

<p>Le travail émotionnel des salariés en contact avec le public : Prévenir les risques de dissonance</p>
--

Auteur (s) :

David ALIS

Professeur à l'Université de Rennes 1 (IGR-IAE), CREM CNRS

david.alis@univ-rennes1.fr

RESUME

Vingt-sept ans après la publication de l'ouvrage séminal de Hochschild (1983), les recherches sur le travail émotionnel des salariés en contact avec le public restent encore trop rares en sciences de gestion dans le monde francophone, à l'exception de quelques travaux de référence (Van-Hoorebeke 2005). La montée des risques psychosociaux en France devrait cependant susciter un intérêt plus fort en la matière dans les entreprises

Nous avons choisi de rendre compte de ces travaux sur le « travail émotionnel » et ses conséquences éventuellement dysfonctionnelles. Nous définirions le travail émotionnel (1). Nous analyserons ensuite les risques de tensions émotionnelles et le mécanisme de dissonance émotionnelle (2). Nous montrerons comment ce risque de dissonance est particulièrement élevé en cas d'agressivité ou d'harcèlement de la clientèle (3) : les politiques « d'éducation des clients » conduites par les organisations sont à cet égard très importantes. Nous analyserons également comment les politiques de prévention des risques psychosociaux (autonomie, soutien, reconnaissance) permettent de mieux gérer ces tensions émotionnelles (4). Sur cette base, nous proposerons un modèle basé sur ces quatre propositions de recherche. En conclusion, nous appelons de nos vœux le développement d'une psychologie positive sur le lieu de travail qui vise à renforcer les ressources des personnes.

Introduction

Vingt-sept ans après la publication de l'ouvrage séminal de Hochschild (1983), les recherches sur le travail émotionnel des salariés en contact avec le public restent encore trop rares en sciences de gestion dans le monde francophone, à l'exception de quelques travaux de référence (Van-Hoorebeke 2005). La montée des risques psychosociaux en France devrait cependant susciter un intérêt plus fort en la matière dans les entreprises

Nous avons choisi de rendre compte de ces travaux sur le « travail émotionnel » et ses conséquences éventuellement dysfonctionnelles. Nous définirons le travail émotionnel (1). Nous analyserons ensuite les risques de tensions émotionnelles et le mécanisme de dissonance émotionnelle (2). Nous montrerons comment ce risque de dissonance est particulièrement élevé en cas d'agressivité ou d'harcèlement de la clientèle (3) : les politiques « d'éducation des clients » conduites par les organisations sont à cet égard très importantes. Nous analyserons également comment les politiques de prévention des risques psychosociaux (autonomie, soutien, reconnaissance) permettent de mieux gérer ces tensions émotionnelles (4). Sur cette base, nous proposerons un modèle basé sur ces quatre propositions de recherche. En conclusion, nous appelons de nos vœux le développement d'une psychologie positive sur le lieu de travail qui vise à renforcer les ressources des personnes.

1. Les organisations passent de la proscription à la prescription d'émotions sur le lieu de travail,

Eiglier et Langeard (1987), pères du marketing des services et de la « servuction », ont assimilé, il y a plus de vingt ans, le manager à un metteur en scène qui doit surveiller le visible, le gestuel et le verbal des salariés. L'objectif des politiques marketing est de standardiser serviabilité, assurance et empathie par des scripts de comportement élaborés.

Sutton et Rafaeli (1987, 1992) ont ainsi décrit le rôle des employés de service. Ces prescriptions émotionnelles qui vont au-delà du service avec le sourire (« service with a smile ») ont été approfondis par Van Maanem et Kunda (1989, 1990) qui ont eux décrit de l'intérieur « l'usine à sourire » (« the smile factory ») que sont les parcs de loisirs de Disney.

Les salariés en face-face avec le client sont ainsi soumis à ce travail « invisible » : ils doivent gérer leurs émotions dans leurs interactions et respecter ces scripts élaborés par les spécialistes de la qualité, du marketing et de la relation de service. Qu'est-ce que ce travail émotionnel ? La sociologue américaine Hochschild (1983), reprenant les perspectives de Goffman, a été la première à définir ce travail et en montrer la finalité : créer une apparence physique et corporelle observable par le public (écoute, sourire, sympathie, soutien émotionnel...). Cette forme de travail, comme le travail physique, est ensuite « achetée » par l'employeur contre un salaire. Ce travail est ensuite défini par une succession de règles. Il est ensuite contrôlé par différents moyens.

Hochschild, a conceptualisé, opérationnalisé et illustré cette notion de travail émotionnel en se focalisant sur le travail des hôtesses de l'air et des responsables du recouvrement des factures au sein de la compagnie aérienne Delta Airlines.

Outre le comportement verbal et non verbal attendu, le poids des hôtesses (qui doivent se peser régulièrement), leur apparence physique (coiffure, maquillage, habillement) sont aussi contrôlés... Comme l'avait mis en avant Goffman (1969, 1971) dans ses ouvrages, Hochschild montre ainsi comment cette maîtrise des impressions passe par une discipline que les salariés doivent intérioriser : les personnes doivent apprendre leur texte (le verbal), les attitudes (les émotions), les comportements et le gestuel à manifester. Le contrôle de soi est enfin nécessaire et les personnes doivent être capables de faire abstraction de leurs problèmes personnels. Pour maîtriser les impressions, le respect d'une étiquette professionnelle (ensemble de rites qui se développent spontanément pour sauvegarder, devant les clients, la façade de la profession) s'avère indispensable. Le port de l'uniforme des salariés constitue un atout dans cette perspective de maîtrise des impressions.

Le travail émotionnel présente ainsi trois caractéristiques :

- le salarié entre en contact avec le public (ses clients), soit en face-à-face, soit par la parole (dans le cas par exemple des centres d'appel) ;
- dans le cadre de son travail, le salarié doit exprimer une émotion vis-à-vis de l'autre personne ;
- l'employeur exerce un pouvoir et un contrôle sur les émotions à exprimer par le salarié.

