

**La gestion émotionnelle dans le management :  
Entre vérité et complexité du travail émotionnel**

*« Ceux qui projettent leur raison sur l'univers tendent à considérer l'irrationalité comme illusion d'ignorants et, devenant ainsi eux-mêmes irrationnels dans l'illusion rationaliste, tendent à devenir aveugles aux irrationalités du monde. Plus on voit ce qu'il y a de rationnel, plus il faut voir aussi ce qui échappe à la raison ». (Morin, 2017)*

La préoccupation des ressources humaines pour les aspects émotionnels du travail s'est accrue avec la multiplication des comportements de désengagement des salariés vis-à-vis de leur travail et des cas d'épuisement professionnel. Depuis une vingtaine d'années, les chercheurs en sciences de gestion se sont attelés à établir des liens entre les troubles émotionnels des individus, leur désengagement et de nombreux facteurs d'influence des comportements existant dans le milieu du travail. Les déséquilibres émotionnels des salariés peuvent être dus à de l'épuisement, du harcèlement, ou encore un manque de reconnaissance. Le problème du désengagement des salariés se traduit par la baisse de performance, l'absentéisme, le turnover, et pour les cas les plus extrêmes le burn-out et le suicide. Les organisations cherchent donc à enrayer ce processus à travers la prévention et la gestion de ces déstabilisations émotionnelles chez leurs salariés. C'est notamment à travers l'étude du travail émotionnel que cette problématique est traitée par les chercheurs.

Se faisant, nous observons, depuis une décennie, une relative accentuation de la volonté des organisations de contrôler le management et les ressources humaines en général, qui se traduit paradoxalement par une perte de contrôle quant aux impacts de ce management sur la performance et même sur la santé des salariés. En effet, les services RH recensent de nombreux cas de comportements de retrait, de comportements contre-productif ou encore d'épuisement professionnel. Les stratégies organisationnelles fondées sur la croissance continue de la performance collective, en évitant de recourir à de nouvelles embauches, fait émerger un ensemble foisonnant d'innovations managériales dont le management sur le terrain semble souffrir. Ce mouvement amène notamment les entreprises à axer leurs pratiques de gestion des

ressources humaines sur les aspects relationnels et émotionnels du travail. Cependant, cette focalisation sur le bien-être émotionnel des salariés dans le management tend de nouveau paradoxalement à désengager ceux-ci par rapport à leur travail ou leur organisation.

C'est en creusant le concept de travail émotionnel que cette problématique nous est apparue de façon prégnante. Le travail émotionnel « désigne la manière de gérer ses émotions pour se donner une apparence physique correspondant à ce qui est attendu socialement » (Hochschild, 2017, p 27). En effet, dans les métiers où les contacts des salariés sont fréquents avec la clientèle, certains affichages émotionnels face aux clients sont requis par l'entreprise, désignés en ressources humaines sous les termes de "règles d'affichage". Lors de ces interactions de service, l'individu peut constater un décalage entre l'émotion qu'il ressent réellement et l'émotion qu'il est sensé exprimer dans cette situation. Une dissonance émotionnelle apparaît alors chez l'individu, traduisant une tension interne que l'individu va chercher à réduire, à l'aide de stratégies de régulation émotionnelle : le jeu en profondeur ou le jeu en surface. A travers le jeu en surface, il s'agit de leurrer les autres en exprimant une émotion différente de celle réellement ressentie. Au contraire, le jeu en profondeur consiste à modifier ses propres sentiments afin d'afficher l'émotion attendue de façon authentique. Or, le concept de travail émotionnel, depuis sa formulation initiale par Hochschild (1983) dans *The Managed Head*, est étudié hors du contexte de travail et de façon morcelée, ce qui aboutit à de nombreuses confusions, voire des contradictions dans la littérature, comme nous le verrons. Afin d'interroger ces confusions, nous avons choisi d'étudier le travail émotionnel en utilisant l'approche épistémologique de la pensée complexe, telle qu'initiée par Edgar Morin (1977-2004). L'objectif est de montrer ici l'apport que peut représenter l'approche de la complexité pour la recherche en sciences de gestion et particulièrement en ressources humaines à travers l'exemple d'une application des travaux de Morin dans l'étude du travail émotionnel.

Nous présenterons, dans une première partie, le concept de travail émotionnel, tel qu'il est étudié dans la littérature et les limites de celle-ci. Dans une deuxième partie, nous appliquerons la méthode de la complexité sur l'humain au travail et exposerons une conceptualisation du travail émotionnel comme système complexe. Enfin, nous traiterons de l'intérêt de penser la complexité des phénomènes en sciences de gestion, afin de rester au plus proche de la réalité du management et développer des outils tenant compte de cette complexité du réel.

## **1. La recherche sur le travail émotionnel et ses limites dans le réel**

Nous verrons que la synthèse de la vaste littérature sur le travail émotionnelle est particulièrement difficile à réaliser. De ce fait, le concept reste encore difficile à cerner et les causes et les conséquences de la gestion émotionnelle comportent beaucoup d'incertitudes.

### **1.1. Le concept de travail émotionnel dans la littérature**

L'étude du travail émotionnel débute avec les travaux d'Hochschild, en 1983, portant sur la gestion émotionnelle des hôtesses de l'air. L'auteur identifie les aspects principaux de la part émotionnelle, inhérente aux emplois de service. Ainsi, pour Hochschild (1983), les employés effectuent un travail interne sur leurs émotions afin que leur affichage émotionnel visible par les clients corresponde aux "règles d'affichage" préconisées par l'entreprise. Dans le cas des hôtesses de l'air, et dans la majorité des emplois de service, il s'agit d'exprimer des émotions positives : être agréable, sourire. Certaines professions exigent, au contraire, l'expression d'émotions à valence négative, telle que la colère et l'agressivité chez les huissiers ou la compassion et la tristesse chez les employés des pompes funèbres. Dans les faits, le salarié ne ressent pas forcément l'émotion adéquate. Il peut alors utiliser des stratégies de travail émotionnel afin de transformer ou bien de remplacer sa propre émotion pour faire correspondre son expression à l'affichage attendu. Ainsi, Hochschild (1983) distingue deux stratégies : le jeu en profondeur, qui consiste à transformer son émotion de départ en l'émotion attendue ; et le jeu en surface, ou feinte émotionnelle, où l'individu produit l'émotion à afficher tout en mettant de côté son émotion propre.

Depuis, la théorisation du travail émotionnel s'est enrichie de nouvelles approches, établissant des corrélations entre l'utilisation des stratégies de régulation émotionnelle et les comportements et attitudes observés sur le lieu de travail. Une littérature importante existe sur le travail émotionnel, ses antécédents et ses conséquences, mettant en avant sa dimension interactionniste (Rafaeli et Sutton, 1987 ; Morris et Feldman, 1996 ; Lhuillier, 2006), sa dimension comportementale (Ashforth et Humphrey, 1993 ; Grandey, 2000 ; Brotheridge et Lee, 2003 ; Beal, Trougakos, *et al.*, 2006, Wharton, 2009) ou bien le considérant comme une compétence de l'individu (Newman, Guy et Mastracci, 2009), un degré de manipulation des émotions (Chu et Murrmann, 2006), ou encore un processus d'effort mental (Morris et Feldman, 1996 ; Martinez-Inigo, Totterdell *et al.*, 2007). Ainsi, plusieurs modèles du travail émotionnel existent et les associations entre variables

antécédentes, travail émotionnel et conséquences de celui-ci forment une littérature très vaste, ce qui la rend confuse.

En outre, certaines recherches récentes font état d'une articulation dans l'utilisation des stratégies de travail émotionnel, et formalisent des "styles de régulation émotionnelle" (Cosette et Hess, 2015) ou des "profils de travail émotionnel" (Gabriel, Daniels, Diefendorff *et al.*, 2015). Selon ces auteurs, l'employé utilise, non pas l'une ou l'autre des stratégies de régulation émotionnelle au cours d'une interaction de service, mais une combinaison de jeu en surface, de jeu en profondeur et d'expression émotionnelle authentique, en évaluant la meilleure réponse qu'il peut apporter à une situation, étant donné ses propres capacités. Cette prolifération d'approches rend le concept flou, ce qui se traduit par des incohérences, voire des contradictions importantes au sein de la littérature. Cet état de fait met en doute en particulier la fiabilité des résultats concernant les associations entre l'utilisation des différentes stratégies de travail émotionnel et leurs conséquences.

