

PRISE EN COMPTE DES ÉMOTIONS AU TRAVAIL : CAS PRATIQUE EN ENTREPRISE

Les émotions ont souvent été perçues comme des éléments perturbateurs de la pensée. Longtemps ignorées des entreprises, elles sont désormais considérées comme des objets d'étude à part entière. Si les travaux scientifiques et de terrain s'emparent de ce sujet, c'est notamment en raison de la reconnaissance de leur rôle dans la réalisation de l'activité. Dans le cadre du travail par exemple, il est aujourd'hui reconnu que les émotions ont une influence sur la personne, ses conduites, sa performance, sa santé et sa sécurité. L'étude psycho-ergonomique présentée ici aborde cette question. Elle montre, à travers une intervention menée dans un service de relations client, comment l'analyse de l'activité et des émotions, dans un contexte à fortes contraintes, peut contribuer à prévenir les risques de stress.

Dans les entreprises, les émotions au travail ont longtemps été ignorées. Pire, elles ont même souvent été bannies. En effet, considérées comme la partie illogique, irrationnelle, incontrôlable de l'homme, les émotions ont surtout été perçues comme opposées aux normes de bon fonctionnement, voire « dérangeantes » pour le travail [1]. Parce que les émotions apparaissaient comme contraires à la raison, elle ont fréquemment endossé le statut « d'élément perturbateur » de la cognition [2]. De ce fait, l'expression émotionnelle a eu peu de place dans les organisations.

Or, on sait aujourd'hui que les émotions sont essentielles, ne serait-ce que pour l'adaptation de l'homme à son environnement (qu'il soit privé, social, professionnel, etc.). Par exemple, dans le processus de prise de décision, les émotions jouent un rôle fondamental. D'une part, elles guident le choix grâce à des « marqueurs somatiques », c'est-à-dire une « sensation viscérale » interne

ressentie et, d'autre part, elles aident à choisir une option parmi d'autres en attirant l'attention sur les conséquences négatives ou positives de l'action [3].

C'est l'une des raisons pour lesquelles le sujet des émotions est de plus en plus investi par les chercheurs et les praticiens. Les travaux scientifiques et de terrain approfondissent également ce champ, car il est reconnu que la charge émotionnelle peut avoir une influence sur l'individu, ses conduites, sa performance, sa santé et sa sécurité. D'ailleurs, les relations entre émotions et santé sont particulièrement analysées. Plusieurs études ont montré l'existence de liens étroits entre elles [4 - 8].

L'INRS s'intéresse également à cette question, et notamment au lien entre émotions, stress et santé. L'intervention retracée ici a été menée dans ce cadre. Elle montre que les émotions au travail ne sont pas indépendantes de la cognition. Au contraire, elle insiste sur leur inter-dépendance et met en évi-

- Stress
- Émotion
- Plate-forme téléphonique
- Conditions de travail
- Charge de travail
- Satisfaction au travail
- Cognition

► *Corinne RIBERT-VAN DE WEERDT,*
INRS, département Homme au travail

CONSIDERING EMOTIONS AT WORK: A PRACTICAL CASE STUDY

Emotions have often been perceived as thought disturbing factors. Long ignored by companies, they are now considered subjects for study in their own right. Scientific and field research are making inroads into this area, especially because the cognitive role of emotions is now recognised. Within a work context, for example, it is now recognised that emotions have an influence on the person, his/her behaviour, performance, health and safety. The psycho-ergonomic study presented here addresses this issue. Through an operation conducted in a customer relations department, the study shows how analysing activities and emotions can contribute to preventing stress risks in a highly constrained context.

- Stress
- Emotion
- Telephone call centre
- Working conditions
- Workload
- Work satisfaction
- Cognition

FIGURE 1

Travail en centres d'appels téléphoniques
Work at telephone call centres



© Photo Gaël Kerbaol. INRS.

dence comment les émotions peuvent influencer l'activité (et réciproquement). Ainsi, il est clair que la charge de travail contient une composante physique, mentale ; mais aussi une dimension émotionnelle, qui a son poids. Trop longtemps ignorée, cette composante de la charge est pourtant importante à prendre en compte. Son évaluation permet de comprendre les facteurs agissant sur la santé des personnes (notamment psychique) et de mieux saisir les liens existant avec les risques psycho-sociaux qui incluent, tels qu'ils sont définis au niveau européen, le stress, les violences internes, dont le harcèlement, les violences externes, c'est-à-dire en provenance de personnes extérieures, et la souffrance ou le mal-être au travail.

Ainsi, nous verrons à travers l'étude présentée comment la prise en compte des émotions, dans un contexte de fortes contraintes, peut contribuer à prévenir les risques de stress. Plus précisément, nous examinerons comment l'analyse des conditions de travail, l'observation de l'activité, l'évaluation de la charge de travail et la récolte des émotions ressenties en situation réelle, permettant d'établir un diagnostic mais aussi des pistes d'action pour la prévention.