Ce travail émotionnel revêt une forme interactive : il est fondé sur la gestion de ses propres sentiments pour agir sur les sentiments d'autrui (servir pour satisfaire le client et manifester ainsi des émotions positives). Les émotions sont en fait instrumentalisées par le management dans une perspective de satisfaction du client et de qualité de service.

Selon Hochschild, le travail émotionnel se caractérise ainsi par une « transmutation », c'est-à-dire le transfert des émotions du privé vers le public. Les émotions, qui relèvent normalement du domaine privé, sont gérées et commercialisées par l'entreprise dans l'espace public. Le sourire de l'hôtesse ne lui appartient plus. De même, les qualités féminines ou maternelles sont naturalisées et instrumentalisées. Les émotions font l'objet de scripts de comportement très élaborés et les règles de présentation de soi, strictement détaillées.

Si le salarié suit strictement le script de comportement, sourit systématiquement au client et fait un effort pour l'écouter, pour ne pas répondre à son éventuelle agressivité, mais au contraire rester stoïque, c'est bien par ce que l'objectif imposé est de « satisfaire le client » et répondre à ses attentes.

Le terme de « display rules » porte sur les expressions socialement appropriées faisant l'objet de convention (Ashforth et Humphrey 2004). Ces règles précisent les émotions appropriées dans une situation donnée et la façon dont elles doivent être exprimées. Les « display rules » (mises en œuvre chez Disney, Delta airlines...) doivent être distinguées des « feeling rules » définies par Hochschild, (sentiment à ressentir en profondeur et non pas superficiellement, en surface).

Dans de nombreuses entreprises, les émotions ne sont pas précisées : elles sont en fait implicites, ou apprises par l'expérience. Les politiques de formation visent à les expliciter, sans pour autant qu'elles fassent nécessairement l'objet de chartes : alors que les « display rules » peuvent être explicites dans certaines compagnies, les « feeling rules » sont généralement implicites (Zapf 2002).

Les perspectives de Hochschild – sociologue – ont également été reprises en recherche en psychologie. A cet égard, le terme américain *emotional labor* (travail émotionnel échangé / vendu contre salaire) doit être distingué de *emotion work* (travail émotionnel dans le contexte privé). Le terme de *labor* renvoie ainsi aux aspects sociétaux et à la division du travail. Le

terme de *emotion work* se focalise sur les aspects psychologiques individuels et les conflits intrapsychiques (Zapf 2002).

Morris et Feldman (1996), Zapf (2002) ont choisi d'approfondir ces travaux en distinguant plusieurs caractéristiques du travail émotionnel :

- la fréquence des émotions exprimées
- la durée des émotions à manifester (dans le cas d'un sourire de courte durée, l'émotion peut être définie par un script cognitif qui vise à normaliser attitudes et comportements). L'effort requis en cas d'émotion de faible intensité e de courte durée est faible, à opposer avec des émotions intenses à manifester sur de longue durée. La longue durée rend difficile le fait de se reposer sur des scripts. Pour Cordes et Dougherty (1993), la longueur des interactions avec les clients est positivement corrélée avec l'épuisement professionnel (burnout)
- l'intensité des émotions à exprimer. Cette intensité renvoie à une double caractéristique (avec quelle force l'émotion doit être exprimée ? Quelle est la nature de l'émotion à manifester (colère, bonheur) vs satisfaction ?) Manifester des émotions intenses nécessite des efforts.
- la variété des émotions à manifester. Ces émotions peuvent être positives (satisfaction, intérêt, empathie) ou négatives (colère, tristesse ou sévérité). Le travail émotionnel est plus exigeant si les émotions à manifester sont variées.

Luilhier (2006) détaille ainsi cette évolution dans le contexte francophone : les organisations passent de la proscription à la prescription des émotions au travail.

Ces différents travaux nous conduisent à formuler notre première proposition de recherche.

P1. Les entreprises imposent de plus en plus un travail émotionnel à leur salarié (jeu en profondeur) en précisant la fréquence, l'intensité, la longueur et la variété des émotions à manifester.

2. Du travail émotionnel à la dissonance émotionnelle : le développement des tensions au travail

Si le travail émotionnel n'est pas en soi générateur de stress ou d'épuisement, il l'est lorsque les émotions à manifester obligent à « mentir » ou feindre sur ses émotions réelles. Hochschild oppose à cet effet le jeu en surface (“ *surface acting* ”) et le jeu en profondeur (“ *deep acting* ”) en reprenant les perspectives du metteur en scène Stanislavski. Le jeu superficiel correspond au fait de feindre des émotions non ressenties réellement. La personne sait qu'elle « joue » ses émotions. Dans le cas du jeu en profondeur, les personnes ressentent réellement les émotions manifestées.

L'objectif des entreprises est bien de favoriser une expression « sincère », « authentique » et donc un jeu en profondeur.

Les salariés ne sont cependant pas des acteurs professionnels.

Ce qui fait toute la difficulté du travail émotionnel réside dans la dissonance ou l'écart éventuel entre ses sentiments réels vécus par la personne et les sentiments à manifester.

Ces règles de sentiments (« *feeling rules* ») et ce jeu en profondeur sont ainsi difficiles à vivre, dans la mesure où la personne doit se mettre au service du client et de la compagnie, quels que soient ses sentiments réels.

Quand les salariés sont obligés de feindre sur une longue période des sentiments qu'ils ne ressentent pas, il se produit une dissonance émotive que les personnes cherchent à réduire de deux façons :

- * soit en cessant de feindre et en montrant ainsi leurs sentiments réels,
- * soit en ressentant réellement les sentiments feints

Ce conflit intrapsychique est source de tensions : c'est le cas des hôtesses victimes de harcèlement sexuel de la part de clients, mais obligées de taire leurs sentiments réels et de faire bonne figure. De même, cette hôtesse, victime d'une cliente irascible et brûlée par le jet d'un café au visage, est obligée de rester stoïque.

Les travaux sur la dissonance émotionnelle se sont là encore multipliés.

L'étude de Poster (2007) montre comment l'organisation des call centers indiens invite leurs membres à mentir aux répondants pouvant amener des troubles psychiques.