Si pour Thayer *et al.* (1994, dans Biron et VanVeldhoven, 2012), le travail émotionnel permet l'adaptation flexible de l'organisation aux demandes environnementales de changement, pour d'autres chercheurs, le travail émotionnel peut entraîner une perte de contrôle personnel et l'auto-aliénation (Hochschild, 1983), ainsi que de la dissonance émotionnelle (Morris et Feldman, 1996), négativement associée au bien-être et à la performance (Côté et Morgan, 2002). Certaines études montrent que le contrôle de ses propres expressions émotionnelles par l'employé participe non seulement à une baisse de la satisfaction au travail, mais également à un risque élevé de détresse psychologique (Beal, Trougakos, Weiss et Green, 2006). L'inhibition des émotions du travailleur, particulièrement à travers la stratégie du jeu en surface, contribue à la réduction de la satisfaction au travail, à l'épuisement émotionnel de l'employé et à la dépersonnalisation, qui peuvent conduire à terme au burn-out. Ce dernier « apparaît lorsqu'un employé devient totalement impliqué émotionnellement dans l'interaction avec les consommateurs et a peu de moyens pour reconstituer ces ressources émotionnelles dépensées » (Grandey, 2000, p. 104).

S'il existe des conceptualisations positives et négatives du travail émotionnel (Côté, 2005 ; Tolich, 1993), il apparaît que les conséquences dépendent du type de travail émotionnel entrepris (Ashkanasy et Daus, 2002 ; Lee, Ok et Hwang, 2016). D'après les études, la réalisation du jeu en surface par l'employé draine davantage de

ressources que le jeu en profondeur, du fait de la suppression émotionnelle qui le caractérise (Brotheridge et Lee, 2002). De plus, contrairement au jeu en profondeur, la réalisation du jeu en surface produit de la dissonance émotionnelle (Grandey, 2000 ; Côté, 2005). Cette dernière « apparaît quand les sentiments diffèrent des émotions exprimées en raison de l'incompatibilité entre les attentes organisationnelles et les sentiments réels des travailleurs » (Brotheridge et Lee, 2003, p. 365). Si l'utilisation du jeu en profondeur ne crée pas de dissonance émotionnelle, cette stratégie a des effets négatifs sur le niveau de stress et le bien-être de l'employé à long terme. En permettant l'expression authentique de soi, il a des effets positifs sur l'authenticité personnelle, l'accomplissement personnel, la satisfaction au travail, et minimise l'expression d'émotions négatives (Chau *et al.*, 2009). Cependant, un jeu en profondeur fréquent peut distordre les réactions spontanées des individus et détériorer le sens de soi authentique, avec des conséquences telles que : l'inauthenticité, le stress au travail, l'épuisement émotionnel ou burn-out, l'absentéisme, une baisse de la satisfaction au travail (Delobbe *et al.*, 2005). Remarquons ici que, paradoxalement, les études associent le jeu en profondeur tout autant à la satisfaction qu'à l'insatisfaction au travail. Le jeu en profondeur peut aussi être vu comme une aliénation émotionnelle, une « sorte de fusion identitaire où il est difficile de s'identifier à son travail sans voir son identité fusionner avec son travail » (Soares, 2003, p 12). Ajoutons que les effets du travail émotionnel peuvent varier selon les employés : « certains peuvent être mieux équipés et/ou compétents pour réaliser efficacement un travail émotionnel et sans conséquences personnelles négatives » (Ashkanasy et Daus, 2002, p. 79). Il convient d'éclairer les fondements de ces associations afin d'expliquer les contradictions inhérentes à la littérature.

## **1.2. Les limites de la littérature sur le travail émotionnel**

Aux incohérences de la littérature quant à l'identification des antécédents et des conséquences du travail émotionnel, s'ajoute l'absence de consensus quant à la nature du concept. Ceci pose le problème des divergences dans les définitions sur lesquelles s'appuient les mesures qui impliquent l'utilisation d'échelles de mesures disparates. Le travail émotionnel est-il un processus, un mécanisme biologique, une compétence, une expression, une stratégie ? La multiplicité des approches et des conceptualisations du concept met en question la pertinence dans l'opérationnalisation de sa mesure. En effet, les résultats seront divergents selon que l'on cherche à mesurer un échange interactionnel, un comportement émotionnel, une compétence ou un effort mental. De

plus, les études s'appuient sur des mesures d'émergences physio-psychologiques complexes et souvent inconscientes par l'auto report des répondants, ce qui ajoute encore des biais à la pertinence et à la fiabilité des mesures.

Bien qu'il n'y ait pas consensus au sein de la communauté scientifique, les nombreuses définitions du travail émotionnel présentent toutefois un point commun : la notion de gestion émotionnelle n'est pas précisée. En effet, si l'objectif du travail émotionnel est admis comme une volonté de faire correspondre son propre affichage émotionnel à une norme organisationnelle ou professionnelle, ses motivations, tout comme ses effets, sont mal connus, et la nature des mécanismes de la régulation émotionnelle individuelle est le plus souvent ignorée par les chercheurs en comportement organisationnel. Or, s'intéresser à la compréhension de la gestion des émotions par un individu permettrait d'accéder à la nature fondamentale du concept de travail émotionnel. Il s'agit de s'interroger sur les mécanismes psychologiques participant à la gestion des émotions, leur fonctionnement chez l'individu et au fil des interactions interpersonnelles. La difficulté de localiser le travail émotionnel au sein du processus de traitement individuel de l'information – déclenché par un stimulus et débouchant sur un comportement – s'explique par la complexité du processus psychologique, reposant non seulement sur un ensemble de mécanismes distincts, mais également sur des temporalités différentes. En effet, un travail de régulation émotionnelle peut être réalisé lors d'un épisode court, déclenché par un stimulus et débouchant sur un comportement, et/ou suite au comportement, sous forme de traitement émotionnel récursif capable de modifier des considérations, des attitudes ou encore des compétences intra individuelles. La compréhension de ces mécanismes individuels est nécessaire afin de nous éclairer sur la fonction et les facteurs déterminant l'utilisation des différentes stratégies de régulation émotionnelle évoquées dans la littérature. De plus, il semble que l'étude des réactions émotionnelles sous forme de choix des stratégies d'adaptation émotionnelle se heurte aux problématiques d'adaptation émotionnelle inconsciente versus choix conscient, qui font écho, notamment aux mécanismes de coping, c'est-à-dire la capacité à "faire face" aux situations. Ainsi, il nous semble plus pertinent de parler du travail émotionnel comme d'une combinaison de mécanismes psychologiques et physiologiques qui permettent l'adaptation de l'expression émotionnelle d'un individu à une norme d'affichage émotionnel.

### 1.3. Travail émotionnel : le cas des équipes de *front-office*

Dans l'hôtellerie de chaîne<sup>1</sup>, la demande des clients est caractérisée par une préférence pour l'authenticité et l'expérience de se sentir particulier. Les orientations stratégiques des hôteliers incitent donc les salariés en front-office<sup>2</sup> à apparaître authentiques et même amicaux avec les clients. Parallèlement, les stratégies RH enjoignent ces mêmes salariés à être eux-mêmes au travail, ne pas jouer de rôle, pour leur bien-être. Ainsi, ces salariés sont tenus de conserver leur rôle d'accueil et de gestion positive de l'interaction humaine, tout en ne jouant aucun rôle. Les prescriptions organisationnelles visant une qualité maximale du service entrent donc en contradiction avec les injonctions de bien-être des salariés, qui doivent ignorer ces normes et procédures s'ils veulent être le plus authentique possible. Et cette volonté de personnaliser les conditions de travail existantes plutôt que d'agir directement sur le sens et l'organisation du travail traduit une impuissance des entreprises à réformer l'organisation du travail. Le salarié a donc en charge la responsabilité de son bien-être dans des emplois fondamentalement nocifs à long terme pour l'être humain, que ce soit en termes de liberté, d'utilité pour la société, ou encore de rythme de vie.