Cette étude de cas se rapporte à une intervention menée dans un cen-

tre de relations clientèle. Les salariés dans cette entreprise sont chargés de répondre par téléphone aux demandes des clients et de les satisfaire au mieux (cf. Figure 1). Ils doivent également veiller à ne pas sortir des règles discursives fixées par l'organisation. La présentation des résultats mettra en lumière l'activité de ces conseillers clientèle, les contraintes rencontrées dans leur activité, les sources de satisfaction au travail, et les émotions ressenties en situation réelle. Nous y verrons également le degré de marge de manœuvre à disposition des conseillers et le niveau d'implication professionnelle de ces derniers. Seront abordés ensuite les effets (positifs et négatifs) de ces différents aspects sur la santé des salariés. Enfin, nous montrerons les actions de prévention mises en place dans cette organisation.

OBJECTIFS ET TERRAIN D'INTERVENTION

L'intervention s'est déroulée dans une entreprise de services à distance, d'environ 400 personnes, spécialisée en téléphonie mobile. À l'origine, ce centre d'appels fonctionnait en tant que prestataire de services réalisant des missions de sous-traitance pour un client principal. Puis, il a rejoint le groupe auquel appartient ce client, pour devenir partie intégrante de ce groupe (cf. Figure 2). Ce changement d'identité a entraîné de nombreuses modifications, tant sur le plan de son activité que de son organisation. Par exemple, la logique qualitative des appels, centrée sur la satisfaction des clients, est devenue essentielle (du moins, dans le discours de l'entreprise). Auparavant, ce qui importait était surtout le volume d'appels traités. Nous verrons que dans la réalité, cette logique quantitative des appels - qui aurait dû normalement s'effacer progressivement - est restée très présente.

Le but de notre intervention a consisté à suivre l'évolution de ce centre d'appels téléphoniques et à accompagner les changements, au moyen d'analyses et de propositions faites à l'entreprise, pour mettre en place avec elle des actions et favoriser un ajustement au fil de l'eau.

Notre intervention - qui a duré deux ans et demi - avait également pour

objectif d'aider à prévenir les risques psychosociaux.

Pour cela, nous avons évalué les contraintes de travail et leurs effets en termes de charge, essentiellement mentale et émotionnelle. Nous avons examiné les régulations mises en oeuvre par les salariés pour faire face aux contraintes et pour soulager la charge. C'est ainsi que nous avons analysé les stratégies mises en pratique et leurs conditions de réussite et d'échec.

Nous avons également examiné les moyens informatiques utilisés dans les deux situations (c'est-à-dire avant et après achat de l'entreprise par le groupe) afin de connaître l'impact de ce changement (cf. Figure 3).

Il a également été question de prédire les évolutions et d'agir en phase de conception des nouveaux postes de travail, pour accompagner les changements.

En outre, nous avons récolté des données sur la composante cognitive et émotionnelle de l'activité, tout en analysant le contexte de l'entreprise, l'historique du groupe, les changements vécus dans la période de notre intervention, les modes de management pratiqués, les contraintes de travail, la santé perçue des salariés et les symptômes de stress potentiels (ceci dans le but de replacer le rapport entre cognition et émotions au travail dans un contexte situé).

MÉTHODOLOGIE

La méthodologie (cf. Tableau 1) s'est tout d'abord appuyée sur la réalisation d'entretiens collectifs et individuels à différents niveaux de l'entreprise (membres de la direction, du CHSCT, conseillers clientèle, managers de proximité, responsables de service, délégués syndicaux, représentants du personnel, salariés du service de santé et du service de sécurité). Cette première phase avait pour but d'analyser le contexte de l'entreprise et de la demande et de comprendre le fonctionnement interne du centre d'appels. Elle a été complétée par une analyse de différents documents appartenant à l'entreprise et au groupe.

FIGURE 2

Contexte de mutation du centre d'appels téléphoniques où a eu lieu l'intervention psycho-ergonomique
 Personnel transfer context at telephone call centre, where the operation the psycho-ergonomic operation took place

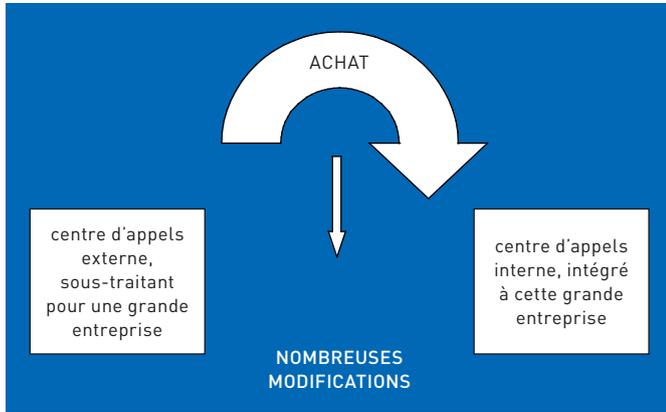


FIGURE 3

Couplage téléphonie-informatique dans un centre d'appels téléphoniques
 Telephone-computing interfacing at a telephone call centre



© Photo Gaël Kerbaol. INRS.