Ce chercheur s'est intéressé aux agents des centres d'appel qui sont localisés en Inde et doivent répondre aux appels du public américain.

Poster a mené une enquête dans la région du Nord de l'Inde (près de New Delhi). Pendant deux ans, il a interrogé 80 salariés de centre d'appel à l'aide d'entretiens semi - directifs

approfondis, effectué trois études de cas de trois centres d'appels de travail et mené des observations approfondies.

La recherche de Poster montre que la contrefaçon de l'intimité et des émotions met en cause l'identité du travailleur. Même la citoyenneté est ainsi considérée comme malléable et corvéable à merci et susceptible d'être contrôlée.

L'article de Poster débute ainsi par le récit de l'américanisation d'Anil, salarié indien du centre d'appel travaillant pour des clients américains. Salarié d'un centre d'appel devant répondre à des clients américains, Anil a dû changer son identité à la demande de son employeur. Cette « américanisation » forcée recouvre trois dimensions :

_ la voix et l'accent. Anil a dû apprendre la diction américaine, la modulation de la voix, suivre une formation à la grammaire et le rythme. Son expression faciale (sourire) est aussi surveillée.

_ un autre nom. Anil a dû abandonner son nom indien pour adopter un prénom américain qui puisse être cité auprès d'interlocuteurs américains : Arnold. Il doit utiliser ce nouveau prénom avec ses collègues et leur parler en anglais..

_ la pratique de la conversation américaine. Anil doit être capable de bavarder avec des clients américains en leur suggérant qu'il est aux Etats-Unis. Chaque matin, il doit lire l'actualité sportive, la météorologie, les événements marquants de la ville américaine pour laquelle il intervient.

_ Anil doit enfin suivre un script pour répondre à la question : d'où appelez-vous ? ». Il doit en effet répondre à cette question plusieurs fois par jour et dispose d'une série de réponses toutes prêtes : dans le cadre d'une récente campagne d'appels, répondre qu'il travaille dans le bureau de Miami. Si sa nationalité indienne est reconnue, il doit affirmer qu'il est un immigrant indien vivant aux Etats-Unis.

Dans ce travestissement de l'identité, selon Poster, les salariés compromettent leur corps, leur stabilité mentale et émotionnelle et leur vie de famille.

Le fait que certaines organisations puissent amener leurs salariés à « mentir » à leurs clients nous apparaît source mécanique de dissonance. A l'inverse, le fait de pouvoir s'engager dans des relations authentiques favorise l'absence de dissonance. C'est le cas des journalistes

irlandais qui peuvent faire preuve de compassion de façon authentique dans le cadre des annonces mortuaires (O'Donohoe & Turley 2006),

Les travaux nombreux sur la dissonance émotionnelle et cette absence d'authenticité montrent bien que cette dissonance génère :

- l'épuisement émotionnel (Morris and Feldman 1997),
- un haut niveau de stress (Mann 1999),
- une perception accrue de stress au travail, une satisfaction au travail en baisse et une baisse du niveau de bien-être global. (Pugliesi, 1999)

Le travail émotionnel est le plus néfaste à la santé lorsque les émotions prescrites au travail ne sont pas une représentation fidèle du vécu et des croyances de la personne.

Ces travaux nous amènent à formuler notre deuxième proposition de recherche.

P2. Ne pas se sentir autorisé à ressentir ce que l'on ressent réellement génère un sentiment d'aliénation et une dissonance émotionnelle pouvant conduire à une faible estime de soi et à la dépression (James 1989, Erickson & Wharton 1997, Mann 1999).

3. Le comportement de la clientèle source de tensions l'importance de « l'éducation des clients »

Selon Ashforth et Tomiuk (2003), la dissonance émotionnelle des salariés est forte lorsque la clientèle est perçue comme agressive et harcélante – il est difficile de manifester des émotions positives dans ce cas – et beaucoup plus faible avec une clientèle considérée comme aimable, joyeuse, avec des affects positifs.

Williams (2003) a mis en évidence cette difficulté servir certains clients en prolongeant les travaux de Hochschild en interrogeant près de 3 000 stewards et hôtesses de l'air australiens. Elle met en avant l'influence des clients exigeants et difficiles (« demanding publics ») dans les tensions ressenties par les salariés. Cette problématique des clients difficiles et exigeants se traduit par de nombreuses tensions chez le personnel.

En effet, la culture du client roi (Du Gay et Salaman 1992) place systématiquement le salarié en situation d'infériorité vis-vis du client. Les scripts analysés par Leidner montrent que le personnel dans les services doit apprendre à rester aimable même en cas d'insulte de la part du client. Cette agressivité du client peut être difficile à vivre. Récemment Grandey (2004) a mis l'accent sur les agressions des clients et la nécessaire régulation émotionnelle des employés de service.

Dans le domaine de la santé, le personnel de soin apparaît fréquemment soumis à des phénomènes d'agression suscitant des impacts émotionnels forts (Tragno et alii 2007). Les facteurs qui contribuent à l'agression des clients sont les troubles psychologiques des patients

La question de l'agressivité du client est aussi à mettre en lien avec la question du harcèlement psychologique et sexuel.

Les femmes sont en particulier soumises au risque de harcèlement sexuel par le client. Ce risque est intériorisé par les salariés et il fait partie du travail, notamment dans la distribution, comme le montre la recherche empirique conduite au Canada sur ce thème du harcèlement sexuel du client », harcèlement souvent invisible par ce que considéré comme allant de soi (Hugues et Tadic, 1998).

Hall en 1993, dans un article au titre évocateur « sourire, se montrer déférent et flirter : Approche sexuée et service bien apprécié » montrait dans une perspective similaire comment les patrons de restaurant encouragent le sourire, voire le flirt vis-à-vis des clients.

