



European  
Entrepreneurial  
Learning

**Numéro**  
**2003/12**

# Les émotions dans le travail

**Sylvie ROUSSILLON**  
Professeur  
Unité Pédagogique et de Recherche Management &  
Ressources Humaines  
E.M.LYON

**Décembre 2003**



Cahiers de recherche

## **Les émotions dans le travail**

### **Résumé**

Les émotions sont un processus psychobiologique, partiellement appris, dont le rôle dans les relations humaines et dans le management commence à être reconnu. L'appel à la mobilisation, la place de l'implication dans le travail, l'attente de plaisir comme le développement des compétences «soft », des capacités de communication et d'influence impliquent de mieux comprendre leur place et leur importance dans le management des équipes

### **Mots clés**

Emotion, affect, management, influence, stress, compétences relationnelles,

### **Abstract**

Emotions are a psychobiological process, partly acquired, the importance of which in human relationships and in management is being recognised.

The mobilisation request, the place of work involvement, the pleasure expectation such as “soft” skills development, communication and influence faculties, are helping the understanding of their place and their importance in the team management.

### **Keywords**

Emotion, affect, management, influence, stress, relational skills

Longtemps interdites dans les entreprises au nom de la recherche de rationalité pure et d'objectivité, les émotions comme les affects commencent à être reconnus dans leurs liens avec les capacités cognitives comme dans leur importance dans la régulation des comportements et des relations. La compréhension de leur importance dans la motivation et la satisfaction au travail amène la gestion à s'intéresser de plus en plus près à ces manifestations étranges ! l'interdit de tout « état d'âme », de tout mouvement affectif et le refoulement de toute manifestation émotionnelle de l'entreprise traditionnelle fait place actuellement à l'utilisation des émotions, du « vécu », des « ressentis » au profit de la mobilisation des énergies, de la construction de l'unité des équipes, de l'implication dans les « valeurs » de l'entreprise. Le lien entre l'action et l'émotion, son rôle de moteur de l'engagement commencent à être perçus : il nous semble important d'en préciser les enjeux et certaines fonctions essentielles.

Les évolutions récentes des pratiques de management ont mis en évidence la place des émotions dans le travail : tout d'abord comme régulateurs de l'action humaine et de l'implication au travail<sup>1</sup>, ensuite comme composantes indispensables de la compétence professionnelle dans toutes les activités de service et les organisations complexes, et enfin certains auteurs proposent de considérer que l'intelligence émotionnelle<sup>2</sup> est un meilleur prédicteur de réussite professionnelle que l'acuité intellectuelle cognitive.

De plus, la pratique du coaching comme celle du développement personnel nous montrent tous les jours l'importance fondamentale de cette dimension pour les managers et l'entreprise : la confrontations à des changements de plus en plus fréquents, l'impératif d'autonomie en même temps que d'adaptation aux changements, la participation à des équipes multiculturelles et le développement du management transversal impliquent une mobilisation des affects et une gestion de plus en plus professionnelles des émotions. Il nous a semblé utile de préciser cette place des émotions dans le travail et tout d'abord de rappeler quelques points clés de cette dimension du psychisme humain souvent sous estimée dans la pratique et les recherches en gestion.

## 1. Définition des émotions

**Une émotion est un ensemble spécifique d'éprouvés psychiques, plus ou moins accompagnés de manifestations physiologiques et comportementales, d'intensités variables, perceptibles ou non par soi-même et par les autres, et qui surviennent en réponse à des représentations, des situations, des relations.**

Pour les psychologues, l'émotion est essentielle à la connaissance de soi, d'autrui, du monde. C'est un mode d'adaptation aux multiples opportunités de la vie qui est commun aux hommes et aux

---

<sup>1</sup> THÉVENET Maurice (2000). *Le plaisir de travailler, Favoriser l'implication des personnes*. Paris : Editions d'organisation.

<sup>2</sup> GOLEMAN. *L'intelligence émotionnelle*. Paris : J'ai lu, 2000.

animaux (un chien peut manifester de la colère ou de l'affection). On définit les émotions de base ou primaires ( 6 à 10 selon les chercheurs) telles que colère, joie, tristesse, dégoût, peur, surprise, mépris, détresse, culpabilité, honte : ces émotions sont partagées par tous les humains et leurs manifestations comportementales observables permettent de les reconnaître de façon fiable.

Ensuite la culture et les conventions sociales obligent chacun à canaliser ou réprimer l'expression des émotions d'une façon qui devient spécifique selon les groupes et les cultures : ainsi montrer ses émotions dans l'entreprise a longtemps été considéré comme un signe de faiblesse et l'adulte est toujours dans de nombreuses cultures, celui qui sait ne jamais rien laisser paraître de ses éprouvés émotionnels ! traditionnellement, les femmes et les enfants ont plutôt plus de liberté dans cette expression des émotions.

N'oublions pas que la répression des affects et des émotions est une source de pathologie, de stress, et de manifestations psychosomatiques bien connues : simples manifestations désagréables comme palpitations, rougeurs... mais aussi accidents cardiovasculaires ou symptômes psychosomatiques sont en liens directs avec cette répression des émotions. La régulation et l'intégration de la vie émotionnelle profonde est en lien avec l'énergie autant que le plaisir dans la vie et les capacités d'adaptation personnelles et professionnelles.

