

# Travail émotionnel

Nicolae Sfetcu

22.03.2020

Sfetcu, Nicolae, « Travail émotionnel », SetThings (22 mars 2020), URL = <https://www.telework.ro/fr/travail-emotionnel/>

Email: [nicolae@sfetcu.com](mailto:nicolae@sfetcu.com)



Cet article est sous licence Creative Commons Attribution-NoDerivatives 4.0 International. Pour voir une copie de cette licence, visitez <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>.

Une traduction partielle de :

Sfetcu, Nicolae, " Emoțiile și inteligența emoțională în organizații", SetThings (31 decembrie 2019), DOI: 10.13140/RG.2.2.32991.20640, URL = <https://www.telework.ro/ro/e-books/emotiile-si-inteligenta-emotionala-in-organizatii/>

Travailler avec les émotions est une tentative de changer le niveau ou la qualité d'une émotion, (Ferrara 1993) étant défini comme la gestion de ses émotions ou le travail accompli dans l'effort de maintenir une relation ; (Cook et Berger 2000) il n'y a pas d'accord s'il ne s'agit que de réguler ses propres émotions ou s'étendre pour travailler avec les émotions des autres. (Oliker 1989) Arlie Russell Hochschild a introduit le terme en 1979, distinguant entre le travail avec les émotions (non rémunéré, dans la vie privée) et le travail émotionnel qui se fait dans un environnement de travail rémunéré. (Hochschild 1979) (Hochschild 1990) (Callahan et McCollum 2002) Hochschild a distingué entre deux types de travail émotionnel (évocation et suppression d'émotion) (Hochschild 1990) et trois techniques de travail émotionnel (cognitif, corporel et

expressif). (Hochschild 1990) (Turner 2009 Travailler avec les émotions implique d'orienter ses propres émotions ou celles des autres selon certaines règles d'expression émotionnelle. (Ruberg et Steenbergh 2010) Le concept de travail avec les émotions a été en soi critiqué comme une simplification des processus mentaux qui se produisent continuellement dans la vie quotidienne. (Seidler 2002)

Le travail émotionnel peut être défini comme une forme de régulation émotionnelle dans laquelle les employés doivent afficher certaines émotions dans le cadre de leur travail et promouvoir des objectifs organisationnels. Un tel contrôle organisationnel des émotions peut conduire à la suppression des sentiments par la dissonance émotionnelle, des perceptions relationnelles modifiées, des modèles de communication modifiés et d'autres effets personnels et de travail négatifs, (Anat Rafaeli et Sutton 1987) (King et Emmons 1990) y compris le stress, démotivation et épuisement. (Schweingruber et Berns 2016) Le travail émotionnel implique la gestion des sentiments et des émotions pour répondre aux exigences d'un emploi. (Hochschild 2012) (A. A. Grandey 2000) Les emplois nécessitant un travail émotionnel sont définis comme ceux qui:

1. Nécessite un contact direct, visuel ou auditif avec les clients
2. Oblige l'employé à provoquer un état émotionnel chez une autre personne
3. Permet à l'employeur, par la formation et la supervision, d'exercer un certain contrôle sur les activités émotionnelles des employés. (Hochschild 2012)

Hochschild soutient que dans ce processus, les employés sont éloignés de leurs propres sentiments au travail. (Hochschild 2012) Les facteurs déterminants du travail émotionnel:

1. Normes sociales, professionnelles et organisationnelles (A Rafaeli et Sutton 1989) (A. A. Grandey, Fisk, et Steiner 2005)

2. Traits de disposition et sentiments internes au travail (Friedman et al. 1980) (Wilk et Moynihan 2005)
3. Régulation du contrôle des règles d'expression. (Diefendorff et Richard 2003)

