. La colère est donc, si l'on acceptait cette nuance, la *crystallisation et l'activation de la rage*. L'enragement est, complémentarément, le processus d'accès à la colère, comme l'amoureux énamouré a besoin du même chemin processuel que l'enragement (« *innamoramento* » en italien qui signifie « amour naissant ») pour accéder à ces états fulgurants et incontrôlés de l'expérience de l'amour.

L'analyse des dispositifs de prévention, de détection, de gestion, d'affrontement de la colère est bien plus difficile à formaliser. On s'y emploiera dans la troisième partie de ce texte où des exemples et des méthodes seront proposés, tirés de la littérature anglo-américaine. Je ne prétends pas avoir trouvé la bonne recette ni quoi que ce soit de révolutionnaire. Ce qui m'intéresse avant tout est le composé « colère » et son équivalent phénoménal et processuel « rage », en tant que phénomène anthropologique, mixte de plusieurs sentiments parfois antithétiques.

---

<sup>1</sup> Jean Maisonneuve, dans son excellent opuscule sur cette question, considère que *l'expérience du moi, l'amour, l'espoir, l'inquiétude, la haine, la tristesse et la joie* constituent des sentiments fondamentaux, même si, évidemment, exprimés différemment selon les contextes et les périodes historiques (Maisonneuve, 1948).

Seca Jean-Marie, « Pourquoi et comment la colère peut-elle être managée dans et hors des organisations ? », in Louis Marmoz et Véronique Attias-Delattre (éd.), *Ressources humaines, force de travail et capital humain : notions et pratiques*, Paris, L'Harmattan, pp. 213-228.

### **Rage et enragement : un excès dans la perception du monde**

L'expression de l'agressivité vitale (qui n'est pas la colère mais s'y apparente) a un lien affirmé avec la transe. Bertrand Hell narre plusieurs fois, dans son livre sur la possession, la nature rageuse et colérique des pratiques rituelles, donnant lieu à des formes diverses de d'états altérés de la conscience.

« Le désordre des gesticulations ne cède en rien à celui des éclats de voix. Pris par les esprits du désert, le Touareg tournoie, l'air hagard, les membres raidis, il jette du sable avec frénésie et menace les chanteuses en brandissant un bâton avant de s'effondrer, inerte, au sol. Les messagers de Nya se débattent, gesticulent et courent en tous sens à l'intérieur du cercle des spectateurs. Leur possession débute toujours par des tremblements, des convulsions et une chute au sol. Lors des grandes cérémonies calendaires, au moment de la sortie des autels, les possédés se font chasseurs de sorciers invisibles : ils se jettent sur les tombes du cimetière pour écouter les conseils des Ancêtres avant de se lancer dans des cavalcades échevelées. Le corps du chamane *kalash* est, dans un premier temps, secoué de violent soubresauts. Des spasmes de plus en plus violents incitent les villageois à venir le ceinturer, ce qui provoque invariablement sa fureur. Brutalement, le chamane les repousse et entreprend un mouvement chaotique d'allées et venues qui le conduisent, l'air absent, tantôt dans une course folle, tantôt très calmement, d'un rang à l'autre de l'assistance. Poussé par le rythme accéléré de la musique et les encouragements des villageois, il se met à virevolter, la tête renversée vers le ciel, le regard perdu dans le monde des fées [...]. Cet état de furie marque le point culminant de la séance chamanique et s'avère indispensable à sa réussite » (Hell, 1999, 176-177.)

L'état *enragé* n'a donc pas toujours été considéré comme une pathologie politiquement incorrecte. Si l'on sait l'observer, on peut l'envisager comme éminemment *neuronal* et *actif*. Il exprime un *aveuglement mêlé à une conscience divinatoire du réel* et à la nécessité pour tout groupe de construire des rituels d'insertion sociétale. Et cette thèse n'est pas si classique. Bastide relève que l'une des quatre fonctions des rites de possession africains est celle de divination<sup>2</sup> ; la seconde étant d'ordre politique ; la troisième, liée à la recherche d'alternatives à un statut infériorisé et la quatrième, étant issue de la nécessité d'intermédiaires entre le sacré et le profane (Bastide, 1972, pp. 91-93). La figure du chamane est l'un de ces intermédiaires. Dans un autre espace géoculturel que celui africain, il est qualifié, chez les Bouriates, par le terme « *galzuu* ». De façon récurrente, on constate l'existence d'une véritable *furie chamanique*, nettement distinguée des conduites pathologiques. Le caractère pacifiant du rituel et de la fonction de chamane est d'ailleurs opposé à une sorte de « démesure » typiquement anémique de l'homme ordinaire.

