

# Les Émotions au travail

Aurélie Jeantet

Paris, CNRS Éditions, 2018, 326 p.

*Lu par Julien Bernard\**

L'ouvrage de la sociologue Aurélie Jeantet, *Les Émotions au travail*, se présente comme une réflexion approfondie sur la prise en compte des émotions en sociologie du travail d'une part, et sur les effets des émotions dans le travail, d'autre part. La première analyse fait l'objet de la première partie du livre, intitulée « Émotions et sociologie » ; la seconde est développée dans les deuxième et troisième parties, portant respectivement sur les cultures émotionnelles de métiers et la place des émotions dans l'activité (« Émotions et métiers »), et sur la problématique de la domination (« Émotions et domination »). Porté par une imposante bibliographie, l'ensemble constitue à la fois une très complète revue de la littérature et une thèse critique de la façon dont sont mobilisées les émotions dans les organisations.

Répondant au besoin de « décrire le réel dans sa complexité et dans son épaisseur subjective » (p. 13), les études sur les émotions au travail ont une histoire déjà ancienne en sociologie, en psychologie, et dans les domaines de savoirs s'inspirant de ces deux disciplines à des fins d'application dans le monde du travail. L'objet est en effet déjà présent chez les sociologues classiques, de façon plus ou moins centrale. Le partage des émotions comme source de cohésion pour Émile Durkheim, l'évacuation des émotions dans la bureaucratie chez Max Weber, la neutralité affective du médecin chez Talcott Parsons, le contrôle des émotions dans les relations de service chez Erving Goffman en sont quelques exemples. Les apports combinés d'Émile Durkheim, Norbert Elias et Michel Foucault soulignent la force contraignante de la « discipline » et de la « conformation » des émotions (p. 18). Celles-ci étant globalement considérées comme irrationnelles et dangereuses, elles doivent faire l'objet d'une normalisation *via* un contrôle social et un autocontrôle, afin de permettre le vivre-ensemble, au travail et au-delà. Bien que nécessaire, cette première approche, holiste et déterministe, est cependant, selon l'autrice, insuffisante. Elle reproduit implicitement l'opposition réductrice entre émotions et rationalité, les émotions semblant pour partie rebelles aux « règles de sentiments » imposées par les hiérarchies et les collectifs de travail,

---

\* Université Paris Nanterre, Sophiapol, EA 3932.

comme le montre la tension entre émotions éprouvées et émotions exprimables dans le « travail émotionnel » théorisé par Arlie R. Hochschild.

C'est donc au plus près des acteurs et des interactions qu'Aurélie Jeantet invite le lecteur à comprendre les dynamiques émotionnelles au travail et leurs enjeux sociaux. L'entrée par la socialisation émotionnelle et les trajectoires biographiques montre bien comment les émotions font l'objet de représentations variables selon les milieux. Celles-ci sont diversement intégrées par les individus selon leurs socialisations antérieures. L'acquisition d'un certain niveau de professionnalisme suppose une confrontation du sujet au réel, qui lui permet de développer des modalités de connaissances à la fois émotionnelles et sur les émotions. « Sans affectation par le réel, il n'y a pas de familiarisation ni d'appropriation » (p. 127). Les émotions sont donc indispensables à la construction d'identités professionnelles, à l'intégration dans des collectifs de métiers, à l'engagement dans le travail relationnel. Pour le meilleur et pour le pire. Sans affectivité, pas d'émotions esthétiques face à un travail bien fait, pas d'élan permis par la passion envers son travail, pas de gratification liée à la reconnaissance, pas d'émotions dites positives du fait qu'elles augmentent la puissance d'agir du sujet. D'un autre côté, la confrontation avec le réel suppose inévitablement la possibilité de souffrir, d'avoir peur ou d'être frustré dans son désir de bien faire.

