

Bureaucratie et émotions. Des injonctions paradoxales ?

Ariel Eggrickx, Agnès Mazars-Chapelon

▶ **To cite this version:**

Ariel Eggrickx, Agnès Mazars-Chapelon. Bureaucratie et émotions. Des injonctions paradoxales ?. Revue Française de Gestion, 2012, 38 (223), pp.59-73. 10.3166/RFG.223.59-73 . hal-01988114

HAL Id: hal-01988114
https://hal.umontpellier.fr/hal-01988114

Submitted on 21 Jan 2019

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

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

ARIEL EGGRICKX
AGNÈS MAZARS-CHAPELON
Université Montpellier 2

Bureaucratie et émotions

Des injonctions paradoxales ?

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[1] (CAF) a conduit à un résultat inattendu : les cadres décrivaient des excès d'émotions négatives pendant plusieurs années. L'exploration des travaux sur le rôle des émotions dans les organisations, enrichie par le cas des CAF, conduit à mettre en perspective le versant émotionnel du cercle vicieux bureaucratique ainsi que la participation non intentionnelle des cadres de direction aux phénomènes d'amplification du cercle vicieux émotionnel. Quelle solution pour la bureaucratie ? Un changement de type II ?

DOI:10.3166/RFG.223.59-73 © 2012 Lavoisier

1. 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.

Si la théorie des organisations a longtemps fait abstraction des aspects émotionnels, de nombreux travaux en sciences de gestion et psychologie des organisations explorent le concept d'intelligence émotionnelle (Goleman, 1995 ; George, 2000 ; Haag et Laroche, 2009), le rôle des émotions dans l'apprentissage (Vince, 2002) et le changement (Huy, 2002 ; Sanchez-Burks et Huy, 2009). De toutes les configurations organisationnelles possibles, c'est l'idéal type de la bureaucratie de Weber qui met le plus l'accent sur le contrôle des émotions : 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 a conduit à un résultat inattendu : des cadres de direction décrivant des excès d'émotions négatives pendant plusieurs années.

Les CAF, organismes de droit privé, ont une mission de service public (paiement des allocations familiales) et un fonctionnement de type « bureaucratie mécaniste ». Tous les facteurs de contingence (Mintzberg, 1982) tendent à renforcer le degré de centralisation et de formalisation : l'âge de l'institution et la taille, le système d'information pour gérer en masse les dossiers, le principe d'équité des usagers, l'obligation de continuité du service public, ainsi que la pression du contrôle externe justifiée par l'importance des fonds publics gérés. Depuis les années 1990, les CAF ont connu de profonds changements dans leur organisation. Dans chaque CAF, 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 exemptes de conflits) et de réussite dans les projets. L'insistance des cadres 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). Comment expliquer un « excès d'émotions négatives » sur d'aussi longues périodes ?

Dans une première partie, la mise en perspective des travaux sur le rôle des émotions dans les organisations permettra de montrer le paradoxe de la bureaucratie. L'idéal type de la bureaucratie, basé sur le contrôle des émotions, aurait pour effet d'inhiber les capacités d'apprentissage et de changement, mais aussi de générer des conflits, tensions et émotions négatives, qui seraient contrôlées par les mécanismes mêmes qui génèrent ces conflits. Dans la seconde partie, nous mettrons en exergue le rôle non intentionnel du cadre de direction dans le cercle vicieux émotionnel. Confronté à un excès d'émotions et soucieux d'assurer son rôle social, le cadre de direction ne peut que participer à l'amplification du cercle vicieux émotionnel. Enfin, dans une bureaucratie, l'injonction au changement est vécue par le cadre de direction comme une double contrainte émotionnelle, ce qui mène à l'inertie ou au chaos, situation contribuant à l'émergence du cercle vicieux émotionnel.

I – UNE BUREAUCRATIE SANS ÉMOTIONS ?

L'examen de la littérature permet de dégager de manière simplificatrice trois types de questionnement sur l'influence des émotions dans les organisations : la question du travail émotionnel et de la contagion émotionnelle, la question des liens entre émotions, apprentissage et changement organisationnel, et celle du leadership et de l'intelligence émotionnelle. La mise en perspective de ces travaux montre le caractère paradoxal de la bureaucratie, qui en cherchant à contrôler les émotions, inhibe les capacités d'apprentissage et de changement et génère des conflits.

1. Émotions : des ressources pour l'organisation ?

