

## **Bureaucratie et management des émotions : des injonctions paradoxales ?**

1465

**Résumé :** Alors que la littérature en management des émotions est foisonnante, la bureaucratie est toujours fondée sur le principe de plein contrôle des émotions, voire leur négation. Paradoxe sur le plan théorique, mais aussi empirique. Une recherche menée dans quatre Caisses d'Allocations Familiales<sup>1</sup> (CAF) a mené à un résultat inattendu : les cadres décrivaient des excès d'émotions négatives pendant plusieurs années. L'exploration du champ du management des émotions, enrichie par le cas des CAF, conduit à mettre en perspective le versant émotionnel du cercle vicieux bureaucratique ainsi que la participation non intentionnelle, voire inéluctable, des cadres de direction aux phénomènes d'amplification du cercle vicieux émotionnel. Quelle solution pour la bureaucratie ? Un changement de type II ?

**Mots clés :** bureaucratie, management des émotions, émotions, cercle vicieux émotionnel

### **Bureaucracy and the management of emotions: What kind of paradoxical demands?**

**Abstract:** Despite the growing interest in the appropriate literature related to the management of emotions, the bureaucratic model will still stick with the traditional principle of an extended emotional control, not to say its denial of these emotions. Such a stand appears paradoxical, not only from a theoretical but also empirical points of view. A case study conducted in four French Family Allowance Funds (Caisse d'Allocations Familiales in French) has come to an unexpected conclusion, i.e., the managers reported excessive negative emotions over several years. The examination of the field of the emotion management, enhanced by the research, brings to the foreground the emotional aspect of the bureaucratic vicious circle as well as the non-intentional, perhaps unavoidable, contribution of the top managers to the intensification of this emotional vicious circle. In view of all this, the ensuing question is: what kind of a solution could be suggested for bureaucracy? Could it be a second-order change?

**Key words:** bureaucracy, management of emotions, emotions, emotional vicious circle

---

<sup>1</sup> Nous tenons à remercier le bureau de la Recherche à la CNAF (Caisse Nationale des Allocations Familiales) pour son soutien financier et logistique : choix des CAF, introduction auprès des directeurs et accessibilité à la documentation.

## **Bureaucratie et management des émotions : des injonctions paradoxales**

La théorie des organisations a longtemps fait abstraction des aspects émotionnels dans l'étude des organisations. L'école des relations humaines fut précurseur en ce domaine. Par exemple, Lewin (1959) a établi des liens entre la frustration et la régression intellectuelle de sujets devant faire des travaux impossibles. Certains ont analysé les effets des différents styles de leadership sur l'atmosphère des groupes et leur productivité (Lewin, 1959 ; Likert, Rinchart, Diesbach, & Bochet, 1974). Des avancées dans le domaine des sciences cognitives mettent en évidence la nécessaire prise en compte des émotions dans la compréhension des processus cognitifs et des comportements organisationnels (Damasio, 1994, 1999). Des chercheurs en sciences de gestion et psychologie des organisations ont développé le champ du management des émotions avec des travaux sur l'intelligence émotionnelle (Goleman, 1995, 1998 ; George, 1995, 1998 ; Haag & Laroche, 2009), et les émotions dans les organisations. Par exemple, et de façon non exhaustive : l'envie au travail (Vidaillet, 2008), le versant émotionnel du travail managérial (Brotheridge & Lee, 2008), le rôle des émotions dans l'apprentissage (March & Olsen, 1975 ; Tran, 1998 ; Vince, 2001, 2002) le changement (Huy, 2002 ; Sanchez-Burks & Huy, 2009) et la performance (Ozcelik, Langton, & Aldrich, 2008).

De toutes les configurations organisationnelles possibles, c'est la bureaucratie qui met le plus l'accent sur le contrôle des émotions. Le management des émotions serait fondé sur le principe de négation des émotions eu égard à l'idéal type de la bureaucratie selon Weber (1947) : une gestion par des règles impersonnelles, contraignant les agents à agir « sans considération de la personne » et donc « sans haine ni passion » afin de toujours présenter toutes les apparences de la neutralité et de l'objectivité Or, une recherche empirique menée dans quatre CAF (Auteurs, 2003) a conduit à un résultat inattendu. Dans chaque CAF, les cadres de direction décrivaient des excès d'émotions négatives pendant plusieurs années. Les CAF, organismes de droit privé, ont un fonctionnement de type « bureaucratie mécaniste », et une mission de service public : le paiement des allocations familiales. Quels que soient sa taille et son type de fonctionnement, les récits des cadres de direction révélaient une constante : une situation de prédominance d'émotions négatives pendant plusieurs années alors même que l'équipe de direction avait connu par le passé des périodes d'harmonie (ce qui ne signifie pas exempte de conflits) et de réussite dans les projets. Dans les récits, l'insistance sur le caractère « anormal » de ces périodes par rapport à leur connaissance de l'institution, suggérait que le phénomène se situait au delà des tensions et conflits générés par les limites du modèle rationaliste bureaucratique (Merton, 1940 ; Selznick, 1949 ; Gouldner, 1954 ;

Crozier, 1963). C'est en partant des anomalies dans des recherches « contextualisées » que le chercheur peut faire des découvertes intéressantes (Mintzberg, 1982). Comment expliquer un « excès d'émotions négatives » sur d'aussi longues périodes ? Quelle est la place du management des émotions dans une bureaucratie fondée sur le principe de contrôle, voire de négation des émotions ? Ces aspects paradoxaux, tant sur le plan empirique que théorique, semblent particulièrement féconds pour questionner les liens entre bureaucratie, émotions et management des émotions.

S'interroger sur la place et le rôle des émotions dans une bureaucratie nécessite une clarification du champ du management des émotions, et une exploration théorique du lien entre émotions et bureaucratie. Cette exploration théorique permet de dépasser l'antinomie apparente des concepts et nous conduit à construire une grille de lecture des dynamiques émotionnelles inhérentes au cercle vicieux bureaucratique. Nous nous proposons d'appliquer cette grille de lecture du cercle vicieux émotionnel au cas des CAF, organisation présentant toutes les caractéristiques d'une bureaucratie « mécaniste » (partie 1). La grille d'analyse théorique permet alors de mettre en perspective les résultats inattendus observés dans les équipes de direction. Assumer son rôle social de cadre de direction malgré un excès d'émotions négatives, participe de façon non intentionnelle à l'amplification du cercle vicieux émotionnel. Le non management des émotions et l'injonction au changement sont vécus dans l'équipe de direction, comme une double contrainte émotionnelle ou injonction paradoxale, menant à l'inertie ou au chaos, ce qui contribue encore à renforcer le cercle vicieux émotionnel (partie 2).

## **1 Management des émotions et bureaucraties**

La problématique des liens entre le management des émotions et la bureaucratie, est pour le moins paradoxale pour qui envisage la bureaucratie de façon éminemment rationnelle, « sans haine ni passion » comme la décrivait Weber. Elle nécessite en premier lieu de clarifier le champ du management des émotions (section.1). Cette exploration conduit à dépasser l'antinomie apparente des concepts, bureaucratie - émotions - management des émotions, et à montrer le versant émotionnel du cercle vicieux bureaucratique, alors même que la bureaucratie est fondée sur le principe de négation des émotions (section.2). Afin de mettre en perspective les résultats observés dans les CAF, nous présentons au préalable les CAF ainsi que la méthodologie de la recherche (section 3).

## ***1.1 Le management des émotions en trois questionnements majeurs***

L'examen de la littérature en management des émotions nous permet de dégager de manière simplificatrice trois types de questionnement autour des émotions en organisation : la question du travail émotionnel et de la contagion émotionnelle, celle du leadership et de l'intelligence émotionnelle, et enfin les liens entre émotions, apprentissage et changement organisationnel.

### **1.1.1 Emotional Labor et Contagion Emotionnelle**

Dans son ouvrage fondateur « *The Managed Heart* » (1983), Hochschild s'intéresse à la question du travail émotionnel, et montre qu'il est possible d'identifier des « règles émotionnelles » (« *feeling rules*»). Malgré leur caractère universel (Ekman, Friesen, & Ellsworth 1972), les émotions restent fortement ancrées dans le réel et soumises aux règles et conventions de leur contexte d'apparition. En quelque sorte, « *la culture dirige comment on ressent et comment on nomme ce qu'on ressent* » (Kemper, 1991, p 329), et par là, la culture organisationnelle va influencer sur les émotions acceptables ou pas au plan organisationnel (Ashforth & Humphrey, 1993). Les recherches portant sur le travail émotionnel s'organisent autour de deux axes : le pilotage et la contagion émotionnelle entre managers et employés (Brotheridge & Lee, 2008), à tel point qu'on peut aujourd'hui parler de volet émotionnel du travail managérial (Humphrey, Pollack, & Hawver, 2008).

Les diverses facettes de ce travail émotionnel (expression émotionnelle, émotion ressentie, régulation émotionnelle, climat émotionnel...) font écho à la complexité de la notion même d'émotion. En effet, l'émotion est un construit articulé en trois composantes, elles-mêmes multidimensionnelles : une composante neurophysiologique et biochimique, une composante expressive, et une composante expérientielle subjective (Kemper, 1991). Chaque composante peut être différenciée par les descripteurs des relations affectives mis en évidence par Derbaix et Pham (1989) : l'intensité, la polarité, la durabilité et le contenu. Une fois ces descripteurs des émotions mis en évidence, il apparaît que le management des émotions en tant que travail émotionnel peut se faire sur l'une ou l'autre de ces dimensions. En effet, gérer les émotions, c'est maîtriser l'intensité (niveau de l'émotion), la polarité (émotion négative ou positive) ou encore la durabilité et le contenu (la nature) de l'émotion dans sa composante la plus élaborée, à savoir la composante expérientielle subjective, c'est à dire ce que les individus éprouvent consciemment, ce qu'ils disent ressentir.

Le travail émotionnel consiste à contrôler la nature des émotions. En effet, le contenu des émotions, et déjà tout simplement leur valence (leur caractère plaisant ou déplaisant), a un effet indéniable sur les comportements des individus qui les éprouvent, mais aussi sur les

individus qui y sont au contact plus ou moins directement. Or, il a été montré que des émotions positives telles que le contentement avaient un effet positif sur la confiance des individus et leur courage à entreprendre des actions difficiles (Staw, Sutton, & Pelled, 1994 ; Oatley & Duncan, 1992). En revanche, l'impact d'émotions négatives telles que l'anxiété est moins clair dans la mesure où l'intensité de cette émotion a un effet parfois favorable, parfois défavorable. Des émotions négatives au plan individuel peuvent avoir un impact positif au plan organisationnel, en matière de créativité par exemple (George & Zhou, 2002). Yerkes et Dodson (1908) ont montré que la relation entre performance et intensité du stimulus suit une courbe en cloche. Le niveau maximum de performance est atteint pour une intensité émotionnelle moyenne, une intensité trop faible ou trop élevée conduisant aux performances les plus médiocres.