Cette impuissance est nourrie par les discours construits dans la littérature managériale qui, généralement, dit ce qui doit être, et non ce qui est (Boltanski et Chiapello, 1999). « Le management ne se contente pas de décrire ce qui devrait être. Il essaie de le réaliser par injonctions, et indique aux uns et aux autres ce qu'ils devraient faire. Ce n'est pas seulement la réalité décrite telle qu'elle n'est pas, c'est aussi l'action suggérée dans une certaine direction, sans se soucier des conditions de faisabilité ou des effets induits » (Dupuy, 2015, p 186). Or, pour l'auteur, la force du discours managérial tient justement dans son opacité. Les nouveaux principes du management tels que "l'homme doit être au centre de tout", "il faut reconquérir l'engagement des salariés", "tout pour le terrain" ou encore "il faut changer de culture" sont davantage liés à un storytelling servant l'embrigadement des salariés qu'à la recherche de véritables solutions pour les travailleurs. Ces pratiques découlent de l'engouement des organisations pour le marketing RH, selon lequel les salariés sont des clients internes à l'entreprise, ayant des attentes et des besoins auxquels l'entreprise doit répondre afin

---

<sup>1</sup> Il s'agit de l'ensemble des marques hôtelières exploitées par les grands groupes multinationaux du secteur hôtelier

<sup>2</sup> Les métiers du *front-office* désignent les métiers de contact direct avec les clients, tel que serveur ou réceptionniste, en opposition aux métiers du back-office, en retrait des clients

de les satisfaire (Ganem, Lafuma et Perrin-Joly, 2017). Cependant, cette vision du rapport salarié-employeur efface complètement le rapport de subordination issu du statut contractuel des salariés.

Dans les équipes de réception et de restauration (service en salle) en hôtellerie, comme dans tous les métiers de contact direct avec la clientèle, l'objet de la transaction – le service – est coproduit par le client et l'employé (Baranger, *et al.*, 2016 ; Langeard et Eiglier, 1987). De l'interaction entre les deux va dépendre la qualité perçue du service et donc la continuité de la relation du client avec la marque. Les arbitrages réalisés par l'employé en contact, ainsi que ses expressions émotionnelles, vont modeler l'expérience vécue du client. Le personnel de contact est donc le vecteur principal de la satisfaction et de la fidélisation des clients et constitue ainsi un avantage concurrentiel majeur pour l'hôtellerie. Cependant, les conceptualisations réductrices découlant des recherches en gestion tendent à appauvrir les capacités humaines à s'adapter à l'imprévisibilité et l'incertitudes fortes caractérisant les interactions humaines. Il en est ainsi de la recherche sur le travail émotionnel, qui suggère d'agir sur tel ou tel levier émotionnel associé à telle ou telle conséquence (amélioration de la satisfaction au travail, engagement au travail, etc.), sans jamais considérer l'équilibre émotionnel de l'individu sur le long terme, ni le fonctionnement ou la fonction réelle de la gestion émotionnelle, ce qui conduit à des déséquilibres émotionnels au travail de plus en plus importants.

Dans le cas du travail émotionnel, la littérature en comportement organisationnel comporte certaines lacunes importantes qui entrent en conflit avec les réalités du travail de service. En effet, un employé peut effectuer un travail émotionnel en réaction au comportement de son interlocuteur, mais également au fil de l'interaction et entre les interactions de service. Or cette triple temporalité n'est pas prise en compte dans la plupart des travaux sur le sujet. De plus, les mécanismes émotionnels, au niveau neuronal comme au niveau social, sont autant inconscients que conscients, si ce n'est pas davantage. Or les stratégies de travail émotionnel étudiées sont quasi systématiquement étudiées comme décisions conscientes de l'individu. De plus, la plupart des études sur le travail émotionnel examinent une ou quelques relations particulières des mécanismes, sans jamais appréhender l'ensemble du système qui compose le phénomène.

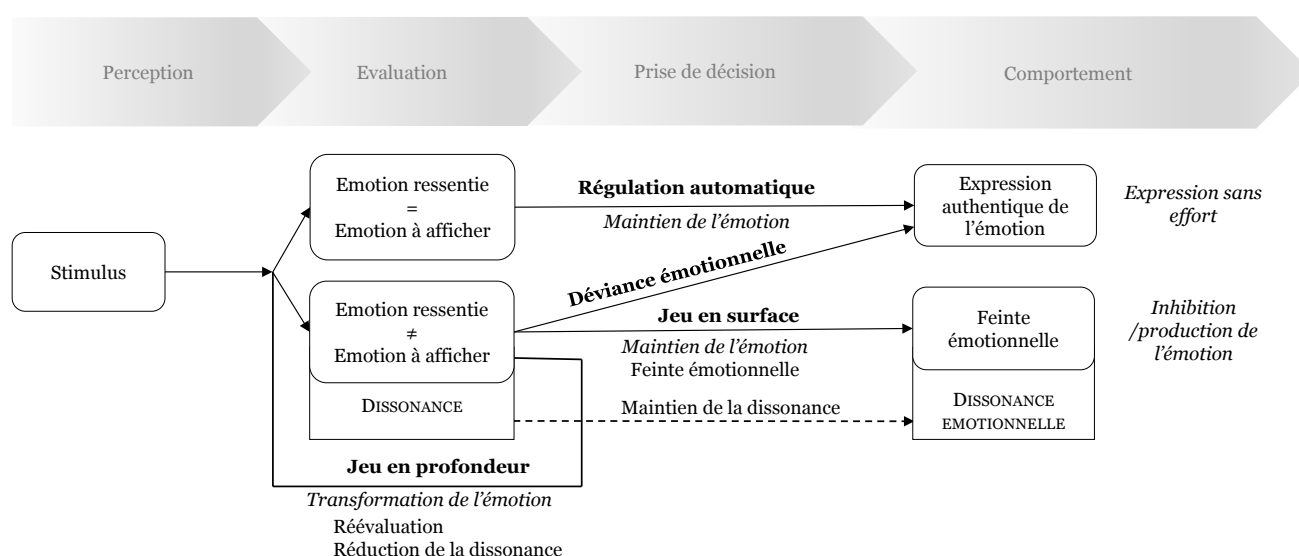
## **2. L'approche de l'humain au travail par la pensée complexe**



Les processus individuels et sociaux humains sont des processus complexes, dépendants d'une grande multiplicité de facteurs. Il paraît nécessaire de tenir compte non seulement des différents liens et mécanismes comme des parties d'un "tout", mais également du "tout", considéré ici comme système complexe, faisant émerger des qualités nouvelles de la somme des parties. Pour Edgar Morin (2017, p 36) « l'émergence est le type de réalité nouvelle, dotée de qualités et propriétés propres, qui se forme, se constitue, se concrétise à partir de l'assemblage organisateur d'éléments non dotés des qualités et propriétés de cette réalité ». Cette notion nous permet d'appréhender notre double sentiment antagoniste d'absolue réalité et de relative ou faible réalité de notre réalité.

Nous présentons ci-dessous une synthèse de la littérature sur le travail émotionnel, après une analyse transdisciplinaire de la gestion émotionnelle. La *figure 1* représente les mécanismes du travail émotionnel étudiés dans la recherche sous forme d'associations, ici recomposés en processus.