Travail émotionnel et contagion émotionnelle

L'émotion est un concept complexe, articulé en trois composantes : une composante neurophysiologique et biochimique (pression sanguine, etc.), une composante expressive (voix, expressions du visage), et une composante expérientielle subjective (ce que le sujet éprouve consciemment, et dit ressentir). Chaque composante peut être différenciée par les descripteurs des relations affectives mis en évidence par Derbaix et Pham (1989) : l'intensité (niveau de l'émotion), la polarité (émotion positive ou négative), la durabilité et le contenu (nature). Le travail émotionnel consiste à réguler les émotions et plus particulièrement la composante la plus élaborée, à savoir la composante expérientielle subjective, selon ces différents descripteurs. Par exemple, le contenu des émotions, et plus simplement leur polarité (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. Des émotions positives telles que le contentement ont un effet positif sur la confiance des individus et leur courage à entreprendre des actions difficiles (Staw *et al.*, 1994). 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 possible contagion émotionnelle (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.

Émotions, apprentissage et changement

Un second axe de recherche s'intéresse aux liens entre émotions, apprentissage et changement. Tout processus d'apprentissage implique de s'engager vers l'incertitude et l'instabilité (Gherardi, 1999). Il n'est possible que dans la mesure où les acteurs apprenants ont confiance dans 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. L'anxiété est indispensable à l'apprentissage et au changement car elle provoque une prise de risques et une modification des habitudes. Mais l'excès d'anxiété aura un effet contraire et découragera toute forme d'apprentissage (Vince et Martin, 1993). Le climat émotionnel influence les processus d'apprentissage, tant au niveau individuel que collectif, *via* la créativité, l'adaptabilité au changement ou encore la facilitation ou l'inhibi-

tion des processus d'apprentissage. 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 (Vince, 2002).

Dans le domaine du changement organisationnel, on retiendra le modèle d'équilibrage émotionnel, processus qui permet à l'organisation de changer radicalement tout en assurant la continuité de sa mission (Huy, 2002). Huy essaie de cerner le rôle des *middle managers* dans une organisation de type bureaucratique. 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.

Intelligence émotionnelle et leadership

Enfin, un troisième axe de recherche 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. Les émotions sont des leviers importants pour la prise de décision et pour la poursuite de l'action. Autant les dysfonctionnements émotionnels peuvent altérer les décisions, autant le recours au canal émotionnel peut accélérer la prise de décision (Damasio, 1994). L'organisme peut réagir rapidement sans avoir perçu et reconnu le stimulus d'une façon consciente. Les émotions sont donc considérées comme une aide à la rationalité (Romelaer et Lambert, 2001). Le dirigeant devrait être émotionnellement compétent. Ainsi, Goleman (1995) considère l'intelligence émotionnelle comme une aptitude plutôt qu'un trait de personnalité, comme une compétence managériale à développer, compétence qui accroît la performance au travail. Notons que l'essentiel des recherches sur l'intelligence émotionnelle se centre sur le dirigeant, soulignant l'influence importante du leader sur les émotions de leurs collaborateurs (Haag et Laroche, 2009), le climat émotionnel de l'organisation (De Rivera, 1992), et le changement organisationnel (Sanchez-Burks et Huy, 2009). Sanchez-Burks et Huy 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.

2. Émotions et bureaucratie : le paradoxe des règles ?

Les règles : source de conflits et émotions

L'idéal type de la bureaucratie tel que l'a conceptualisé Weber est fondé sur la domi-

nation légale ou rationnelle et dans son « type le plus pur », la domination administrative bureaucratique basée sur la sujétion à la règle et la régulation formelle de l'exercice du pouvoir par des lois, des règlements et procédures impersonnels. 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, ou même comme un phénomène abject. La bureaucratie est conçue pour garantir la neutralité et de l'objectivité.

Selon la littérature, le plein contrôle des émotions aurait donc pour effet d'inhiber le travail émotionnel et la contagion émotionnelle, qui ont un effet positif sur le contentement et le courage à entreprendre des actions difficiles. Le contrôle des émotions aurait aussi pour effet d'inhiber la capacité d'apprentissage individuelle et organisationnelle, la capacité de changement, mais aussi la compétence managériale du directeur. Enfin, des travaux antérieurs montrent que la bureaucratie génère inévitablement des conflits et tensions de façon multiple : avec les clients, entre les départements et aussi entre les subordonnés et leurs supérieurs hiérarchiques. Ainsi, 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). De plus, les modes de communication privilégiés (écrits impersonnels et communication formelle), plus orientés vers l'action instrumentale (faire faire quelque chose à quelqu'un) que l'« action communicationnelle » (Habermas, 2002), ne permettent pas de rétablir la compréhension mutuelle et confiance en cas de conflits.