Par ailleurs, il faut noter que l'idée même qu'un travail émotionnel est possible s'appuie sur la notion de contagion émotionnelle. Des travaux menés sur l'impact des émotions sur le lieu de travail (Hochschild, 1983) et sur les relations entre employés et clients ont mis en évidence l'existence d'une contagion émotionnelle (Hatfield, Cacioppo, & Rapron, 1994 ; Pugh, 2001). Ainsi, le plaisir éprouvé - voire même manifesté - par un vendeur ou une hôtesse de l'air a un effet favorable sur les attentes et le ressenti d'un client ou d'un passager. Les ressorts de ce lien sont complexes, contingents, mais avérés. Par exemple, les émotions positives contenues dans la communication verbale du dirigeant seront transmises aux membres du comité de direction (Haag & Laroche, 2009). Ceci étant, se dessine un nouvel élément à prendre en compte dans le travail émotionnel : le niveau d'intensité émotionnelle. Barsade (2002) a montré qu'il existait une corrélation positive entre intensité émotionnelle et contagion émotionnelle.

Finalement il ressort de ces travaux que, parmi les acteurs organisationnels, ce sont souvent les managers qui sont au cœur des ressorts du travail émotionnel. Brotheridge et Lee (2008) organisent leur analyse du versant émotionnel du management autour des managers et de leurs émotions, celles des employés restant une sorte de boîte noire. Haag et Laroche (2009) proposent un modèle de contagion émotionnelle centré autour du dirigeant, et de la question de son intelligence émotionnelle.

### 1.1.2 Intelligence émotionnelle et leadership

Un deuxième axe de recherches en management des émotions s'organise autour de la notion d'intelligence émotionnelle et de leadership. Avec son ouvrage « L'Erreur de Descartes » (1994), Damasio a permis de mettre en lumière les ressorts émotionnels de la prise de décision, fondamentale dans l'activité du dirigeant, et a ainsi contribué indirectement dans les

années 1990 à l'émergence du concept d'intelligence émotionnelle, tel que mobilisé dans la littérature en sciences de gestion. Il a en effet été montré que les émotions étaient des leviers importants pour la prise de décision et pour la poursuite de l'action (Maitlis & Ozçelik, 2004). Autant, les dysfonctionnements émotionnels peuvent altérer les décisions (Tversky & Kahneman, 1973), autant le recours au canal émotionnel peut accélérer la prise de décision (LeDoux, 1994,1996 ; Damasio, 1994). Il a été ainsi prouvé que l'organisme peut réagir rapidement sans avoir perçu et reconnu le stimulus d'une façon consciente. Désormais il est possible d'envisager les émotions comme une aide à la rationalité limitée à la suite d'Hanoch (2002, p. 8) : « *les émotions font partie d'un arsenal valable pour trouver notre voie dans un monde aux objectifs multiples et étant donné des contraintes de temps, d'énergie et d'autres ressources* ».

Si la façon de mobiliser cet arsenal émotionnel a été étudiée depuis les années quarante<sup>2</sup>, la notion d'intelligence émotionnelle a véritablement été popularisée dans les années 1990 par Goleman (1995). S'appuyant sur l'approche de Salovey et Mayer (1990), il considère l'intelligence émotionnelle comme une aptitude plutôt qu'un trait de personnalité. L'intelligence émotionnelle est une compétence managériale à développer (Sala 2002) qui accroît la performance au travail (Goleman, 1998). Mais l'essentiel des recherches sur l'intelligence émotionnelle se centre sur le dirigeant, c'est-à-dire sa capacité à générer des émotions favorables chez ses employés et à réguler ses propres émotions (George 2000). De nombreux travaux ont souligné l'influence importante du leader sur les émotions de leurs collaborateurs (Haag & Laroche, 2009 ; Sy & Cote, 2005 ; Lewis 2000 ; George 1995), le climat émotionnel de l'organisation (De Rivera 1992), la performance organisationnelle (Ozçelik et al, 2008), et aussi le changement organisationnel (Sanchez-Burks, Huy, 2009). Ces derniers montrent que la façon dont les individus, et notamment les leaders, sont capables d'être attentifs aux émotions d'un groupe lors d'un changement stratégique est liée à leur propre capacité d'« ouverture » émotionnelle, autrement dit leur compétence émotionnelle.

### 1.1.3 Emotions, apprentissage et changement

Un troisième axe de recherche s'intéresse aux liens entre émotions, apprentissage et changement. Comme le souligne Gherardi (1999), tout processus d'apprentissage est une gageure en cela qu'il relève d'un paradoxe : s'engager vers et pour l'incertitude et l'instabilité. Il n'est possible que dans la mesure où les acteurs apprenants ont confiance dans

---

<sup>2</sup> Pour une revue de littérature : Webb (2009).

un « après » considéré comme meilleur, sans preuve tangible, dans une approche au mieux prospective, mais finalement toujours imprévisible. Pour Gherardi, l'apprentissage des acteurs n'est possible que parce qu'ils sont des êtres pétris d'émotions. Apprentissage et émotions sont donc liés. Plus précisément, le climat émotionnel peut influencer les processus d'apprentissage (Tran, 1998), via la créativité, l'adaptabilité au changement ou encore la facilitation ou l'inhibition des processus d'apprentissage. Pour Vince (2001), ce sont les interactions entre les relations de pouvoir au sein de l'organisation et les émotions à l'intérieur de l'organisation, qui sont source de dynamique organisationnelle et donc d'apprentissage.

Si l'apprentissage est essentiel pour la performance des organisations, l'incertitude et l'ambiguïté associées à cette instabilité sont sources d'anxiété (Mandler, 1975). Cet état d'anxiété est indispensable à l'apprentissage et au changement, il provoque une prise de risques et une modification des habitudes (Kofman & Senge 1993 ; Schein, 1993). Mais, l'excès d'anxiété aura un effet contraire et découragera toute forme d'apprentissage (Vince & Martin, 1993). Si l'anxiété paraît si difficile à surmonter, l'individu n'a d'autre issue que de tenter d'éviter ce type de situation, voire de l'ignorer (Vince, 2002). Les émotions jouent un rôle fondamental dans le processus d'apprentissage, tant au niveau individuel que collectif. Des émotions positives, telles que la satisfaction ou le contentement, renforcent les individus dans la poursuite de leur action (Oatley & Duncan, 1992 ; Staw, Sutton & Pelled, 1994). Les émotions, créées et renforcées tant par les processus organisationnels que par les structures politiques, vont favoriser ou inhiber la diffusion de cet apprentissage à travers l'organisation (March & Olsen, 1975 ; Vince, 2002).

Parmi les travaux de recherche menés dans le domaine du changement organisationnel (Zajonc, 1980 ; Western, 1985 ; Fridja, 1988 ; Huy, 2002), on retiendra le modèle proposé par Huy sur un processus d'équilibrage émotionnel, qui permet à l'organisation de changer radicalement tout en assurant la continuité de sa mission. Huy s'intéresse dans son travail au changement d'une organisation de type bureaucratique, et essaie de cerner le rôle des middle managers qui résistent traditionnellement assez fortement au changement (Biggart, 1977 ; Miles, 1997). Il montre que ces acteurs sont en quelque sorte des pare-chocs émotionnels d'événements angoissants et facilitent la continuité de la mission de l'organisation. Pour ce faire, ils adoptent deux types de comportements face aux émotions en situation de changement. D'une part, ils s'impliquent émotionnellement dans les projets de changement ('emotional commitment to change projects'). D'autre part, ils sont attentifs au ressenti émotionnel de leurs collaborateurs ('attending to recipients' emotions'). De la sorte, sont créés des états émotionnels qui à leur tour affectent le projet de changement collectif (Huy,

1999). Selon Huy, un faible engagement émotionnel dans le changement conduit l'organisation à l'inertie, alors qu'un trop fort engagement émotionnel la conduit au chaos. Il est donc primordial de maintenir un certain équilibre émotionnel pour garantir de bonnes conditions de changement.

## ***1.2 Emotions et bureaucratie : des concepts antinomiques ?***

Si la bureaucratie se fonde sur le principe de plein contrôle, voire de négation des émotions, alors que la littérature en management des émotions en démontre les impacts positifs, quelles conséquences pour la bureaucratie ? L'exploration du lien théorique entre bureaucraties, émotions et management des émotions conduit à dépasser l'antinomie apparente des concepts, et montrer le versant émotionnel du cercle vicieux bureaucratique. La présentation des CAF ainsi que de la méthodologie de la recherche, permettra alors de mettre en perspective les résultats observés dans les dans la CAF.

### **1.2.1 La bureaucratie : du principe de négation des émotions ...**

La bureaucratie est paradoxale puisque comme toute organisation, lieu d'interactions sociales, elle va créer des émotions que par ailleurs, du fait de ses « règles émotionnelles » (Hochschild, 1979) empreintes de rationalité et de contrôle, elle va chercher à circonscrire voire à ignorer. En effet, l'idéal type de la bureaucratie tel que l'a conceptualisé Weber nie la dimension émotionnelle des acteurs organisationnels. Les actions doivent être rationnelles par rapport aux buts (action instrumentale) ou par rapport aux valeurs (action normative) et intentionnelles ; l'émotion est considérée comme une altération plus ou moins importante de la rationalité, voire de l'intentionnalité (Cuin, 2001). Ainsi, l'idéal type de la bureaucratie selon Weber présente les caractéristiques suivantes : délimitation objective des compétences par des textes précis, gestion par des règles impersonnelles, et agir « sans considération de la personne » et donc « sans haine ni passion » afin de toujours présenter toutes les apparences de la neutralité et de l'objectivité. Dans son travail sur la violence dans les bureaucraties, Linstead (1997) montre que les bureaucraties cherchent à nier la dimension émotionnelle dans les processus de prise de décision et les comportements, au motif que l'émotion doit être considérée comme un phénomène abject. Les émotions génèrent des comportements innés, difficilement maîtrisables, socialement peu souhaitables et dangereux pour la vie de l'organisation. Comme le souligne très justement Albrow (1992), l'organisation bureaucratique est spécifiquement construite pour évacuer toute forme de sentiment, passion,

favoritisme, coercition, ou violence, et par là-même tous les désordres en résultant. Dans la bureaucratie, même la communication est conçue pour évacuer toute émotion, privilégiant les écrits impersonnels et une communication formelle, une communication orientée vers l'action instrumentale (faire faire quelque chose à quelqu'un) selon la théorie de « l'agir communicationnel » (Habermas, 2002).

Premier paradoxe, la bureaucratie se fonde sur le principe de négation des émotions alors que le management des émotions considère les émotions comme des ressources. Second paradoxe, la bureaucratie échoue en fait à contrôler les émotions et à prévenir les conflits. Dans la bureaucratie coercitive (par opposition à « enabling » ou « habilitante »), un certain nombre de recherches soulignent les impacts négatifs : absentéisme, turn over, mal-être, stress physique et psychologique pouvant conduire à des formes de retrait (Adler & Borys, 1996). A l'inverse, d'autres recherches montrent les aspects positifs de la formalisation : réduction de l'ambiguïté et des conflits de rôle, satisfaction au travail accrue, réduction du stress et du sentiment d'aliénation à l'organisation (Adler & Borys, 1996). Dans les CAF, des études empiriques centrées sur la relation avec les usagers révèlent un climat émotionnel au guichet qui empêche que la règle soit froidement appliquée (Gautrat, 1996 ; Aballéa, 1998 ; Eberhard, 2001 ; Avenel, 2002). Pour Crozier (1963), les bureaucraties sont des « démocraties perverses », où le contrôle par un même ensemble écrasant de règles, conduit à traiter chacun de la même façon. Des travaux antérieurs montrent que la bureaucratie génère des conflits de façon multiple : avec les clients, entre les départements et aussi entre les subordonnés et leurs supérieurs hiérarchiques. L'insistance sur la régularité a pour effet non voulu d'accroître la rigidité des conduites, et les difficultés avec les clients (Merton, 1940). La délégation d'autorité a pour effet d'accroître les divergences d'intérêts entre les sous-groupes et de générer des conflits entre les départements. (Selznick, 1949). Enfin, l'utilisation de règles générales et impersonnelles incite les acteurs à s'ajuster au niveau minimum des conduites acceptables ; en réaction, l'augmentation du degré de supervision par la direction génère des conflits entre les supérieurs et leurs subordonnés (Gouldner, 1954).