Au niveau national, les phénomènes d'agression des agents en contact se multiplient. La santé physique et psychologique des salariés en contact avec le public apparaît préoccupante. Ainsi, selon l'enquête SUMER 2003 menée auprès de 25 000 salariés français, près de trois salariés sur quatre travaillent en contact avec le public, de vive voix ou par téléphone (soit 63 % des hommes et 80 % des femmes). Un salarié sur quatre en relation avec le public subit des agressions verbales (Bue & Sandret, 2007) : 22 % de ces salariés déclarent avoir subi une agression verbale et 2 % une agression physique au cours des douze mois précédant l'enquête Sumer. Les postiers, les employés de banques, les agents de sécurité et les professionnels de la santé figurent parmi les métiers les plus touchés.

Dans ce contexte, les politiques d'éducation du client – qui visent à normaliser le comportement des clients pour es interactions réussies- apparaissent tout-à-fait nécessaires.

Ce terme « d'éducation du client » porte sur les politiques qui visent à intégrer et former la clientèle.

Comme le notent Eiglier et Langeard (1987), il est de la responsabilité de l'organisation de service de mettre en place des systèmes d'apprentissage destinés au client, pour qu'il sache exactement ce qu'il doit faire. Le client doit être ainsi éduqué dans la mesure où il n'est seulement consommateur, mais aussi producteur ou plus précisément co-producteur du service. Dans cette perspective, il convient de penser les relations de service et le rôle du client pour limiter les phénomènes d'agressivité et de harcèlement et éviter les dysfonctionnements dans les prestations de service.

P3 L'agressivité du client et le harcèlement dont peuvent être victimes le personnel constituent des sources de tensions fortes. L'absence de politiques « d'éducation du client » qui visent à prévenir ces risques d'agressivité et de harcèlement favorise les tensions.

4. Le rôle de l'organisation pour prévenir la dissonance et l'épuisement émotionnel : l'apport des travaux des épidémiologistes Karasek et Siegrist

Dans l'enquête Conditions de Travail 2005 conduite par la DARES, 37,2% des personnes interrogées sont amenées dans leur travail « à être en contact avec des situations de détresse » et 47,4% affirment « devoir calmer des gens ». Ces situations de détresse ou de crise concernent principalement les contacts avec le public (DARES – DREES 2009). Comment renforcer les ressources des salariés confrontés à ces situations de détresse ressenties par leurs clients ou patients ? Comment organiser le travail pour limiter ces risques de stress et de tensions, notamment émotionnelles ?

Nous avons choisi de rapprocher les travaux sur le stress des épidémiologistes reconnus Karasek et Siegrist avec les travaux menés sur le travail émotionnel

Le chercheur épidémiologiste Karasek a montré les exigences du travail (y compris les exigences émotionnelles) pour être satisfaites, devaient s'accompagner spécifiquement d'une forte autonomie dans le travail.

Concernant spécifiquement le travail émotionnel, Wharton (1993) a montré que les salariés de banque et d'hôpitaux qui bénéficiaient d'une autonomie et d'un contrôle plus important sur le travail (« job control ») étaient moins soumis à l'épuisement professionnel et plus satisfaits que leurs homologues. Grandey, Fiske et Steiner (2006) ont aussi montré que les personnes qui considéraient qu'elles avaient de l'autonomie dans leur organisation du travail étaient moins soumises à l'épuisement professionnel (en cas de fort travail émotionnel et de régulations) que leurs homologues. Selon ces auteurs, l'autonomie favorise ainsi les émotions positives et la motivation intrinsèque.

Le cas des centres d'appels nous paraît très illustratif de ces coûts psychiques liés au manque d'autonomie. Lourel (2006) a élaboré un état des lieux de la littérature en ce qui concerne l'organisation du travail ainsi que la santé dans le cadre des centres d'appels téléphoniques. Il montre comment cette activité professionnelle spécifique produit des effets néfastes tant au niveau du téléacteur (violence, stress perçu, santé perçue, troubles musculosquelettiques, désengagement, intention de quitter l'emploi actuel, satisfaction) qu'au niveau organisationnel (turnover, baisse de la qualité, baisse des performances réelles).

Johnson a complété le modèle de Karasek en introduisant la notion de soutien social. Rasclé et Bruchon –Schwetzter (2006) montrent également l'importance du soutien de l'organisation (soutien émotionnel, instrumental, informatif) et du style participatif pour atténuer le stress et les tensions.

Ce rôle de soutien est très important pour prévenir les tensions dans les relations de service et le domaine de la santé.

Shat et Kelloway (2003) ont ainsi analysé le rôle du soutien pour prévenir la violence. Ils ont mené leur étude auprès de 225 employés du secteur de la santé. Le soutien informationnel et matériel de l'organisation vient modérer les effets de la violence sur la santé. Le support matériel a un effet tampon beaucoup plus important. Cet effet modérateur d'une intervention demande encore à être approfondi.

Le soutien social a un effet direct et indirect positif sur la santé.

Le soutien est direct si un soignant relaie sa collègue auprès des patients lorsque celle-ci est épuisée. Le soutien est indirect si le soignant peut partager ses émotions avec ses collègues après des interactions particulièrement difficiles.

Selon Zapf (2002), un support social suffisamment fort peut empêcher la dissonance émotionnelle d'affecter négativement la satisfaction au travail : le personnel en contact avec la clientèle peut ainsi faire face à la dissonance émotionnelle avec l'aide des supérieurs hiérarchiques et des collègues.

Cette problématique du soutien apparaît d'autant plus importante en France que la quatrième enquête menée auprès de 30 000 travailleurs européens montre que les salariés français se situent systématiquement en dessous de la moyenne européenne, qu'il s'agisse du soutien par les collègues (EU 27 : 67,6 %, Finlande : 84,3 % France : 50,8 %), par la hiérarchie (EU 27 : 56,1 %, Finlande : 73,5 %, France : 36,7 %) ou de la possibilité de recourir un appui extérieur (EU 27 : 31,6 %, Finlande : 41,5 %, France : 16,3 %).

Siegrist (2004) a montré l'importance de la reconnaissance pour atténuer les risques psychologiques. Selon cet auteur, la non reconnaissance des efforts consentis par les personnes pour effectuer un travail de qualité et l'absence de récompenses qui en découlent (carrière, rémunération, sécurité, estime) génère un sentiment de déséquilibre effort-récompense source de tensions très fortes. Les investissements émotionnels avec les clients devraient être équilibrés par l'organisation pour laquelle ils travaillent, par des marques de reconnaissance.