Enfin, il est important de préciser que ressentir des émotions, les reconnaître et les exprimer sont trois attitudes bien différentes !

On peut différencier les émotions, des affects : éprouvé psychique de durée limitée en lien avec des situations précises (par exemple : joie d'avoir réussi, de gagner ....) ce sont des émotions brèves. On distingue aussi les sentiments : éprouvés psychiques plus durables et liés à des personnes : amour, haine, injustice, plaisir

Les trois manifestations de l'émotion

L'émotion se manifeste à trois niveaux complémentaires

- . Les manifestations **psychiques** : des éprouvés, des affects, une tonalité affective particulière qui peut être caractéristique d'une personne. Il s'agit alors de sa tonalité affective de base faite de joie ou de tristesse, d'anxiété ou de confiance ....

- . Les manifestations **comportementales** : fuite, agression, rapprochement, sourire, paroles....l'émotion est un mode de préparation à l'action qui comporte un apprentissage social

- . Les manifestations **physiologiques**, couvertes ou ouvertes, conscientes ou non  
Couvertes : qui échappent au regard : modifications neuroendocriniennes, hormonales, immunitaires, envie d'uriner, gorge qui se bloque, bouche sèche, accélération du cœur...

- Ouvertes : qui sont observables de l'extérieur : tremblements, transpiration, rougeur, pleurs, rires, impossibilité de parler, de respirer, pupilles dilatées, voix qui est très sensible aux mouvements émotionnels, expressions faciales !

Tout éprouvé psychique, toute émotion, est en lien avec des changements physiologiques, mais nombre d'entre eux ne sont pas perceptibles par le sujet et restent inconscients : ils sont observables par des enregistrements scientifiques (RED, détecteurs de mensonges...). enfin, il faut rappeler qu'on ne peut pas vraiment contrôler les émotions par le raisonnement car elles renvoient à des mécanismes bio physiologiques sous le contrôle de l'hypophyse et non des lobes frontaux lieux de la pensée reflexive rationnelle : ainsi les troubles anxieux, les phobies sont des comportements sous le primat d'émotions qui s'imposent aux malades : angoisse, peur.... alors même qu'ils savent que cette émotion est irrationnelle.

### **Un système de triple induction :**

Ces trois forme de manifestations, ces composantes en jeu dans toute émotion sont en interactions permanentes

Les **représentations** induisent des émotions qui se manifestent par des comportements et/ou des manifestations physiologiques : penser à un évènement ancien triste peut faire pleurer comme devant un film qui déclenche un affect de tristesse, un patron peut déclencher la peur, on peut être anxieux face a une situation risquée. Ces manifestations psychiques peuvent se présenter en premier, quand on évoque un souvenir ou une situation, mais elles peuvent aussi rester non conscientes alors que les dimensions comportementales et physiologiques peuvent être déjà sensibles et manifestes. *« C'est grâce à un travail de coaching que je me suis rendu compte combien les situations nouvelles et donc mal connues me déstabilisaient : je ne voyais que les difficultés que je passais mon temps à analyser » explique ce dirigeant administratif d'une grande banque*

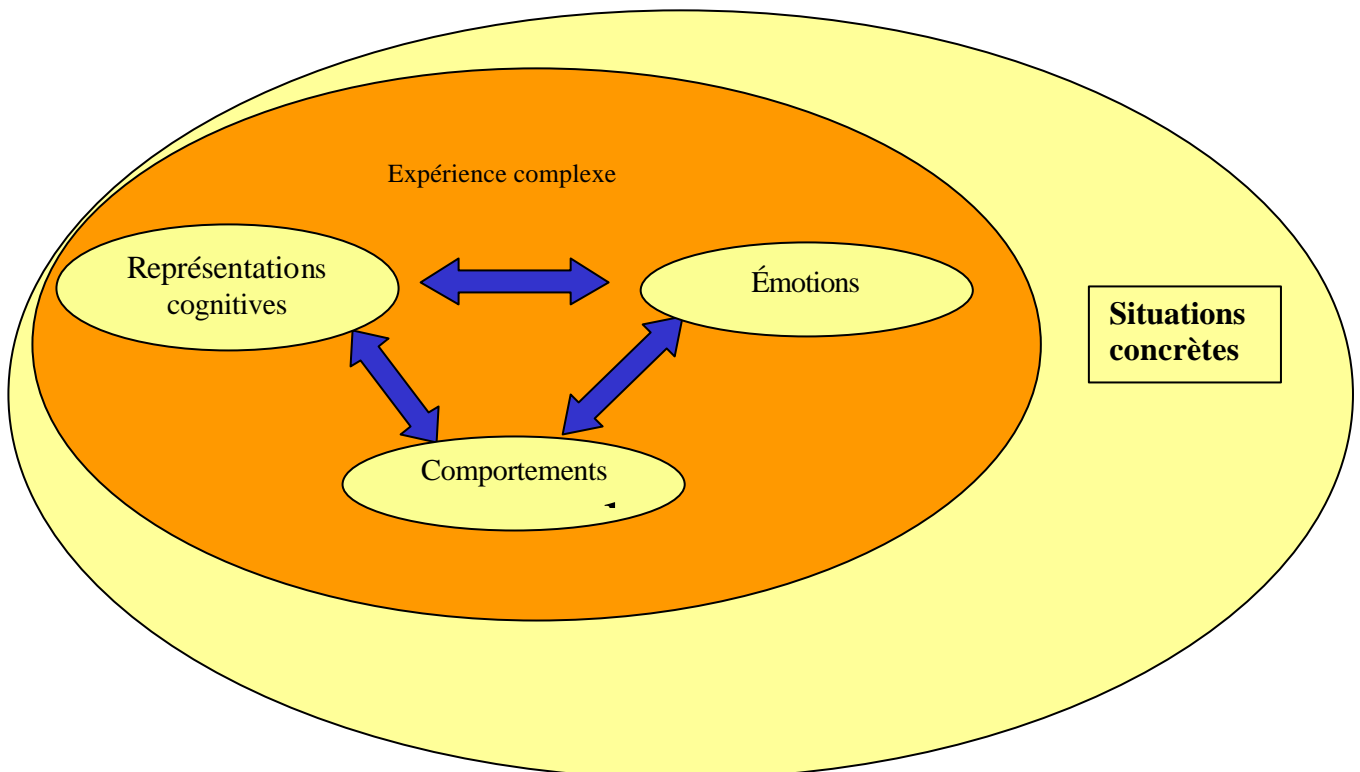
Les modifications **physiologiques**, l'expression faciale caractéristique d'une émotion de base joie, dégoût, colère.... a un effet d'induction de l'affect correspondant : la synchronisation, l'échoïsation sont des analyseurs corporels des émotions. La mémoire du corps est fondamentale et c'est pourquoi des actions telle que le yoga, la relaxation... facilitent la gestion des émotions pénibles : riez et vous vous sentirez mieux proposent certains ! Des mouvements physiques peuvent faciliter la remise en mouvement de représentations et de capacités de pensées en cas de stress et de blocages : *"quand je bloque, que je ne trouve pas la solution à un problème difficile, je me lève et je marche ! souvent alors, je vois les choses autrement ! il m'arrive même d'aller me promener pour me donner du temps"*  
*Responsable recherche et développement*