« Ce terme de *galzuu* est couramment traduit par "endiablé, enragé, fou". Il s'applique aussi bien au chien malade de la rage, acharné à mordre, qu'à l'homme ordinaire, rendu, "par les esprits", agressif à l'égard de son entourage, et qu'à l'état auquel le chamane doit absolument parvenir au cours du rituel. À la différence du chamane, l'homme ordinaire devenu *galzuu* est tenu pour malade : on le dit atteint par une rage proche de celle du chien et autres animaux susceptibles d'en être frappés. Ce concept de *galzuu* est largement utilisé dans le discours chamanique et figure, à ce titre, dans le *Dictionnaire des termes chamaniques* de Manžigeev : l'état de chamane qu'il désigne est, dit cet auteur, le point culminant de la séance, indispensable à son succès [...]. L'expression *galzuuran böölexe*, qui signifie littéralement "chamaniser frénétiquement", correspond à l'entrée en extase [...], c'est-à-dire en contact avec les esprits. Manžigeev [...] présentant l'expression *galzuu böö*, "chamane enragé", comme désignant le chamane en état de furie violente et bestiale, au moment culminant de sa séance ou "extase" [*sic*], ajoute que cet état est souvent le fruit d'une simulation, destinée à concrétiser le contact avec les esprits. Il faut comprendre que le chamane remplit son rôle de façon plus ou moins convaincante » (Hamayon, 1990, p. 522.)

Outre son origine mystique, son caractère théâtral et ambivalent, générée différemment selon le statut de celui qui l'active, la rage voisine donc avec l'état de transe, sans y être complètement assimilable. Elle renvoie aussi à une psychosociologie de l'émotion (Colletta et Tcherkassof, 2003 ; Rimé et Scherer, 1989 ; Rimé, 2005 ; Sartre, 1965) et découle parfois de la frustration, engendrée par l'issue défavorable ou inéluctable d'un conflit, d'une opposition. Elle voisine dangereusement aussi avec une pensée diffuse du ressentiment et de l'« auto-

---

<sup>2</sup> Voir d'ailleurs pour plus de détails sur l'art divinatoire et ses rapports avec la transe : Dufoulon, 1997.

Seca Jean-Marie, « Pourquoi et comment la colère peut-elle être managée dans et hors des organisations ? », in Louis Marmoz et Véronique Attias-Delattre (éd.), *Ressources humaines, force de travail et capital humain : notions et pratiques*, Paris, L'Harmattan, pp. 213-228.

empoisonnement psychologique » (Angenot, 1996 ; Scheler, 1970). Le sens contextuel différent de *galzuu*, décrit par Ivan Manžigeev, indique bien quel type de voisinage il y a entre ces deux états émotionnels et moraux.

On peut penser la rage en tant que processus intra-individuel. On fera alors référence à la théorie de la dissonance cognitive que l'enragé veut réduire par un *acting out* ou à l'analyse psychanalytique, de gestion de la libido, expliquant qu'une quantité non liée doit trouver une porte de sortie, ou à l'appréhension rationaliste qui tente de donner une première place à la philosophie « contre la passion et les ombres illusoire de la caverne » ; de l'autre, on observe un conflit extériorisé, en mouvement, la dynamique propre à l'enragé qui – s'il a un caractère, une personnalité suffisamment aguerris – a quelques probabilités de sortir de la *doxa* et d'inventer une autre voie, une innovation. La référence au phénomène de rage ou à celui plus éruptif de colère permet de surmonter l'idée de simple nébuleuse confuse d'émotions pour rendre compte de la dynamique cognitive, mentalisée propre à celui qui refuse l'existant et les contraintes censées le paralyser. Mais il faut insister sur un point : il y a une frontière étroite entre rage et ressentiment. Nous ne pouvons l'approfondir ici. Cependant, cela rend l'appréhension de ce phénomène encore plus difficile et permet d'envisager une excroissance virtuelle et amère de ce sentiment complexe, donnant lieu à l'instauration de structures idéologiques et politiques colinéaires.