Figure 1 - Processus du travail émotionnel à partir des mécanismes étudiés dans la littérature



Lors de l'évaluation de son état émotionnel, l'individu compare – consciemment ou non – l'émotion qu'il ressent avec l'émotion qu'il sait devoir afficher dans l'interaction. S'il y a consonance entre l'émotion ressentie et la norme, la prise de décision se fera en faveur de la régulation automatique, aboutissant à une expression authentique de l'émotion. S'il y a dissonance entre l'émotion ressentie et la norme, trois choix s'offrent à l'individu. A travers le jeu en surface, l'individu maintient l'épisode

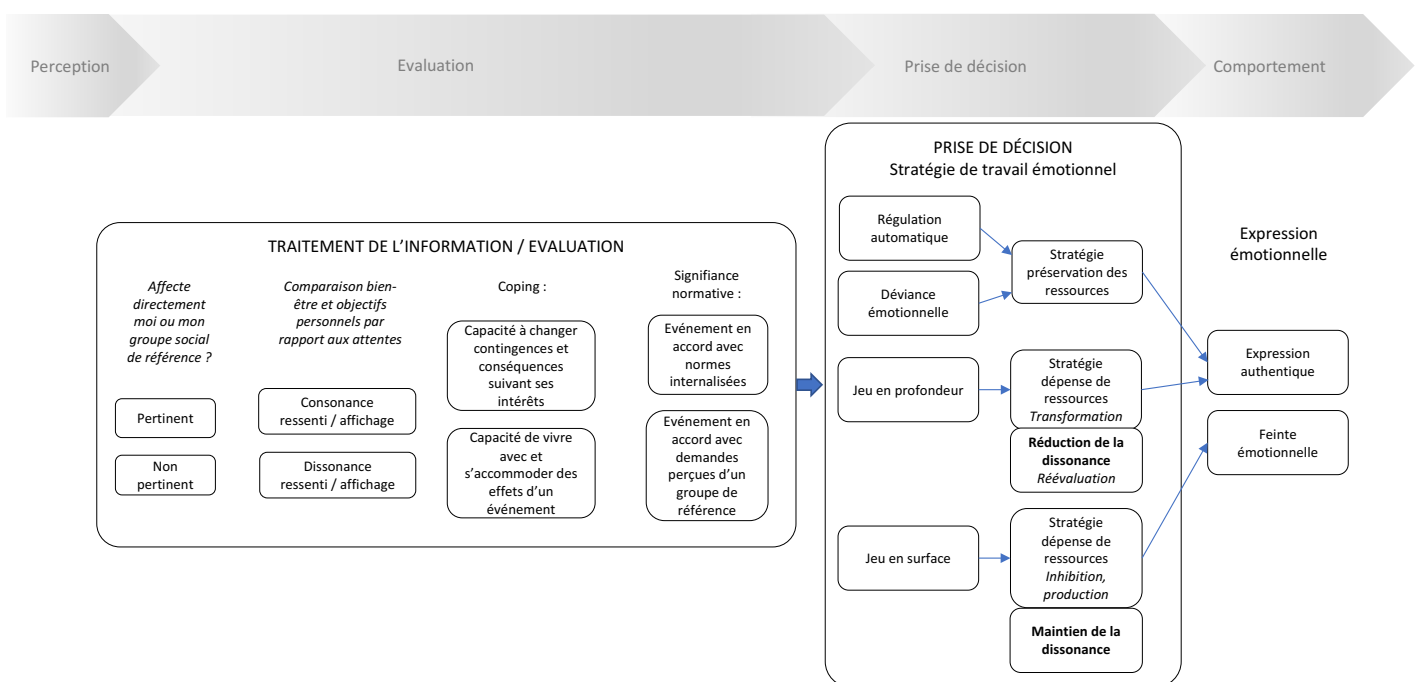
émotionnel en cours, tente de le dissimuler et déclenche la production d'une nouvelle émotion correspondant à celle qu'il doit afficher. Son comportement correspondra donc à une feinte émotionnelle, qui ajoute à la dissonance de départ une dissonance émotionnelle. Le jeu en profondeur est une transformation de l'épisode émotionnel partant du ressenti d'une émotion non cohérente avec la norme, vers le ressenti de l'émotion attendue. Cette stratégie de régulation permet la réduction de la dissonance ressentie et la réévaluation de la cohérence entre ressenti et norme afin d'exprimer une émotion authentique. Enfin, l'individu peut choisir d'exprimer son émotion authentique, bien qu'elle ne corresponde pas à l'émotion qu'il sait devoir afficher : il adopte ainsi une stratégie de déviance émotionnelle. Le jeu en surface et le jeu en profondeur demandent un effort pour corriger l'écart inconfortable créé par la dissonance entre sa propre émotion et la norme. Une dissonance supplémentaire intervient dans le jeu en surface entre l'émotion réellement ressentie et l'émotion affichée. Cette simplification extrême ne peut évidemment pas tenir compte de la complexité biologique, psychologie et sociale de l'être humain.

Afin d'explorer plus avant les fondements du concept, il convient d'en déterminer la fonction : « le travail émotionnel est destiné à faciliter l'accomplissement des buts organisationnels en contribuant à une expérience de service positive pour le consommateur [...] et en permettant aux fournisseurs de services de se détacher eux-mêmes cognitivement de leurs émotions négatives afin qu'ils puissent maintenir leur objectivité et leur équilibre émotionnel » (Biron et VanVeldhoven, 2012, p. 1262). Il s'agit, pour l'individu, de s'ajuster à son rôle de travail, en laissant une part de sa personnalité s'exprimer tout en minimisant le stress que ce rôle peut créer chez lui (Hochschild, 2017). Cette fonction adaptative est par définition variable, non seulement entre individus, mais également chez un même individu au cours du temps. En effet, la gestion émotionnelle, est un processus d'adaptation permanente de ses propres actions et décisions par rapport à une interaction et une situation de travail données. Le travail émotionnel, durant une interaction client, se présente donc sous la forme d'un processus d'aller-retours permanents entre l'individu et son interlocuteur, guidés par les émotions internes et affichées de l'un et de l'autre (Gabriel et Diefendorff, 2015). Enfin, certains individus s'engagent dans un travail émotionnel de façon cohérente (niveau élevé de jeu en surface quotidiennement) alors que d'autres peuvent réaliser un travail émotionnel de façon plus incohérente (niveaux différents selon les jours) (Scott, Barnes et Wagner, 2012).

## 2.1. Penser la complexité des processus émotionnels au travail : le cas du travail émotionnel

Paradoxalement, comprendre le réel nécessite d'être conscient et de rendre compte de son ignorance, de "laisser le système ouvert", c'est-à-dire de reconnaître que nous étudions le réel seulement partiellement, toujours selon ce que nous voyons ou choisissons de voir. Cependant, la Pensée Complexe nous pousse à essayer d'identifier au plus précis le contexte réel du phénomène étudié.

Figure 2 - Intégration de la complexité dans le modèle du travail émotionnel



La figure 2 présente les mécanismes de l'évaluation qui entrent en jeu dans le processus de travail émotionnel – le traitement neuronal de l'information étant influencé par de très nombreux facteurs, nous ne pouvons à ce stade établir de liens déterminés entre ces mécanismes – puis les choix ou tendances à l'action possibles en termes de "stratégie émotionnelle", qui se traduira par une forme d'expression émotionnelle, authentique ou non. Enfin, les impressions et les ressentis de l'individu après – ou pendant – l'interaction peuvent l'amener, de façon consciente ou inconsciente, à modifier ses actions futures et ses orientations cognitives en fonction des conséquences perçues de son interaction. Parmi les étapes de l'évaluation cognitive d'un stimulus émotionnel, nous avons pu identifier les facteurs déterminant la tendance à l'action. Tout d'abord, selon que le stimulus perçu est pertinent ou non pour

l'individu dans l'action, il en tiendra compte ou non dans son comportement. Puis, l'individu compare son propre ressenti émotionnel à la norme d'affichage prescrite par l'organisation et évalue si cette correspondance constitue une contrainte pour lui en comparant son bien-être et ses objectifs personnels par rapport aux attentes du rôle de travail. Il évalue ensuite sa capacité à faire face, dans l'instant, à cette situation contrainte, ce qui correspond aux stratégies de *coping*. S'il estime qu'il a la capacité de faire face à la situation, soit il pense avoir la capacité de changer les contraintes de la situation et ses conséquences, soit il pense pouvoir s'accommoder des effets de l'événement. Enfin, une quatrième évaluation entre en jeu, où l'individu donne à l'événement une signification normative, c'est-à-dire qu'il évalue la cohérence entre l'événement et ses normes internalisées ou les demandes perçues d'un de ses groupes de référence. Ces diverses évaluations font converger la décision d'expression émotionnelle vers l'une des stratégies de travail émotionnel, chacune ayant des implications différentes sur l'organisme. Le choix d'une régulation automatique ou d'une déviance émotionnelle permet la préservation des ressources personnelles en débouchant sur une expression authentique des émotions, sans contrainte exercée sur le processus de choix du comportement. Opter pour le jeu en profondeur demande une dépense de ressources, afin de transformer et réévaluer l'épisode émotionnel, pour qu'il entre en cohérence avec les attentes. Cependant, cette dépense de ressources permet de réduire la sensation d'inconfort psychologique liée à la dissonance émotionnelle de départ et ainsi de minimiser les dépenses de ressources personnelles. A l'inverse, le jeu en surface demande non seulement de contenir et dissimuler l'émotion incompatible avec les attentes, mais également de produire une émotion factice, pour entrer dans le rôle attendu, ce qui draine énormément de ressources psychologiques.