Dans le cadre de ces politiques d'écoute et de reconnaissance, Alter (2009) montre dans son dernier ouvrage l'importance de la coopération et du don. Le partage des émotions est indispensable à la qualité de vie au travail. Detchessahar et alii (2008) valorisent également l'importance d'une parole libre dans les organisations pour réduire les tensions et favoriser la qualité de vie au travail.

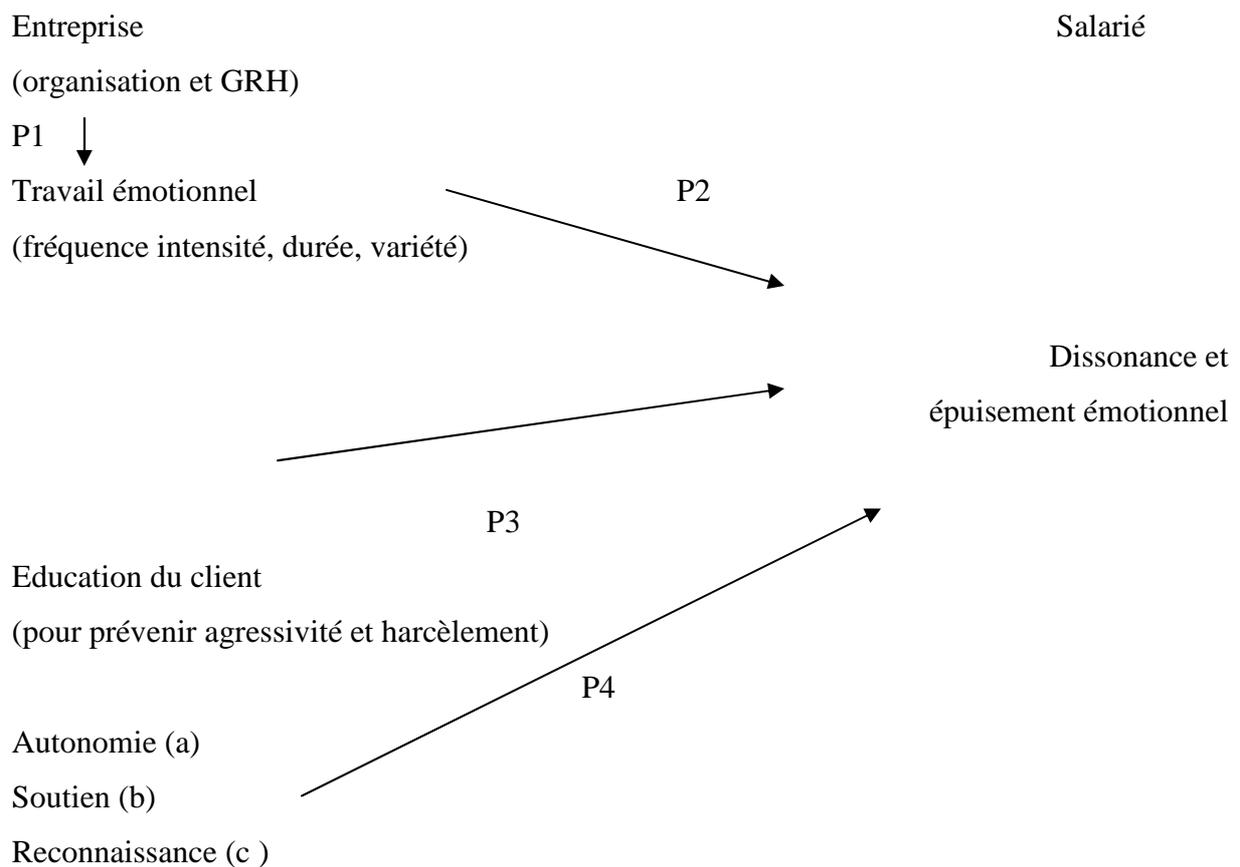
Ces travaux nous conduisent à élaborer notre quatrième proposition.

P4 L'autonomie, le soutien, la reconnaissance permettent au personnel en contact de faire face à des exigences émotionnelles élevées. Inversement, l'absence d'autonomie, de

soutien et de reconnaissance favorise la dissonance émotionnelle et l'épuisement professionnel (burnout).

Sur la base de ces travaux, nous avons élaboré un premier modèle de recherche que nous souhaitons analyser dans le cadre d'un travail de recherche dans les services.

Modèle de recherche :
Déterminants organisationnels de la dissonance et de l'épuisement
émotionnel



P1. Les entreprises imposent de plus en plus un travail émotionnel à leur salarié (jeu en profondeur) en précisant la fréquence, l'intensité, la longueur et la variété des émotions à manifester.

P2. Ne pas se sentir autorisé à ressentir ce que l'on ressent réellement génère un sentiment d'aliénation et une dissonance émotionnelle pouvant conduire à une faible estime de soi et à la dépression.

P3 L'agressivité du client et le harcèlement dont peuvent être victimes le personnel constituent des sources de tensions fortes. L'absence de politiques « d'éducation du client » qui visent à prévenir ces risques d'agressivité et de harcèlement favorise les tensions.

P4 L'autonomie, le soutien, la reconnaissance permettent au personnel en contact de faire face à des exigences émotionnelles élevées. Inversement, l'absence d'autonomie, de soutien et de reconnaissance favorise la dissonance émotionnelle et l'épuisement professionnel (burnout).

Les quatre propositions de recherche ont ainsi une valeur heuristique et se prêtent à une recherche qualitative et quantitative qui vise à enrichir ce modèle provisoire.

En conclusion, nous avons choisi de mettre en avant les pistes de recherche et apports théoriques, méthodologiques et opérationnels.

Au niveau théorique, l'objectif est d'approfondir les concepts sur le travail émotionnel (notamment la dissonance) encore peu connus et utilisés en GRH en France.