TABLEAU I

Méthodologie utilisée pour réaliser l'étude psycho-ergonomique
 Methodology applied to conducting the psycho-ergonomic study

	Phase de pré-enquête	Phase d'analyse du travail en situation réelle	Phase d'analyse globale
Objet d'étude	<ul style="list-style-type: none"> organisation, nature des tâches, modalités de contrôle, culture d'entreprise, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> activité en situation réelle émotions ressenties en cours d'activité 	<ul style="list-style-type: none"> ressenti global et appréciation des conditions de travail santé (perçue) et stress
Méthode d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> analyse de documents entretiens à différents niveaux de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> observations filmées auto-confrontations évaluation des niveaux d'émotion avec échelle questions sur les situations observées 	<ul style="list-style-type: none"> analyse de documents entretiens semi-directifs avec des managers et des opérateurs
<p style="text-align: center;">Phase transversale</p> <ul style="list-style-type: none"> état des lieux des collectifs de travail et mise en place de groupes 			

gistrées duraient en moyenne 30 minutes. Les vidéos avaient pour but d'aider les personnes filmées à leur poste à se remémorer *a posteriori* les situations de travail vécues. Des entretiens d'auto-confrontation [9 - 12] ont été réalisés. Cette technique d'entretien consiste à mettre à jour les procédures utilisées par les salariés au moyen de verbalisations guidées par l'intervenant. Grâce à ces entretiens, les conseillers clientèle étaient incités à fournir des commentaires précis sur :

- le but de l'activité effectuée,
- ses conditions de réalisation,
- ses conséquences en termes d'atteinte ou non du but,
- et la nature des émotions ressenties.

FIGURE 4

Echelle de Likert présentant à chaque extrémité deux valences émotionnelles opposées
 Likert scale showing two opposing emotional valencies at each end



Puis, des entretiens plus ciblés ont été réalisés (utilisant la « technique semi-directive »), pour examiner le vécu des situations de travail par les salariés. Ainsi, il a été question d'interroger la perception de conseillers clientèle et de managers vis-à-vis :

- de l'évolution récente des conditions de travail, sur le plan de l'activité

mais aussi de l'environnement professionnel (matériel, socio-économique, etc.),

- des contraintes rencontrées et des sources de satisfaction dans le travail,
- de l'état de santé.

Ensuite, des observations filmées de l'activité, en situation réelle de travail, ont été effectuées. Les séquences enre-

L'objectif de ces interviews était de dégager les éléments nécessaires à la compréhension des aspects cognitifs et émotionnels du travail et de leur articulation.

Au cours de ces séances de « débriefing », des échelles ont également été utilisées afin de recueillir la valence et l'intensité des émotions ressenties par les conseillers clientèle, en lien avec l'activité réalisée. Concrètement, les conseillers clientèle avaient à utiliser ces échelles en 7 points en cochant une case (ou à indiquer à l'intervenant la case à cocher) correspondant au niveau des émotions ressenties (cf. Figure 4). Par exemple, la case 1 correspond à une émotion très négative, la case 7 : une émotion très positive, la case 4 : une émotion neutre.

TABLEAU II

Tableau de restitution des données en vue de leur traitement
Retrieval table for data processing

Volet 1			Volet 2	Volet 3
Heure	Chronique d'activité	Interactions verbales	Echelle de confort	Verbalisations en auto-confrontation
16h15	<ul style="list-style-type: none"> prend l'appel écoute le motif de l'appel confirme l'identité du client remercie pour l'obtention des données 	« je vous remercie pour votre numéro »		Je suis détendu au début de l'appel. C'est 6. Là c'était l'acquisition d'un nouveau portable avec une ouverture de ligne pour son fils, bon là c'est un basique. Bon effectivement, le client a déjà une ligne. Je vois ce que je peux faire éventuellement par rapport à sa ligne, c'est du renseignement. Donc là c'est simple.
16h16	<ul style="list-style-type: none"> précise l'action menée de lecture des informations explique le détail de la situation écoute la réaction du client s'assure de la compréhension par le client des détails fournis auparavant conseille le client écoute conseille écoute la question 	« vous êtes d'accord ? »		Là je cherche à expliquer la meilleure solution pour le client. Donc la première solution c'est le parrainage. J'essaie de trouver ce qui est le mieux pour lui. Donc par le questionnement je sais s'il est pressé ou pas. Je lui explique l'offre. C'est possible qu'il souhaite son portable tout de suite. Je donne toujours le choix entre deux solutions.
16h17	<ul style="list-style-type: none"> répond remercie avec la phrase de clôture clôt l'appel 			Là il y a de l'inconfort parce qu'on a tous une phrase imposée et moi je ne la trouve pas pertinente. C'est pas naturel, c'est trop pompeux. C'est 3.

En fait, cette méthode spécifique de recueil des verbalisations à partir du support vidéo présente l'avantage de valider avec le salarié la charge mentale et émotionnelle liée à chaque séquence de travail [12]. Elle permet donc de faire le lien entre activité cognitive et émotionnelle et de tenir compte des éléments (de l'environnement, de la situation) ayant suscité des émotions.