## **2.2. Le travail émotionnel comme système complexe**

« S'attacher à la complexité...C'est reconnaître que la modélisation se construit comme un point de vue pris sur le réel, à partir duquel un travail de mise en ordre, partiel et continuellement remaniable, peut être mis en œuvre. Dans cette perspective, l'exploration de la complexité se présente comme le projet de maintenir ouverte en permanence, dans le travail d'explication scientifique lui-même, la reconnaissance de la dimension de l'imprédictibilité. » (Projet d'établissement du CNRS, Mission de la stratégie, 2002). Nous confronterons dans cette partie la *figure 3*, modélisant la complexité (Le Moigne, 1999) du travail émotionnel avec la réalité du phénomène.

Tout d'abord, le travail émotionnel étant un processus intrinsèquement adaptatif, toutes sortes de contingences entrent en jeu dans sa réalisation et peuvent la désordonner par rapport aux prévisions déterminées par les études. La majorité des études sur le travail émotionnel analysent seulement une étape ou une dimension du travail émotionnel et s'attachent à faire ressortir des causalités linéaires, qui entrent fondamentalement en contradiction avec la nature complexe du processus. En effet, la réalisation du travail émotionnel s'effectue plutôt de façon polycentrique, c'est-à-dire à partir de plusieurs lieux de contrôle, tels que les différents systèmes nerveux et l'évaluation consciente de l'individu. Le travail émotionnel est également récursif du fait notamment de la boucle de feedback qui produit les conditions de sa propre réalisation. Or, la continuité temporelle du travail émotionnel, sa routinisation et le renouvellement des stratégies utilisées par un individu, sont très peu prises en compte dans les études. Le travail émotionnel suit également un principe d'éco-auto-réorganisation, qui combine une multitude de facteurs inter reliés, dont le fonctionnement en tant que système global n'est jamais étudié dans la littérature. Un tel système, relevant d'une organisation qui est à la fois "auto-éco-organisation" est caractéristique des systèmes complexes (Morin, 2005). « L'auto-organisation dépend de son environnement pour puiser énergie et information : [...] travaille pour se maintenir, elle dégrade l'énergie par son travail, par conséquent, elle doit puiser de l'énergie dans son environnement »<sup>3</sup> (Morin, 2005, p 10). L'organisation vivante est donc autonome et « l'autonomie ne peut être conçue sans son écologie »<sup>4</sup> (Morin, 2005, p 10). Le fonctionnement interne du processus de travail émotionnel, tout comme son fonctionnement au sein des interactions interpersonnelles, remplit ces conditions d'auto-éco-organisation, dans le sens où il s'agit d'un processus adaptatif – à une norme d'affichage et à la situation instantanée et incertaine de l'interaction – qui mêle manipulation consciente de l'affichage émotionnel et régulation inconsciente du corps pour la conservation d'un équilibre émotionnel. Le travail émotionnel suit ainsi une logique interactive non-linéaire, caractérisée par l'émergence, l'auto-organisation et l'évolution. « Les conditions émergentes permettent au système de s'auto-organiser en acquérant un nouvel ordre, qui est évolutif » (Bohorquez Arévalo et Espinosa, 2015,

---

<sup>3</sup> « Self-organization depends on its environment to draw energy and information: [...] works to maintain itself, it degrades energy by this work, therefore it must draw energy from its environment »

<sup>4</sup> « the autonomy cannot be conceived without its ecology »

p 22). Cette dynamique non-linéaire suppose une multiplicité des solutions applicables en réponse à une situation donnée et donc à des processus et comportements non déterminés (Bohorquez Arévalo et Espinosa, 2015). Le travail émotionnel, ainsi que ses effets, sont donc en partie incontrôlables et imprévisibles.

Cette multitude de facteurs qui entrent en jeu simultanément font du travail émotionnel un système complexe difficilement conceptualisable si l'on ne prend pas en compte l'indissociabilité du "tout" et des parties qui le constituent, car « tout système complexe possède une structure gigogne, comme les matriochkas russes, où plusieurs strates s'empilent et s'intriquent [...]. Le tout ne vit que de ses parties et chaque partie ne vit que dans son tout. Il n'y a aucune hiérarchie entre ces strates [...] ; ils forment un tout indissociable, marqué du sceau vital d'un fonctionnement collaboratif et évolutif, sur tous les niveaux, entre tous les niveaux » Marc Halévy (2016, p 2). C'est pourquoi, examiner le travail émotionnel comme un agrégat de constituants étudiés séparément les uns des autres, en les extrayant du système global nous éloigne trop radicalement du réel, d'où les résultats confus et contradictoires qui demeurent au sein de la littérature. De plus, la cohérence durable de l'ensemble, dépend de la mise en œuvre de processus internes de régulation pour veiller en permanence à l'orientation de l'évolution du tout (Marc Halévy, 2016). C'est pourquoi la manipulation des processus émotionnels dans individus, dans l'optique de faire correspondre son comportement à une norme, peuvent neutraliser ces processus naturels de régulation interne et provoquer des déséquilibres émotionnels sur le long terme.

Notre premier travail a été de replacer cet objet de recherche au cœur de son contexte réel, de façon la plus complète possible, au croisement des considérations biologiques, neuronales, organisationnelles, systémiques, psychologiques ou encore sociologiques, afin de faire émerger les frontières de ce processus encore mal défini. Appliquant les principes de la Pensée Complexe (Morin, 2005), nous avons cherché à faire apparaître la nature et le fonctionnement de la régulation émotionnelle à partir de l'ensemble de ses réalités. Nous avons exploré ses conceptualisations au sein de la diversité des disciplines qui en font état, afin de déboucher sur une visualisation du travail émotionnel au plus près du réel, tout en ayant bien conscience de l'incomplétude de cette nouvelle conceptualisation. De fait, « la complexité [...] désigne tout ce qui échappe, complètement ou partiellement, à notre compréhension, et à notre

maîtrise. La complexité est un défi, le défi de chercher à comprendre un réel qui ne se laisse jamais appréhender totalement » (Genelot, 2016).

Notre analyse approfondie et transdisciplinaire de la littérature, nous offre une circonscription des principaux mécanismes entrant en jeu dans le fonctionnement du travail émotionnel et une identification des déterminants saillants des stratégies émotionnelles utilisées par les individus dans le but de s'adapter à leur univers de travail, à court et long terme. En mobilisant les travaux sur la régulation émotionnelle dans les domaines des comportements organisationnel, du marketing, de la psychologie, de la sociologie, de la psychosociologie, des neurosciences, ou encore de la systémique, nous avons re-contextualisé le travail émotionnel à partir d'un ensemble le plus complet possible de ses réalités. Ce retour à la complexité du réel permet de faire émerger la nature du concept, son fonctionnement, ses déterminants et ses effets, en minimisant les abstractions.