Hochschild a divisé le travail émotionnel en deux composantes : les actions de surface (lorsque les employés affichent les émotions nécessaires à un travail, sans changer ce qu'ils ressentent réellement), (Hochschild 2012) et les actions profondes (les employés changent leurs sentiments internes pour aligner avec les attentes de l'organisation). (A. Grandey, Diefendorff, et Rupp 2012) Des recherches ont montré que les actions en surface sont plus nocives pour la santé des employés. (Qi et al. 2017)

Hughes déclare que l'intelligence émotionnelle (IE) a toutes les caractéristiques d'un travail émotionnel, impliquant comme principe central l'idée que les émotions peuvent être utilisées pour un avantage commercial compétitif, peuvent avoir une valeur d'échange. (Hughes 2010) IE implique une action profonde, en développant des compétences émotionnelles et en commercialisant les sentiments en brouillant stylistiquement la distinction entre émotivité et rationalité. Pour Hochschild, le risque réside dans l'augmentation du contrôle managérial qui facilite le contrôle de la subjectivité émotionnelle. Par conséquent, les employés devraient développer des stratégies de protection par auto-distanciation, en maintenant une distinction claire entre « celui qui travaille » et « le vrai ». Goleman déclare explicitement que « ... un brouillage de la distinction entre le travail et la vie privée ... lui-même signifie une faible compétence émotionnelle. » (Goleman 1998)

Des recherches récentes sur le comportement organisationnel montrent que, à travers le recrutement, la sélection, la socialisation et les évaluations de performance, les organisations développent une réalité sociale dans laquelle les sentiments deviennent une marchandise pour

atteindre les objectifs de l'entreprise. (Mumby et Putnam 1992) L'évolution de la recherche sur l'émotion dans les organisations révèle le passage de l'étude des pratiques normatives à la découverte des différences dans l'utilisation par les employés des affichages émotionnels. (Anat Rafaeli et Sutton 1990) Le travail émotionnel est ressenti le plus fortement lorsque l'on demande aux employés d'exprimer des émotions qui contredisent leurs sentiments intérieurs. (Waldron et Krone 1991)

Selon Putnam et Mumby, il existe deux traditions dominantes dans la vie organisationnelle qui contribuent à la présomption que le travail émotionnel est immuable et inévitable: (Putnam et Mumby 1993) les dualités entourant l'utilisation de l'émotion dans la culture occidentale (« noire » ou « blanche »), (Lakoff et Johnson 2008) et le mythe de la rationalité dans la culture occidentale (un ensemble de valeurs et de croyances qui attribuent certains concepts à la rationalité et d'autres à l'émotivité). Selon le système traditionnel de dualités, la rationalité, la cognition et l'ordre sont des descripteurs positifs de la masculinité, tandis que l'émotivité, l'affectation et le chaos sont des descripteurs négatifs de la féminité. (Mumby et Putnam 1992)

La théorie féministe des émotions offre des possibilités de reconceptualisation de la nature des organisations. Le féminisme postmoderne traite le genre comme une forme de relation pouvoir-connaissance qui sous-tend la rationalité bureaucratique. Traiter l'individu comme le produit d'une certaine relation pouvoir-connaissance nous donne l'opportunité de découvrir les liens entre patriarcat, rationalité bureaucratique et travail émotionnel. (Putnam et Mumby 1993) Selon Derrida, la signification d'un certain terme dépend de son lien avec un concept opposé, même si ce terme opposé manque dans un texte. (Derrida 1998) Ainsi, le sens de la rationalité dépend à la fois de l'existence et de l'absence d'émotivité. (Martin 1990) Ce système de significations a

contribué, dans la culture occidentale, à croire que la rationalité bureaucratique et le travail émotionnel sont des relations sociales fixes.