« Le constat qui découle de l'expérience historique n'admet aucune ambiguïté : le petit artisanat de la colère est condamné à s'épuiser en travaux bâclés entraînant de lourdes pertes. Tant que les capacités locales des passions rebelles ne sont pas regroupées en points de collecte de la colère opérant sur de vastes espaces et coordonnés par une mise en scène visionnaire, elles se consomment dans leur brouhaha expressif. Les quanta isolés de la rage cuisent dans de piteuses casseroles jusqu'à ce qu'ils soient évaporés ou laissent des sédiments calcinés que l'on ne peut que réchauffer. C'est uniquement lorsque des énergies discrètes sont investies dans de grands projets réfléchis, et lorsque des metteurs en scène suffisamment calmes et diaboliques, dotés d'une vision à long terme, se chargent de l'administration des capacités collectives de colères, que de nombreux âtres isolés peuvent devenir une centrale fournissant de l'énergie d'actions coordonnées susceptibles d'atteindre le niveau de la "conscience politique mondiale". Il faut, à cette fin, des slogans visionnaires qui ne s'adressent pas seulement à la rage aiguë des hommes mais aussi à leurs amertumes plus profondes, ainsi que, notamment, à leurs espoirs et à leur fierté. La colère la plus froide rédige ses rapports d'activité dans le style de l'idéalisme brûlant » (Sloterdijk, 2007, pp. 92-93.)

On peut, par conséquent, imaginer différents angles d'approche, tant monographiques qu'expérimentaux ou comparatifs, de ce phénomène car la rage dans sa forme postmoderne ne se limite pas aux banlieues ou aux relations des clients avec les centres d'appel téléphonique. Elle se répand dans toutes les strates sociales. Elle se globalise et se mondialise. Elle se mélange à l'amertume s'insinuant dans les systèmes sociotechniques et administratifs des organisations publiques, privées et politiques. Elle émane des conduites agressives des cadres pressés dans les embouteillages, comme des pré-délinquants des grands ensembles, réagissant à la moindre étincelle, dans la poudrière des ZUP et des ZEP. Elle sourd des « votes-sanctions » des électors indécis. La conduite enragée est un défaut (un manque, un signe de faiblesse, une aberration) et une qualité (une réaction ultime pour sauter l'obstacle ou pour continuer à penser, une conscience lucide du désespéré, une forme nue des mouvements sociaux, une émergence sincère). Elle est une métaphore et une donnée non explorée des comportements de masse (Ortega Y Gasset, 1937). Elle est partout dans la mesure où la densité humaine, liée à la croissance démographique des cinquante dernières années, combinée à des modifications géopolitiques et urbaines radicales, engendre un problème de gestion des grands nombres et des effets psychiques de masse qu'ils suscitent.

### **La genèse de la rage et les contextes socio-organisationnels**

Ma thèse sur le développement de la rage postmoderne est assez schématique : la sensibilité à l'enragement serait la *combinaison de l'emprise des représentations (générées, lentement, construites hors des organisations et en leur sein) et de celle, néobéhavioriste, des conditionnements et cultures mécaniques de masse orientés vers*

Seca Jean-Marie, « Pourquoi et comment la colère peut-elle être managée dans et hors des organisations ? », in Louis Marmoz et Véronique Attias-Delattre (éd.), *Ressources humaines, force de travail et capital humain : notions et pratiques*, Paris, L'Harmattan, pp. 213-228.

*l'activation d'états émotionnels de dépendance et d'asymétrie. Ceux-ci étant structurés de manière quasi industrielle se diffuseraient, par effets de contagion et d'intensification, d'identification et d'accroissement des émotions programmées, construites.* Dans un tel cadre, la « sensualisation » des rapports interindividuels, l'apparence authentique et la véridicité croissante des modes de communication engendreraient et expliqueraient l'expression régulière et égotiste de l'agressivité et des états de déclassement social (par des effets répétés de comparaison de soi avec autrui, ou des modèles plus ou moins valorisés de différenciation sociale narcissiques). La résurgence des émeutes ou des révoltes urbaines est un exemple connu de cette thématique de la contagiosité des émotions et du paroxysme « victimiste » dans lequel elle se propage.