Les règles : des ressources pour canaliser les émotions

Si l'idéal type de la bureaucratie mécaniste met l'accent sur l'importance des règles, des procédures et des routines, il apparaît qu'en toute logique l'organisation mécaniste a aussi des ressources pour canaliser les excès d'émotions. Alors que l'exigence de contrôle conduit à un amoindrissement des relations individualisées (Merton, 1940), elle facilite simultanément le développement d'un esprit de corps ou de défense organisationnelle du statut, et augmente les possibilités de défense de l'action individuelle. Dans un contexte de faibles relations interpersonnelles, un acteur confronté à un excès de tensions peut plus facilement adopter une attitude de retrait, « forme de résistance "passive" à l'oppression perçue dans le travail (...), consistant à désinvestir psychiquement l'espace professionnel » (Fronda, 2008). L'emploi de règles générales et impersonnelles a pour effet de mieux définir les conduites irrecevables (Gouldner, 1954), ce qui est doublement utile pour protéger la bureaucratie des dérives émotionnelles. D'une part, le niveau minimum des conduites acceptables induit des formes d'autocontrôle, de dissimulation des émotions ou « emotional concealment » (Ozçelik, 2009). D'autre part, la reconnais-

sance des conduites 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. Si la délégation d'autorité crée la départementalisation et la divergence des intérêts (Selznick, 1949), la départementalisation permet de se protéger à double titre des tensions induites par les

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Caractéristiques des CAF et données collectées

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'ancienneté du directeur, le type de relation entre les administrateurs et le directeur, etc.

Tableau 1 – Caractéristiques des quatre CAF

	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
Nombre d'entretiens auprès des cadres de direction	9	9	8	8
Nombre d'entretiens auprès des administrateurs	3	6	3	4
Consultation des documents : conseils d'administration, etc.	1995/2000	1996/2000	1995/2002	1999/2002

Dans les quatre CAF, nous avons mené des entretiens de type non directif d'une durée moyenne de deux heures auprès de l'équipe de direction et d'administrateurs. Le thème général des entretiens portait sur les relations entre les administrateurs, les relations entre les administrateurs et l'équipe de direction (directeur, directeur adjoint, sous directeur « prestations », sous directeur « action sociale », agent comptable, et leurs adjoints), et les relations entre les membres de l'équipe de direction. Nous avons recueilli des données sur le fonctionnement de sept équipes de direction. Le dictionnaire des thèmes, utilisé pour la codification des entretiens, a été construit de façon progressive à partir de la première étude de cas. Le dictionnaire des thèmes comprend le parcours individuel, l'histoire de l'organisme (réorganisations, crises), le style de direction, le fonctionnement du comité de direction (thèmes, fréquence), les modes de relations interpersonnelles, le type de climat social, la variable temps (ancienneté dans le poste, début ou fin de mandat des administrateurs). 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.

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 et Zhou, 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. Les règles génèrent 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. Nous désignons ce phénomène sous le terme de « cercle vicieux émotionnel », par analogie avec la notion de cercle vicieux bureaucratique (Crozier, 1963).

II – BUREAUCRATIE ET CERCLE VICIEUX ÉMOTIONNEL

Le cas des CAF permet d'identifier les dynamiques conduisant au cercle vicieux émotionnel. Assumer son rôle social de cadre de direction malgré un excès d'émotions négatives ne pourrait que contribuer de façon non intentionnelle à l'amplifica-

EXTRAITS DES ENTRETIENS MENÉS DANS LES CAF

CAF 1

Relations très tendues, épidermiques

« 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" »

CAF 2

Climat de suspicion

« Le responsable du contrôle interne, c'est le fils du directeur, c'est un peu perturbant (…) Ma petite collègue, c'est une composante familiale (…) Je fais attention à mes alliances, je sais que je dépends du directeur. »

CAF 3

Souffrance de cadres

« Le directeur ne fait pas régner dans la CAF une bonne ambiance (…), Je regrette le management par la force, par la peur, très dommageable (…) Quand il n'est pas en phase avec quelqu'un, il est proprement odieux, méprisant. »

CAF 4

Relation de type parent/enfant et phénomènes de cour et d'exclusion

« 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. »

tion du cercle vicieux émotionnel. Le non-management des émotions et l'injonction au changement placerait le cadre en situation de double contrainte émotionnelle ou injonction paradoxale, conduisant à l'inertie ou au chaos, et insidieusement à l'émergence du cercle vicieux émotionnel.