Il est bien connu que les **émotions** affectent les capacités cognitives et le jugement : un meurtre passionnel est moins puni que celui qui est commis de sang froid ! elles modifient les représentations de soi, des autres et de la situation : selon que vous êtes en colère contre quelqu'un ou que cette

personne vient vous voir quand vous avez repris votre calme, vous ne l'écoutez pas de la même façon ! nos émotions entraînent des actions et des comportements plus ou moins adaptés !

Une expérience est toujours constituée de ces trois dimensions avec des intensités et un degré de conscience de ce qui est vécu très variées : on peut vivre une émotion intense allant jusqu'à l'angoisse sans avoir de représentations conscientes de ce qui est en lien avec cette émotion. De même les représentations mobilisées dans la vie professionnelle ne sont le plus souvent pas associées à une émotion consciente : tout au plus le plaisir de se sentir compétent, de voir avancer son travail, de participer à une équipe ou la tension née de la difficulté ou encore le stress du risque ! il s'agit alors plus de mouvements émotionnels ou d'affects que d'émotions. Enfin la prise en compte des changements corporels : sourire ou crispation, raideur ou décontraction sont aussi des expressions et des indicateurs des affects ressentis et des émotions vécues très fondamentaux dans la régulation des relations !

Ce système d'interactions permanentes est important car il offre la possibilité d'aborder une difficulté par chacune des trois entrées : modifier son comportement pour activer une émotion différente et plus adaptée, (par exemple respirer profondément pour se détendre avant un entretien difficile) prendre conscience de l'émotion vécue pour prendre du recul par rapport à la représentation associée, (par exemple une peur qui vient de l'association entre un patron autoritaire et son père) modifier sa façon de voir les choses en approfondissant l'analyse pour faire évoluer l'émotion et trouver, inventer des comportements plus satisfaisants...tel que vérifier la préparation d'une réunion pour gagner en confiance et diminuer la peur et la tension de la gorge !



## 2. Le travail mobilise t il des émotions particulières ?

Toutes les émotions sont potentiellement mobilisées dans et par le travail ! Pour certains le travail est perturbé par la présence des émotions, et doit rester dans le seul domaine du rationnel : le seul enjeu serait se savoir toujours rester objectif et rationnel. Autant faire prendre les décisions et diriger les entreprises par des ordinateurs et ne jamais attendre ni plaisir ni déplaisir du travail !

Pour d'autres, le travail doit permettre la prise en compte des émotions comme sources d'informations sur soi et sur les situations, et comme bénéfice de l'activité et de l'investissement dans le travail et les relations qu'il permet : le rôle du management serait alors de permettre cette expression de soi dans l'activité professionnelle. Orange affiche son ambition d'avoir des collaborateurs qui soient les meilleurs et heureux !