Ces recherches sur le travail émotionnel et ces politiques de prévention devraient selon nous être articulées au mouvement de « psychologie positive » (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), qui vise à renforcer les ressources des salariés.¹ L'objectif est de renforcer les ressources psychologiques des salariés (espoir, confiance, optimisme, résilience...) pour leur permettre de mener à bien leur mission. C'est selon nous une mission de la GRH. Selon l'expression de Peretti (2006), les personnes ne sont pas des ressources, mais ont des ressources qu'il convient de faire fructifier et de renforcer. Dans cette perspective l'objectif de la GRH est d'augmenter les ressources des salariés. Brotheridge et Lee (2002) ont aussi

¹ Un récent numéro du Journal of Organizational Behavior (Wright & Quick 2009) permet de faire le point sur l'influence de ce courant en management, son histoire et ses perspectives. Ce courant de psychologie positive s'est en effet traduit par deux courants de recherche dans le domaine du management anglo-saxon : positive organizational behavior (POB : issus des travaux du chercheur F. Luthans (2002), professeur à l'université du Nebraska) et Positive Organizational Scholarship (POS : issus des travaux de K. Cameron, J. Dutton, R. Quinn (2003), professeurs à l'université du Michigan).

montré l'importance du modèle de conservation de ressources pour prévenir les risques d'épuisement du travail émotionnel.

Au niveau méthodologique, nous avons proposé un modèle de recherche exploratoire.

Pour tester ce modèle, nous manquons d'outils, contrairement aux monde anglo-saxon dans lequel des échelles de mesure ont été élaborées et affinées (Krum et Geddes, 2000, Brotherige & Lee, 2003). Des échelles spécifiques portant sur le travail et la dissonance émotionnelle ont même été élaborées en référence à un secteur déterminé, par exemple l'hôtellerie et le tourisme (Hein Lin Chun & Murmann, 2007). A notre connaissance, les chercheurs francophones ne disposent pas de tels outils (même si une étude quantitative portant sur le travail émotionnel a été conduite en France dans le cadre d'une comparaison France-Etats-Unis - Grandey, Fiske et Steiner, 2006). Il faut noter que Van Hoorebeke (2004) plaide avec force pour une approche ethnométhodologique pour mesurer la dissonance. La méthode des incidents critiques apparaît aussi pertinente (Bitner et alii 1990, 1994). L'objectif est de fournir des outils et des méthodes qualitatives et quantitatives aux chercheurs et gestionnaires pour la prévention des risques psychosociaux dans les entreprises et les organisations.

Au niveau opérationnel, nous avons mis en évidence des politiques que peuvent mener les organisations pour prévenir le risque de dissonance émotionnelle (éducation du client, autonomie, soutien, reconnaissance). Dans un pays comme la France soumis à une montée des risques psychosociaux et à des risques juridiques, de tels travaux avec des propositions concrètes d'actions devraient trouver un large écho au service de la qualité de vie du salarié et de la satisfaction du client. Ce travail émotionnel renvoie enfin à de véritables compétences qu'il s'agit de reconnaître et de valoriser.

Références :

Abord de Chatillon E. & Bachelard O. (dir.) (2005), *Management de la Santé et de la sécurité au Travail*, L'Harmattan..

Alter N. (2009), *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, éditions la découverte.

Ashforth B.E., Humphrey R.H., "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *Academy of Management Review*, Vol.18, n°1, 1993 : 88-115.

Ashforth B.E. & Tomiuk M.A. (2003) « Emotional Labour and Authenticity : views from Service Agents », in Fineman S., *“Emotions in Organizations*, Sage, 2nd edition.

Barsade S.G. & Gibson D. E. (2007), “Why does affect matter in organization”, *Academy of Management Perspectives*, February

Berger, P. B., & Grandey, A. A.(2006) “Service with a smile and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanisms.” *Academy of Management Journal*, 49: 1229–1238.

Bitner M.J. Booms B.H. & Mohr L.A (1994)., "Critical Service Encounters : The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing*, Vol. 58, October : 96-106.

Bitner M.J., Booms B.H. & Tetreault M.S. (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, Vol. 54, January 1990 : 71-84.

Bué J., Sandret N. (2007), « Contact avec le public : près d'un salarié sur quatre subit des agressions verbales », *Premières Synthèses*, Dares, n° 15.1, pp. 1-4

Brotheridge C. & Lee R.T. (2002), testing a conservation of resources model of the dynamics of emotionl labour, *Journal of occupational health psychology*, 7 (1), (7-67)

Brotheridge C. & Lee R.T. (2003), Development and Validation of the emotional Labour Scale, *Journal of occupational and organizational psychology*, 76 365-379

Brotheridge C. & Grandey A.A. (2002), Emotional Labour and burnout : comparing two perspectives of « people work », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 60 pp17-39.

Buscatto, Lorient M. Weller J.M., (dir.), (2008), *Au delà du stress au travail : une sociologie des agents publics au contact des usagers*, edition Eres, collection cliniques du travail, 2008

Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler

DARES – DREES (2009), Indicateurs provisoires de risques psychosociaux au travail, collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, octobre.

Detchessahar.M., Devigne. M., Stimec. A. (2008), "La santé au risque du management de proximité: deux établissements d'accueil de personnes âgées en quête de management", *XXIXème Congrès de l'AGRH*, Dakar

Du Gay P. & Salaman G., (1992) The cult(ure) of the customer, *Journal of Management Studies*, 29, 5, 615-33.

Drulhe M. (2008), "Le travail émotionnel à l'épreuve de la transformation du système de soins" in *le langage social des émotions –étude sur les rapports au corps et à la santé* (dir. F. Fernandez, S. Lézé, H. Marche), Economica, Anthopos.

Eiglier P., Langeard E. (1987), *Servuction, le marketing des services*, McGrawHill

Elfenbein H.A. (2007) , Emotions in organizations : a review and theoretial integration, *Academy of Management Annals*, 1, 371-457

Erickson R.J. and Wharton A.S. (1997) Inauthenticity and depression: assessing the consequences of interactive service work, *Work and occupations*, 24 (2):188-214.

Fineman S. (2003), *Understanding emotions at work*, Sage.