### **2.3. Les mécanismes de la régulation émotionnelle, supports du travail émotionnel**

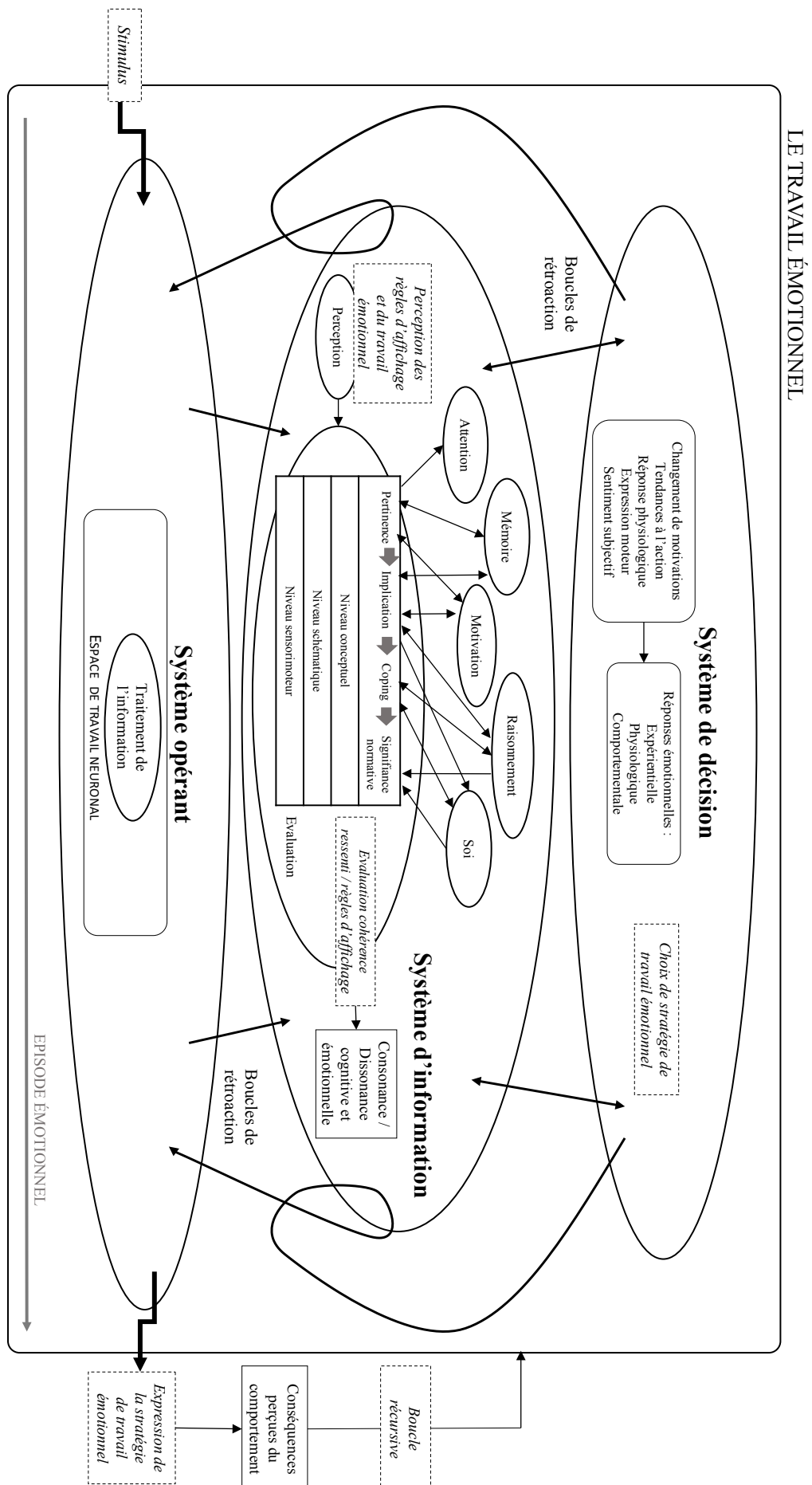
Les différents modèles du travail émotionnel existants (Brotheridge et Lee, 2002 ; Kammeyer-Mueller *et al.*, 2013 ; Lee, Ok et Hwang, 2016 ; Martinez-Inigo *et al.*, 2007 ; Raman *et al.*, 2016 ; Schaubroeck et Jones, 2000 ; Van Hoorebeke, 2008) présentent des associations entre des mécanismes qui dépendent de systèmes psycho-biologiques distincts, qui fonctionnent, pour la plupart, en parallèle. Les processus linéaires modélisés effacent donc la complexité de ces associations et les conclusions qui en résultent risquent de dévier radicalement du réel. Après intégration de ces différents modèles et du modèle des Processus Composants de l'émotion (CPM : "*Component Processus Model*" of emotion) de Sander, Grandjean et Scherer (2005), nous avons pu modéliser toute la complexité du travail émotionnel.

A partir des neuf niveaux de complexification de la modélisation systémique de Le Moigne (1999), nous pouvons visualiser les différents niveaux de complexité du travail émotionnel (voir *figure 3*). Le premier niveau est le caractère identifiable de l'objet d'étude, ici le travail émotionnel. Il est effectivement possible de définir les frontières du concept en le caractérisant par l'ensemble des mécanismes qui le constituent, tous liés à l'émotion et à la régulation émotionnelle dans l'univers de travail. Deuxièmement, le travail émotionnel est un phénomène actif, sous la forme d'un système opérant de la gestion émotionnelle qui part d'un stimulus interactionnel pour produire l'expression d'une stratégie de travail émotionnel.

Un troisième niveau de complexité concerne la régulation du travail émotionnel, c'est-à-dire l'information que le processus est capable de s'apporter à lui-même pour agir sur ce qu'il va produire. Cela permet au travail émotionnel de prendre en compte ses propres changements d'état. Ce quatrième niveau de complexité est qualifié de système d'information. Cinquième niveau : un sous-système de décision autonome permet d'opter pour la meilleure stratégie à adopter face à la situation. Ces systèmes s'appuient sur un sixième niveau de complexité constituée de la mémoire émotionnelle. En effet, le cerveau mémorise les états et réactions émotionnelles de l'individu au cours du temps et s'en sert comme référence pour les adaptations ultérieures. La coordination des décisions du système correspond à un septième niveau de complexité. Enfin, le processus de travail émotionnel est capable d'imaginer et de concevoir de nouvelles décisions. Pour finir, le neuvième niveau de complexité représente le bouclage du processus par lui-même, par une boucle récursive qui fait que l'individu apprend à partir des conséquences de son travail émotionnel sur son univers de travail et sur lui-même, ce qui change ou apporte des informations pour les interactions futures.



Figure 3 - Modèle du travail émotionnel comme système complexe



## **L'épisode émotionnel et le système opérant**

Pour Scherer (2009, p 3459), l'émotion est « un épisode délimité dans la vie d'un système qui est caractérisé comme un modèle émergeant de la synchronisation de composants, préparant des tendances à l'action adaptatives à des événements pertinents, telles que définies par leur signification comportementale et visant à établir une priorité de contrôle sur le comportement ». Et un épisode émotionnel contient un certain niveau de synchronisation des sous-systèmes organiques, guidée par les résultats des contrôles émotionnels. Etant donnée la nature récursive des processus du système, le processus d'évaluation interne est affecté par des changements prioritaires dans les composants des différents systèmes (Scherer, 2009, p 3470). Ainsi, tout au long d'un épisode émotionnel, un système opérant traite et organise l'information en processus à partir du stimulus émotionnel, jusqu'à l'expression d'un comportement, dans l'espace neuronal de travail (Lecerf-Thomas, 2012). Cet espace fonctionne grâce à la mémoire tampon à très court terme, qui permet de relier les informations perçues dans l'environnement et celles stockées par l'individu dans les systèmes d'information et de décision, afin d'opter pour une réaction face à la situation qui se présente.

Les chercheurs en neurosciences Bear, Connors et Paradiso (2016) font une distinction importante entre l'expérience émotionnelle et l'expression émotionnelle. Considérée du point de vue de l'expérience émotionnelle, « l'émotion crée un temps de latence pour l'optimisation de la réponse » (Sander *et al.*, 2005, p 318). Selon Freud, les émotions ont une fonction de signal pour comprendre une expérience, une situation (Hochschild, 1983). Elles sont filtrées à travers les attentes des individus concernant eux-mêmes et le monde (Wharton, 2009). Nous sommes donc face à un processus intrinsèquement adaptatif, autorégulé par des fonctions psychobiologiques de l'individu, dont celles liées à la mémoire. Une boucle rétroactive, ainsi que la coordination interne des systèmes régulateurs, permettent une rétroaction permanente sur d'éventuels changements d'états de l'individu. L'expression émotionnelle, elle, peut être considérée comme un moyen de communiquer aux autres son état, au travers d'indices émotionnels. Il s'agirait de patterns de régulation et d'une manifestation d'émotions culturellement variables appelées « règles spécifiques d'émission ». Ainsi, le phénomène est constitué d'une décision comportementale, après évaluation d'une situation donnée.