### 1.2.2 ... Au cercle vicieux bureaucratique émotionnel

Si l'idéal type de la bureaucratie mécaniste met l'accent sur l'importance des règles, des procédures et des routines, il apparaît alors qu'en toute logique l'organisation mécaniste a aussi des ressources pour canaliser les excès d'émotions. D'une part, les règles et les routines organisationnelles peuvent être considérées comme des filtres qui détournent l'attention (March & Olsen, 1975) ; elles constituent des sortes de tampons émotionnels qui absorbent un

trop plein d'intensité émotionnelle. Ces règles et routines sont destinées à prévenir des comportements spontanés non maîtrisables qui peuvent menacer le fonctionnement, voire même la pérennité de l'organisation. D'autre part, les valeurs et la culture de l'entreprise ont un rôle essentiel dans le contrôle de la nature des émotions exprimées par les acteurs, émotions acceptables, souhaitables et attendues d'un point de vue organisationnel (Rafaeli & Sutton, 1989 ; Morris & Feldman, 1996), la genèse de tel ou tel type d'émotion (Menzies-Lyth, 1988, 1990). Pour certains chercheurs, les cultures organisationnelles sont des instruments de défense contre les émotions (Vince & Broussine, 1996). Pour d'autres, ce sont les structures mêmes de l'organisation qui contraignent l'expression des émotions (Ridgeway & Johnson, 1990).

Alors que l'insistance sur la régularité, la délégation d'autorité et l'utilisation de règles impersonnelles génèrent des conflits, ces mêmes mécanismes constituent des ressources pour se protéger des émotions négatives. Selon Merton (1940), l'exigence de contrôle conduit à un amoindrissement des relations individualisées et une rigidité des conduites. Une lecture sous l'angle des émotions montre que ces mécanismes protègent les acteurs des dysfonctionnements émotionnels. D'une part, la diminution des relations individualisées facilite le développement d'un esprit de corps ou de défense organisationnelle du statut et augmente les possibilités de défense de l'action individuelle. D'autre part, les faibles relations interpersonnelles poussent plus facilement l'acteur, confronté aux tensions, à adopter une attitude de retrait, « *forme de résistance « passive » à l'oppression perçue dans le travail (...), consistant à désinvestir psychiquement l'espace professionnel pour construire ou renforcer une identité dans la sphère privée ou associative* » (Fronza, 2008). Dans le système de Gouldner (1954), l'emploi de règles générales et impersonnelles a pour effet de mieux définir les conduites irrecevables et d'augmenter la reconnaissance du niveau minimum des conduites acceptables. Une lecture sous l'angle des émotions montre que cette reconnaissance des conduites acceptables est doublement utile pour protéger la bureaucratie des dérives émotionnelles. D'une part, elle induit des formes d'autocontrôle, de dissimulation des émotions ou « *emotional concealment* » (Ozçelik, 2009). En effet, tout acteur connaît par avance les jugements et réactions des collègues face à une expression d'émotions hors les normes de l'organisation, ce qui l'incite à cacher son ressenti. D'autre part, la reconnaissance des conduites acceptables, et donc inacceptables, a pour effet de créer un consensus, et ce faisant une forte cohésion à l'égard d'un acteur trop imbriqué dans l'émotionnel. Le « *contrôle social* » permet de prévenir les comportements considérés comme inacceptables, jugés comme trop contraires au principe de « *règles générales et impersonnelles* ». Selon le

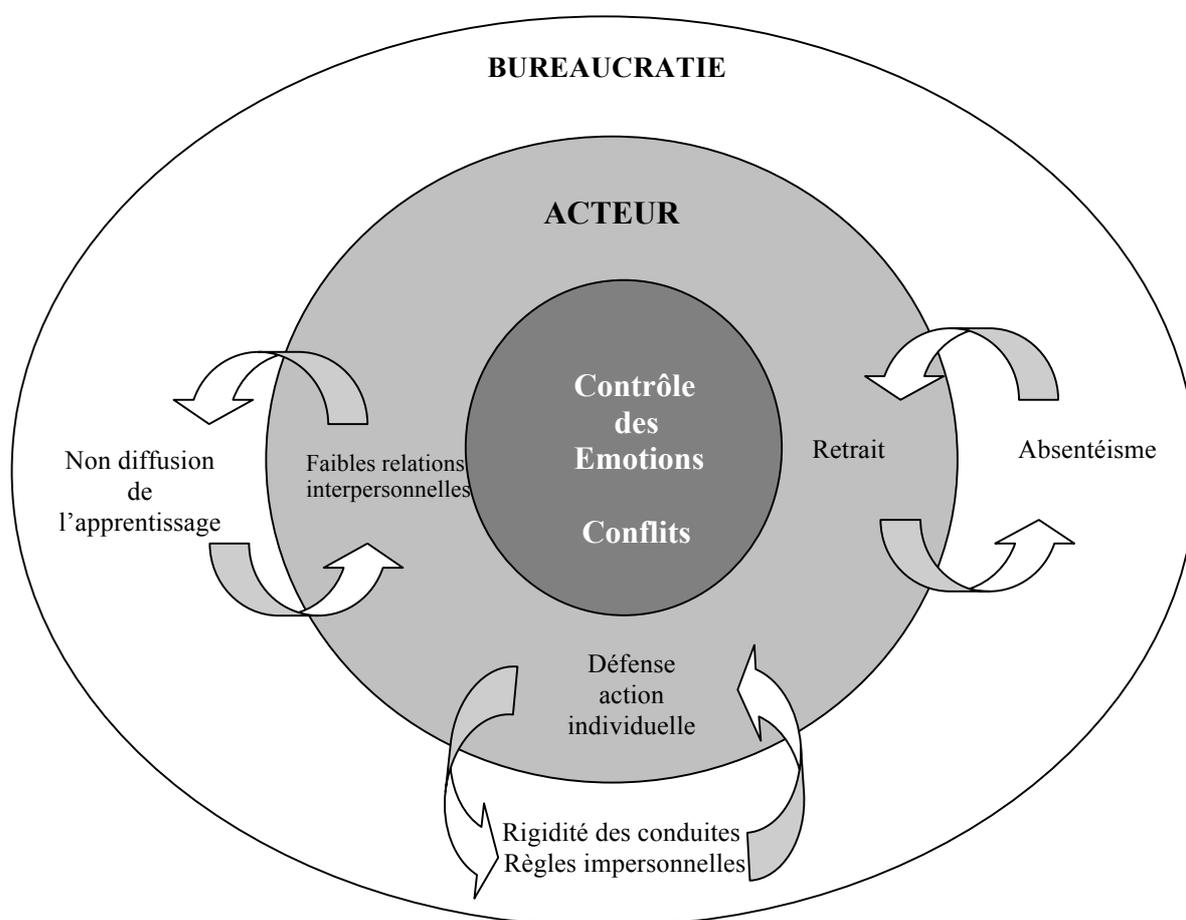
modèle de Selznick (1949), la délégation d'autorité crée la départementalisation et la divergence des intérêts, source de conflits. Selon une lecture émotionnelle, nous pouvons soutenir que les acteurs utilisent la départementalisation pour se protéger à double titre des tensions induites par ces conflits. En effet, les tensions conduisent à partager de façon collective des sentiments négatifs vis-à-vis des autres, ce qui contribue à renforcer les frontières du service (George, 2002), et en même temps à protéger le service des risques de contagion d'émotions négatives. De plus, partager des sentiments négatifs vis-à-vis des autres services tend à renforcer l'identité du groupe et sa cohésion. L'effet groupe permet de se soutenir mutuellement pour se protéger des émotions négatives.

Le plein contrôle des émotions génère donc des conflits et émotions négatives, qui seront contrôlées par les mécanismes mêmes qui génèrent ces conflits, que ce soit le renforcement des règles impersonnelles et la rigidité des conduites pour pouvoir se défendre à titre individuel et défendre le statut, le renforcement des cloisonnements pour se protéger des risques de contagion. Cependant, ce contrôle des émotions a pour autres conséquences non voulues d'inhiber l'apprentissage, de renforcer la rigidité des conduites, de générer des attitudes de retrait et même de l'absentéisme, et plus globalement de renforcer la bureaucratie. L'exploration des liens théoriques entre bureaucratie et émotions permet de construire une grille d'analyse du cercle vicieux émotionnel, qui servira dans la seconde partie à mettre en perspective les résultats déroutants observés dans les CAF. En résumé, le plein contrôle des émotions génère des conflits et tensions (cercle au centre gris foncé), incitant les acteurs à déployer certaines stratégies pour se protéger des émotions négatives (cercle gris clair), stratégies qui ont pour effet de renforcer la bureaucratie (cercle blanc), et d'amplifier par rétroaction<sup>3</sup> le cercle vicieux émotionnel.

---

<sup>3</sup> Rétroactions non représentées par des flèches afin de ne pas surcharger la figure.

**Figure 1 : Les composantes du cercle vicieux bureaucratique émotionnel**



### **1.3 Un constat déroutant : le cas des CAF**

De façon inattendue, l'étude empirique menée auprès des équipes de direction de quatre Caisses d'Allocations Familiales (CAF) sur le thème de la gouvernance (Auteurs, 2003), a mis en évidence un excès d'émotions négatives sur plusieurs années dans chacune des CAF. Ces excès d'émotions négatives étaient perçus par les cadres de direction comme anormaux par rapport au fonctionnement courant de la bureaucratie, dépassant largement les inévitables tensions et conflits mis en exergue dans la littérature. Ce constat était d'autant plus surprenant que les CAF présentent toutes les caractéristiques d'une bureaucratie mécaniste, censée contrôler les émotions. De façon succincte, nous présentons à la suite le rôle des CAF, leurs caractéristiques et modes de fonctionnement ainsi que la méthodologie de l'étude empirique. Les CAF, créées en 1945, sont des organismes de sécurité sociale de droit privé, chargés d'une mission de service public : la gestion en masse des dossiers des allocataires, et le versement aux allocataires des allocations familiales et autres prestations sociales (Revenu

Minimum d'Insertion, Allocation Adulte Handicapé, etc.). Tous les facteurs de contingence des CAF induisent une structure de type «bureaucratie mécaniste» (Mintzberg, 1982), en renforçant la centralisation et la formalisation : l'âge de l'institution et la taille, le principe d'équité des usagers, l'obligation de continuité du service public, ainsi que la pression du contrôle externe justifiée par la mission de service public et l'importance des fonds publics gérés. Les CAF ont toutes les caractéristiques de la bureaucratie selon l'idéal-type wébérien : la continuité, la délimitation des pouvoirs par des règles impersonnelles et la division du travail, l'existence d'une hiérarchie et de contrôles (contrôles externes, contrôles intégrés dans les applications informatiques, contrôles de l'agence comptable, etc.), l'existence de procédures écrites impersonnelles (référentiel national pour l'application des textes). Dans l'équipe de direction, la délimitation des pouvoirs est ainsi organisée : un sous-directeur « Prestations » (cœur de métier de la CAF) chargé de la liquidation des droits aux allocataires, un agent comptable, un directeur adjoint et un sous-directeur « action sociale » (avec parfois un cumul de ces deux dernières fonctions). En règle générale, tout agent de direction est assisté d'un adjoint pour le seconder dans l'exercice de sa fonction.