Pour le traitement des données, un tableau en cinq colonnes a été établi (cf. *Tableau II*). Celui-ci présentait : la chronique d'activité, les échanges téléphoniques prégnants entre le salarié et le client, les verbalisations échangées avec les collègues, la valeur de l'émotion sur l'échelle, et l'intégralité des commentaires recueillis en auto-confrontation auprès du conseiller clientèle, sur la réalisation de son activité et ses émotions ressenties, justifiant la valeur émotionnelle attribuée sur l'échelle. Ce type de tableau a permis de relier les éléments de l'activité et l'intensité des émotions positives et négatives.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

Le changement de « statut » de l'entreprise a entraîné de nombreuses modifications, tant sur le plan de l'activité, que des contraintes rencontrées et de leurs effets en termes de risques psychosociaux.

UNE ACTIVITÉ TECHNIQUE, MAIS AUSSI RELATIONNELLE ET COMMERCIALE

Tout d'abord, sur le plan des tâches, les conseillers clientèle doivent dorénavant (et avant tout) atteindre un haut niveau de qualité de services et fidéliser la clientèle. Pour atteindre ce but, ils réalisent une activité qui demande non seulement des compétences techniques, mais aussi relationnelles et commerciales. Cet aspect est vécu plutôt positivement par les chargés de clientèle, qui perçoivent dans cette nouvelle activité un caractère plus intéressant et plus valorisant. Cependant, le travail est devenu plus complexe. En effet, sur le plan de sa technicité, celui-ci consiste à :

- prendre les appels des clients,
- comprendre le problème énoncé,
- cerner ce problème en posant des questions ou en confirmant la compréhension par une éventuelle reformulation,
- obtenir des données sur l'identité du client,

- fournir des explications claires,
- identifier si le contrat actuel du client est adapté à sa situation présente en termes d'usage habituel du téléphone mobile,
- le questionner de manière pertinente et non intrusive sur ses pratiques pour récolter des informations utiles au choix de la solution,
- proposer plusieurs options possibles en présentant les avantages et les inconvénients de chacune,
- conseiller sur la base de connaissances précises ou à partir de recherche d'informations sur les supports existants,
- utiliser les applications informatiques pour rechercher les informations pertinentes.

De plus, la saisie des données doit théoriquement avoir lieu en cours d'appel, ce qui est difficile à réaliser en pratique étant donné le cumul des objectifs en termes de tâches à réaliser et le caractère triple de l'activité (technique, relationnel, commercial). Si certaines phases de l'appel sont bien connues et maîtrisées (comme la phase d'accueil ou de clôture d'appel) et, de ce fait, sont réalisées par beaucoup de façon « automatique », en revanche l'analyse de la demande et l'élaboration de la réponse demandent une concentration, une vigilance, qui ne permettent pas de réaliser deux choses à la fois (la saisie en même temps que la communication, par exemple).

Ainsi, le travail relatif à la vente et à la communication constitue un travail à part entière. Il nécessite des compétences spécifiques. Les conseillers doivent non seulement être concentrés, mais aussi anticiper le plus possible les réponses à fournir pour pouvoir bâtir rapidement un argumentaire adapté, tout en veillant à contrôler le ton employé et les mots utilisés (par exemple le mot « malheureusement » est banni du vocabulaire par l'entreprise, car trop négatif).

Les conseillers ont aussi pour rôle d'évaluer le problème et de « faire la part des choses ». Par exemple, leur travail ne consiste pas à donner systématiquement aux clients ce qu'ils veulent, mais à essayer de trouver un terrain d'entente. En cela, leur activité comporte une part importante d'analyse et de négociation.

En outre, une large part de l'activité consiste à essayer d'empêcher qu'une situation se dégrade et qu'elle aboutisse à un conflit. Pour cela, plusieurs tactiques de communication et de vente sont employées par les conseillers (en jouant sur le ton de la voix, en insistant sur le fait qu'ils sont là pour trouver une solution aux problèmes, etc.).

Par ailleurs, la recherche d'informations techniques s'accompagne souvent (sinon toujours) d'une tentative de maîtrise de soi, et donc du comportement verbal. Parce qu'elle facilite la relation avec le client, cette tentative est utilisée par tous les conseillers. Cela consiste, par exemple, à afficher une confiance en soi vis-à-vis du client, ou du moins, à cacher ses doutes pour ne pas laisser entrevoir un manque de connaissance dans la réponse. Cette façon d'agir a pour but principal d'éviter les situations inconfortables pour l'un ou l'autre des interlocuteurs. Elle optimise ainsi les conditions de l'échange.

Si cette activité est vécue par les conseillers comme plus complexe, plus intéressante et plus valorisante, par contre, les exigences ont augmenté considérablement.

DES EXIGENCES QUI SE SONT MULTIPLIÉES

Une des raisons qui explique l'augmentation des exigences concerne cette nécessité pour les conseillers clientèle d'acquérir de nouvelles compétences. Comme nous l'avons vu, ils doivent

fournir des efforts élevés pour parvenir à apporter des réponses adaptées aux clients, tout en maîtrisant les techniques de communication et de vente. Ceci nécessite de mobiliser une attention particulière, de se concentrer mentalement, et de façon soutenue, puisque la vigilance pour réaliser ce travail doit être permanente.