« Le monde des jeunes n'est pas seulement anémique et exclu [...]. Un autre pôle déstabilise toutes les conduites et en brise toutes les rationalités partielles, c'est la rage comme expression d'un sentiment de domination et pas seulement d'exclusion. La domination qui semble sans visage et sans principe, qui ne peut conduire vers aucun mouvement social, provoque un sentiment de rage [...]. La rage relève, plus largement, d'un sentiment de domination général, elle est définie au plan de l' "acteur historique". Elle est l'expression de l'absence de mouvement social susceptible de donner un sens à l'ensemble de l'expérience des jeunes et constitue le troisième pôle autour duquel se construit la galère [...]. La rage n'est pas plus un degré élevé de frustration que la conscience ouvrière ne serait une forme élevée d' "envie" [...] Dans le monde "enragé", l'homme libre est l'*homme fort*. La rage est associée à la fascination de la force [...]. Le second versant de la rage, le *nihilisme*, est le désir de détruire, désespéré face à un avenir vide [...]. Avec la double orientation de la force et du nihilisme, la rage résulte de l'absence de rapports de classes. Si l'on accepte de définir un rapport de classe comme un conflit construit autour d'orientations culturelles centrales, la force et le nihilisme sont les deux faces complémentaires de la décomposition de ce rapport : la force est la guerre de tous contre tous, et le nihilisme, l'absence de sens de cette guerre. La rage, comme haine et comme absence d'espoir ou, plus exactement, absence de désir d'espoir, est au confluent de ces deux dimensions » (Dubet, 1987, pp. 90-92.)

Chez certains acteurs sociaux (« autostigmatisés » ou voulant se déclarer comme représentants des victimes et des exclus, voire chez certains artistes exprimant un style *hardcore* ou rude, on observe une sorte de délectation *dans* la rage. En étant pondéré dans l'appréciation de ces conduites, on peut dire qu'elles recèlent des parcelles de tonicité malgré leur violence brute. Le terme « rage » sort de la bouche d'interviewés pratiquant des styles extrêmes et électroniques comme le *hard rock*, le *metal* ou le *rap*. Il a marqué certains épisodes de la Révolution française et le printemps-été 1793, les enragés étant alors un groupe d'illuminés et de communistes primitifs, assoiffés d'égalité et de justice sociale, à une époque troublée (Furet, 1988 ; Miquel, 1988 ; Régaldo, 1987 ; Rose, 1965). Et si l'on tourne le regard vers les primitifs de la révolte, tout court, on aperçoit dans l'histoire humaine, une infinie variété de comportements dont les buts déclarés et confus expriment ce sentiment résurgent et diffus pouvant exister dans la tête d'un seul individu, comme dans une communauté en lutte. Les clochards sont, comme on le sait, réputés irrécupérables par les travailleurs sociaux quand ils perdent cette agressivité vitale et sombrent dans une apathie autiste et définitive (cf. interviews diverses sur la représentation sociale de la pauvreté, durant ma recherche sur ce thème : Seca, 2008 ; voir aussi : Declerck, 2001). Pourtant, personne ne s'opposera à l'idée que la colère d'un client dans un magasin est déplacée, qu'elle stigmatise celui qui y patauge, même s'il peut parfois avoir raison de s'indigner du traitement reçu contextuellement. Il en est de même pour les conduites collectives de violence morale au travail qui engendrent, elles-mêmes, la brutalité revancharde des victimes et l'apathie des tribunaux. En réalité, l'excès de colère humilie celui qui s'y abîme. La rage n'est pas toujours la colère mais dans l'expression enragée ou colérique d'un refus, on s'isole et on réduit ses facultés réflexives à des émotions et à des formes d'expression infralangagières.

Cette réprobation vive de la colère et, le cas échéant, de la rage trop exhibée explique pourquoi tout mouvement social (ou grève) est, par nature, vu comme suspect. L'émergence d'une revendication est, en France du moins, susceptible de se transformer en pugilat et en cris d'effroi. L'héritage du moule managérial de l'Ancien Régime français et du monarchisme se détecte, durant tout le 19<sup>e</sup> siècle, dans les restaurations et les réactions diverses qui le jalonnent. On doit aussi le subodorer, actif et prégnant, dans l'instauration de la V<sup>e</sup>

Seca Jean-Marie, « Pourquoi et comment la colère peut-elle être managée dans et hors des organisations ? », in Louis Marmoz et Véronique Attias-Delattre (éd.), *Ressources humaines, force de travail et capital humain : notions et pratiques*, Paris, L'Harmattan, pp. 213-228.

République, en 1958. On le voit aussi à l'œuvre dans la prétention de nombreux grands patrons, énarques et polytechniciens de vouloir régenter, en fonction de leur vision exclusive et proto-rationnelle, les mondes d'entreprises dont ils ont la charge. En contre-point, les conduites syndicales françaises sont très revendicatives, en colinéarité avec l'ambiance autocratique subie.