1. Des dynamiques d'amplification du cercle vicieux émotionnel

Des équipes de direction confrontées à un excès d'émotions…

Alors que l'idéal type de la bureaucratie insiste sur l'agir « sans haine, ni passion », les entretiens montrent des émotions négatives excessives tant par leur intensité que leur durabilité. Quelle que soit la taille, importante (CAF 1, 2, 3) ou petite (CAF 4), quel que 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 (six ans et plus) de prédominance d'émotions négatives ou de souffrance de cadres ou encore de climat de suspicion.

La dégradation du climat émotionnel trouve différentes origines : une forte pression gestionnaire et des recrutements sur des considérations autres que la compétence (CAF 1, ex-directeur), le défaut d'écoute du ressenti émotionnel en période de changement (CAF 1, direction actuelle), un directeur au style autocratique (CAF 3), une politique de recrutement de type familial (embauche de membres de la famille du directeur ou de cadres), politique ayant pour effet de court-circuiter les cadres (CAF 2), une direction basée sur des relations affectives (CAF 4).

… Et des stratégies de défense conduisant au cercle vicieux émotionnel

Dans un climat d'émotions négatives, les cadres 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'usager 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 explicitement référence à l'aspect social de l'institution, à savoir l'absolue nécessité pour 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 pâti ? » (CAF 4).

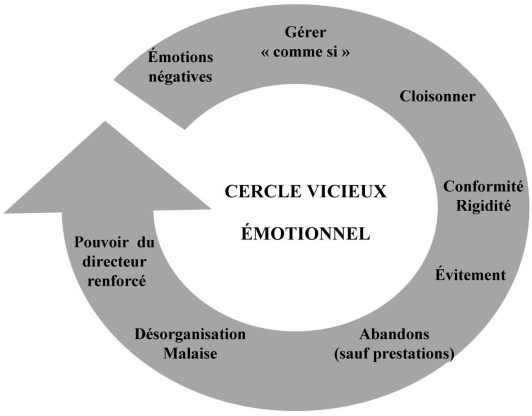
Lorsque l'émotionnel domine, les discours sont convergents. Les cadres de direction se focalisent sur le fonctionnement du service pour le rendre irréprochable, et éviter autant que possible d'éventuelles interventions de la direction. Renforcer les cloisonnements et les frontières entre services et directions semble la méthode la plus utilisée et la plus adaptée pour protéger le service des phéno-

mènes de propagation d'émotions négatives. Lorsque la situation se dégrade, les cadres de direction actionnent des routines défensives (Argyris, 1995), qui conduisent inéluctablement à un cycle auto-entretenu de fragmentation et d'esquive. Dans les discours, l'agent de direction souligne qu'il est contraint d'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 et les 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.

L'analyse longitudinale de sept équipes de direction montre un autre phénomène plus profond, une tendance au désinvestissement parmi les cadres de direction dits fonctionnels : pour les directeurs adjoints, un départ imposé, un cas d'épuisement, et trois cas de retrait ; pour les agents comptables, un départ imposé et trois cas de retrait. 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) 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.

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 : cloisonnements entre les services et espacement des contacts entre les agents de direction, rigidité accrue des conduites pour être irréprochable, communication formelle privilégiée, et enfin abandons de partie provoquant un sentiment de malaise dans l'organisation et une centralisation du pouvoir. Ce faisant, les cadres contribuent à l'autorenforcement du cercle vicieux émotionnel (figure 1).

Figure 1 – Le cercle vicieux émotionnel autorenforcé par les stratégies des cadres de direction



2. Bureaucratie et changement : une double contrainte émotionnelle

Le cas des CAF est particulièrement exemplaire pour illustrer la problématique de la double contrainte (Waztlawick *et al.*, 1975) qu'on peut exprimer en ces termes : « soyez impliqués dans la réorganisation imposée ! », ou « impulsez le changement sans perdre du temps à gérer les tensions ! »

« Soyez impliqués dans la réorganisation imposée ! »

Dans la CAF 3, le directeur est reconnu pour ses qualités, son intelligence, malgré son relationnel un peu « rude », selon les termes des collaborateurs. Pourtant, un certain nombre de réorganisations échouent tout en provoquant de fortes tensions. Sans remettre en cause la légitimité du contenu de la réorganisation, les cadres de direction soulignent les problèmes de méthode : non-concertation, non-préparation, non-information. Cette méthode provoque deux effets contraires non voulus : un fort stress émotionnel chez les cadres faute de préparation de l'équipe de direction au changement, et un défaut d'adhésion émotionnelle au projet faute de concertation préalable. Alors que l'état d'anxiété est indispensable à l'apprentissage et au changement, l'excès de stress anéantit toute capacité de changement (Yerkes et Dodson, 1908) et décourage toute forme d'apprentissage (Vince et Martin, 1993). La méthode peut même 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 liée 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 *et al.*, 1994). 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. Alors que la décision de réorganisation provoque de multiples émotions négatives dans l'équipe de 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 six 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.