De plus, étant donnée la variété des demandes, à la fois dans leur motif et dans leur expression, les conseillers clientèle doivent s'adapter à la façon dont leurs interlocuteurs exposent les faits et s'efforcer de comprendre les problèmes.

En outre, la nécessité de maîtrise de soi est d'autant plus présente, que les exigences de qualité de service sont devenus prioritaires. Elle s'accompagne de l'obligation d'afficher (voire d'essayer de ressentir) des émotions en accord avec les prescriptions de l'entreprise [13].

Par ailleurs, la plus importante des contraintes, et la plus lourde à gérer (d'après les conseillers), touche à l'évaluation du travail réalisé et, plus précisément, aux critères retenus pour procéder à cette évaluation. En effet, bien que l'aspect qualitatif du travail soit annoncé par l'entreprise comme le principal objectif à atteindre, il n'en reste pas moins que les aspects quantitatifs du travail sont tout autant évalués. Il est donc apparu une forte contradiction entre, d'une part l'objectif de fidélisation de la clientèle et, d'autre part, le contrôle (continu et poussé) du mode employé pour y parvenir. Lorsque les chargés de clientèle sont évalués sur des statistiques (de temps en communication par exemple) et sur la forme du discours à tenir (comme l'interdiction de prononcer certains mots, le respect des phrases imposées de début et de clôture d'appel, etc.), ceci est vécu comme une contrainte majeure.

En fait, le sens du travail pour les conseillers est lié à la satisfaction de la demande, à la relation client, et non au respect du temps de communication, ni au respect de mots obligatoires à prononcer ou à l'interdiction d'exprimer ceux exclus. C'est comme si deux logiques s'exerçaient : l'une propre aux clients, l'autre à l'entreprise. Ces deux logiques sont parfois difficiles à suivre conjointement pour les conseillers clientèle. En effet, les salariés considèrent que la nature de leur activité est devenue

plus diversifiée et plus enrichissante, car plus orientée vers le client. En ce sens, ils acceptent parfaitement d'être évalués sur les aspects qualitatifs du travail visant la satisfaction et la fidélisation de la clientèle. Par contre, ils ne peuvent se résoudre à être constamment contrôlés sur les aspects quantitatifs du travail (avec sanction en cas d'échec) comme auparavant.

Par exemple, il est difficile pour certains conseillers de prononcer la phrase de clôture d'appel fixée par l'entreprise, car :

- ils la jugent trop formelle,
- ils ont l'impression, en la prononçant, de ne pas être authentiques vis-à-vis de leurs propres valeurs,
- ils craignent que les clients perçoivent chez eux un manque de sincérité de leur part (ce qui risquerait d'entacher la relation clientèle),
- ils attendent de l'entreprise qu'elle leur donne un minimum d'autonomie, pour pouvoir personnaliser (au moins un peu) leur façon de traiter les appels, en vue d'atteindre les objectifs finaux qui sont partagés par tous (c'est-à-dire par l'entreprise et les conseillers clientèle), ces objectifs étant la satisfaction de la clientèle.

Or, le contrôle du travail des chargés de clientèle est constant et très poussé. Il s'exerce de trois manières. Premièrement, il est pratiqué au moyen du couplage téléphonie-informatique (cf. Figure 3) [14, 15] qui permet, entre autres, de délivrer en temps réel :

- des relevés statistiques, facilement accessibles, concernant la durée des communications téléphoniques (sur une heure, une journée, une semaine, etc.),
- les moments et durées de déconnexions volontaires de la part des conseillers (par un arrêt momentané de l'automate enclenchant les appels),
- le nombre d'appels pris,
- la fidélisation des clients,
- le nombre de produits proposés, etc.

Deuxièmement, il est réalisé au moyen des actions des managers de proximité, qui interviennent directement auprès des conseillers clientèle, pour les rappeler à l'ordre si un comportement est estimé non conforme aux normes prescrites. C'est, par exemple, le cas d'un conseiller qui interrompt l'auto-

mate en se mettant en « indisponibilité » pendant plusieurs secondes et qui, par ce geste, provoque une alarme sur le poste du manager ayant pour tâche d'intervenir aussitôt, si les secondes se prolongent.

Troisièmement, il est effectué par l'intermédiaire des écoutes enregistrées et analysées par la hiérarchie de façon dissimulée. Les conseillers savent en effet qu'ils peuvent être écoutés à tout moment, mais ne savent pas quand exactement. La hiérarchie a pour mission de réaliser ces écoutes et de produire des évaluations du travail des chargés de clientèle sur des critères prédéfinis. Un entretien mensuel rend transparentes les évaluations réalisées (c'est-à-dire accessibles à l'agent) et permet de faire le point entre le responsable et le conseiller.

Face à cela, les salariés ont recours à des stratégies qui ont pour effet de réguler une partie des difficultés, mais se révèlent coûteuses en termes de charge (émotionnelle notamment).