Nous proposons de penser que les émotions font bien partie intégrante de la vie professionnelle, mais leur sur sollicitation est aussi dangereuse pour l'entreprise que pour les personnes, et il appartient à chacun de savoir prendre en compte ses éprouvés émotionnels pour piloter ses engagements, pour comprendre en profondeur les situations complexes, pour savoir décider et influencer, processus centraux du management dans lesquels cette dimension est incontournable<sup>3</sup>

En effet, les émotions remplissent plusieurs fonctions qu'il s'agit de préciser afin d'en montrer le rôle fondamental dans le travail

### ***Préparer l'action adaptée***

Les affects sont utiles, ils servent à **préparer l'organisme à l'action** : ainsi la peur entraîne la fuite par une activation d'un ensemble de systèmes comportementaux innés et adaptés au vécu émotionnel déclenché par la situation. Cette réaction émotionnelle entraîne une action rapide qui peut cependant se révéler disfonctionnante si le lien entre la perception et l'émotion est inapproprié comme dans le cas des phobies par exemple, où quand des expériences anciennes ont construit des associations non conscientes perturbatrices de l'action et des relations. Les émotions donnent sens à l'expérience et ce sens est le résultat de l'histoire personnelle et d'un apprentissage.

### ***L'auto information***

Les affects servent à **l'auto information** : l'affect est un signal d'alarme, un analyseur des émotions de l'autre, un mode de connaissance du monde à partir de soi même et de ses réactions émotionnelles non volontaires face au monde. L'émotion est en lien avec des représentations, elle pousse le sujet à prendre conscience de ses représentations et à se représenter l'émotion vécue de façon précise (les larmes peuvent être de joie ou de tristesse !) Décoder le sens de ses émotions, mettre en évidence les représentations implicites n'est pas toujours facile !.

---

<sup>3</sup> DAMASIO A.R. (1999). *Le sentiment même de soi, corps, émotions, conscience*. Paris : O. Jacob.

Le vécu émotionnel est un mode d'information global et synthétique, en réaction quasi instinctive face à une situation : savoir comprendre son propre vécu émotionnel, y être attentif et identifier ce qui dans une situation ou une relation nous a fait réagir de cette façon est un puissant analyseur des enjeux complexes en présence : cette compétence permet souvent d'identifier une situation avant d'être pris dans une émotion plus violente : ainsi, sentir monter la colère devant des interventions désordonnées est important pour réagir avant d'être débordé par ses émotions, on nous apprend à ne pas se réjouir trop vite quand la victoire est en vue pour ne pas relâcher prématurément l'effort !

### **Un mode de communication**

L'émotion est le **socle de la communication inter humaine et de l'organisation sociale**, les affects servent dans le déroulement des communications et la régulation des relations. C'est la communication émotionnelle qui sert de base à la communication discursive informationnelle<sup>4</sup> et lui donne sens :

Les émotions sont **communicatives** grâce à l'empathie d'affect ou partage émotionnel : elles organisent l'identification réciproque et le **support social** qui aide le sujet à

- maîtriser les situations difficiles en verbalisant les émotions ressenties pour les clarifier et les gérer, reconnaître la nature de l'émotion ressentie et ce qui a contribué à son déclenchement. Il s'agit d'(de s') expliquer, justifier, donner sens, pour partager les émotions et "prendre du recul"
- accéder à des stratégies socialement éprouvées dans ce type de situation qui permettent d'apprendre des autres au lieu d'avoir à inventer individuellement des solutions nouvelles
- bénéficier de l'empathie d'affects qui satisfait la pulsion affiliative : le sentiment de ne pas être seul mais d'être relié et de faire partie d'un groupe, être en relation et non isolé face à l'inconnu, l'inquiétant, dans une situation de vulnérabilité, diminue le stress et l'anxiété. En effet la qualité des liens entre les membres d'une équipe est fondamental pour réduire le stress face aux situations difficiles et angoissantes

La carence de support social, le plus souvent en lien avec une difficulté de communication émotionnelle, est une source de dépression et un facteur important de vulnérabilité psychosomatique<sup>5</sup> : ce manque de réseaux sociaux de soutien et de partage est même un facteur de risque de décès, toutes causes confondues !

Quand on essaie de connaître les déclencheurs des émotions par une enquête, on constate que la colère est induite le plus souvent par des manquements aux règles dus à des proches ou des amis, mais aussi par le sentiment d'être traité de façon injuste. La joie est en général en lien avec des personnes. Les émotions sont en lien avec un intérêt personnel, un besoin, une attente, un objectif de

---

<sup>4</sup> PAGES M. (1986). *Trace ou sens, le système émotionnel*. Paris : Hommes et groupes.

<sup>5</sup> AMIEL-LEBIGRE F. et COGNALON-NICOLET M. (1993). *Entre santé et maladie*. Paris : Presses Universitaires de France.

première importance pour le sujet (intérêt ou « concern ») dont la satisfaction ou la non satisfaction entraîne un affect plus ou moins fort !

### ***Elles donnent sa saveur à la vie !***

On peut constater le développement de pratiques et de situations dont l'enjeu est de faire vivre des émotions prévues et connues : rire, stress, joie du résultat sportif... qui peuvent parfois être intenses comme le besoin d'adrénaline qui est à la base de certains sports extrêmes, ou certains sports professionnels, mais plus généralement le travail est une source d'émotions qui peuvent être fortes : satisfaction, plaisir des résultats, tensions de l'inconnu, excitation du risque, fierté de la réussite, honte de l'échec, peur des conséquences ... Le registre des émotions vécues dans la vie professionnelle dépasse de très loin, en finesse et en variété, les seules émotions de base !