Protéiformes et parfois ambivalents, les rapports affectifs au travail ne sont plus, loin s'en faut, un impensé des sciences sociales et des sciences psychologiques. Ils sont reconnus, depuis au moins les années 1930 et les travaux d'Elton Mayo, comme des phénomènes en partie collectifs et qui peuvent faire l'objet d'un travail de l'organisation sur ses pratiques et son fonctionnement. L'autrice insiste à raison, après d'autres, sur cette tendance historique à considérer les émotions comme des leviers pour augmenter la satisfaction des travailleurs et la performance des organisations. L'expression des émotions, dans certains milieux professionnels, est même valorisée. Mais cette reconnaissance des émotions est, selon la sociologue, à la fois très limitée et ambiguë. Outre qu'elle repose souvent sur une théorie des besoins faussement universelle, elle tend à reproduire l'individualisation de la gestion des émotions qu'elle entendrait précisément combattre. En effet, en prenant comme allant de soi que les émotions doivent être analysées et mises en forme pour satisfaire à des normes de comportement professionnel implicites, les clients et usagers, les collègues, les travailleurs eux-mêmes et leur hiérarchie jugent moralement les émotions vécues et exprimées au travail avec pour conséquence la légitimation ou la disqualification des attitudes et, *in fine*, des personnes elles-mêmes. « Les instances de pouvoir, dont le management, effectuent, jusque dans les interactions quotidiennes, une normalisation des émotions : les “bonnes” *versus* les “mauvaises” [...] tout en fragilisant les “faibles”, rendus responsables de leur mal-être » (p. 203).

Le management contemporain des émotions aurait finalement pour effet – et pour raison d'être, dans le cadre du système capitaliste et de l'idéologie du maintien de l'ordre social – de masquer les rapports de domination structurant les sociétés. La reproduction des inégalités face aux émotions se traduirait implicitement dans

les discours sur les pratiques, qui sont à la fois globalisants, pour caractériser le professionnalisme dans chaque profession, et psychologisants, pour conceptualiser la « compétence », voire « l'intelligence » émotionnelle. Surtout, l'auteur développe l'idée du couplage intersectionnel de ces rapports de domination en s'appuyant sur de nombreuses recherches montrant l'inégale division du travail émotionnel. L'âge, la classe sociale d'origine, la place dans le système de production, l'origine ethnique, le sexe sont autant de variables explicatives des « chances » ou des « risques » émotionnels au travail. L'imposition d'un modèle de masculinité enjoignant de masquer ses émotions pour ne pas risquer d'être disqualifié professionnellement, par exemple, continue d'être actif et de produire des effets délétères sur la santé des travailleurs. Le glissement du paternalisme à des formes de management plus horizontales, autour de « la figure du patron-pote, auquel on ne peut rien refuser » (p. 231) répond, quant à lui, à la recherche d'une mobilisation maximale de la subjectivité des travailleurs.

Riche de très nombreux exemples et de présentations d'enquêtes, tout en démontrant de la part de l'auteur une grande connaissance de la littérature sociologique sur les émotions, l'ouvrage d'A. Jeantet se situe à mi-chemin entre le manuel et le développement d'une thèse critique sur l'instrumentalisation des émotions. Le fond du propos n'est cependant pas pessimiste. L'auteur croit au pouvoir émancipateur des émotions. Elle considère que les groupes de parole, dans les organisations, peuvent être un bon moyen de réguler les émotions négatives et de faire advenir un sens au travail et un travail « plus humain » (p. 22), à condition que les jugements normatifs en soient exclus, ce qui n'est pas une mince affaire selon elle. Elle considère aussi que certaines émotions peuvent être vues comme des actes de « résistance » (p. 264), « une manière de refuser, de dire “stop”, de lancer l'alerte » (p. 286), même, ou *a fortiori*, lorsqu'elles débouchent sur des maladies ou des actes tragiques. Ce point de vue pourra faire discuter. Tout comme le souhait, plusieurs fois émis dans l'ouvrage, d'œuvrer à un rapprochement entre sociologie et psychologie, par des études intensives de cas individuels dans une posture clinique, en considérant que « chaque cas singulier est représentatif du social » (p. 89), ou que les sociologues gagneraient à s'outiller en psychanalyse ou à travailler en binômes avec des psychologues (p. 109). Il n'en reste pas moins que cet ouvrage constitue de fait, par l'étendue des connaissances mobilisées et la clarté de son écriture, une référence importante pour les enseignants, chercheurs, étudiants, professionnels ou citoyens qui s'intéressent à la thématique des émotions au travail.