DES STRATÉGIES EFFICACES, MAIS CÔUTEUSES

Stratégies pratiquées par les conseillers clientèle

Les tentatives de régulation des contraintes, appliquées sous forme de stratégies par les conseillers clientèle, sont de deux ordres : cognitif et émotionnel [16]. Elles sont élaborées et mises en œuvre dans le but de faire face aux situations critiques. Elles ont pour but de réguler l'activité, de gérer certaines difficultés (lorsque cela est possible) ou, du moins, d'atténuer celles-ci, d'optimiser les rapports relationnels avec les clients et de se ménager (émotionnellement parlant).

Ainsi, sur le plan des émotions, un « jeu d'acteur » est réalisé par les salariés, qui doivent à la fois contrôler les émotions ressenties et afficher des émotions en accord avec les prescriptions de l'entreprise. Ce « jeu d'acteur » est un véritable « travail émotionnel » (appelé aussi « *emotion work* » par Hochschild [18] qui a été le premier auteur à évoquer cette notion). Il constitue une part importante du travail des chargés de clientèle. Il est d'ailleurs mis en pratique de façon quasi-continue. Les salariés veulent (et doivent) maîtriser leur com-

portement verbal. Ceci est très courant dans les activités où la relation est un élément central, car les salariés sont de plus en plus confrontés à de fortes exigences sur le plan émotionnel [13]. De la même façon, les situations au sein desquelles les émotions affichées par les salariés (pour respecter les prescriptions) ne sont pas celles éprouvées sont très fréquentes [5, 17].

En outre, l'activité étant basée sur la relation, la dimension affective paraît d'autant plus forte que des personnes (les clients), éprouvant elles-mêmes des émotions, peuvent générer des états affectifs chez leurs interlocuteurs (en l'occurrence, les salariés). Pour gérer cet aspect de « contagion émotionnelle » [8] et limiter ses effets néfastes (lorsque les émotions transmises sont négatives), les conseillers clientèle usent de stratégies de régulation. L'une d'elles consiste à essayer de « faire le vide » entre deux appels téléphoniques, comme pour se mettre à distance de ce qui vient de se passer, pour éviter qu'un état émotionnel négatif ressenti au moment d'un appel perdure tout au long de la journée.

Une autre stratégie consiste à « se mettre en condition » avant toute prise d'appel. Elle consiste à se préparer mentalement et psychologiquement, avant la prise du premier appel de la journée, pour tenter d'acquiescer un état d'esprit positif et confiant. Elle permet aux conseillers, quand ils parviennent à la mettre en œuvre, d'être optimistes et d'aborder la prise d'appel plus sereinement (dans un contexte où les appels conflictuels ne sont pas si rares que cela et, en tous cas, très marquants pour les conseillers).

Une autre stratégie pratiquée est celle de la recherche de maîtrise de soi et du savoir-être au cours des appels (notamment lorsque les conseillers cachent au client des émotions négatives qu'ils éprouvent). Cette recherche de maîtrise favorise la gestion des appels et la régulation des relations au téléphone.

Remarquons que ces stratégies sont utilisées par tous les conseillers, quel que soit leur niveau de performance. Par contre, aucun d'eux ne pensait, avant notre intervention, que d'autres la partageaient (du moins parmi les personnes interviewées).

Cependant, si ces stratégies sont efficaces, elles ne sont pas sans impact sur la santé.

Effets sur la santé

La mise en œuvre de ces stratégies qui facilitent la réalisation du travail comporte, en contre-partie, un coût, qui peut devenir néfaste pour les salariés. Parce que l'application de stratégies est mobilisatrice de ressources, elle crée de la fatigue, voire de l'épuisement. Même lorsqu'elles paraissent adaptées aux situations et pertinentes pour répondre à une situation critique, elles peuvent entraîner des répercussions négatives sur la santé. Il s'agit donc pour les salariés de réaliser des compromis afin de tenter de rééquilibrer des situations de travail difficiles ou, au contraire, de favoriser des situations de travail confortables.

Les résultats de notre étude montrent que le travail émotionnel des chargés de clientèle accentue la fatigue générale ressentie. Très importante en fin de journée, cette fatigue est à la fois physique et mentale et devient, dans plusieurs cas étudiés, assimilable à un épuisement mental et émotionnel.

La stratégie de « mise en condition » a pour bénéfice de permettre d'aborder les appels de façon positive et de réduire les risques d'appel conflictuel. En revanche, elle provoque une fatigue nerveuse intense et entraîne une dissonance émotionnelle néfaste pour la santé de conseillers.

La stratégie relative au « jeu d'acteur » provoque, quant à elle, des effets négatifs lorsqu'elle est pratiquée sur du moyen ou long terme [4, 17]. En effet, le contrôle des états émotionnels par ce « jeu d'acteur » a des répercussions sur la façon dont est exercée l'activité et sur la santé des salariés. Caroly et Weill-Fassina [7] soulignent que des tensions psychiques ne sont pas rares dans les métiers de relation de service, parfois à l'origine de pathologies plus ou moins aiguës (troubles gastro-intestinaux, troubles du sommeil, dépression, voire suicides).

De la même façon, la recherche de maîtrise de soi comporte des effets pouvant être nuisibles à terme. Malgré son efficacité sur la relation, elle constitue une vraie difficulté dans le travail des conseillers au quotidien car elle

demande un effort important et alourdit considérablement la charge de travail globale [8].