L'objectif initial de la recherche portant sur la gouvernance des CAF, nous avons choisi la méthode par étude de cas, plus appropriée pour ce type de questionnement (Wacheux, 1996). Adoptant une logique de répétition théorique (Yin, 2002), les terrains ont été sélectionnés pour étudier la plus grande variété possible de situations, et produire des résultats contraires à partir de raisons prédictibles : la taille, l'importance de l'action sociale, l'ancienneté du directeur, le type de relation entre les administrateurs et le directeur. Les caractéristiques de ces CAF sont présentées dans le tableau suivant.

**Tableau 1 : Caractéristiques des quatre CAF étudiées**

	CAF 1	CAF 2	CAF 3	CAF 4
Nomination du directeur	1994	1983	1989	2000
Effectifs salariés	360	500	260	150
Nombre d'allocataires	146.000	157.000	100.000	47.000

Dans les quatre CAF, nous avons mené des entretiens de type non directif d'une durée moyenne de deux heures auprès des membres de l'équipe de direction et leurs adjoints, et auprès d'administrateurs (dont le président et les vice-présidents). Le thème général des entretiens portait sur les relations entre les administrateurs, les relations entre les administrateurs et l'équipe de direction, et les relations entre les membres de l'équipe de

direction. Au total, plus de cinquante entretiens ont été réalisés. Nous avons recueilli des données sur le fonctionnement de sept équipes de direction de CAF, avec des informations plus approfondies sur les quatre équipes de direction en fonction. Nous avons opéré un travail de triangulation empirique en confrontant les discours des administrateurs et des membres de l'équipe de direction, et en consultant les procès verbaux de conseil d'administration ainsi que les rapports d'activité et les données de gestion.

Durant les entretiens, nous avons été surpris et alerté par l'intensité des émotions qui pouvaient s'y exprimer (effondrement en pleurs, rires nerveux, etc.), alors que les agents de direction et leurs adjoints avaient de prime abord une attitude générale de circonspection : être factuel, et faire preuve de loyauté envers le directeur. De façon inattendue, les entretiens ont permis de recueillir un matériau à forte dimension émotionnelle, un matériau limité à la seule composante expérientielle subjective (Levy & Wellenkamp, 1989 ; Haviland & Goldston, 1992 ; Whissel, 1989) qu'il est possible d'analyser de manière rétrospective (Russel, 1989).

Comment expliquer cette intensité d'émotions, perçue comme « hors normes », dans une bureaucratie ?

## **2 Bureaucraties : un non management des émotions ?**

Alors que la bureaucratie est fondée sur le principe de contrôle, voire de négation des émotions, comment expliquer ce paradoxe ? Des cadres de direction ressentant sur plusieurs années un excès d'émotions négatives, climat perçu comme anormal par rapport à leur longue expérience de la bureaucratie ? L'analyse longitudinale et analyse comparative des sept équipes de direction permet d'éclairer les conséquences du non management des émotions sous deux angles complémentaires : d'une part les dynamiques contribuant à renforcer les excès d'émotions négatives, d'autre part les dynamiques provoquant ces excès d'émotions négatives. Après la présentation des caractéristiques de ces excès d'émotions négatives dans les quatre CAF, une première lecture montre que les cadres de direction, confrontés à un tel climat émotionnel et soucieux d'assumer leur rôle social de manager, participeraient de façon non intentionnelle à l'amplification du cercle vicieux émotionnel (section 1). Une seconde lecture montre que le non management des émotions et l'injonction au changement seraient vécus, dans l'équipe de direction, comme une double contrainte émotionnelle ou injonction paradoxale, qui ne peut conduire qu'à l'inertie ou des formes de chaos, et ce faisant au renforcement du cercle vicieux émotionnel (section 2). Dans une bureaucratie mécaniste, le manager n'aurait alors pas d'autre issue que d'opérer un changement de type II (section 3).

## 2.1 *Equipes de direction et phénomènes d'amplification des émotions négatives ?*

Les cadres de direction ont évoqué de longues périodes d'excès d'émotions négatives, même lorsque le directeur était reconnu pour ses compétences fortes. Ce résultat suggère que quelles que soient les qualités du directeur et les caractéristiques de la CAF, la bureaucratie évoluerait inévitablement vers un climat émotionnel négatif.

### 2.1.1 Des équipes de direction confrontées à un excès d'émotions ...

Quelque soit la taille, importante (CAF 1, 2, 3) ou petite (CAF 4), quelque soit le mode de fonctionnement, bureaucratie classique (CAF 1, 3, 4) ou bureaucratie avec unités décentralisées (CAF 2), les CAF étudiées ont connu de longues périodes (6 ans et plus) de prédominance d'émotions négatives ou de souffrance de cadres ou encore de climat de suspicion. L'idéal type de la bureaucratie insiste sur l'agir « sans haine ni passion », ce que souligne l'un des directeurs dans les termes suivants :

*« On me dit « l'affectif c'est un ressort important » certes, mais je préfère me priver de ce ressort, et être totalement transparent et neutre ; à la caisse, je déteste personne et je n'aime personne, c'est pas comme cela que cela se passe, ce n'est pas sur ce plan là. Est-ce que c'est utile pour le boulot ? ce n'est pas utile, le travail est fait ou pas fait, la relation n'est pas autre que celle-là ; vous travaillez, vous avez les sous à la fin du mois, c'est aussi simple que ça ».*

Pourtant, nous trouvons ces états de passion et de haine pendant une longue période dans les CAF 1 (grande taille) et CAF 4 (petite taille), comme le montrent les extraits d'entretiens suivants<sup>4</sup>.

*CAF 1 « Avec l'ex directeur, on était le bec dans l'eau, il y avait des stocks, des conflits, des relations épidermiques où il nous disait « je vous vire tous » »  
« C'était très affectif quand je suis arrivé, des positions très affectives, pas très professionnelles. Il y avait une telle crise, le sous directeur action sociale n'avait pas d'agrément, l'agent comptable de même, le directeur adjoint était en congé sabbatique (ras le bol), je ne vous dis pas en dessous la déliquescence qu'il y avait ».*

*CAF 4 : « L'ex directeur était trop dans l'affectif, elle a complètement divisé, peut être pour mieux régner. Elle aimait travailler avec certaines personnes avec un certain profil, les autres étaient exclus, c'était un peu la cour ».  
« Elle agissait à l'affectif, donc on ne pouvait la détester, et c'était la directrice de la CAF. C'était une relation un peu parent/enfant, elle disait « sa » CAF, « ses » agents et cela plaisait beaucoup ».  
« Elle disait : « tous dans le même bateau, on travaille tous ensemble », mais les promotions étaient perçues comme arbitraires ; cela a contribué à diviser terriblement. Dans un tel contexte, le climat social se détériore, les agents n'adhèrent plus, l'équipe d'encadrement n'arrive plus à gérer, personne ne fait confiance à personne ».*

---

<sup>4</sup> Afin de respecter l'anonymat dans la présentation du verbatim, nous ne précisons que la CAF où nous l'avons recueilli, et nous avons pour convention de passer à la ligne pour signifier un changement d'interlocuteur.

Dans les deux cas, le départ du directeur s'est imposé, se traduisant par une mise à la retraite anticipée (CAF 1), ou un départ forcé suite à la médiatisation du conflit « hors les murs » de la CAF et une irruption de salariés en pleine séance de conseil d'administration (CAF 4).

Dans la CAF 3 (grande taille) où le directeur est en fonction depuis plus de 10 ans, nous avons constaté une situation de grande souffrance des cadres, n'ayant plus aucune illusion quant à une quelconque possibilité d'améliorer la situation, même à travers le coaching dédié aux cadres, récemment mis en œuvre. Les cadres de direction reconnaissent pourtant certaines qualités du directeur : goût du défi, pertinence des réorganisations envisagées, capacité de négociation dans les situations très difficiles, capacité à créer un climat de cohésion à certains moments, forte personnalité.

*« Le directeur ne fait pas régner dans la Caf une bonne ambiance, ce n'est pas une bonne façon de manager (...), Je regrette le management par la force, par la peur, très dommageable, par ailleurs il a beaucoup de bonnes idées, il a vraiment mauvaise réputation. Quand il n'est pas en phase avec quelqu'un, il est proprement odieux, méprisant »*

*« Le directeur s'ennuie ici, il a essayé de partir deux fois, la deuxième fois, il croyait que tout était fait, il a tout réorganisé, cela a fait mal (...) On a eu un audit, on y a cru, c'était l'horreur, toutes les conclusions semblaient dire que c'était de notre faute aux agents de direction ».*

Plus insidieux, les cadres de direction constamment dévalorisés par le directeur et soumis à des défis toujours plus élevés, éprouvent de plus en plus de difficultés à motiver leurs propres subordonnés, ce qui peut les conduire à reproduire le même type de comportement vis-à-vis de leurs subordonnés, et faire basculer l'organisation dans un cercle vicieux de violence (Linstead, 1997).

Enfin, dans la CAF 2 (grande taille avec un fonctionnement par unités décentralisées), il règne un climat de suspicion lié à la politique de recrutement plutôt familiale. La politique de recrutement dans cette CAF basée sur une logique de clan familial, s'est intensifiée sur les cinq dernières années, que ce soit par l'embauche de membres de la famille du directeur ou de membres de la famille de cadres, politique qui ; selon certains, a pour effet de « paralyser ou court-circuiter » les cadres concernés. A titre d'exemple, le conjoint et les deux enfants du directeur ont des postes à forte responsabilité. Certains propos recueillis, non enregistrés à la demande des interviewés, soulignent que la direction assure son emprise sur le personnel en les inscrivant dans une relation d'échanges réciproques (recrutement familial) ou en pratiquant une politique d'isolement pour ceux qui auraient tendance à affirmer leurs valeurs.

*« Le responsable du contrôle interne, c'est le fils du directeur, c'est un peu perturbant »  
« Ma petite collègue, c'est une composante familiale, évidemment, ce n'est pas simple (...) à mon avis, elle aurait intérêt à quitter la maison, c'est un peu comme si elle était dans un système qu'elle ne maîtrise pas (...) Je fais attention à mes alliances, je sais que je dépends du directeur ».*

L'analyse longitudinale des sept équipes de direction révèle aussi une forte fréquence de relations très conflictuelles au sein de l'équipe de direction, se traduisant à long terme par des formes de désinvestissement chez certains cadres de direction (maladie, congé sabbatique, etc.), ce que nous développerons dans le point suivant.