Ces cas de réorganisations décidées par le seul directeur et imposées à l'organisation peuvent paraître extrêmes, mais ils reflètent 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. Alors que le changement nécessite une forte implication et dépense d'énergie, les cadres de direction ne peuvent pas être impliqués émotionnellement, ce qui mène à l'inertie (Huy, 1999). De façon générale, les réorganisations imposées suscitent des effets contraires chez les cadres de direction : un défaut d'implication émotionnelle et défaut d'estime de soi, un sentiment d'absence de soutien de la part du directeur, voire même un sentiment de colère.

« Impulsez le changement, sans perdre de temps à gérer les tensions ! »

Le cas de la CAF 1 est exemplaire pour démontrer les risques liés au défaut d'écoute du ressenti émotionnel en période de changement. Malgré le directeur reconnu pour ses qualités de visionnaire, malgré la liberté de parole et l'adhésion émotionnelle des cadres aux projets, l'absence d'écoute du ressenti émotionnel a provoqué une crise. Le défaut d'écoute est lié à la confusion entre l'affectif et les relations humaines. 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 faisant, les attitudes et discours du directeur, ainsi que ses comportements, ont été interprétés en ces termes : « passez 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. (…) Avec les obligations de résultat, c'est encore plus insidieux. »

« À 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. »

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 de la structure organisationnelle. Dans la CAF 1, les cadres

sont donc en situation de « double contrainte ». Au quotidien, ils 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. Enfin, il est difficile de sortir du cadre fixé alors que la méthode de changement a fait ses preuves par le passé et que l'équipe de direction a fortement adhéré au projet. 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…

« 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. »

… au point de dégénérer en une expression violente dans la forme et ressentie comme une « véritable trahison » par le directeur, en l'occurrence un tract syndical émanant de cadres de direction à la veille de la signature d'un accord salarial. Au lieu d'agir sur les causes fondamentales, la direction a décidé d'exclure les « fomenteurs de troubles » du comité de direction.

CONCLUSION

Sur le plan théorique, 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 par une mise en perspective de la participation non intentionnelle des cadres de direction aux phénomènes d'émergence et d'amplification du cercle vicieux émotionnel. En période de changement, les cadres de direction sont confrontés à différents dilemmes : 1) s'impliquer émotionnellement pour le changement même si la méthode exclut la concertation, induit un manque d'implication, un manque d'estime de soi, et de multiples frustrations ; 2) impulser le changement alors que les messages émis défendent en quelque sorte de gérer les tensions et émotions négatives provoquées par le changement. Enfin, dans un contexte d'excès d'émotions négatives, le cadre n'a pas d'autre alternative pour protéger son service que d'accentuer les caractéristiques de la bureaucratie : cloisonnement, rigidité des conduites (pour se rendre irréprochable), communication formelle, voire l'adoption d'une forme de retrait. Paradoxalement, ces stratégies ne peuvent que provoquer par rétroaction, une amplification du cercle vicieux émotionnel. Pour sortir de ces dilemmes, il faudrait opérer un changement de type II (Watzlawick *et al.*, 1975), par exemple concevoir l'équipe de direction comme une métaorganisation devant concilier le management de la bureaucratie et le management des émotions (au sens régulation), en considérant les émotions comme des leviers d'action pour le manager.

Cette recherche comporte plusieurs limites d'ordre méthodologique. Le recueil imprévu de données sur les cercles vicieux émotion-

nels n'a pas permis d'explorer toutes les situations susceptibles de générer le cercle vicieux émotionnel. Des biais sont 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. Enfin, dans le cadre de cet article, nous n'avons pas pu rendre compte du rôle amplificateur de l'environnement externe (pression gestionnaire des tutelles, délais courts pour impulser le changement) et du rôle parfois modérateur du conseil d'administration.