### **3. Quel rôle pour les émotions dans le travail ?**

#### ***Une non prise en compte qui peut être dangereuse***

Une certaine vision du travail voudrait imposer l'idée qu'il est possible d'éradiquer les émotions des situations de travail qui gagneraient à n'être que rationnelles et objectives. En fait, les émotions sont innées, seules leurs caractéristiques psychologiques, leurs manifestations physiologiques et leurs expressions corporelles varient en fonction des personnes et de leur histoire, de leur culture, des groupes auxquelles elles appartiennent et qui les concernent : elles sont présentes en permanence dans les relations humaines. De plus, l'augmentation de la part de services et de contacts humains personnalisés, celle du travail en équipes, l'individualisation des relations et l'exigence d'autonomie, entraînent une implication et une mobilisation émotionnelle de plus en plus fortes dans le travail.

On sait que la "pensée opératoire" pensée objectivante, centrée sur la seule action rationnelle, quand elle est utilisée comme mode dominant de régulation des émotions, est souvent accompagnée de manifestations psychosomatiques importantes et souvent dangereuses pour la santé. Quand la régulation des émotions est insuffisante sur le plan psychique, elles s'expriment dans et par le corps et les actes car ce qui n'arrive pas à se mentaliser, se symboliser, doit être régulé dans le réel, celui du corps ou celui de l'action ! c'est alors le corps qui exprime les conflits, les tensions, les souffrances qui n'arrivent pas à se penser.

Dans toute situation de relation interpersonnelle, les émotions sont présentes, elles conditionnent ce qui peut se passer, en particulier dans les relations de service et dans les organisations complexes en réseau qui reposent sur les liens entre les individus

### ***Savoir écouter et interpréter les émotions***

La régulation psychique des émotions, leur utilisation comme mode d'auto information, implique de les reconnaître et de développer la capacité à mentaliser et accepter ce qui est éprouvé, à le reconnaître et le mettre en lien avec les représentations, les expériences qui ont été activées par la situation et les relations actuelles. Il s'agit de mettre en représentations conscientes ce qui est d'abord un simple éprouvé psychophysiologique pour retrouver la liberté d'agir, de négocier : les émotions non "écoutées" peuvent orienter l'action et les comportements dans des directions qui sont couvertes par des pseudo rationalisations et non par une prise en compte rationnelle des réalités des situations ou des relations.

L'enjeu de l'organisation du travail comme celui du management et plus globalement des relations et des situations professionnelles, est de proposer des possibilités de

- régulations émotionnelles par le soutien social, par l'empathie mutuelle (contrairement aux impératifs de certains modes de management virils qui se coupent de toute identification aux souffrances des victimes de changements ou de décisions brutales), par la capacité de négocier des relations satisfaisantes pour les parties

-réalisation de soi par la possibilité de créer, d'avoir un espace d'implication et d'initiative dans son travail<sup>6</sup>. Cette place laissée à l'initiative personnelle et à la créativité est source d'émotions positives qui contribuent à la construction et à la reconnaissance identitaire

-de permettre de trouver dans le travail des possibilités de sublimation du "désir" de façon socialement acceptable et valorisé, chemin de transformation de la violence (fondamentale ou sexuelle) vers des activités qui ont du sens pour le sujet, qui lui apportent des satisfactions fortes et des émotions positives en lien avec l'appartenance à des groupes sociaux.

### ***La place du management***

La qualité des réalisations, la possibilité pour chacun d'exprimer ses valeurs fondamentales, ses "moteurs de l'action personnels" dans la vie quotidienne au travail selon les critères spécifiques à chacun tels que créer, apprendre, découvrir, servir, construire, être utile... sont des sources de satisfactions profondes et d'équilibre personnel autant que d'efficacité professionnelle. Répondre à des défis, faire des choses difficiles, être traité et agir avec justice, être honnête dans son travail, aller à fond... sont aussi des attentes qu'une organisation du travail et des modes de management peuvent permettre d'exprimer ou au contraire interdire par les contraintes du travail, du management et des choix de l'entreprise. Ces valeurs, ces critères que chacun peut observer comme moteurs de leur engagement dans l'action et de leur implication dans des activités en particulier professionnelles, peuvent évoluer au cours de la vie. Elles n'en sont pas moins à la base des émotions positives et négatives vécues au travail et la possibilité de bien faire au quotidien ce qu'on aime faire est à la fois un facteur de motivation interne majeur et une source d'émotions positives fortes !

---

<sup>6</sup> DEJOURS C. (2000). La souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale. Paris : Seuil.

Les changements dans les valeurs organisatrices du collectif de travail que l'on constate lors des changements de stratégies, des rachats d'entreprise, des réorganisations, des privatisations..., sont souvent vécues par les personnes concernées, comme des ruptures graves du contrat psychologique avec l'entreprise : ces ruptures entraînent des émotions négatives fortes et douloureuses, qui peuvent même être proches d'un processus de deuil et se traduire par des démotivations et des refus du changement.

On pourrait aussi parler des besoins du moi mobilisés dans le travail et qui entraînent des émotions fortes, positives et négatives selon le mode d'organisation du travail et de relations dominantes : besoin d'unité, d'unicité, d'identité, d'appartenance (pulsion affiliative ou attachement de Bowlby<sup>7</sup>), de continuité dans le temps, de posséder le pouvoir de faire, c'est à dire réaliser et se réaliser, qui évite le battement infini entre toute puissance fantasmatique et impuissance, entre besoin de maîtrise absolue et laisser faire.