Par ailleurs, des symptômes de stress ont été relevés. Les plus présents sont relatifs à des problèmes de sommeil, des maux de ventre, de dos, des symptômes cutanés, des problèmes visuels, des douleurs au niveau cervical, un état d'épuisement s'accompagnant d'un sentiment d'être « vidé », une perte de motivation pour effectuer des activités extra-professionnelles.

CONCLUSION ET DISCUSSION

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

La méthode utilisée dans cette étude, basée sur la mise en relation de résultats propres aux émotions et au stress, a permis de dégager les contraintes de travail les plus pénibles, les stratégies en œuvre et les astreintes psychiques. Cette méthode repose sur l'observation de situations réelles (par des relevés systématiques) et de l'environnement global (par une évaluation systémique). Cette double orientation présente l'avantage de pouvoir déterminer la charge de travail et le stress vécu. Elle amène à établir un diagnostic précis des causes de stress et à proposer des actions sur des points concrets.

Ainsi, nous avons pu constater, à travers cette intervention, que dans ce centre de relation client ayant connu un changement important de statut, de nombreuses modifications avaient vu le jour. L'activité des conseillers clientèle est devenue plus complexe, car demandant des compétences multiples relatives à la communication, à la vente et à la régulation de situations très variées. Les exigences du travail portent maintenant davantage sur la qualité des réponses fournies, qui doivent être pertinentes, satisfaisantes, du point de vue de l'entreprise et des clients, que sur la quantité de celles-ci.

Nous avons pu observer aussi que les émotions agissaient sur l'activité, et réciproquement. En effet, les émotions ressenties par les chargés de clientèle peuvent influencer l'activité dans un

sens positif ou négatif, tout comme l'activité cognitive et les événements vécus au travail peuvent avoir un effet sur l'état affectif du moment.

En outre, nous savons que des régulations sont pratiquées par les conseillers clientèle pour créer un équilibre entre des contraintes perçues et des moyens d'y faire face. Elles apparaissent sous forme de stratégies. Celles-ci ont pour but d'alléger les difficultés ou d'augmenter la fréquence et l'intensité des émotions positives (dans la mesure du possible).

Parce qu'elles sont coûteuses en termes de charge (et notamment de charge émotionnelle), les stratégies décrites ont des retentissements, certes positifs sur la régulation des situations de travail, mais aussi négatifs sur la santé.

PISTES DE PRÉVENTION

L'accompagnement dont il a été question dans cette intervention avait pour objectif de guider l'entreprise dans ses choix de prévention. Par l'identification des risques actuels (de stress notamment) et de ceux prévisibles dans la situation future, il a été possible d'envisager une adaptation de l'organisation du travail et d'en discuter avec l'entreprise.

L'une des pistes d'action proposées et discutées avec les acteurs en interne est relative aux critères d'évaluation à reconsidérer (surtout ceux portant sur les aspects quantitatifs du travail et sur la forme des échanges). S'il est difficile d'envisager la suppression de ces contrôles, il est possible d'autoriser une réelle latitude aux conseillers clientèle permettant, pour un certain nombre d'appels et en fonction de la situation, de lever l'évaluation quantitative. Par exemple, si les conseillers jugent qu'il est pertinent de consacrer beaucoup de temps à un appel, ils ont la possibilité de le faire pour quelques cas, plutôt que de veiller au respect des normes de durées habituelles. Ceci leur permet notamment de favoriser la recherche de fidélisation d'un client, dans le but de pouvoir garantir sa satisfaction et, ainsi, de travailler dans des conditions non contraintes par des aspects temporels. Cette piste nécessite des aménagements logiciels pour permettre aux conseillers de lever certains contrôles à des moments bien déterminés et de pouvoir le faire avec

une certaine marge de liberté. En effet, il en va de l'intérêt du métier, de la santé psychique et mentale des salariés et de la qualité de la relation clientèle et des services rendus [19].

Une autre piste débattue avec un ensemble d'acteurs de l'entreprise concerne la révision des modes de management de proximité. En effet, une meilleure mise en phase des modalités d'action du management avec les critères de qualité constitue un axe important à développer pour l'entreprise, qui s'inscrit d'ailleurs dans la continuité logique du virage qualitatif amorcé.

Une piste supplémentaire porte sur le développement des collectifs de travail au moyen de groupes, disposant d'un espace temps réservé, pour échanger sur les stratégies d'adaptation, leurs conditions de réussite et d'échec et, surtout, partager les expériences. La création de groupes pour débattre précisément de l'activité réalisée, des modes de contrôle, de l'organisation du travail, des contraintes de travail ressenties comme étant les plus pesantes, a été perçue comme un moyen efficace de repenser le changement.