### 2.1.2 Cercle vicieux renforcé par les stratégies dans les équipes de direction

Dans un climat d'émotions négatives, les équipes de direction doivent trouver des solutions pour assumer le comportement requis par leur rôle social d'agent de direction (ou adjoint). Le bricolage de solutions acceptables passe principalement par la mobilisation de la culture « service public », une communication en comité de direction plus formelle, un espacement des contacts et le renforcement des cloisonnements. Cependant, les phénomènes d'usure peuvent aussi conduire les cadres à abandonner la partie.

Dans les quatre CAF, les cadres évoquent une gestion « *comme si de rien n'était* » au premier motif que l'utilisateur ne doit en aucun cas pâtir de ces états de fait. Tous les cadres de direction font implicitement référence au principe supérieur des organisations publiques, à savoir la continuité du service public, et font explicitement référence à l'aspect social de l'institution, à savoir l'absolue nécessité d'un grand nombre d'allocataires, notamment les plus démunis, de percevoir leurs allocations à date fixe. Cependant, les cadres de direction n'ignorent pas qu'en procédant ainsi, ils contribuent à ce que la direction se maintienne :

*« Comme on gérait comme si de rien n'était, cela donnait des bons points à la directrice, pourquoi les clients en auraient-ils pâti ? » (CAF 4).*

Lorsque l'émotionnel domine, les discours sont convergents. Les cadres de direction se focalisent sur le fonctionnement du service pour le rendre irréprochable, et éviter autant que possible d'éventuelles interventions de la direction. Renforcer les cloisonnements et les frontières entre services et directions semble la méthode la plus utilisée et la plus adaptée pour protéger le service des phénomènes de propagation d'émotions négatives. Dans les discours, l'agent de direction souligne qu'il est contraint à adopter une logique de renforcement des cloisonnements pour plusieurs raisons : 1. quelles que soient les circonstances, il sera tenu pour responsable du fonctionnement du service, 2. en cas de difficultés dans son service, il ne peut espérer aucun soutien, 3. prouver la compétence du service et se rendre « *irréprochable* »

constituent des moyens de dissuasion pour prévenir une intervention de la direction. Mais le renforcement des compétences spécialisées, a aussi pour résultat non voulu d'augmenter la divergence des intérêts entre les sous-groupes de l'organisation (Selznick, 1949), les différences de perceptions, une identification toujours plus poussée au sous-groupe. Toutes ces caractéristiques sont propices au renforcement des conflits intergroupes. De façon similaire, la volonté d'être irréprochable conduit à renforcer la rigidité des conduites, et les conflits avec les clients. La communication dans les comités de direction devient plus formelle, et les contacts entre les agents de direction plus espacés.

*CAF 3*

*« Une (réunion du comité de direction) par mois mais assez régulièrement annulée, en fait 5 ou 6 par an peut-être, cela devrait être un lieu d'échanges entre les responsables d'activités, cela ne fonctionne pas comme lieu d'échanges. C'est un lieu d'information descendante »*

*« Je n'emploierais pas le mot équipe de direction, le comité de direction est une structure officielle où on évoque nombre de sujets inintéressants sous la coupe du directeur, ce n'est pas une structure de régulation, les choses se font en dehors. Pourtant il y a des choses intéressantes à faire »*

*CAF 2*

*« On a un comité de direction trois fois par an, réunissant les agents de direction et leurs adjoints. Tout est trié au niveau du directeur. Tout est dispatché selon les compétences, c'est un cloisonnement total »*

*« Je ne suis pas près de l'équipe de direction, c'est une volonté de ma part »*

Dans la CAF 3, la stratégie de cloisonnement coexiste avec le développement entre les cadres de direction (hors directeur) de fortes relations de convivialité (rituel du café, déjeuners informels, shopping), relations nouées par empathie avec « la victime » (cadre subissant une réorganisation) et forme de réconfort. Ces relations de convivialité se développent d'autant plus facilement que les cadres de direction ont comme principe de base de faire fonctionner leur service en toute indépendance, et chacun connaît et respecte ce principe.

L'analyse longitudinale de sept équipes de direction montre un autre phénomène plus profond, une tendance au désinvestissement, particulièrement parmi les cadres de direction dits fonctionnels. Dans l'équipe de direction, le sous-directeur « Prestations » est en position privilégiée ; s'il y a des dysfonctionnements dans son service, c'est toute l'organisation qui en pâtit (stock retard, réclamations des allocataires). Dans le jeu de coopération et compétition, l'agent de direction « *ne joue pas seulement sur un seul tableau, celui du pouvoir, il peut aussi accepter ou refuser de s'engager, limiter et mesurer sa participation* » (Crozier, 1963, p.142), tout en anticipant que le jeu est répété dans le temps et que les possibilités de mobilité sont limitées dans le cas des CAF. Sur une longue durée, les agents de direction dits fonctionnels (directeur adjoint, agent comptable, sous directeur Action sociale) seraient

amenés à abandonner la partie, à désinvestir psychologiquement l'espace professionnel (Fronda, 2008). Cependant, l'acceptation de la domination par le directeur, même temporaire, peut avoir des effets plus profonds. Dans le cas du Monopole Industriel, il a été constaté qu'elle avait pour effet de faire perdre aux agents de direction de l'autorité auprès des subordonnés, ce qui peut mener à terme à l'effondrement et au sentiment d'être « un raté » (Crozier, 1963). Ces abandons de partie ont pour effet direct de provoquer un malaise diffus dans l'organisation, et pour effet indirect de renforcer la centralisation du pouvoir. Ces deux effets participent à renforcer le cercle vicieux émotionnel. A partir de l'analyse des sept équipes de direction, nous avons recensé, une forte fréquence d'abandons de partie :

- pour les directeurs adjoints<sup>5</sup> : un cas de départ imposé décrit en ces termes : « *mis sur la touche* », « *l'âme damnée qui a dû partir en retraite anticipée* (CAF 2), un cas d'épuisement (CAF 3) et trois cas de retrait : « *congé sabbatique de circonstance* » (CAF 1), longue maladie (CAF 2), « *mise sur la touche* » et longue maladie (CAF 4),
- pour les agents comptables : un cas de départ imposé en cours (CAF 2), et trois cas de retrait : un décrit comme « *peu présent* » (CAF 3), un décrit comme « *soumis* » à l'ex directeur (CAF 4), un dit « *mobilisé sur des activités extérieures à la CAF* » (CAF 4).

En résumé, confrontés à des excès d'émotions négatives, les cadres de direction n'auraient pas d'autre choix que de contribuer au renforcement de la bureaucratie : renforcement des cloisonnements entre les services et espacement des contacts entre les agents de direction, rigidité accrue des conduites pour être irréprochable, et communication formelle de plus en plus privilégiée. Enfin, en dernier recours, certains agents de direction n'ont plus d'autre choix que d'abandonner la partie, ce qui a pour effet direct de provoquer des désorganisations et un sentiment de malaise dans l'organisation et pour effet indirect de renforcer la centralisation du pouvoir dans l'équipe de direction.

Plus déroutant, même dans les situations plus neutres en termes émotionnels (perçues comme plus conformes à la bureaucratie), le non management des émotions aurait des effets non voulus et non intentionnels.

## **2.2 Bureaucratie et changement : une double contrainte émotionnelle**

Le cas des CAF est particulièrement exemplaire pour illustrer les conséquences du non management des émotions en période de changement. Alors que le non management des émotions avant implémentation du changement conduit à l'inertie, doublée de tensions, la non

---

<sup>5</sup> Dans trois CAF (2, 3 et 4), le directeur adjoint assume aussi la fonction de sous-directeur « Action sociale ».

écoute du ressenti émotionnel durant la mise en œuvre du changement peut provoquer un effet « boomerang », désastreux pour le climat émotionnel.

### 2.2.1 La résistance au changement : un problème de management des émotions ?

Le cas singulier de la CAF 3 est particulièrement intéressant pour illustrer la problématique de la bureaucratie et du management des émotions, lorsqu'il s'agit d'impulser le changement. Le directeur est reconnu pour ses qualités, son intelligence, malgré son relationnel un peu « rude ».

*« Je l'estime, compétent, visionnaire, personnage imposant (...) Des fois il y a des décisions à prendre, mais le relationnel doit rester. Il faut des explications claires, et sa manière de faire est un peu rude, cela lui est arrivé plusieurs fois d'être rude avec des cadres »*

Pourtant, un certain nombre de réorganisations impulsées par le directeur échouent tout en provoquant de fortes tensions. Sans remettre en cause complètement la légitimité du contenu de la réorganisation, les cadres de direction soulignent les problèmes de méthode : non concertation, non préparation, non information. Alors que les agents de direction étaient d'accord sur l'objectif des réorganisations, à savoir privilégier la relation de service, les réorganisations non assimilées ont provoqué le retour par un mouvement naturel au fonctionnement antérieur.

*« Le directeur a pris une décision unilatérale sur le personnel, j'ai été informée de cette réorganisation après coup, cela a été très mal vu par moi et ceux qui ont vécu la réorganisation (...) Je peux comprendre sa volonté, prioriser la relation de service plus que la production, mais j'ai mal adhéré au projet (...) On y est revenu [au fonctionnement antérieur] par le mouvement naturel (...) Au minimum il faut déjà se connaître, avancer par les petites choses plus que par des effets de manche »*

*« Si une réorganisation est intempestive, même légitime, s'il n'y a pas la façon de faire, alors après on essaie de réparer la casse » (...) « Le directeur manque de respect envers ses cadres, il fait preuve de mépris, donc en retour les autres vous manquent de respect, c'est une chaîne »*

*« Cela a été très mal lors de la réorganisation pour le chargé de la qualité, cela s'est mal passé, il y a eu un décès l'an dernier »*

Le style de management plutôt autocratique du directeur est exemplaire pour illustrer les conséquences du non management des émotions. Ce style de management provoque deux effets contraires non voulus : un fort stress émotionnel faute de préparation de l'équipe de direction au changement, et une absence d'adhésion émotionnelle au projet en l'absence de concertation préalable. En effet, la bureaucratie est conçue pour éviter les surprises, « tout est fait pour y éliminer l'incertitude, de façon à ce que la machine bureaucratique puisse fonctionner sans interruption, en douceur » (Mintzberg, 1982, p. 286). Une réorganisation non préparée en concertation avec les cadres de direction, annoncée dans des conditions peu

optimales, ne peut que générer un stress fort dans l'équipe de direction, au-delà des seuls problèmes de partage du pouvoir. Alors que l'état d'anxiété est indispensable à l'apprentissage et au changement (Kofman & Senge 1993, Schein, 1993), l'excès de stress anéantit toute capacité de changement (Yerkes & Dodson, 1908) et décourage toute forme d'apprentissage (Vince & Martin, 1993). Paradoxalement, la méthode peut générer un phénomène de trop fort engagement émotionnel, source de chaos (Huy, 1999), non pas pour le projet, mais contre le projet. Même si le cadre de direction surmontait - par loyauté - son sentiment de colère a priori légitime, la situation d'anxiété apparaît si difficile à surmonter qu'il n'a d'autre issue que de tenter d'éviter ce type de situation, voire de l'ignorer (Vince, 2002). Des émotions positives comme la valorisation lié à la reconnaissance des supérieurs, ou encore la satisfaction, ont un effet positif sur la confiance des individus et leur courage à entreprendre des actions difficiles (Staw, Sutton & Pelled, 1994 ; Oatley & Duncan, 1992. Force est de constater que la méthode ne favorise ni les émotions positives pour impulser le changement ni l'acceptation de la nouveauté par les cadres de direction. Les études de Leavitt (1951) sur les réseaux de communication montrent que l'acceptation de la nouveauté, la souplesse dans le traitement des problèmes, le niveau général de satisfaction et la loyauté sont supérieurs dans un réseau de communication non pyramidal. Enfin, le style de management ne permet pas un management des émotions suscitées par la décision de réorganisation. La communication formelle et conception autocratique de la fonction de direction, ne favorise ni le recours à l'« action communicationnelle » qui permettrait de rétablir la compréhension mutuelle dans l'équipe de direction, ni le recours à l'« action discursive » qui permettrait de restaurer la confiance et d'expliquer les actions envisagées (Habermas, 2002). Alors que la décision de réorganisation provoque de multiples émotions négatives dans l'équipe direction, le directeur est plutôt dans l'incapacité de les réguler. Ainsi, outre le climat de souffrance chez les cadres, l'organisation a été confrontée à intervalles réguliers (environ 6 ans) à des mouvements de grève spontanés (hors les mouvements de grèves nationaux), l'un des mouvements étant si fort que même les salariés en vacances se sont joints à la grève.