Sur le plan managérial, cette recherche suggère que la CNAF (Caisse nationale des allocations familiales) pourrait mettre en place des dispositifs de gestion pour prévenir les cercles vicieux émotionnels. Par exemple, la formation des cadres de direction devrait intégrer un module sur les conséquences inattendues et non intentionnelles de la non-prise en compte des émotions dans le management bureaucratique. La conscience et connaissance des phénomènes d'amplification des cercles vicieux émotionnels, liés plus à la structure bureaucratique qu'aux personnalités des cadres de direction en présence, permettraient de repérer et prévenir l'activation du cercle vicieux émotionnel. Pour faciliter cette prise de conscience, l'animateur de la formation aurait pour rôle de stimuler les échanges entre les cadres de direction sur leurs propres expériences, sur ce qu'ils identifient comme de bonnes pratiques, sur les conditions requises pour le développement et la pérennisation de ces bonnes pratiques. La formation pourrait aussi s'appuyer sur des simulations de scénarios types, où il serait demandé de jouer successivement le rôle de cadre et de directeur. Ces jeux de rôle aideraient à la compréhension de l'autre, de ses attitudes et des contraintes auxquelles il est soumis.

Une autre piste complémentaire consisterait à se donner les moyens de détecter les signes annonciateurs des dérives, tels que excès d'autorité ou insuffisance d'écoute des cadres de direction. Par exemple, un organisme externe pourrait réaliser de façon régulière (tous les deux ans) une enquête auprès des cadres de direction sur leur perception du climat émotionnel (style de direction, relations interpersonnelles, etc.). L'élaboration d'un tel baromètre émotionnel par une instance extérieure contribuerait à rétablir des formes de contre-pouvoirs. Dans le même esprit, il faudrait veiller à ce que le conseil d'administration, trop souvent marginalisé, puisse exercer un rôle effectif de régulateur.

Enfin, cette recherche montre 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 départ du directeur, et abandons de partie liés aux faibles possibilités de mobilité. La CNAF devrait engager une réflexion pour favoriser la mobilité des cadres de direction ; la période est propice avec les prévisions de départs en retraite massifs de cadres de direction. En s'appuyant sur l'ensemble de ces dispositifs, la CNAF, tête de réseau, serait alors en mesure d'exercer un réel rôle de régulateur.

Bibliographie

Argyris C. (1995). *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel,* Interéditions, Paris.

Crozier M. (1963). *Le Phénomène bureaucratique*, Éditions du Seuil, Paris.

Damasio A. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*, Putman, New York.

Derbaix C., Pham M.T. (1989). « Pour un développement des mesures de l'affectif en marketing : synthèse des prérequis », *Recherches et applications en marketing*, vol. 4, n° 4, p. 71-87.

De Rivera J. (1992). "Emotional climate: social structure and emotional dynamics", *International Review of Studies on Emotion*, vol. 2, p. 197-218.

Fronda Y. (2008). « Diversité culturelle et instrumentation de gestion : un récit de la mutation d'une grande entreprise française », *Management et Avenir,* vol. 4, n° 18, p. 147-162.

George J.M. (2000). "Emotions and leadership: the role of emotional intelligence", *Human Relations*, vol. 53, n° 8, p. 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*, vol. 87, p. 687-697.

Gherardi S. (1999). "Learning as a problem-driven or learning in the face of mystery", *Organization Studies,* vol. 20, n° 1, p. 101-124.

Goleman D. (1995). *Emotional Intelligence,* Bantam Books, New York.

Gouldner A.W. (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy: a case study of modern factory administration,* The Free Press*,* New York.

Haag C., Laroche H. (2009). « Dans le secret des comités de direction, le rôle des émotions : proposition d'un modèle théorique», *M@n@gement,* vol. 12, n° 2, p. 82-117.

Habermas J. (2002). *Théorie de l'Agir Communicationnel : Rationalité de l'agir et rationalisation de la société,* Fayard, Paris.

Hochschild A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling,* University of California Press, Berkeley.

Huy Q.N. (1999). "Emotional Capability, emotional intelligence, and radical change"*, Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 325-346.

Huy Q.N. (2002). "Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: the Contribution of Middle Managers", *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, p. 31-69.

Merton R.K. (1940). "Bureaucratic structure and personality", *Social Forces,* vol. 18, p. 560-568.

Mintzberg H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris.

Ozçelik H. (2009). "Emotional Concealment and Its Organizational Antecedents: A Theoretical Analysis", *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, vol. 14, n° 2, p. 210-218.

Pugh S.D. (2001). "Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 5, p. 1018-1027.