On observe cette forme dominatrice de gestion des négociations partout. Elle est active dans la volonté d'instaurer d'abord la domination puis le dialogue ou, au premier chef, une décision prise rationnellement puis son « explication ». Il n'y a pas de *paranoïa* sans un petit acte (même anodin) de persécution, déclencheur, éventuellement traumatique, originaire, fondateur d'une conformation de caractère et d'une tournure d'esprit suspicieuse et délirante. Il n'y a pas non plus de rage sociale sans la poudrière régulièrement allumée par les groupes de dirigeants, qu'ils soient de gauche comme de droite, depuis des dizaines d'années. Le feu est souvent mis aux caves et aux appartements avec les meilleures intentions des propriétaires et de tous les participants. Il s'agissait, au départ, de faire la fête, de raser *gratis*, de préparer, comme l'exprime Alexandre Zinoviev dans un de ses livres, « l'avenir radieux » (Zinoviev, 1978). Puis, peu à peu, et parfois très vite, les malentendus sont générés, les abus naissent et renaissent. Toujours les mêmes : ceux du pouvoir et des vertiges engendrés par la domination. Le meilleur des hommes n'y résiste pas. Les mouvements sociaux et politiques, voire révolutionnaires, sont d'ailleurs particulièrement concernés avec à leur tête des « banquiers de la colère », professionnels de la canalisation de cette « lave enragée » et du ressentiment (Sloterdijk, *op. cit.*, pp., 90-99).

La jubilation éprouvée durant l'accès au contrôle d'autrui n'a jamais été étudiée avec sérieux. Le pouvoir a toujours été analysé du point de vue des effets sur la personne à soumettre et à conduire. C'est normal parce qu'utile (dans « management », il y a « manier », donc « main » et « prise en main »). Je pense, par exemple, à toute la littérature scientifique sur la persuasion et le changement d'attitude (Deschamps et Beauvois, 1996, pp. 22-133), dont l'origine est aussi de type managérial et *marketing*. Ceux qui ont les moyens de durer à la tête d'un groupe ou d'une société préfèrent qu'on mène des études pour les aider à s'y maintenir. C'est dommage que l'on n'ait pas suffisamment observé cet état mental vécu aux postes de commandement. En effet, la fascination du pouvoir est fascinante. La magnétisation par l'exercice du pouvoir peut constituer un objet d'étude superbe, complémentaire la grille d'analyse du leadership et des minorités actives. Là aussi, on n'ose pas interroger les « grands hommes » sur leur faiblesse. On ne les suppose qu'actifs et innovants (ou léthargiques et gestionnaires). On constate alors que la situation de domination engendre un rapport trouble à l'espace social, avec, d'un côté, certaines élites déportées vers le point aveugle de la fascination, et, de l'autre, des groupements enragés, segmentés, plus ou moins actifs, envieux, jaloux, vindicatifs, politisés ou artistiques.

### **Manager les colères et l'enragement : éléments et lignes d'horizons**

Dans des contextes managériaux et organisationnels, la colère est majoritairement considérée comme un élément de dysfonctionnement avec des effets contre-productif tant sur le plan des relations humaines entre collègues et entre services qu'à un niveau plus matériel et nécessaire de progression régulière du chiffre d'affaire. C'est dans une telle intention que des travaux ont été entrepris principalement aux États-Unis.

Si elle est abordée à un niveau plus global et sociétal, il est presque impossible de penser à la gestion de la colère en dehors des structures politiques de manipulation des masses. Il faut croire que le machiavélisme constitue la clé de voute de maintes solutions managériales proposées jusqu'à aujourd'hui. Certes les théoriciens de la psychologie des foules (Le Bon, Tarde, Lombroso, Sighele, Taine) avaient, dès la fin du 19<sup>e</sup> siècle, mis en œuvre une structure théorique de gestion des enragements et des colères dans le but d'adapter la démocratie représentative à des mouvements difficiles à appréhender (grèves, révoltes, mouvements syndicaux et socialistes). La déviation quant au but (vers le bouc émissaire, le valium ou l'opium du peuple) est une constante des dispositifs proprement manipulateurs mis en œuvre.

« I propose that anger is the emotion central to politics, both as diffuse, untargeted sentiment citizens experience, and as the emotion political organizers need to capture and channel, which they do by

Seca Jean-Marie, « Pourquoi et comment la colère peut-elle être managée dans et hors des organisations ? », in Louis Marmoz et Véronique Attias-Delattre (éd.), *Ressources humaines, force de travail et capital humain : notions et pratiques*, Paris, L'Harmattan, pp. 213-228.

offering up an “enemy” they identify as the source of the problem. Opposition movements and parties of power alike succeed when they persuade people to accept the enemy they propose. Anger then [...] is not something that only occasionally bursts onto the political scene, transforming agendas and shifting alliances in its wake. It is central to “normal” politics as well » (Ost, 2004, p. 230.)