### ***Développer la prise en compte des émotions***

Les émotions sont de plus en plus présentes dans l'entreprise du fait des évolutions du management : la capacité à les reconnaître et les gérer devient indispensable pour conserver une **véritable rationalité secondaire** et éviter des rationalisations parfois quasi délirantes qui sont en fait sous le contrôle d'émotions ni reconnues ni prises en compte. Il s'agit d'apprendre à encadrer, à faciliter l'élaboration des dimensions émotionnelles mobilisées par les situations et les relations de travail, à s'appuyer sur l'intelligence émotionnelle, à développer le soutien social et l'empathie pour mieux communiquer et agir dans des environnements de plus en plus complexes, offrir des espaces de réalisation de soi qui soient un des étayages majeurs de l'adulte.

---

<sup>7</sup> N.GUEDENEY et A.GUEDENEY (2002). *L'attachement, concepts et application*. Paris : Masson.

## **Bibliographie**

- AMIEL-LEBIGRE F. et COGNALON-NICOLET M. (1993). *Entre santé et maladie*. Paris : Presses Universitaires de France.
- COSNIER Jacques (1994). *Psychologie des émotions et des sentiments*. Paris : Retz.
- DAMASIO A.R. (1999). *Le sentiment même de soi, corps, émotions, conscience*. Paris : O. Jacob.
- DAMASIO A.R. (1995). *L'erreur de Descartes*. Paris : O. Jacob.
- DEJOURS C. (2000). *La souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil.
- GOLEMAN. *L'intelligence émotionnelle*. Paris : J'ai lu, 2000.
- N.GUEDENEY et A.GUEDENEY (2002). *L'attachement, concepts et application*. Paris : Masson.
- PAGES M. (1986). *Trace ou sens, le système émotionnel*. Paris : Hommes et groupes.
- PEZE Marie (2002). *Le deuxième corps*. Paris : La dispute.
- ROUSSILLON R. (2002). *La conception psychanalytique de l'affect. Colloque émotions et affects*. GRAME, Paris.
- « La conception psychanalytique de l'affect, » Colloque émotions et affects du GRAME
- THEVENET Maurice (1999). *le travail : que d'émotions !* *Revue française de gestion*, n° 126, p. 140-152.
- THÉVENET Maurice (2000). *Le plaisir de travailler, Favoriser l'implication des personnes*. Paris : Editions d'organisation.



European  
Entrepreneurial  
Learning

## CAHIERS DE RECHERCHE

ISSN : 0183-259X

Parus en 2003

- 2003/01**      **Identity jumpshipping in French elite restaurants: The influence of nested and crosscutting identities.**  
Phillipe MONIN – Rodolphe DURAND
- 2003/02**      **Beyond Psychological Contracts : the Concept of “Career Promise”. A useful concept to analyse the current careers ?**  
Françoise DANY
- 2003/03**      **Trite News Story or Sign of the Times ? Variations around the Power of Bureaucracies**  
David COURPASSON
- 2003/04**      **Relational quality, inter-individual trust and factionalism : toward a socialized, multi-level model of cooperation in strategic alliances**  
Phillipe MONIN
- 2003/05**      **The anatomy of transnational new product development projects**  
Tugrul ATAMER – David M. SCHWEIGER – Roland CALORI
- 2003/06**      **Thirty Years of Research into SMEs : A Field of Trends and Counter-trends**  
Olivier TORRES
- 2003/07**      **Garanties de services : proposition d’une typologie et premières applications opérationnelles**  
Brigitte AURIACOMBE – François MAYAUX
- 2003/08**      **Structuration du champ du management de la technologie et de l’innovation**  
Paul MILLIER

- 2003/09      **Democracy in Corporatia : Tocqueville and the Evolution of Corporate Governance**  
Pierre-Yves GOMEZ – Harry KORINE
- 2003/10      **LINUX contre MICROSOFT : La guerre des Ecosystèmes d'Affaires**  
Olivier TORRÈS-BLAY – Gael GUEGUEN
- 2003/11      **Ethique et marketing : l'enquête**  
Jean-Paul FLIPO – Robert REVAT
- 2003/12      **Les émotions dans le travail**  
Sylvie ROUSSILLON