Les émotions dans les organisations sont traitées comme des marchandises, étant appropriées par l'organisation à des fins instrumentales. En traitant l'émotion comme une marchandise ayant une certaine valeur d'échange, les sentiments deviennent des spectacles publics. (Putnam et Mumby 1993) Hochschild (Hochschild 2012) identifie l'aliénation comme un effet secondaire nocif résultant du travail émotionnel qui traite le corps et l'esprit comme des entités distinctes. (Ferguson 1984, 54) Van Maanen et Kunda notent que l'engourdissement émotionnel et l'épuisement accompagnent fréquemment l'incohérence des émotions ressenties et affichées. (Staw et Cummings 1981) En général, le contrôle organisationnel des émotions conduit souvent à supprimer les désaccords, à éliminer la voix des employés et à réduire le flux d'informations ascendant. (Waldron et Krone 1991)

Le travail émotionnel affecte également les relations collégiales, ce qui peut conduire à reléguer une amitié intense au statut de coopération occasionnelle. Ces changements peuvent maintenir les relations de travail à court terme, tout en mettant en danger les amitiés à long terme, (Putnam et Mumby 1993) ce qui peut conduire à des perceptions de méfiance et d'irrespect chez les employés en cas d'émotions négatives extrêmement intenses. Des sessions de formation organisationnelle pourraient aider les employés à comprendre la complexité des manifestations émotionnelles et introduire des alternatives pour gérer les situations. « Le fait que les employés développent des compétences d'écoute, de négociation et de compréhension des sentiments est plus libérateur que de les transformer en robots émotionnels. » Au lieu de fonctionner comme une marchandise de valeur instrumentale, les émotions devraient servir les fonctions expressives qui créent l'interrelation.

## Bibliographie

- Callahan, Jamie L., et Eric E. McCollum. 2002. « Obscured variability: The distinction between emotion work and emotional labor ». In .
- Cook, Alicia, et Peggy Berger. 2000. « Predictors of Emotion Work and Household Labor Among Dual-Earner Couples ». 2000.  
[https://web.archive.org/web/20090501193538/http://www.cyfernet.org/parent/workandfamily/colorado\\_findings.html](https://web.archive.org/web/20090501193538/http://www.cyfernet.org/parent/workandfamily/colorado_findings.html).
- Derrida, Jacques. 1998. *Of Grammatology*. Traduit par Gayatri Chakravorty Spivak. Corrected edition. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Diefendorff, James M., et Erin M. Richard. 2003. « Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions ». *The Journal of Applied Psychology* 88 (2): 284-94.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.284>.
- Ferguson, Kathy E. 1984. *The Feminist Case Against Bureaucracy*. Temple University Press.
- Ferrara, Alessandro. 1993. *Modernity and Authenticity: A Study of the Social and Ethical Thought of Jean-Jacques Rousseau*. SUNY Press.
- Friedman, Howard S., Louise M. Prince, Ronald E. Riggio, et M. Robin DiMatteo. 1980. « Understanding and assessing nonverbal expressiveness: The Affective Communication Test ». *Journal of Personality and Social Psychology* 39 (2): 333-51.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.39.2.333>.
- Goleman, Daniel. 1998. *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Grandey, Alicia A. 2000. « Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor ». ResearchGate. 2000.  
[https://www.researchgate.net/publication/12655757\\_Emotion\\_regulation\\_in\\_the\\_workplace\\_A\\_new\\_way\\_to\\_conceptualize\\_emotional\\_labor](https://www.researchgate.net/publication/12655757_Emotion_regulation_in_the_workplace_A_new_way_to_conceptualize_emotional_labor).
- Grandey, Alicia A., Glenda M. Fisk, et Dirk D. Steiner. 2005. « Must “Service with a Smile” Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees ». *The Journal of Applied Psychology* 90 (5): 893-904.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.893>.
- Grandey, Alicia, James Diefendorff, et Deborah E. Rupp, éd. 2012. *Emotional Labor in the 21st Century: Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work*. 1 edition. New York: Routledge.
- Hochschild, Arlie Russell. 1979. « Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure ». *American Journal of Sociology* 85 (3): 551-75. <https://doi.org/10.1086/227049>.
- . 1990. « Ideology and emotion management: A perspective and path for future research ». In *Research agendas in the sociology of emotions*, 117-42. SUNY series in the sociology of emotions. Albany, NY, US: State University of New York Press.
- . 2012. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Third Edition, Updated with a New Preface edition. Berkeley Los Angeles London: University of California Press.
- Hughes, Jason. 2010. « Emotional Intelligence: Elias, Foucault, and the Reflexive Emotional Self ». *Foucault Studies*, février, 28-52. <https://doi.org/10.22439/fs.v0i8.2942>.
- King, Laura A., et Robert A. Emmons. 1990. « Conflict over emotional expression: Psychological and physical correlates ». *Journal of Personality and Social Psychology* 58 (5): 864-77. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.5.864>.
- Lakoff, George, et Mark Johnson. 2008. *Metaphors We Live By*. University of Chicago Press.