Il est important de s'intéresser également à la fonction sociale des émotions, notamment dans le cadre de l'étude du travail émotionnel, qui est réalisé en lien avec le milieu de travail des individus. D'après Keltner et Haidt (1999), les émotions ont une fonction sociale au niveau individuel (visant à informer et préparer l'individu à répondre lors d'interactions sociales), au niveau dyadique (l'expression émotionnelle aide l'individu à connaître les émotions des autres, leurs croyances et intentions, ce qui permet une coordination rapide des interactions sociales ; la communication émotionnelle aide à répondre aux événements sociaux ; et la fonction incitative/dissuasive des émotions joue un rôle crucial dans les apprentissages), au niveau du groupe (les émotions permettent à l'individu de définir les frontières du groupe et d'identifier les membres du groupe, de définir et négocier les statuts liés au groupe, et d'aider à négocier les problèmes liés au groupe) et enfin au niveau culturel (les émotions jouent un rôle crucial dans l'adoption des identités culturelles et réifient ou perpétuent les idéologies culturelles et les structures de pouvoir).

Pour résumer, l'émotion semble comporter trois dimensions fonctionnelles. Tout d'abord, l'expérience d'une émotion permet de comprendre ce qu'une émotion nous signale sur ce qui se passe par rapport à ce que nous attendions qu'il se passe, s'orientant ainsi vers la cognition. Une émotion est également une préparation physique à l'action – consciente ou non – comme une expression pré-comportementale. Enfin, la gestion émotionnelle est inséparable de la notion d'un "moi" porteur de l'attente préalable, qui fait ce à quoi il s'attendait. L'émotion est donc un outil de perception et de communication avec notre environnement, ayant une finalité adaptative du "moi". La gestion émotionnelle permet ainsi l'adaptation d'un "moi" qui se veut continu au fil de ses confrontations avec son environnement. Cela implique la gestion – consciente ou non – par l'individu des signaux émotionnels comme indices de perception du monde, ainsi que de l'expression émotionnelle adéquate face à chaque situation, tenant compte d'un éventuel décalage entre l'expression authentique du "moi" et l'expression normée attendue dans une situation donnée.

### **Le système d'information**

L'émotion a une finalité adaptative, décrite par certains auteurs comme un équilibre entre une assimilation et une accommodation que subit la structure (Piaget, 1937 ; Varela, 1989). La gestion émotionnelle s'appuie sur plusieurs mécanismes de

traitement de l'information, dont les principaux sont : la perception, l'attention, la mémoire, l'évaluation, la décision et le comportement. Tout d'abord, nous détectons les émotions des autres en simulant des réactions sensibles ou émotionnelles, à travers les neurones miroirs appelés aussi "neurones de l'empathie" (Lecerf-Thomas, 2012). D'après Lecerf-Thomas (2012), les différences de perception et d'analyse des situations sont toujours dépendantes de nos évaluations émotionnelles. En effet, chaque individu perçoit une situation à partir de ses propres particularités, car la perception est une reconstruction de l'information par le cerveau. Le traitement de l'information par l'individu dépend également de l'attention qu'il mobilise dans l'instant. Les mécanismes de l'attention, qui anticipe à partir d'hypothèses, permettent d'augmenter la performance des sens sollicités en les dirigeant vers un but. Se focaliser sur une tâche, c'est anticiper des possibilités qui vont se présenter à nous (Lecerf-Thomas, 2012). Or, maintenir son attention a un coût en énergie. Scherer (2009) nous donne un aperçu des processus d'évaluation internes à l'individu, ou processus d'*appraisal*, à travers son modèle CPM (*Component Process Model*). Le modèle identifie quatre évaluations majeures qu'effectue l'organisme : la pertinence, l'implication, le coping et la signifiante normative de l'information émotionnelle. A travers l'évaluation de la pertinence, l'individu évalue le degré de nouveauté du stimulus émotionnel, soit sa familiarité et sa prévisibilité ; son caractère agréable ; et sa pertinence avec les buts et besoins de l'individu. L'évaluation de l'implication s'effectue par la détermination de la causalité du stimulus, la probabilité de ses conséquences, par un contrôle de sa cohérence avec les attentes de l'individu et un contrôle de l'urgence de la situation. Puis, l'individu va déterminer une stratégie de coping, c'est-à-dire la façon il va faire face à la situation, à travers l'évaluation du degré de contrôle qu'il a sur la situation ; son pouvoir dessus, c'est-à-dire sa capacité à changer les contingences et les conséquences suivant ses propres intérêts ; et sa capacité d'ajustement, c'est-à-dire sa capacité à vivre avec et s'accommoder des effets d'un événement. Enfin, l'individu va évaluer la signifiante normative du stimulus émotionnel, par un contrôle de la correspondance de ce dernier avec ses normes internes et les normes externes qu'il perçoit (Scherer, 2001 ; Sander *et al.*, 2005). L'ensemble de ce processus d'évaluation se fait sur trois niveaux d'organisation hiérarchique. Au niveau intra-individuel, les émotions sont traitées à trois niveaux (Leventhal et Scherer, 1987). Au niveau sensori-moteur, il s'agit d'un traitement automatique (inconscient) visant à produire des réponses émotionnelles et des comportements observables. Au niveau schématique, le

traitement est également automatique et a pour but d'associer aux processus sensori-moteurs des prototypes de référence des situations émotionnelles. Au niveau conceptuel, le traitement des émotions fait entrer en jeu les structures de la mémoire. A ce niveau, la gestion émotionnelle se fait de manière consciente, à des degrés variant entre les individus.

De son côté, la mémoire influence directement les perceptions et évaluations par les ancrages émotionnels et les connaissances acquises (Lecerf-Thomas, 2012). La mémoire à long terme (il en existe quatre types) permet la reconnaissance des objets, des personnes, des lieux, des situations et donc notamment des signaux et codes sociaux utilisés dans les relations interpersonnelles l'inscription des contextes perçus et des émotions ressenties et les apprentissages, les savoir-faire, les automatismes, et donc l'internalisation des rôles et le développement de routines, par exemple. Les informations ainsi construites et accessibles grâce à ces mécanismes sont évaluées dans l'espace neuronal de travail, afin de déterminer les attitudes et les comportements adéquats face à la situation qui se présente à l'individu.

### **Le système de décision et la coordination des systèmes**

Quatre grands ensembles de mécanismes participent aux processus de la gestion des émotions : la naissance de l'émotion, le déploiement émotionnel, la coordination des différents systèmes et la régulation émotionnelle (Philippot, 2011). La naissance d'une émotion, ou d'un épisode émotionnel, existe du fait de l'évaluation émotionnelle des événements ou stimuli qui se présentent à l'individu, que nous avons détaillé plus haut.

Le déploiement émotionnel se construit sur les tendances à l'action (Frijda, 1986). L'auteur distingue huit tendances à l'action : l'approche positive, l'agression, la panique, le jeu, l'inhibition, le rejet, la soumission et la dominance. Ces tendances se traduiront par des réponses émotionnelles particulières (expressions émotionnelles non-verbales, réponses physiologiques, sensations corporelles, réponses cognitives, sentiment subjectif).

La coordination des différents systèmes se fait par des phénomènes de rétroaction entre les différents systèmes du corps (Philippot, 2011). Cette hypothèse est notamment soutenue par la théorie des marqueurs somatiques de Damasio (1994).

La régulation émotionnelle est étudiée à plusieurs niveaux : intra-individuel (Gross, 1998), multi-niveaux avec la rétroaction perceptive, corporelle et conceptuelle, et au niveau social avec les règles d'expression définie comme « règles qui déterminent

qui peut exprimer quoi, à qui, et dans quelles circonstances » (Philippot, 2011, p 141). La régulation émotionnelle permet donc à l'individu de s'adapter à son environnement, en produisant des stratégies de coping ou des stratégies de défense, qui pourront avoir des conséquences aussi bien sur l'individu que sur leur environnement.

Pour chaque étape de ce processus de gestion émotionnelle, le système de décision entre en jeu pour déterminer au final ce qui va être exprimé par l'individu.