Si l'on tente de penser le management de la colère comme un système d'éducation et d'ajustement à la passion dans les organisations, on se retrouve alors face à un vide philosophique assourdissant. Ce qui prédomine alors c'est plutôt ce que David Ost qualifie d' « économie de la colère » (Ost, *ibid.*).

À l'autre bout du raisonnement, on pointe l'existence d'une vision rationaliste du gouvernement des masses et des organisations qui finit par engendrer des rapports scindés entre les strates sociales ou professionnelles subordonnées et les élites dirigeantes (réputées « froides », « technocratiques », « sans *feeling* »). Cela engendre d'ailleurs encore plus de malentendus et d'acrimonie latente. Il n'y a pas de théorisation de l'amertume organisationnelle mise à part quelques tentatives de formalisation psychotechnicienne sur la psychopathologie de l'agressivité en organisation Jerry Deffenbacher et ses collaborateurs proposent aux psychologues praticiens de travailler à partir du modèle PESI (*Principles of Empirically Supported Interventions*) et de ses sept principes d' « intervention de prise en charge empirique » (Deffenbacher *et al.*, 2002).

Le *premier principe* indique qu'il faut intervenir sur la colère en tenant compte à la fois des approches les plus larges et générales (psychothérapie, conseil), de dispositifs de traitement comportementaux et cognitifs (« *cognitive-behavioral therapy* »), de testing de protocoles expérimentaux et comparatifs de réduction de la colère (populations différenciées) et de définition de formes plus focalisées de traitement portant sur des thématiques spécifiques (élèves turbulents, situations de violence intimes ou familiales, abus en entreprise). Le *second principe* indique qu'il faut aussi tenir compte, dans l'observation et l'évaluation pondérées de ce phénomène complexe et sociopsychique, des caractéristiques ethniques, de genre, de valeurs, en plus de critères de diagnostic clinique sur l'acteur colérique. Le *principe numéro trois* renvoie à la modestie dans les conclusions tirées éventuellement d'études segmentées non reliées à une base de données complète et à des méta-analyses sur le phénomène considéré. Le *quatrième principe* fait appel aussi à une précaution élémentaire : la non-action et la non-intervention est-elle plus efficace qu'un programme de traitement même léger ? Corrélativement, si un type d'intervention est envisagé peut-il être plus ou moins efficace qu'un autre dispositif activé pour le même problème ? Faut-il mettre en œuvre des procédés de relaxation centrés sur l'atténuation des états émotionnels ? Doit-on axer prioritairement les acteurs sur les processus cognitifs de soin ? Est-il préférable de combiner plusieurs modes ? Le *principe numéro cinq* renvoie à la question de la causalité : l'usage organisationnel du repérage scientifique des facteurs du mouvement colérique ne doit être effectué que s'il y a un effet persuasif possible de cette connaissance auprès des acteurs. En d'autres termes, ce n'est pas parce que la cause est détectée que la conduite du changement est réalisée ou que l'action sur les représentations des acteurs est possible. Ceci est simple à admettre : l'action sur ce genre d'émotion implique toujours la prise en compte de la multiréférentialité. Le *sixième principe* indique qu'il faut envisager l'évaluation des résultats d'une intervention de façon appropriée (par exemple par l'interrogation sur l'auto-estimation et l'auto-observation de leurs émotions par les acteurs) et de façon suivie et élargie (en comparant avec d'autres contextes et sur le moyen et long terme). Enfin le *septième principe* est de caractère éthique et conduit à l'évaluation et l'activation d'un dispositif de traitement de la colère en reconnaissant la diversité des contextes et la liberté de choix des acteurs.