Gil-Monte P., Moreno B. et Neveu J.P. (2006), Violences et épuisement professionnel » in Al Akremi A., Guerrero S., Neveu J.P., « *comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* », Vol. 2, éditions de Boeck

Goffman E., (1969), *The presentation of Self in Everyday Life*, London, Allen Lane.

Goffman E., (1971), *Relations in Public*, New York, Basic Books.

Grandey A.A., Fisk G.M., Steiner D.D.. (2006), "Must Service with a smile Be stressful : The Moderating Role of personal Control for US and French Employees", *Journal of Applied Psychology*.

Grandey A.A., Dickter D.N., Sin H-P. (2004), "The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees", *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-22

Groth M., Henig-Thurau T. Walsh G., (2009) "Customer reactions to emotional Labor : the roles of employee acting strategies and customer detection accuracy", *Academy of Management Journal*, vol. 52, n°5, 958-974.

Hall E.J. (1993), "Smiling, deferring and flirting, doing gender by giving "good service"" *Work and occupations*, 20,4: 452-471.

Hei-Lin Chu K. & Murrmann (2006), "Développement and Validation of the Hospitality Emotional Labor scale", *Tourism Management*, n°27 1181-1191.

Hochschild A.R., (1979), Emotion Work, feeling rules and social structure, *American Journal of Sociology*, 85 (3) : 551-575.

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

Holman D. Chissick C. 1 and Totterdell P., (2002) "The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labor and Well-Being in Call Centers", *Motivation and Emotion*, Vol. 26, No. 1, March.

Hugues K.D. and Tadic V. (1998), "Something to deal with: customer sexual harassment and women's retail service work in Canada, *Gender, Work and Organization*, Vol. 5, n°4.

Humphrey R.H. et Ashforth B.E. (1994), « Cognitive Scripts and Prototypes in Service Encounters » in *Advances in Services Marketing and Management*, Vol 3., JAI Press.

James N. (1989), Emotional Labour: skill and work in the social regulation of feelings, *Sociological Review*, 37(1):15-42.

Jeantet A. (2003), A votre service : la relation de service comme rapport social, *Sociologie du travail*, 45, pp191-209.

Joseph I. (1994), « Les protocoles de la relation de service » in *Relations de service, marchés de services*, (Dir. J. de Bandt et J. Gadrey), CNRS Editions.

Joseph I., Jeannot G. (dir.) (1990), *Métiers du public : les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*, CNRS Editions.

Karasek R.A., (1990), Lower health risk with increased job control among white collar workers, *Journal of Organizational Behavior*, 11 – 171-185.

Karasek R. (2000), « Le modèle exigence professionnelle/autonomie : une approche sociale, psychologique et physiologique du risque de stress et de la réponse comportementale positive », in Organisation internationale du travail, *Encyclopedie de sécurité et santé du travail*, disponible en ligne.

Krum J.R., Geddes D. (2000), “Exploring the dimensions of emotional labour” *Management Communications Quarterly*, 14, 1 8-49.

Leidner R (1993), *Fast food, Fast talk: Service Work and the Routinization of EverydayLife*. Berkeley, University of California Press.

Lesieur P. (1999), “Souffrance, coaching et phoning et contrôle sur els plateaux d'accueil téléphonique, *Travailler*, 3, pp187-191

Locke K., « A Funny Thing Happened! The Management of Consumer Emotions in Service Encounters », *Organization Science*, Vol.7, n°1, January-February 1996.

Lourel M. (2006), “Rapports au travail, contrôle et santé dans les centres de gestion de la relation client, *psychologie du travail et des organisations*, 12, pp39-51.

Luilhier D. « Compétences émotionnelles : de la proscription à la prescription des émotions au travail, *Psychologie du travail et des organisations*, 12, 2006, pp.91-103

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and maintaining psychological strengths, *Academy of Management Executive*, 15, 57–72.

Lyubomirsky, S., King, L. A., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.

Mann S. (1999), Emotion at work: to what extent are we expressing, suppressing or faking it?" *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8 (3):347-370

March J.G. (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 82.

Morris J.A. Feldman D.C. (1996), The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor, *Academy of Management Review*, 21,4:986-1010

Morris, M. W., & Keltner, D. (2000). How emotions work: An analysis of the social functions of emotional expression in negotiations. *Review of Organizational Behavior*, 22, 1-50.

Noon M., Blyton P. (2002) « Emotion Work » in *The Realities of Work*, 2nd edition, Palgrave.

O'Donohoe S. & Turley D. (2006), "Compassion at the counter :Service providers and bereaved consumers, *Human Relations*, Vol 59 (10), 1429-1448.

Ogbonna E. & Harris L.C. (2004), « Work intensification and Emotional Labour among UK University Lectures : An Exploratory Study, *Organization studies*, 25 (7) 1185-1203.

Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L.L. (1990), "Servqual : une échelle multi-items de mesure des perceptions de la qualité de service par les consommateurs, *Recherches et Applications en Marketing*, Vol.V., n°1.

Parent-Thirion A., Fernandez Macias E., Hurley J. & Vermeulen, G. (2007) « Quatrième enquête européenne sur les conditions de travail », Rapport pour la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Peretti J.M. (2006), *Ressources Humaines*, Vuibert, 10e édition.

Poster W.R. (2007), Who's on line? Indian Call Center Agents Pose as Americans for U.S.- Outsourced Firms. *Industrial relations*, Vol 46, n°2: 271-304.

Pugh (2001), Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter, *Academy of Management Journal*; Vol. 44, No. 5 (Oct., 2001), pp. 1018-1027/

Pugliesi K. (1999), The consequences of emotional labor: effects on work stress job satisfaction and well-being", *Motivation and Emotion* 23 (2):125-154.

Rafaeli A., Sutton R.I. (1987), "Expression of emotion as part of the work role", *Academy of Management Review*, 12, : 23-37.

Rafaeli A., Sutton R.I. (1992), "The Expression of Emotion in Organizational Life", in *Work in Organizations*, Edited by B.M. Staw & L.L. Cummings, JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut.