INTÉRÊTS POUR LES CONNAISSANCES EN PRÉVENTION

Cette intervention présente un exemple d'analyse conjointe des dimensions cognitive et affective du travail. Elle montre l'intérêt d'étudier ces liens afin d'avancer dans la recherche et également de fournir des pistes de recommandations et d'actions en vue de la transformation et de la prévention de situations à risques, par exemple en termes de stress. Les activités situées dans le cadre de la relation de services, et dans d'autres secteurs, constituent des terrains d'investigation permettant d'affiner le rapport entre cognition et émotion, comprendre les mécanismes dynamiques d'influence réciproque, et aider à faire diminuer les risques pour la santé des salariés dont la charge cognitive, émotionnelle est (trop) lourde. Le développement actuel de méthodes spécifiques et de travaux dans cette voie ne peut que concourir à des avancées permettant de fournir des axes en vue de la prévention des risques psychosociaux.

Reçu le : 04/04/2008

Accepté le : 14/04/2008

BIBLIOGRAPHIE

- [1] HERRBACH O., LÉRAT-PYTLAK J. (2004) – Implication et émotions au travail, une étude empirique. *Actes du congrès AGRH, Montréal (Canada)*, vol.2, septembre, 985-1009.
- [2] RIBERT-VAN DE WEERDT C. (2002) – Les apports de la psychologie des émotions à la compréhension du stress professionnel. In M. Neboit & M. Vézina (Eds.), *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse : Octarès Éditions, 79-98.
- [3] DAMASIO A.R. – (1995). *L'erreur de Descartes : la raison des émotions* (M. Blanc, Trad.). Paris, Éd. Odile Jacob. (Edition originale, 1994).
- [4] ZAPF D. (2002) – Emotion Work and Psychological Well-being. A Review of the Literature and some Conceptual Considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.
- [5] SOARES A. (2002) – Le prix d'un sourire. Travail, émotion et santé dans les services. In D. Harisson et C. Legendre (Eds.), *Santé, sécurité et transformation du travail* (pp. 229-250). Presses de l'Université du Québec.
- [6] MANN S. (2004) – "People-work": emotion management, stress and coping. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32, 2, 205-221.
- [7] CAROLY S., WEILL-FASSINA A. (2004) – Évolutions des régulations de situations critiques au cours de la vie professionnelle dans les relations de service. *Travail humain*, 67, 4, 305-332.
- [8] RIBERT-VAN DE WEERDT C. – (2007). La « contagion émotionnelle » et ses impacts sur l'activité et la santé de salariés d'un service de réclamations. *Actes des quatrièmes Journées d'Étude en Psychologie Ergonomique (EPIQUE'07)*, Nantes, 11-13 septembre.
- [9] CLOTY., FAÏTAD., FERNANDEZ G., SCHELLER L. (2000) – Entretiens en auto-confrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Pistes*, 2, 1, disponible à l'adresse : <http://www.pistes.uqam.ca/v2n1/articles/v2n1a3.htm>
- [10] THEUREAU J. (2002) – L'entretien d'autoconfrontation comme composante d'un programme de recherche empirique et technologique. Communication aux II^e Journées Internationales des Sciences du Sport, INSEP, Paris, disponible à l'adresse : <http://www.coursdaction.net/02-Communications/2002-JT-C93FR.pdf>
- [11] MOLLO V., FALZON P. (2004) – Auto- and allo-confrontation as tools for reflective activities. *Applied Ergonomics*, 35 (6), 531-540.
- [12] RIBERT-VAN DE WEERDT C. (2004) – Les émotions au travail dans la relation client, réflexion méthodologique à partir d'une étude de cas. In A. Battistelli, M. Depolo, F. Fraccaroli (Dir.). *La qualité de vie au travail dans les années 2000. Actes du 13^e Congrès de l'AIPITLF. Bologna (Italie), Facoltà di Psicologia (Ed.)*, août 2004.
- [13] JEANTET A. (2002) – L'émotion prescrite au travail. *Travailler*, 10, 99-112.
- [14] CHOFFAT P., DESBAZELLE A., EUGENE G. (1999) – Étude de postes de travail utilisant le couple téléphone-écran dans les services de relation-clientèle. *Archives des maladies professionnelles*, 60, 8, 755-759.
- [15] GROSJEAN V., RIBERT-VAN DE WEERDT C. (2005) – Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions : les effets du contrôle dans les centres d'appels. *Le Travail humain*, 69, 4, 355-378.
- [16] RIBERT-VAN DE WEERDT C. (2007) – Les stratégies de régulation de l'activité émotionnelle de conseillers clientèle. *Actes du Workshop « Émotion, travail et activité »*, CNAM, Paris, 2 mai, disponible à l'adresse : <http://www.sfpsy.org/IMG/ppt/diaporama-C.Ribert.ppt>
- [17] VAN HOOREBEKE D. (2004) – *Mesure de la dissonance émotionnelle au travail : un problème méthodologique*. Communication présentée au Congrès AGRH, Uqam, Montréal, Québec, 1-4 sept.
- [18] HOCHSCHILD A.R. (1983) – *The Managed Heart: The commercialization of Human Feeling*, UCP, Berkeley, CA.
- [19] BRANGIER E., KOLSKI C., RUAULT J.-R. (EDS) (2006) – *Le facteur humain dans la performance des systèmes complexes*. Actes du congrès Ergo'IA 2006. Biarritz: Estia & Estia Innovation, France.