Le surgissement de mouvements colériques conduit souvent à la panique organisationnelle, à une tétanie managériale et, dans le meilleur des mondes, à des stratégies de contournement ou de prévention. Tout doit être fait pour éviter le conflit. Il y a rarement une volonté de prendre la colère « de face », comme un langage de communication cathartique dans l'organisation. L'évitement et le contournement n'empêchent pas l'affleurement et la réémergence de situations émotionnelles insupportées et négatives. La colère est alors un signe de maladie relationnelle, de type viral, autodestructif, dans un système qui dénie son existence et reformule des contenus et des processus de management autoréférencés, sans soin ni attention à l'autre. On constate alors l'efflorescence et la prolifération d'effets en cascades de ces structures relationnelles contaminées par des logiques de menace ou

Seca Jean-Marie, « Pourquoi et comment la colère peut-elle être managée dans et hors des organisations ? », in Louis Marmoz et Véronique Attias-Delattre (éd.), *Ressources humaines, force de travail et capital humain : notions et pratiques*, Paris, L'Harmattan, pp. 213-228.

d'humiliation ou imprégnées d'actes de maladresse, d'imprécations syndicales ou de justification « hiérarchiste » des décisions. D'autres fois, le recours à la colère est un moyen de manipulation et de mise à l'index afin de déconstruire et stigmatiser l'image d'un collaborateur. Cette attitude machiavélique est le premier mouvement des managers vers la colère ou l'emportement car on admettra qu'un acteur pervers dans une organisation connaît les effets de ses conduites, même s'il ne les maîtrise pas complètement.

Les spécialistes de l'affrontement organisationnel de la colère et de l'ennui proposent de centrer les salariés sur l'approche et la résolution cognitives des controverses dans l'organisation et dans un but de construction quotidienne des enjeux managériaux. Le but est alors de favoriser un échange approfondi et rationnel autour de buts coopératifs de l'entreprise et de ses services et sur la résolution raisonnée des controverses entre acteurs afin de renforcer les liens de travail et de soigner le respect de l'estime de soi et de la figure sociale de l'individu (sens de l'honneur, respect de soi, affirmation d'une intégration) (Tjosvold et Su, 2007, p. 260). Dean Tjosvold et Fang Su proposent ainsi d'intégrer ces structures dialogiques à une éducation progressive à la complexité des organisations et du contexte de vie professionnelle.

« Protagonists have used opposing ideas to develop a more developed awareness and appreciation of the complexity of the problem and created a conclusion that responds to the complete information. These studies have identified central constructive controversy interactions as expressing opposing views fully, trying to understand each other, and considering each other's ideas open-mindedly » (Tjosvold et Su, op. cit., p. 265.)

Les salariés en approfondissant, dans un état d'esprit ouvert, des controverses de façon constructive tentent alors de continuer à prendre en compte les provocations (et les pertes d'estime et d'image de soi induites) en collectant plus d'informations sur l'intention et les motivations d'autrui dans une volonté d'élucider les mécanismes de la colère. Il s'agit alors de réussir à faire admettre à chacun que les provocations et les blessures narcissiques infligées ne sont pas intentionnelles ou qu'elles ont été mal comprises. Cela permet aussi de restaurer le sentiment de compétence et d'efficacité des offensés victimes ou enragés, dans une logique d'instauration d'une intercompréhension élaborée progressivement et sur la base de situations vécues de provocations et de colères. Ces éléments d'informations sont certes incomplets. Mais ils permettent de comprendre comment des dispositifs d'affrontement et d'orientation des colères organisationnelles peuvent être édifiés sans augmenter la charge de travail des managers et dans le prolongement de la « doctrine » (ou culture) organisationnelle. Le but n'est alors ni de paralyser la vie et le travail des salariés et des structures hiérarchiques, ni de faire comme si tous ces phénomènes relationnels et psychosociaux n'existaient pas.

## Conclusion

Il s'agit, par ce texte, d'ouvrir au développement d'un champ européen et plus spécifiquement hexagonal de recherche et de projeter des enquêtes intra-organisationnelles sur les *ambiances de travail* et le *savoir-vivre en entreprise* en ayant comme objets focaux d'observation les emportements, l'irrespect, l'enragement et les colères autour d'outils de mesures triangulés et multiréférentiels. Je suis persuadé que ce terrain d'étude est riche de promesses et de résultats surprenants. Il faudrait pouvoir réintégrer dans l'approche des colères et de leur management, les principes de l'approche psychosociologique et anthropologique des rituels (Maisonneuve, 1999 ; Picard, 1983). Dans ce sens, il s'agit de construire un modèle qui intègre les recherches anglo-américaines (questionnaires et échelles sur les représentations et attitudes durant les colères ou les conflits notamment) dans une perspective sociétale et globale. Cela présuppose bien entendu de pouvoir construire des relations de partenariat avec des entreprises et des organisations publiques. Ce qui sera le premier mouvement de cette série de travaux, en parallèle à une plus riche appréhension théorique et socio-historique de l'objet. Il s'agit évidemment de mettre en place une petite équipe de recherche (étudiants de master et de doctorats) autour de modalités et de structures de recherche financés et d'un programme approuvé par des instances de validation scientifique.