**Parus en 2002**

- 2002/01      **Multiculturalisme et gouvernement des sociétés africaines**  
Evalde MUTABAZI
- 2002/02      **Impact et efficacité des stratégies de défense des cibles françaises d'OPA/OPE**  
Loïc BELZE
- 2002/03      **Quelle est la valeur de la pratique managériale du dirigeant ? Contribution à la connaissance de la création de valeur du dirigeant**  
Emmanuel ZENOU
- 2002/04      **Predicting a Firm's Forecasting Ability : The Roles of Organizational Illusion of Control and Organizational Attention**  
Rodolphe DURAND
- 2002/05      **Vie, parole et information : Phénoménologie, management et choix durables**  
Eric FAÏ
- 2002/06      **Life, speech and information : Phenomenology, management and sustainable choices**  
Eric FAÏ
- 2002/07      **Legitimizing Legitimizing Agencies : The Internationalization of the AACSB**  
Rodolphe DURAND – Jean McGUIRE
- 2002/08      **Corporate Entrepreneurship : Lessons from the Field, Blind Spots and Beyond...**  
Véronique BOUCHARD
- 2002/09      **Video games companies : a progressive uncoupling of Art and Business**  
Fabienne AUTIER – Thierry PICQ
- 2002/10      **Garanties de Services : Diversité des pratiques et proposition d'une typologie opératoire**  
Brigitte AURIACOMBE – François MAYAUX
- 2002/11      **Support Measures for Entrepreneurs in Europe : Context and Coherence**  
Daniel S. EVANS – Isabel SERVAIS
- 2002/12      **Gestion Stratégique des Ressources Humaines dans le secteur du jeu vidéo : une situation paradoxale ?**  
Fabienne AUTIER – Thierry PICQ

## Parus en 2001

- 2001/01**      **Real Options Strategies**  
Rodolphe DURAND – Pierre-Yves GOMEZ – Philippe MONIN
- 2001/02**      **Equipes, Risque et Contrôle**  
Pascal LANGEVIN – Thierry PICQ
- 2001/03**      **Organizational Development And The Ontology Of Creative Dialectical Evolution**  
Roland CALORI
- 2001/04**      **Contrôle des Equipes Virtuelles : Une Revue**  
Pascal LANGEVIN – Thierry PICQ
- 2001/05**      **Périphérique Nord de Lyon : Analyse marketing**  
Robert REVAT
- 2001/06**      **La stratégie des PMI, Cadre général et modélisation de la démarche**  
Hugues SILVESTRE
- 2001/07**      **From normalization to improvisation in crisis management : a case study**  
Christophe ROUX-DUFORT – Bénédicte VIDAILLET
- 2001/08**      **Vers un management délibératif – Pour un management ouvert à la parole de l'homme dans la société de l'information**  
Eric FAÏ
- 2001/09**      **The Organization of Obedience Soft Coercion and Strategies of Subordination in Business Firms**  
David COURPASSON – Françoise DANY
- 2001/10**      **L'idéologie marketing et sa critique. Des années 1960 aux années 1990 en France**  
Gilles MARION
- 2001/11**      **Production et publication d'informations RH : acteurs, sources, méthodes, pertinence**  
Fabienne AUTIER
- 2001/12**      **Exploring Corporate Entrepreneurship : a Corporate Strategy Perspective**  
Véronique BOUCHARD
- 2001/13**      **Hybrid Controls in Project Organizations**  
David COURPASSON – Stewart CLEGG
- 2001/14**      **Bureaucracy vs. Adhocracy : a case of overdramatisation ?**  
Fabienne AUTIER

## Parus en 2000

- 2000/01**      **Contrats psychologiques, justice organisationnelle et identification sociale dans les équipes dirigeantes des alliances stratégiques internationales**  
Philippe MONIN

- 2000/02**      **L'enseignement en ligne comme forme de E Business**  
Thierry VOLERY
- 2000/03**      **Espace et temps de l'objet de mode**  
Gilles MARION
- 2000/04**      **How do organizations come into existence? Towards an evolutionary theory of entrepreneurship**  
Pierre-Yves GOMEZ – Thierry VOLERY
- 2000/05**      **Online Business Development Services for Entrepreneurs: An Exploratory Study**  
Daniel EVANS – Thierry VOLERY
- 2000/06**      **Ownership Structure and Efficiency in the use of resources. The case of private firms**  
Rodolphe DURAND – Vicente VARGAS
- 2000/07**      **« J'ai rêvé d'un autre monde » : la mobilité professionnelle des cadres de l'entreprise vers l'économie sociale**  
François MAYAUX
- 2000/08**      **Rôles et rites de la communication luxueuse**  
Gilles MARION
- 2000/09**      **Essai d'opérationnalisation du concept de relation. Application aux constructeurs et équipementiers de 1 rang et fournisseurs de 2 et 3 rang de la filière automobile française**  
Philippe PORTIER
- 2000/10**      **The paradox of high reliability organizations : a Weickian perspective**  
Christophe ROUX-DUFORT
- 2000/11**      **Issues in new career management practices : insights from France**  
Françoise DANY
- 2000/12**      **Des propositions épistémologiques et méthodologiques pour repositionner les recherches en entrepreneuriat**  
Alain FAYOLLE
- 2000/13**      **Innovation strategies and international development**  
Roland CALORI – Leif MELIN – Tugrul ATAMER – Peter GUSTAVSSON
- Parus en 1999**
- 1999/01**      **Le conventionnalisme est-il un néo-structuralisme ? Eléments pour une réflexion épistémologique**  
Olivier MASCLEF
- 1999/02**      **Listening to practitioners, collective knowledge and theory**  
Roland CALORI – Tugrul ATAMER – Pancho NUNES
- 1999/03**      **Eléments de recherche sur la relation des PMI avec leur environnement. Un cadre d'étude : les systèmes productifs locaux**  
Hugues SILVESTRE – Marie-Hélène PASTORELLO