Ce cas de réorganisation décidée par le seul directeur et imposée à l'organisation peut paraître extrême, mais il reflète des situations similaires dans la plupart des autres équipes de direction. En effet, les phénomènes d'abandon de partie décrits précédemment ont pour effet de marginaliser la plupart des cadres de direction, ce qui ne favorise pas une véritable confrontation et concertation au sein de l'équipe de direction pour les projets de changement. Inévitablement, faute de pouvoir faire entendre leur point de vue, les cadres de direction ont une motivation moindre pour la mise en œuvre du changement, ils ne sont pas impliqués

émotionnellement, ce qui mène à l'inertie (Huy, 1999). Au mieux, ils peuvent adhérer aux objectifs des réorganisations sans adhérer aux modalités de la réorganisation. La plupart des cadres de direction, dans une moindre mesure les sous-directeurs prestations, constatent avec amertume une impossibilité de mettre au profit de l'organisation leur compétence, ce qui est pourtant le fondement du développement et de la santé mentale de tout individu (Lawrence & Lorsch, 1989). Le non management des émotions en amont de la décision de réorganisation ne peut que susciter des effets contraires chez les cadres de direction : un défaut d'implication émotionnelle, un défaut d'estime de soi, un sentiment d'absence de soutien du directeur, voire même un sentiment de colère. Alors que l'impulsion du changement nécessite une forte implication et dépense d'énergie, le non management des émotions induit un manque d'implication de l'équipe de direction.

### 2.2.2 Non écoute du ressenti émotionnel : un effet « boomerang » ?

L'exemple de la CAF 1 est exemplaire pour démontrer les risques liés au non management des émotions en période de changement. Dans la CAF 1, alors qu'il y a une implication émotionnelle des cadres pour le changement, l'absence d'écoute du ressenti émotionnel a provoqué une crise, bien que le directeur y soit reconnu pour ses qualités de visionnaire et d'impulsion à long terme. Dans cette CAF, malgré la liberté de parole, l'écoute y fait particulièrement défaut.

*« Pour un bon fonctionnement du comité de direction, il y a trois conditions : 1. un leader reconnu, une ligne politique définie, 2. pouvoir tout se dire, une liberté de parole, 3. une écoute. Les deux premières ne posent aucun problème. La troisième, l'écoute, c'est un point plus difficile. (...) (Pour l'écoute), il faut aussi avoir du temps. On est pris par le quotidien, on entend mais l'écoute pose problème. Malgré la volonté d'écoute, quelquefois, on n'a pas le temps suffisant pour échanger. On a tellement d'activités que le temps de réflexion, d'écoute n'est pas suffisant. C'est pareil pour moi avec les cadres »*

Ce défaut d'écoute est aussi lié à la confusion entre l'affectif et les relations humaines. En effet, cette CAF ayant connu sous l'ancien directeur les dérives liées aux relations trop affectives, le directeur dès sa nomination a fait passer le message « *soyez plus professionnels* », ce qui est conforme à l'idéal type de la bureaucratie qui prône d'agir sans considération de la personne, avec toutes les apparences de la neutralité et de l'objectivité. Ce faisant, les attitudes et discours du directeur, ainsi que ses comportements, ont été interprétés en ces termes : « *prenez moins de temps dans les relations humaines* ».

*« Sur tout ce qui fait partie intégrante de la caisse, l'affect, on passe dessus, on met en avant la rigueur à un point tel qu'on oublie l'humain. Ce n'est pas si simple que cela de gérer, et notamment on ne prend même pas en compte leurs contraintes, que ce soit les impératifs de congés, ou contraintes de vie familiale. Quelquefois, il y a trop de*

*pressions, cela pose un problème de manque de coupure. Avec les obligations de résultat, c'est encore plus insidieux »*  
*« A la fois, on doit produire toujours plus, à la fois on fait la confusion entre l'affectif et les relations humaines du fait de la pression de la CNAF ».*

Cette confusion entre les relations affectives et les relations humaines ou relations de convivialité, pénalise le bon fonctionnement de l'organisation et limitent le potentiel d'apprentissage, pourtant indispensable en période de changement. March et Olsen (1975) montrent à partir de l'analyse du triptyque - voir, aimer, avoir confiance - l'importance des « *relations interpersonnelles dans l'organisation et des liens affectifs entre celle-ci et ses membres pour la formation des convictions et l'interaction entre voir et aimer* » (p. 227). Un acteur face à d'autres dont il se méfie, est dans l'incapacité de voir ce qu'ils voient et croit qu'ils vont déclencher les événements qu'il redoute. Des relations interpersonnelles de confiance sont donc essentielles à double titre : pour la diffusion de l'apprentissage individuel, et pour créer les conditions favorables au partage de savoirs et à leur combinaison, éléments indispensables pour la mise en œuvre du changement.

Selon Huy (2002), la mise en œuvre du changement n'est possible que si les middle managers sont attentifs au ressenti émotionnel de leurs collaborateurs. Les cadres intermédiaires, et par effet domino les cadres supérieurs, seraient le point d'absorption des angoisses et tensions liées aux décalages entre le rythme de changement imposé et les capacités de changement de leurs collaborateurs et la structure organisationnelle. Le cas la CAF 1 est exemplaire pour montrer l'effet « double contrainte » (Watzlawick, Helmick-Beavin, & Jackson, 1972) inhérent à la bureaucratie en période de changement. Au quotidien, les cadres de direction perçoivent les tensions et émotions induites par le changement, mais simultanément ils reçoivent l'injonction tant de la structure bureaucratique que des discours du directeur, « *d'être moins affectif, plus professionnel* » ou encore de « *passer moins de temps dans les relations humaines* ». Pour obéir « *être plus professionnel* », c'est-à-dire impulser le changement, ils doivent désobéir, c'est-à-dire accompagner le changement par une écoute du ressenti émotionnel. Le sens du message véhiculé par la bureaucratie et renforcé par le directeur est donc indécidable, alors que le cadre de direction est mis dans l'impossibilité de sortir du cadre fixé par ce message.

En effet, le directeur compare sa méthode au rouleau compresseur, où il n'est pas possible de se heurter de front, mais qui le condamne à ne jamais arrêter. La méthode est toujours réglée selon la même mécanique : des projets participatifs, on les planifie à deux ou trois ans, une mise en place effective où les salariés se rendent compte d'un coup que cela se réalise, une impossibilité pour eux de demeurer opposant sur la durée. Cette méthode dite participative qui

favorise l'implication émotionnelle dans les projets, exclut de fait toute possibilité pour le cadre de direction d'insinuer une discordance dans la méthode d'impulsion du changement. Pour un cadre de direction, insinuer un doute est d'autant plus difficile que la méthode a fait ses preuves dans le passé. Le cadre de direction, mis dans l'impossibilité de gérer les tensions, ne peut être qu'en situation de culpabilité vis-à-vis de l'organisation et du directeur. Lorsque la tension est trop forte, alors la frustration et le désespoir s'amplifient.

*« L'idée du directeur, c'est d'être à l'avant de tout ce qui se passe et même avant ; mais quand beaucoup de choses bougent, c'est difficile à gérer, le quotidien et les missions, il faut savoir dire non, quand c'est trop, c'est trop. On n'est pas encore à saturation, mais des fois on a le sentiment qu'on y arrive ».*

*« Le patron fait pression sur ses collaborateurs directs, il y a un risque que l'élastique se rompt, qu'il y ait un manque de recul propice aux erreurs »*

*« Le directeur sait très bien impulser le long terme mais le quotidien est en souffrance. Naviguer à long terme, c'est O.K., mais sur le court terme c'est plus dur ; la gestion quotidienne c'est plus complexe. Si on la lâche, cela pète au nez, il faut savoir écouter ».*

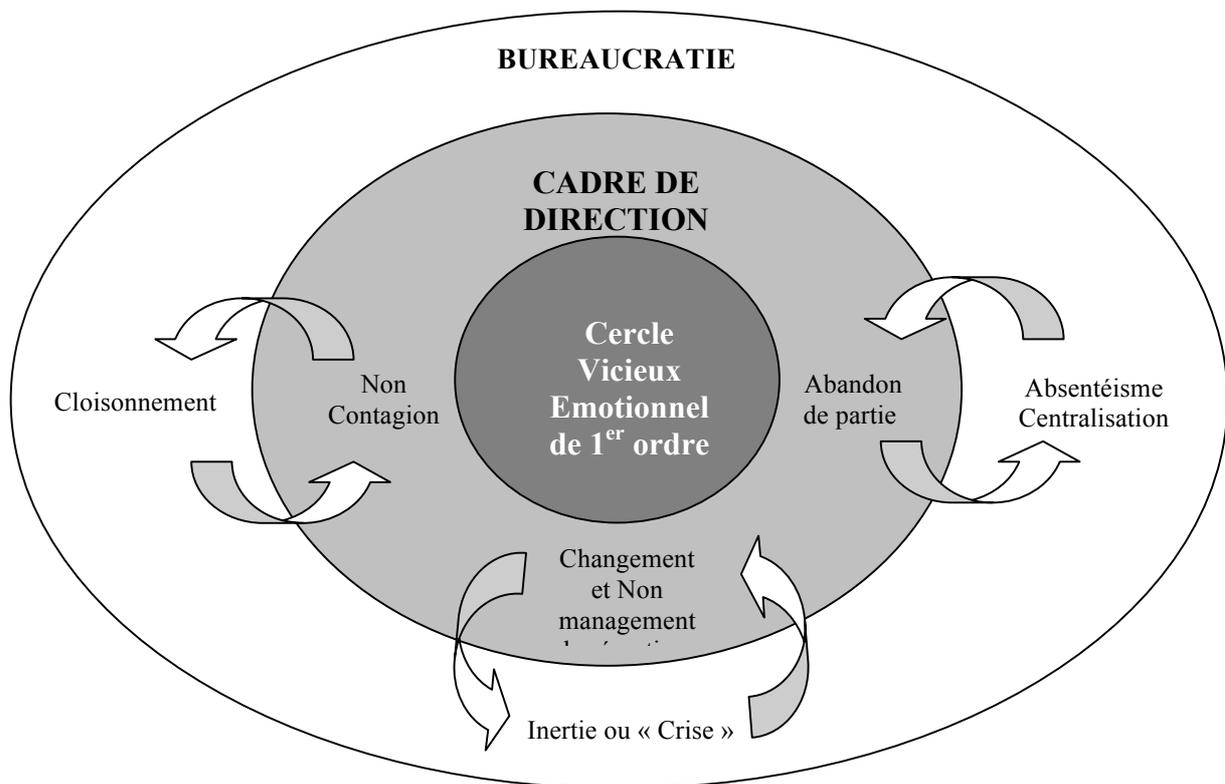
Frustration et désespoir s'amplifiant au point de dégénérer en une expression violente dans la forme. En effet, certains cadres de direction, qui pourtant soulignent les qualités du directeur, ont utilisé le tract syndical, la veille de la signature d'un accord salarial, pour faire connaître leur mécontentement. Ce mode d'expression a été ressenti comme une « véritable trahison » par le directeur, qui en a conclu qu'il fallait réduire le comité de direction aux seuls agents de direction, excluant ainsi les « fomenteurs de troubles » sans agir sur les causes fondamentales de ces troubles. Plutôt que de faire appel aux valeurs communes de « juste milieu » ou « d'évidence », l'entêtement et la puissance ont primé (Schelling, 1957).