Romelaer P., Lambert G. (2001). « Décisions d'investissement et rationalités », *Images de l'investissement*, coordonné par G. Charreaux, Vuibert.

Sanchez-Burks J., Huy N.Q. (2009). "Emotional Aperture and Strategic Change: The Accurate Recognition of Collective Emotions", *Organization Science,* vol. 20, n° 1, p. 22-38.

Selznick P. (1949). *TVA and the Grass Roots*, University of California Press, Berkeley.

Staw B.M., Sutton R.I., Pelled L.H. (1994). "Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace", *Organization Science*, vol. 5, n° 1, p. 51-71.

Vince R. (2002). "The impact of emotion on organizational learning", *Human Resource Development International*, vol. 5, n° 1, p. 73-85.

Vince R., Martin L. (1993). "Inside action learning: the politics and the psychology of the action learning model", *Management Education and Development,* vol. 24, n° 3, p. 205-215.

Watzlawick P., Weakland J., Fisch R. (1975). *Changements, Paradoxes et psychothérapie*, Éditions du Seuil, Paris.

Yerkes R.M., Dodson J.O. (1908). "The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation", *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, vol. 18, p. 459-482.

59 *Emotions and Bureaucracy: what kind of paradoxical requirements?*
Ariel Eggrickx, Agnès Mazars-Chapelon

Whereas management literature about emotions is particularly rich and diverse, emotions within bureaucracies are still considered to be controlled, and even denied. It appears paradoxical, not only from a theoretical point of view but also from an empirical approach. We conducted a qualitative case study in four French Family Allowance Offices and we observed an unexpected result: the managers had been dealing with excessive negative emotions for several years. Both considering organizational studies on emotions and empirical data, we enhance the traditional model of the bureaucratic vicious circle in a double way. We highlight the emotional dimension of the vicious circle, and the non-intentional involvement of top managers in the deepening of this emotional vicious circle. Consequently, what are the perspectives for bureaucracies? A second-order change?

75 *Developing the legitimacy of a new Business Model*
Amira Laifi

The objective of this paper is to determine the type of legitimacy of a new Business Model (BM) using a case study method. This research is based on the Cyberlibris BM, a digital library which disrupts the publishing sector. The radical change, which the digital library BM is likely to introduce, is mainly mirrored in the radical change of the revenue model. This case study allows us to transcend the instrumental approach in which BM is generally subscribed, and sheds light on the manner in which moral, cognitive and pragmatic dimensions interact and establish acceptance of a new BM.

91 *Creativeness and inventiveness of lead users. The case of the kiteboarders community*
Dieter Hillairet

How can the creativeness of lead users and the technical solutions they imagine compensate for the lack of innovation of business companies? From the case study of the function creep of a product of the "Wichard" trademark, initially made for sailing water sports, this article describes the capacity of lead users to initiate, by themselves, new solutions adapted to their own needs and all the members of a same community of practice. This article shows how a trademark of a specialist had to overcome technical and strategic issues due to function creep realized by some particularly inventive users.

actuellement les dirigeants de PME, la haute cuisine française et les grands restaurants en France et dans le monde, ainsi que la voile en équipage. Ses travaux ont été communiqués dans de nombreuses conférences et publiés notamment dans des ouvrages collectifs.

Ariel EGGRICKX est maître de conférences HDR à l'Université Montpellier 2, et chercheur au sein de Montpellier recherche management. Ses travaux de recherche portent sur les interactions intra et inter-organisationnelles comme lieu d'exercice du contrôle, dans le champ des organisations publiques et réseaux d'organisations publiques et privées.

Jacqueline FENDT est professeur de stratégie et d'entrepreneuriat à ESCP Europe, directeur scientifique de la chaire « Entrepreneuriat » de la Fondation européenne ESCP Europe et co-directeur de la chaire transversale Entrepreneuriat de la CCIP (chaire commune entre HEC, ESCP Europe et Advancia). Elle est administratrice de plusieurs entreprises internationales dans les secteurs des sciences de la vie et des transports maritimes et également, depuis 1999, membre du conseil administratif de l'International Center for Economic Growth (www.iceg.org) en Californie.

Lionel GARREAU est maître de conférences en gestion à l'Université Paris-Dauphine, et membre de l'équipe management & organisation au sein du Laboratoire Dauphine recherches en management. Ses travaux portent sur le concept de sens dans les organisations, la stratégie dans une approche par les pratiques, ainsi que sur le processus de recherche en théorisation enracinée.