- 1999/04**      **The strategic management of small and medium-sized manufacturing enterprises. A proposal for a multi-criteria typology**  
Hugues SILVESTRE – Régis GOUJET – Marie-Hélène PASTORELLO
- 1999/05**      **The elaboration of a reconnoitring system. Performance as a space for co-defining a collective strategic representational framework**  
Hugues SILVESTRE – Jean-Claude DE CRESCENZO
- 1999/06**      **Managing change at Novotel : Back to the future**  
Roland CALORI – Charles BADEN-FULLER
- 1999/07**      **Links between Investment and Financing in entrepreneurial SMEs: are growth and equity structure the key factors? Some empirical evidence on the French case**  
Loïc MAHÉRAULT – Rémy PALIARD
- 1999/08**      **Developing collective intelligence and organizational learning. Lessons from the Silicon Valley**  
Thierry PICQ
- 1999/09**      **Strategic innovators and international development**  
Roland CALORI – Leif MELIN – Peter GUSTAVSSON
- 1999/10**      **Does choosing a section of the stock exchange matter in the IPO of SMEs?**  
Loïc MAHÉRAULT – Bernard BELLETANTE
- 1999/11**      **Des “produits libres” à la consommation comme art de vie : l’évolution du discours institutionnel de Carrefour (1976-1997)**  
Benoît HEILBRUNN
- 1999/12**      **Firm Selection: An integrative perspective**  
Rodolphe DURAND
- 1999/13**      **TotalFina+Elf, comment lutter contre l’évidence ?**  
Gilles MARION

**Parus en 1998**

- 1998/01**      **Contribution à l’étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français**  
Alain FAYOLLE
- 1998/02**      **Le G7 du Management à Lyon : un lieu d’échanges sur les pratiques managériales. Compte-rendu de la journée du 16 mai 1997**  
réalisé par Bernard LAURENT
- 1998/03**      **Fidélisation de la clientèle dans les services : l’apport de l’analyse des cartes de fidélité**  
François MAYAUX

**Parus en 1997**

- 1997/01**      **Les enjeux des responsables de la communication dans la grande entreprise**  
Gilles MARION

- 1997/02**      **Mesurer l'adhésion du public aux projets d'intérêt général : proposition d'une démarche**  
Robert REVAT – Virginie MADIGNIER
- 1997/03**      **M.C.O et modèles positifs des organisations : une esquisse critique (1)**  
Pierre-Yves GOMEZ
- 1997/04**      **Une clarification de l'offre d'implantation en marketing territorial : produit de ville et offre de territoire**  
Laurence TEXIER
- 1997/05**      **The influence of the support system on the entrepreneurial process**  
Isabel SERVAIS – Alain FAYOLLE
- 1997/06**      **La production supranationale en réseau : pour un nouveau concept de l'économie internationale**  
Thierry COULET
- 1997/07**      **L'interrogation philosophique, cœur de l'identité européenne**  
Pierre MANENT
- 1997/08**      **L'enseignement de l'entrepreneuriat : réflexions autour d'une expérience**  
Alain FAYOLLE

**Parus en 1996**

- 1996/01**      **Le contrôle dans les théories économiques des organisations**  
Pascal LANGEVIN
- 1996/02**      **La gestion internationale des ressources humaines : Où en sont les pratiques des grandes entreprises françaises ? Résultats d'une étude exploratoire**  
Françoise DANY
- 1996/03**      **Unité et diversité du marketing**  
? Jean - Paul VALLA
- 1996/04**      **S'implanter au Japon pour pénétrer le reste de l'Asie : Le cas des fabricants français de colles industrielles**  
Christine DI DOMENICO – Sami SLIM
- 1996/05**      **Management stratégique et psychologie cognitive. Synthèse des emprunts du management stratégique à la psychologie cognitive (Tome 2)**  
Eric VOGLER
- 1996/06**      **Consumption values and brand attachment**  
? Benoît HEILBRUNN
- 1996/07**      **Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale**  
David COURPASSON

---

? Cahier de Recherche non disponible

**Parus en 1995**

- 1995/01**      **Une approche cognitive du système concurrentiel : Le cas de l'industrie automobile**  
Roland CALORI – Philippe SARNIN
- 1995/02**      **Théorie des conventions : une formalisation en statique**  
Pierre-Yves GOMEZ
- 1995/03**      **Le gestionnaire de comptes clés dans les entreprises de biens et services industriels**  
Catherine PARDO
- 1995/04**      **Produits de ville. Première approche de l'offre en marketing territorial**  
Laurence TEXIER – Catherine RAVIX
- 1995/05**      **Une nouvelle approche de la diversification interne dans les entreprises de services**  
Eric VOGLER
- 1995/06**      **Une problématique sur les stratégies d'internationalisation des entreprises de services**  
Thierry COULET
- 1995/07**      **Le concept de produit et l'art de faire croire : La contribution du marketing aux "nouveaux" produits de grande consommation**  
Gilles MARION
- 1995/08**      **La politique de dividende des entreprises moyennes cotées. Approche descriptive du cas français**  
Bernard BELLETANTE
- 1995/09**      **Histoire européenne et Management**  
Fred SEIDEL
- 1995/10**      **Management stratégique et psychologie cognitive. Un aperçu rapide de la psychologie cognitive (Tome 1)**  
Eric VOGLER
- 1995/11**      **Les modalités de rationalisation de la décision d'octroi de crédit**  
Lionel HONORE