### **2.3 Management des émotions et bureaucratie : un changement de type II ?**

Quels enseignements à partir du cas des CAF ? Premier enseignement, l'émotion que la structure bureaucratique veut à toute force nier constitue une caractéristique fondamentale de l'organisation. En effet, l'organisation bureaucratique va contrôler ces excès d'ordre émotionnel en utilisant les règles de façon accrue et en renforçant les cloisonnements, afin qu'elle puisse continuer à fonctionner. En définitive, la lecture de la bureaucratie par les émotions montre que l'équilibre de l'organisation en terme émotionnel repose sur un cercle vicieux bureaucratique relativement stable (Crozier, 1963). Dans ce cercle vicieux émotionnel, tout acteur de la bureaucratie y participe. En effet, afin de se protéger à titre individuel du trop plein d'émotions, l'acteur utilise les ressources à sa disposition. Insister sur la régularité pour assurer la défense de son action individuelle et du statut, sanctionner les comportements trop affectifs par la réprobation ou en faisant corps avec ses collègues, ont pour effet de renforcer la rigidité des conduites et le management par les règles

impersonnelles. Se limiter à sa propre activité, a pour effet de renforcer les cloisonnements et de compliquer la diffusion de l'apprentissage individuel. Et lorsque l'acteur ne trouve plus de solution acceptable, il opte à titre individuel pour le retrait (désinvestissement, absentéisme, longue maladie). Ces mécanismes constituent le cercle vicieux émotionnel de premier ordre représenté dans la figure suivante (cercle gris foncé au centre). Le cas des CAF révèle un cercle vicieux de second ordre induit par les cadres de direction. Leurs stratégies en réponse aux excès d'émotions négatives, ainsi que le non management des émotions en période de changement (cercle gris clair), ont un impact sur la bureaucratie (cercle blanc), impacts provoquant par rétroaction<sup>6</sup> une amplification du cercle vicieux émotionnel.

**Figure 2 : Equipe de direction et phénomènes d'amplification du cercle vicieux émotionnel**



En effet, les cadres de direction peuvent participer, de façon involontaire, aux phénomènes d'amplification des cercles vicieux bureaucratiques émotionnels. Confrontés à un excès d'émotions négatives, les agents de direction, soucieux de préserver leur propre service de la contagion émotionnelle négative, contribuent en fait à l'amplification du cercle vicieux en renforçant les cloisonnements, en privilégiant une communication plus formelle dans les

<sup>6</sup> Rétroactions non représentées par des flèches afin de ne pas surcharger la figure.

comités de direction et en favorisant l'espace des interactions. Cependant, une autre dynamique se met à l'œuvre sur longue période, qui aura pour effet de démultiplier le cercle vicieux émotionnel. Progressivement, les agents de direction dits fonctionnels (directeur adjoint, agent comptable, et sous directeur action sociale), ne percevant plus aucune alternative pour se protéger à titre individuel, sont tentés d'abandonner la partie (soumission, désinvestissement, démission officieuse, absentéisme), provoquant des formes de désorganisation plus ou moins limitée dans le temps et dans l'espace. Cependant, leur abandon de partie a un effet indirect et plus significatif, il conduit à une plus forte centralisation du pouvoir au sommet. Globalement, la structure bureaucratique est renforcée avec son corolaire, c'est-à-dire une plus forte fréquence et intensité des conflits, nécessitant un contrôle renforcé des émotions.

De plus, en période de changement, le non management des émotions dans les équipes de direction génère tant de tensions et émotions négatives, que la dynamique d'amplification du cercle vicieux de second ordre devient inéluctable. Dans la phase amont du changement, le non management des émotions, voire une vision plutôt instrumentale de la hiérarchie, s'apparente à une « double contrainte ». L'injonction « réorganisation » appelle à être impliqué dans le changement, alors que la méthode excluant la concertation, induit un manque d'implication, un manque d'estime de soi, et de multiples frustrations. Les cadres peuvent évaluer les projets de façon plus ou moins positive, sans pour autant adhérer émotionnellement aux projets, ce qui est facteur d'inertie. Dans la phase de changement, le principe de négation des émotions véhiculé par la structure bureaucratique et le discours de la direction, ne favorise ni l'apprentissage, essentiel pour le changement, ni l'écoute du ressenti émotionnel. Pourtant, l'écoute du ressenti émotionnel est indispensable dans le processus d'équilibrage émotionnel, qui permet à l'organisation de changer radicalement tout en assurant la continuité de sa mission (Huy, 2002). Pour obéir à l'injonction « *être plus professionnel, passer moins de temps dans les relations humaines* », c'est-à-dire impulser le changement, ils doivent désobéir à la même injonction, c'est-à-dire accompagner le changement par une écoute du ressenti émotionnel. Ces doubles contraintes émotionnelles sont facteur d'inertie ou de façon plus extrême de crise, crise qui se résoudra souvent par un mécanisme victimaire. En paraphrasant René Girard (1982, p 347), les acteurs ne peuvent recommencer à s'accorder qu'à partir d'un seuil d'intensité et de diffusion des tensions, seuil qui produit une convergence de caractère essentiellement destructeur, où pour se débarrasser du conflit et retrouver la paix, il faut trouver un objet commun, un « bouc émissaire » (directeur, cadre de direction, ...).

Comment sortir de l'impasse ? Les équipes de direction constituent un système en interaction continue. Selon la logique de la communication (Watzlawick et al., 1972, p 132), « *dans une séquence de communication, tout échange de messages restreint le nombre d'échanges suivants possibles* », et tend à circonscrire les comportements possibles selon une règle, non définie a priori par les acteurs du système. Dans le système, le comportement de chacun des membres est lié au comportement de tous les autres et en dépend. Les caractéristiques du système transcendent les particularités de chacun des membres en raison des mécanismes de rétroaction. La bureaucratie n'aurait pas d'autre alternative que de connaître de simples changements d'échelle dans l'intensité du cercle vicieux émotionnel, sauf à opérer un changement de type II (Watzlawick, Weakland, & Fisch, 1975). Un changement de type II consiste à opérer un recadrage. Comment ? En reconsidérant l'équipe de direction comme une méta-organisation devant concilier le management des émotions et le management de la bureaucratie pour que la bureaucratie fonctionne en douceur ?

## **CONCLUSION**

Le cas singulier des CAF permet d'enrichir le modèle du cercle vicieux bureaucratique à double titre : par une lecture de son versant émotionnel, et une mise en perspective de la participation non intentionnelle des cadres de direction aux phénomènes d'amplification du cercle vicieux émotionnel. Ce cas montre les effets de « double contrainte » émotionnelle, plaçant les cadres de direction en position « sandwich » entre leurs supérieurs et subordonnés (Brotheridge & Lee, 2008), et en situation d'indécidabilité entre la structure bureaucratique qui appelle à la négation des émotions et le changement qui appelle au management des émotions. Position inconfortable qui tend à créer un sentiment de solitude et d'isolement, de vulnérabilité et même d'aliénation sociale (Brotheridge & Lee, 2008). L'équipe de direction n'aurait pas d'autre issue que d'opérer un changement de type II (Watzlawick et al., 1975), par exemple, concevoir l'équipe de direction comme une méta-organisation devant concilier le management de la bureaucratie et le management des émotions.

Cette recherche comporte plusieurs limites d'ordre méthodologique. Le recueil imprévu d'un matériau à forte composante émotionnelle ne peut être qu'incomplet. Cependant, nous pouvons nous demander si une recherche centrée sur les émotions aurait été possible dans une bureaucratie où les cadres de direction adoptent d'emblée une attitude de circonspection. La

recherche comporte aussi des biais possibles, liés à la spécificité des CAF (mission en lien avec la politique de la famille), ou encore à la forte culture juridique des directeurs.

Sur le plan managérial, cette recherche suggère que la formation des cadres de direction devrait intégrer un module sur le cercle vicieux émotionnel de premier et de second ordre, sur les conséquences inattendues et non intentionnelles du non management des émotions dans les équipes de direction d'une bureaucratie mécaniste. La conscience et connaissance des phénomènes d'amplification des cercles vicieux émotionnels, liées plus à la structure bureaucratique qu'aux personnalités des cadres de direction en présence, permettrait de repérer et prévenir l'activation du cercle vicieux émotionnel de second ordre. Cette recherche montre aussi que la faible mobilité des cadres de direction contribue à ces phénomènes d'amplification des cercles vicieux émotionnels à plusieurs titres : difficulté à se mobiliser sur la durée pour maintenir la cohésion dans l'équipe de direction, durée limitée de la période d'harmonie ou apaisement après le « mécanisme victimaire » (Girard, 1982), et abandons de partie liés aux faibles perspectives de mobilité.