Yves GENDRON est professeur titulaire de comptabilité à l'Université Laval. Une grande partie de ses recherches porte sur des sujets touchant à l'audit et à la gouvernance d'entreprise (d'un point de vue sociologique). Ses travaux de recherche ont été publiés dans des revues comme *Accounting, Organizations and Society, Auditing: A Journal of Practice & Theory, Contemporary Accounting Research, European Accounting Review et Organization Studies*. Il est actuellement rédacteur adjoint au sein de la revue *Contemporary Accounting Research* et fait partie du comité de rédaction de plusieurs autres revues en recherche comptable.

Cécile GODÉ est chercheure au Centre de recherche de l'armée de l'air (CReA), responsable de l'équipe de management des organisations de Défense. Elle est également chercheure associée au GREDEG UMR 6227 CNRS de l'Université de Nice Sophia-Antipolis. Ses recherches s'inscrivent dans les domaines du management des Systèmes d'Information et du management stratégique. Elles portent notamment sur l'analyse des effets socio-organisationnels de l'usage des TIC, des processus de coordination en environnement extrême et d'apprentissage collectif.

Amaury GRIMAND est professeur des universités en sciences de gestion à l'IAE de Poitiers où il dirige le CEREGE (EA 1722), centre de recherche en gestion de l'Université de Poitiers. Ses travaux portent sur l'appropriation des outils de gestion, le management des compétences et des connaissances, la dynamique des processus de changement, les usages de la fiction en sciences de gestion.

Henri GUÉNIN-PARACINI est professeur adjoint à l'École de comptabilité de l'Université Laval (Québec, QC, Canada). Dans le cadre de ses recherches, il étudie la comptabilité selon une perspective sociologique, et s'intéresse aussi au travail « réel » que les comptables accomplissent sur le terrain.

Dieter HILLAIRET est maître de conférences en gestion à l'université Blaise Pascal Clermont-Ferrand 2 et membre du Centre de recherche clermontois en gestion et management (CRCGM). Ses travaux et publications portent principalement sur l'entrepreneuriat, l'innovation et les marques dans le secteur des sports. Ses recherches actuelles portent sur l'implication des utilisateurs-pionniers dans la construction des innovations ascendantes ainsi que sur les profils et comportements des communautés de marques.

Benoît JOURNÉ est professeur des universités en sciences de gestion à l'Université de Nantes (IEMN-IAE). Il conduit ses recherches au sein du laboratoire LEMNA sur le thème des pratiques managériales (prise de décision, *sensemaking*, communication, etc.) et des outils de gestion, en particulier dans des organisations à risques (industrie nucléaire, notamment). Il travaille sur les concepts de fiabilité organisationnelle et de situation de gestion ainsi que sur les méthodes qualitatives d'observation *in situ*.

Amira LAIFI est professeur à l'École de management de Normandie. Ses travaux portent sur les innovations et le néo-institutionnalisme. Ses objets de recherches de prédilection sont le *Business Model*, les institutions et la légitimation.

Olivier MASCLEF est professeur associé de management stratégique et directeur de la formation continue au sein du Groupe ESC Dijon Bourgogne et chercheur au GRACE. Il est docteur en sciences de gestion de l'université Jean Moulin Lyon 3 où il a soutenu une thèse sur le don et l'émergence des organisations, réalisée sous la direction de Pierre-Yves Gomez. Ses travaux portent sur le don et l'altruisme comme leviers de performance managériale et organisationnelle et sur l'axiomatique anthropologique des sciences de gestion.

Agnès MAZARS-CHAPELON est maître de conférences à l'Université Montpellier 2, et chercheur au sein de Montpellier recherche management. Ses travaux de recherche portent sur les innovations managériales dans une perspective sociohistorique, et sur les aspects émotionnels et cognitifs du fonctionnement organisationnel.

Jérémy MORALES est professeur assistant à l'ESCP Europe. Il travaille principalement sur les dimensions socio-organisationnelles de la comptabilité et du contrôle de gestion. Ses recherches portent notamment sur les mécanismes par lesquels les techniques et les pratiques de contrôle orientent, tout en étant façonnées par, les représentations, les lignes de clivage et les projets individuels et collectifs.

Philippe MOURICOU est enseignant-chercheur en stratégie et organisation à l'ESCEM (Tours - Poitiers). Il est docteur en sciences de gestion de l'Université Paris-Dauphine. Ses recherches portent principalement sur la contribution des pratiques de la stratégie à la dynamique des organisations. Il s'intéresse notamment à la relation

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.