### **La boucle réursive**

Enfin, le système se finalise lui-même par une boucle réursive qui permet, à travers le feedback que l'individu tire des effets de son comportement sur son environnement et sur lui-même, de modifier ou produire les conditions internes de la prochaine interaction. C'est-à-dire que les conséquences perçues de l'expression émotionnelle de l'individu peuvent modifier l'état les sous-systèmes de la perception, de l'attention, de la mémoire, de la motivation, du raisonnement, du soi ou encore le système de décision, ce qui influencera toute interaction ultérieure.

### **Conclusion : l'apport de l'ouverture à la complexité dans la recherche en ressources humaines**

L'objectif de la recherche en sciences de gestion, et notamment en ressources humaines, doit être de trouver les meilleures orientations et les meilleures solutions pour que les organisations servent la société humaine. Or, il apparaît que la séparation des disciplines scientifiques et la valorisation de l'expertise à l'intérieur-même des disciplines tendent à morceler parallèlement la réalité des phénomènes étudiés, sans qu'il soit possible de synthétiser toutes ces parties afin d'avoir une vision du phénomène global. La pensée complexe permet alors, en évitant l'agrégation de raisonnements linéaires, de penser les phénomènes organisationnels comme des systèmes mouvants, sans jamais ignorer le contexte d'influence de ceux-ci. La construction d'un tel savoir a l'avantage de pouvoir être opérationnalisable très facilement et en minimisant les risques d'écarts avec le réel, véritable problématique dans le management aujourd'hui.

Il est indispensable de réinterroger les certitudes que l'on construit en tant que chercheurs et qui se propagent dans les organisations, souvent au détriment de l'utilité du travail humain pour l'humain et la société. En effet, il semble important, à notre époque d'immédiateté et d'accélération de tous les aspects de la vie, de s'arrêter un moment sur ces normes culturelles devenues des vérités jusque dans la perte du sens

de la vie humaine. Pour conclure, nous savons que “la vérité” n’existe pas en elle-même, nous construisons toujours, en tant qu’êtres subjectifs, notre vérité, qui nous sert à faciliter nos choix en réduisant l’incertitude dans notre rapport au monde. Certaines “vérités” peuvent faire consensus dans une société, une culture, au nom de la nécessité d’organiser la vie en société, mais peuvent se révéler être des impasses : il faut alors repenser ces vérités, peut-être même changer de paradigme (Morin, 1973 ; Touraine, 2005).

## Bibliographie

- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *The Academy of Management Review*, 18(1), 88.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86.
- Baranger, P., Dang-N’Guyen, G., Leray, Y., Mével, O., Callouj, C. & Burlaud, A. (2016). *Le management opérationnel des services*. Economica.
- Baslington, H. (2002). The social organization of surrogacy: Relinquishing a baby and the role of payment in the psychological detachment process. *Journal of Health Psychology*, 7(1), 57-71.
- Beal, D. J., Trougakos, J. P., Weiss, H. M., & Green, S. G. (2006). Episodic processes in emotional labor: Perceptions of affective delivery and regulation strategies. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1053-1065.
- Bear, M. F., Connors, B. W. & Traduction, M. A. Paradiso. (2016). *Neurosciences (4e édition): A la découverte du cerveau*.
- Biron, M., & van Veldhoven, M. (2012). Emotional labour in service work: Psychological flexibility and emotion regulation. *Human Relations*, 65(10), 1259-1282.
- Bohórquez Arévalo, L. E., & Espinosa, A. (2015). Theoretical approaches to managing complexity in organizations: A comparative analysis. *Estudios Gerenciales*, 31(134): 20–29.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. (Vol. 10). Paris: Gallimard.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E., & Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151-1163.
- Chu, K. H.-L., & Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Cossette, M. et Hess, U. (2015). *Service with style and smile. How and why employees*

*are performing emotional labour?* Revue européenne de psychologie appliquée 65, 71–82.

- Coté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of management review*, 30(3), 509-530.
- Coté, S., & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(8), 947-962.
- Damasio, A., (1994). *L'erreur de Descartes, la raison des émotions*. Paris. Odile Jacob.
- Delobbe, N., Herrbach, O., & Lacaze, D. (2005). *Comportement organisationnel - Vol. 1: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De Boeck Supérieur.
- Dupuy, F. (2015). *Lost in management : La faillite de la pensée managériale*. Éd. du Seuil.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge University Press.
- Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., & Greguras, G. J. (2015). Emotional labor actors: A latent profile analysis of emotional labor strategies. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 863-879.
- Gabriel, A. S., & Diefendorff, J. M. (2015). Emotional Labor Dynamics: A Momentary Approach. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1804-1825.
- Ganem, Lafuma et Perein-Joly. (2017). In Taskin, L. Nouvelles formes d'organisation du travail et personnalisation : Les enjeux de la distanciation.
- Genelot, D. (2016). Responsabilité éthique dans l'action en complexité, *Communication au Congrès Mondial pour la Pensée Complexe*, UNESCO, Octobre 2016.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of general psychology*, 2(3), 271-299.
- Halévy M. (2016). L'économie à l'aune de la physique complexe..., *Communication au Congrès Mondial pour la Pensée Complexe*, UNESCO, Octobre 2016.
- Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart*, Berkeley, University of California Press.
- Hochschild A. R. (2017). *Le prix des sentiments. Au cœur du travail émotionnel*, Editions La Découverte, Paris
- Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2013). A Meta-Analytic Structural Model of Dispositional Affectivity and Emotional Labor. *Personnel Psychology*, 66(1), 47-90.
- Keltner, D., & Haidt, J. (1999). Social functions of emotions at four levels of analysis. *Cognition & Emotion*, 13(5), 505-521.
- Langeard, E., & Eiglier, P. (1987). *Servuction : le marketing des services*. Auckland; Bogota; Paris: Ediscience International.



- Lecerf-Thomas, B. L. (2012). *Activer les talents avec les neurosciences*. Paris: Pearson.
- Lee, J. (Jay), Ok, C. « Michael », & Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139-150.
- Le Moigne, J. L. (1999). *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod, réed.
- Leventhal, H., & Scherer, K. (1987). The relationship of emotion to cognition: A functional approach to a semantic controversy. *Cognition and emotion*, 1(1), 3-28.
- Lhuillier, D. (2006). Compétences émotionnelles: de la proscription à la prescription des émotions au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 12(2), 91-103.
- Martínez-Iñigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M., & Holman, D. (2007). Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work & Stress*, 21(1), 30-47.
- Morin, E. (1973). *Le paradigme perdu : la nature humaine*. Paris, Seuil.
- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*, coll. Essais, Points Seuil.
- Morin, E. (2017). *Connaissance, ignorance, mystère*. Fayard.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *The Academy of Management Review*, 21(4), 986.
- Newman, M. A., Guy, M. E., & Mastracci, S. H. (2009). Beyond cognition: Affective leadership and emotional labor. *Public Administration Review*, 69(1), 6-20.
- Philippot, P. (2011). Chapitre 5. La régulation émotionnelle. Dans P. Philippot, *Émotion et psychothérapie* (pp. 115-156). Wavre, Belgique: Mardaga.
- Piaget, J. (1937). *La construction du réel chez l'enfant*.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of management review*, 12(1), 23-37.
- Raman, P., Sambasivan, M., & Kumar, N. (2016). Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion. *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 32(1), 25-37.
- Sander, D., Grandjean, D., & Scherer, K. R. (2005). A systems approach to appraisal mechanisms in emotion. *Neural Networks*, 18(4), 317-352.
- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 163-183.
- Scherer, K. R. (2009). Emotions are emergent processes: they require a dynamic computational architecture. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 364(1535), 3459-3474.
- Scott, B. A., Barnes, C. M., & Wagner, D. T. (2012). Chameleonic or Consistent? A Multilevel Investigation of Emotional Labor Variability and Self-Monitoring. *Academy of Management Journal*, 55(4), 905-926.
- Soares, A. (2003). Les émotions dans le travail. *Travailler*, 9(1), 9.

- Touraine, A. (2005). *Un nouveau paradigme : pour comprendre le monde d'aujourd'hui*. Fayard.
- Van Hoorebeke, D. (2008). L'émotion et la prise de décision. *Revue française de gestion*, 34(182), 33-44.
- Varela, F. (1989). *Autonomie et Connaissance ; Essai sur le vivant*, Paris, Seuil.
- Wharton, A. S. (2009). The sociology of emotional labor. *Annual Review of Sociology*, 35, 147-165.