Rasclé N., Bruchon-Scheitzer M. (2006), « Burnout et santé des personnels : déterminants et prises en charge » in Al Akremi A., Guerrero S., Neveu J.P., « *comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* », Vol. 2, éditions de Boeck.

Ruiller C., (2007) « Construction d'une échelle de la perception du soutien social : premiers résultats d'une étude de cas sur un Centre Hospitalier », 18ème congrès annuel de l'AGRH, Fribourg.

Sam A., *Les tribulations d'une caissière*, Le livre de poche, 2009.

Schat A.C. & Kelloway E.K. (2003), Reduce the adverse consequences of workplace aggression and violence : the buffering effects of organizational support, *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 110-122.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5–14.

Sheperd D.A. & Cardon M.S. (2009), “Negative Emotional Reactions to project Failure and the self Compassion to learn from the Experience”, *Journal of Management Studies* 46 : 6.

Scoyez S., Vignon C. (2009), « les hôtesse de caisse face à l’individualisation de la relation commerciale : les coulisse du sourire » in Vignon C. (coord.), le management des ressources humaines dans la grande distribution, Editions Vuibert.

Schneider B., Bowen D.E. (1985), "Employee and Customer perceptions of Service in Banks: Replication and Extension", *Journal of Applied Psychology*, n°70, 1985 : 323-433.

Schneider B., Bowen D.E. (1994), « Le management des ressources humaines est crucial » (trad. A. Meignant), *Personnel ANDCP*, n°349, mars-avril 1994.

Sharma, A. and Levy M. (2003), “Salespeople’s Affect toward Customers: Why should it be Important for Retailers?” *Journal of Business Research*, 56 (7), 523-28.

Soares A. (2003), Introduction au numéro special “les émotions dans le travail, *Travailler*, 2003 / n°9

Solomon M.R. et Surprenant C., Czepiel J.A. et Gutman E.G., "Service Encounters as Dyadic Interactions : A Role Theory Perspective", *Journal of Marketing*, Spring 1985.

Sturdy A. (1998), “Customer Care in a Consumer Society: Smiling and Sometimes meaning it?”, *Organization*, Vol. 5 (1) : 27-53

Staw, B.M., Sutton, R. S., Pelled, L.H. (1994). Employee positive emotion and avorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1) 51-70.

Sutton R.I. (1991), « Maintaining Norms about expressed Emotions : The Case of Bill Collectors », *Administrative Science Quarterly*, Vol.36 : 245-268.

Sutton R.I., Rafaeli A. (1988), « Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales : the case of convenience stores », *Academy of Management Journal*, Vol.31, n°3 : 461-487.

Tan, H., Foo, M.D., & Kwek, M. (2004). The role of customer personality traits on the display of positive emotions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 287-296

Thevenet M. (1999), "Le travail, que d'émotions", *Revue Française de Gestion*, n°126, décembre

Tragno M. Duveau A., Tarquinio C. (2007), « les violences et agressions physiques au travail, analyse de la littérature », *revue européenne de psychologie appliquée*, 57, 237-255

Truchot D. (2009), Le burn-out des médecins généralistes : influence de l'iniquité perçue et de l'orientation communautaire in *Annales médico-psychologiques*, 167 422 - 428

Truc Huynh, (2009) Anderson M, & Thompson M., "le travail émotionnel qui sous-tend les soins infirmiers : une analyse évolutionnaire de ce concept" in *Recherche en soins infirmiers*, n°97, juin, pp34-49

Tsai W.C. (2001), "Determinants and consequences of employee displayed positive emotions", *Journal of Management*, Vol. 27 pp.497 - 512.

Van Hoorebeke D. (2003), «Le management des émotions au travail :une reconsidération des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°49, 3ème trimestre, p.2-14.

Van Hooerebeke D (2004), mesure de la dissonance émotionnelle au travail, un problème ethnométhodologique, *congrès de l'AGRH : la GRH mesurée*, UQAM, Montreal, Quebec

Van-Hoorebeke D. (2005), « Quand l'organisation veut imposer des émotions à ses membres : processus, pratiques managériales et effets du travail émotionnel in Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D. et Mignonac K (dir.), comportement organisationnel, de Boeck, Chapitre 6 p223-265 .

Van Hooerebeke D (2006), « la contagion émotionnelle : problème ou ressource pour les relations interpersonnelles dans l'entreprise », Humanisme et entreprise

Van Maanem J, (1990), « The Smile Factory : Work at Disneyland » in reframing Organizational Culture (dir. P. Frost et allii), Sage.

Van Maanem J., Kunda G. (1992), "Real Feelings, Emotional Expression and Organizational Culture" in *Work in Organizations*, Edited by B.M. Staw & L.L. Cumings, JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut

Vignon C. (coord.) (2009), *le management des ressources humaines dans la grande distribution*, Editions Vuibert.

Weller J.M. (2002), "Stress relationnel et distance au public : de la relation de service à la relation d'aide", *Sociologie du travail*, 44, pp.75-97

Wharton A.S. (2003), The Affective Consequences of Service Work, Managing Emotions on the Job, *Work and Occupations*, Vol. 20, No. 2, 205-232

Williams C. (2003), "Sky Service: The Demands of emotional Labour in the Airline Industry", *Gender, Work and Organization*, Vol. 10, n°5 :513-550

Wiit L.A., Andrews MC, Carlson D.S. (2004), "When Conscientiuiousness isn't enough : emotional exhaustion and performance among call center customer service representatives, *Journal of Management* 30 (1) – 149-160.

Wouters C. (1989), "The Sociology of Emotions and Flight Attendants: Hochschild's Managed Heart", *Theory Culture Society*. Vol. 6: 95-123

Wright T. A. Quick J.C. (2009) “The emerging positive agenda in organizations: greater than a trickle, but not yet a deluge” *Journal of Organizational Behavior*, Special Issue: The Emerging Positive Agenda Vol 30 / 2, Pages 147 – 159

Zapf D. (2002) “Emotion work and psychological well-being – a review of the literature and some considerations”, *Human Resource Management Review*, 12 (2): 237-268.