- Martin, Joanne. 1990. « Deconstructing organizational taboos: The suppression of gender conflict in organizations ». *Organization Science* 1 (4): 339-59. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.4.339>.
- Mumby, Dennis K., et Linda L. Putnam. 1992. « The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality ». *The Academy of Management Review* 17 (3): 465-86. <https://doi.org/10.2307/258719>.
- Oliker, Stacey J. 1989. *Best Friends and Marriage: Exchange Among Women*. University of California Press.
- Putnam, Linda L., et Dennis K. Mumby. 1993. « Organizations, emotion and the myth of rationality ». In *Emotion in organizations*, 36-57. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Qi, Xingliang, Shuang Ji, Jing Zhang, Wanyong Lu, Judith K. Sluiter, et Huihua Deng. 2017. « Correlation of Emotional Labor and Cortisol Concentration in Hair among Female Kindergarten Teachers ». *International Archives of Occupational and Environmental Health* 90 (1): 117-22. <https://doi.org/10.1007/s00420-016-1179-6>.
- Rafaeli, A, et R Sutton. 1989. « The Expression of Emotion in Organizational Life ». Stanford Graduate School of Business. 1989. <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/expression-emotion-organizational-life>.
- Rafaeli, Anat, et Robert I. Sutton. 1987. « Expression of Emotion as Part of the Work Role ». *The Academy of Management Review* 12 (1): 23-37. <https://doi.org/10.2307/257991>.
- . 1990. « Busy Stores and Demanding Customers: How Do They Affect the Display of Positive Emotion? ». *The Academy of Management Journal* 33 (3): 623-37. <https://doi.org/10.2307/256584>.
- Ruberg, Willelmin, et Kristine Steenbergh, éd. 2010. *Sexed Sentiments: Interdisciplinary Perspectives on Gender and Emotion*. Amsterdam ; New York: Rodopi.
- Schweingruber, David, et Nancy Berns. 2016. « Shaping the Selves of Young Salespeople through Emotion Management ». *Journal of Contemporary Ethnography*, juillet. <https://doi.org/10.1177/0891241605280519>.
- Seidler, Victor Jeleniewski. 2002. « Masculinity, Violence and Emotional Life ». *Emotions in Social Life*. 11 septembre 2002. <https://doi.org/10.4324/9780203437452-23>.
- Staw, Barry M., et Larry L. Cummings, éd. 1981. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, Conn.: Elsevier Limited.
- Turner, Jonathan H. 2009. « The Sociology of Emotions: Basic Theoretical Arguments ». *Emotion Review*, septembre. <https://doi.org/10.1177/1754073909338305>.
- Waldron, Vincent, et Kathleen J. Krone. 1991. « The Experience and Expression of Emotion in the Workplace: A Study of a Corrections Organization ». *Management Communication Quarterly* 4 (3): 287-309. <https://doi.org/10.1177/0893318991004003002>.
- Wilk, Steffanie L., et Lisa M. Moynihan. 2005. « Display Rule “Regulators”: The Relationship Between Supervisors and Worker Emotional Exhaustion ». *Journal of Applied Psychology* 90 (5): 917-27. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.917>.