Seca Jean-Marie, « Pourquoi et comment la colère peut-elle être managée dans et hors des organisations ? », in Louis Marmoz et Véronique Attias-Delattre (éd.), *Ressources humaines, force de travail et capital humain : notions et pratiques*, Paris, L'Harmattan, pp. 213-228.

## **Bibliographie**

- Angenot Marc, 1996, *Les Idéologies du ressentiment : essai*, Montréal, XYZ.
- Bastide Roger, 1972, *Le Rêve, la transe et la folie*, Paris, Flammarion.
- Colletta Jean-Marc et Tcherkassof Anna (éd.), 2003, *Les Émotions : cognitions, langage et développement*, Sprimont, Mardaga.
- Declerck Patrick, 2001, *Les Naufragés. Avec les clochards de Paris*, Paris, Plon.
- Deffenbacher Jerry, Oetting Eugene et DiGiuseppe Raymond, 2002, « Principles of Empirically Supported Intervention applied to Anger Management », *The Counseling Psychologist*, Vol. 30, n° 2, pp. 262-280.
- Dejours Christophe, 2009, *Suicide et travail. Que faire ?*, Paris, PUF.
- Demeuldre Michel (Éd.), 2004, *Sentiments doux amers dans les musiques du monde. Délectations moroses dans le blues, fado, tango, flamenco, rebetiko, p'ansori, ghazal...*, Paris, L'Harmattan.
- Deschamps Jean-Claude et Beauvois Jean-Léon, 1996, *Des attitudes aux représentations. Sur la construction sociale de la réalité*, Grenoble, PUG.
- Dubet François, 1987, *La Galère : jeunes en survie*, Paris, Fayard.
- Furet François, 1988, *La Révolution* (deux tomes), Paris, Hachette.
- Hamayon Roberte, 1990, *La Chasse à l'âme. Esquisse d'une théorie du chamanisme sibérien*, Nanterre, Société d'ethnologie.
- Hell Bertrand, 1999, *Possession et chamanisme. Les maîtres du désordre*, Paris, Flammarion.
- Maisonneuve Jean, 1999, *Les Conduites rituelles*, Paris, PUF (3<sup>e</sup> éd. corrigée).
- Maisonneuve Jean, 1948, *Les Sentiments*, Paris, PUF.
- Miquel Pierre, 1988, *La Grande révolution*, Paris, Plon.
- Ortega Y Gasset José, 1937, *La Révolte des masses*, trad. fr., Paris, Stock (1<sup>re</sup> éd. en langue castillane : 1930).
- Ost David, 2004, « Politics as the Mobilization of Anger. Emotion in Movement and in Power », *European Journal of Social Theory*, vol. 7, n° 2, pp. 229-244.
- Picard Dominique, 1983, *Du Code au désir. Le corps dans la relation sociale*, Paris, Dunod.
- Régaldo Marc, 1987, « Le radicalisme révolutionnaire », in Pascal Ory (éd.), *Nouvelle histoire des idées politiques*, Paris, Hachette, pp. 152-165.
- Rimé Bernard et Scherer Klaus (éd.), 1989, *Les Émotions*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé.
- Rimé Bernard, 2005, *Le partage social des émotions*, Paris, PUF.
- Rose Reginald, 1965, *The "Enragés": Socialists of the French Revolution*, Victoria, Melbourne University Press.
- Sartre Jean-Paul, 1965, *Esquisse d'une théorie des émotions*, Paris, Hermann (1<sup>re</sup> édition : 1938).
- Scheler Max, 1970, *L'Homme du ressentiment*, trad. fr., Paris, Gallimard (1<sup>re</sup> éd. en langue allemande : 1912).
- Seca Jean-Marie, 2008, *Conduites minoritaires et représentations sociales. Entre dynamiques culturelles et tendances anomiques*, 2 tomes, mémoire pour l'Habilitation à diriger les recherches en psychosociologie (dir. Gilles FERRÉOL), Besançon, Université de Franche-Comté.
- Sloterdijk Peter, 2007, *Colère et temps. Essai politico-psychologique*, Paris, Libella Maren Sell.
- Tjosvold Dean et Su Fang, 2007, « Managing Anger and Annoyance in Organizations in China. The Role of Constructive Controversy », *Group & Organizations*, vol. 32, n° 3 (juin), pp. 260-289.
- Zinoviev Alexandre, 1978, *L'Avenir radiieux*, Lausanne, l'Âge d'homme.