## REFERENCES

- Aballéa, F.** (1998). Implication au travail et projet personnel. *Recherches et Prévisions*, 54, 63-73.
- Adler P.S., & Borys B.** (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41 (1), 61-89.
- Albrow, M.** (1992). Sine Ira et Studio – Or Do Organizations Have Feelings? *Organizations Studies*, 13(3), 313-329.
- Ashforth B.E., & Humphrey R.H.** (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- Avenel, C.** (2002). Le travail social à travers les pratiques d'attribution des aides financières. *Recherches et Prévisions*, 67, 3-19.
- Barsade S.G.** (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Biggart, N.W.** (1977). The creative destructive process of organizational change: The case of the post-office. *Administrative Science Quarterly*, 22, 410-425.
- Brotheridge, C.M., & Lee, R.T.** (2008). The emotions of managing: an introduction to the special issue. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 108-117.
- Crozier, M.** (1963). *Le Phénomène bureaucratique*. Paris: Editions du Seuil.
- Cuin, C.H.** (2001). Emotions et rationalité dans la sociologie classique : Les cas de Weber et Durkheim. *Revue européenne des sciences sociales*, Tome XXXIX, n°120, 77-100.
- Damasio, A.** (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*. New York: Putman.
- Damasio, A.** (1999). *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*. San Diego: Harcourt Inc.
- Dameron, S.** (2002). Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation. In Dostaler, Laroche et Boiral (Eds), *Perspectives en Management Stratégique*. (pp 101-131). Paris : Éditions EMS.
- Derbaix, C., & Pham, M.T.** (1989). Pour un développement des mesures de l'affectif en marketing : synthèse des pré requis. *Recherches et applications en marketing*, 4(4), 71-87.
- De Rivera, J.** (1992). Emotional climate: social structure and emotional dynamics. *International Review of Studies on Emotion*, 2, 197-218.
- Drummond, H.** (1994). Too little, too late: A Case Study of Escalation in Decision Making. *Organizations Studies*, 15(4), 591-607.
- Eberhard, M.** (2001). Catégorisations ethno-raciales au guichet. *Les cahiers du Cériem*, Université de Haute Bretagne Rennes 2, 8, 35-50.
- Ekman, P., & Friesen, W.V., & Ellsworth P.C.** 1972. *Emotion in the human face*. New York: Pergamon Press.
- Fineman, S.** (1993), Organizations as emotional arenas. In Fineman, S. (Ed.), *Emotion in Organizations* (pp. 9-35) London : Sage Publications.
- Fridja, N.H.** (1986). *The Emotions*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Fridja, N.H.** (1988). The laws of emotion, *American Psychologist*, 43, 349-358.
- Fronza, Y.** (2008). Diversité culturelle et instrumentation de gestion : un récit de la mutation d'une grande entreprise française. *Management et Avenir*, 4(18), 147-162.
- Gautrat, J.** (1996). Les Caisses d'Allocations Familiales confrontées à l'entrée en masse de nouveaux usagers. *Le service public en recherche – quelle modernisation ?* Documentation Française, Commissariat Général du Plan, Secrétariat d'État à la Recherche, 257-266.
- George, J.M.** (1995). Leader positive mood and group performance: the case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25 (9), 778-94.

- George J.M** (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8), 1027-1055.
- George, J.M, & Zhou, J.** (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 687-697.
- Gherardi, S.** 1999. Learning as a problem-driven or learning in the face of mystery. *Organization Studies*, 20 (1): 101-124.
- Girard R.** (1982). La danse de Salomé. In Dumouchel, Dupuy (Eds). *L'auto-organisation: de la physique au politique* (pp. 336-352). Paris : Editions du Seuil.
- Goleman, D.** (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman D.** (1998). *Working with emotional intelligence*. New York : Bantam Books.
- Gouldner, A.W.** (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy: a case study of modern factory administration*. New York : The Free Press.
- Haag C., Laroche H.** (2009). Dans le secret des comités de direction, le rôle des émotions : proposition d'un modèle théorique. *M@n@gement*, 12(2), 82-117.
- Habermas J.** (2002). Théorie de l'Agir Communicationnel : Rationalité de l'agir et rationalisation de la société. Paris : Fayard.
- Hanoch, Y.** (2002). Neither an Angel nor an Ant': Emotion as an Aid to Bounded Rationality. *Journal of Economic Psychology*, 23,1-25.
- Hatfield, E., & Cacioppo, J.T., & Rapron, R.L.** 1994. *Emotional Contagion*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Haviland J.M., & Goldston R.B.** (1992)., Emotion and Narrative : The Agony and the Ecstasy. In K.T. Strongman (eds) *International Review of Studies on Emotion*, vol 2, 219-247; New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Hochschild, A.** (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, A.R.** (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Humphrey R.H, Pollack, J.M., & Hawver, T.** (2008). Leading with emotional labour. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151-158.
- Huy, Q.N.** (1999). Emotional Capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24(2), 325-346.
- Huy, Q.N.** (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: the Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69.
- Kahneman, D., & Tversky, A.,** (1973). On the psychology of prediction. *Psychology Review*, 80, 237-251.
- Kaufman, B.E.** (1999). Emotional Arousal as a Source of Bounded Rationality. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 38,135-144.
- Kemper, T.D.** (1991). An introduction to the sociology of emotions. In K.T. Strongman (eds) *International Review of Studies on Emotion*, vol 1, 301-349; New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Kets de Vries, M.F.R.** (1985). Narcissism and Leadership: An Object Relations Perspective. *Human Relations*, 38, 583-601.
- Kofman, F., & Senge, P.M.** (1993). Communities of commitment: the heart of learning organizations. *Organizational Dynamics*, 22(2), 5-19.
- Lazarus, R.S.** (1984). On the primacy of cognition. *American Psychologist*. 39(2), 24-129.
- Lawrence, P., & Lorsch, J.** (1989). *Adapter les structures de l'entreprise*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Leavitt, J. H.** (1951). Some Effects of Certain Communications Patterns on Group Performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 38-50.
- LeDoux, J.** (1994). Emotion, Memory and the Brain. *Scientific American*, 270, 32-39.

- LeDoux, J.** (1996). *The Emotional Brain*. New York : Simon and Schuster.
- Levy, R.I., & Wellenkamp, J.C.** (1989). Methodology in the Anthropological Study of Emotion. In Plutchik & Kellerman (eds) *Emotion. Theory, Research and Experience. The measurement of emotions*, 205-232 ; San Diego : Academic Press.
- Lewin, K.** 1959. *Psychologie dynamique*. Paris : PUF.
- Lewis, K.M.** (2000). When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221-234.
- Likert, R., & Rinchart, R., & Diesbach, E., & Bochet, E.** (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Gauthier-Villars.
- Linstead, S.** (1997). Abjection and organization: Men, violence and management. *Human Relations*, 50 (9), 1115-1145.
- Maitlis S., & Oşçelik H.** (2004). Toxic decision processes : a study of emotion and organizational decision making. *Organization Science*, 15, 375-393.
- Mandler, G.** (1975). *Mind and Emotion*. New York: Wiley.
- March, J.G., & Olsen, J.P.** (1975). The Uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3,147-171.
- March, J.G.** (1991). *Décisions et organisations*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Menzies-Lyth, I.** (1988). *Containing Anxieties in Institutions. Selected Essays*. London: Free Associated Books.
- Menzies-Lyth, I.** (1990). The Functioning of Social Systems as a Defense against Anxiety. In E. Trist and H. Murray (Eds), *The Social Engagement of Social Science*, 1: 439-462.
- Merton, R. K.** (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 18, 560-568.
- Miles, R.H** (1997). *Corporate Comeback. The story of Renewal and Transformation at National Semi-conductor*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Mintzberg, H.** (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Morris, J.A., & Feldman, D.C.** (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Oatley, K., & Duncan, E.** (1992). Incidents of Emotion in Daily Life. In K.T. Strongman (Eds), *International Review of Studies on Emotion*, 2, 249-293 ; New York.: John Wiley & Sons Ltd.
- Ouchi, W. G.** (1980). Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Ozçelik, H.** 2009. Emotional Concealment and Its Organizational Antecedents: A Theoretical Analysis. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 14(2), 210-218.
- Ozçelik, H., & Langton, N., & Aldrich, H.** (2008). Doing well and doing good: The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 186-203.
- Pekrun, R., & Frese, M.** (1992). Emotions in work and achievement. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7, 155-200.
- Plutchik, R.** (1980). *Emotion: A psycho evolutionary synthesis*. New York: Harper & Row.
- Pugh, S.D.** (2001). Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.
- Rafaeli, A., & Sutton, R.I.** (1989). The Expression of Emotion in Organization Life, *Research in Organizational Behavior*, 11, 1-42.
- Ridgeway, C., & Johnson, C.** (1990). What is the Relationship between Socioemotional Behavior and Status in Task Groups. *American Journal of Sociology*, 95,1189-1212.
- Russell, J.A.** (1989). Measures of Emotion . In Plutchik &Kellerman (Eds) *Emotion. Theory, Research and Experience. The measurement of emotions*. San Diego : Academic Press.

- Sala, F.** (2002). Emotional Competence Inventory (ECI): Technical Manuel. Boston : Hay/McBer Group
- Salovey, P., & Mayer, J. D.** (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Sanchez-Burks, J., & Huy, Q.N.** (2009). Emotional Aperture and Strategic Change: The Accurate Recognition of Collective Emotions. *Organization Science*, 20(1): 22-38.
- Schein, E.H.** (1993). On dialogue, culture and organizational learning, *Organizational Dynamics*, 22 (2), 40-51.
- Schelling, T.G.** (1957). Bargaining, communication, and limited war. *Journal of Conflict Resolution*, 1,19-36.
- Selznick, P.** (1949). *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- Staw, B.M., & Sutton, R.I., & Pelled, L.H.** 1994. Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace. *Organization Science*, 5 (1), 51-71.
- Sy, T., & Cote, S.** (2005). The contagious leader: impact of leader's affect on group member affect and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 295-305.
- Tran, V.** (1998). The role of the emotional climate in learning organisations. *The Learning Organization*, 5 (2), 99-103.
- Vidaillet, B.** (2008). L'envie au travail: une émotion masquée mais si active ! *Gestion*, 33(2), 14-22.
- Vince, R.** (2001). Power and emotion in organizational learning. *Human Relations*, 54(10), 1325-1351.
- Vince, R.** (2002). The impact of emotion on organizational learning. *Human Resource Development International*, 5 (1), 73-85.
- Vince, R., & Broussine, M.** (1996). Paradox, Defense and Attachment : Accessing and Working with Emotions and Relations Underlying Organizational Change. *Organization Studies*, 17 (1), 1-21.
- Vince, R., & Martin, L.** (1993). Inside action learning: the politics and the psychology of the action learning model. *Management Education and Development*, 24(3), 205-215.
- Wacheux, F.** (1996). *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*. Paris : Economica.
- Watzlawick, P., & Helmick-Beavin, J., & Jackson, D.** (1972). Une logique de la communication. Paris : Editions du Seuil
- Watzlawick, P., & Weakland, J., & Fisch, R.** (1975). Changements. Paradoxes et psychothérapie. Paris : Editions du Seuil.
- Webb, K.S.** (2009). Why emotional intelligence should matter to management : a survey of the literature. *SAM Advanced Management Journal*. 74(2), 32- 41.
- Weber, M.** (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.
- Westen, D.** (1985). *Self and Society: Narcissism, Collectivism and the Development of Morals*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Whissel, C.M.** (1989). The dictionary of affect in language. In Plutchik & Kellerman (Eds) *Emotion. Theory, Research and Experience. The measurement of emotions* (volume 4, pp 113-130) Academic Press, San Diego, 1989
- Yerkes, R.M., Dodson, J.O.** 1908. The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18: 459-482.
- Yin R.K.** (2002). *Case Study Research, Design and Methods*. London : Sage.Publications.
- Zajonc, R.B.** 1980. Feeling and Thinking: Preferences Need no Inferences. *American Psychologist*, 35:151-175.