



HAL
open science

Introduction sur la prise en compte des émotions et des affects dans les relations de service

Corinne van de Weerd

► **To cite this version:**

Corinne van de Weerd. Introduction sur la prise en compte des émotions et des affects dans les relations de service. Troisième Congrès francophone sur les troubles musculosquelettiques (TMS). Échanges et pratiques sur la prévention / Organisé par l'Anact et Pacte, May 2011, Grenoble, France. halshs-00605049

HAL Id: halshs-00605049

<https://shs.hal.science/halshs-00605049>

Submitted on 11 Jul 2011

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

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

Introduction sur la prise en compte des émotions et des affects dans les relations de service

Corinne Van De Weerd
Institut National Recherche en Sécurité

Communication au
3^{ème} Congrès francophone sur les troubles musculosquelettiques
Échanges et pratiques sur la prévention
Grenoble, 26-27 mai 2011

Organisé par :
L'Anact : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail et
Pacte : Unité mixte de recherche du CNRS et de l'Université de Grenoble
pour le Groupe de recherche francophone sur les troubles musculosquelettiques

INTRODUCTION SUR LA PRISE EN COMPTE DES EMOTIONS ET DES AFFECTS DANS LES RELATIONS DE SERVICE

Corinne Van De Weerd
Institut National Recherche en Sécurité

1. Les émotions et les affects constituent une forte valeur ajoutée pour les entreprises de relation de service.

Aujourd'hui, toute entreprise a le souci de répondre aux attentes de ses clients et d'apporter une haute qualité de service. Pour les entreprises dont la principale mission repose sur la relation de service, cette préoccupation est majeure. La valeur ajoutée des sociétés est liée à leur capacité à satisfaire la clientèle et à la fidéliser. Dans ce contexte, on comprend pourquoi les affects et les émotions sont considérés de manière si particulière. Or, il s'agit là d'un phénomène relativement nouveau, si l'on observe le peu de considération dont ces concepts ont fait l'objet pendant longtemps.

2. Les émotions et les affects n'ont pas toujours eu la part du lion.

En effet, les émotions au travail n'ont pas souvent figuré au premier plan, dans les travaux scientifiques et empiriques. Envisagées le plus souvent comme des biais perturbant la cognition, elles ont souvent endossé l'étiquette d'obstacle au bon fonctionnement de la raison. Dans les entreprises, leur image a rarement été plus enviable. Parce qu'elles représentaient la partie irrationnelle, illogique, incontrôlable, subjective de la cognition, elles étaient perçues comme « dérangeantes » pour le travail.

3. La nécessité des émotions pour la cognition a été démontrée.

De nos jours, on sait 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.). Dans le processus de prise de décision notamment, les émotions jouent un rôle fondamental. Elles guident le choix grâce à des « marqueurs somatiques », elles aident à choisir une option parmi d'autres en attirant l'attention sur les conséquences négatives ou positives de l'action. De plus, il est reconnu que la charge émotionnelle peut avoir une influence sur l'individu, ses conduites, son activité de travail, sa performance, sa santé, sa sécurité, etc. Ainsi, les affects et les émotions constituent des sujets beaucoup plus investis aujourd'hui, tant sur le plan de la recherche que des entreprises.

4. Cette communication introduit la question des liens entre charge émotionnelle, affects et activité de relation de service.

Nous proposons de traiter de ces aspects, en abordant les questions suivantes. Qu'entendons-nous par affect et émotion ? Comment les étudier dans le cadre du travail ? Quels sont leurs impacts sur l'activité et la relation de service ? Quelles sont leurs conséquences sur la santé, notamment en termes de stress et de troubles musculo-squelettiques ?

Après une présentation des notions d'affect et d'émotion, la question de leur prise en compte dans le cadre du travail sera abordée, avec, pour illustration, l'exposé d'un exemple pratique d'intervention en entreprise du secteur tertiaire.

4. Les caractéristiques des émotions et des affects.

Globalement, l'émotion comporte de multiples facettes : cognitives, comportementales, sociales, etc. Sa définition varie selon la théorie de référence. Les théories behavioristes, par exemple, mettent l'accent sur l'objet des émotions et les réponses du corps (comportementales et physiologiques). Les théories fonctionnalistes, quant à elles, décrivent l'émotion selon sa fonction adaptative, alors que les théories constructivistes sociales misent davantage sur le caractère partagé des émotions.

Ainsi, pour définir une émotion, il convient d'examiner ses cinq caractéristiques : sa fonction, ses indices visuels, ses mécanismes physiologiques, les conséquences du vécu émotionnel, la situation et le rapport entre les acteurs. Il convient également d'examiner les trois composantes de l'émotion : les changements physiologiques qu'elle entraîne, l'expérience subjective de la situation qui lui est rattachée (agréable ou désagréable), et enfin, les comportements observables (au niveau personnel et social).

Les émotions les plus courantes et que l'on retrouve dans toutes les cultures, sont les émotions primaires : la joie, la tristesse, la peur, le dégoût, la colère et la surprise. Elles s'opposent aux émotions secondaires, plus complexes, qui sont des combinaisons d'émotions plus simples, comme la jalousie, la culpabilité, etc.

Lorsque l'on cherche à délimiter les frontières avec d'autres notions proches de l'émotion, on peut voir que les chercheurs ne s'accordent pas tous sur la même démarcation. La distinction présentée ici repose sur les théories les plus largement admises.

Par exemple, l'humeur se distingue de l'émotion du fait qu'elle est moins vive, sans objet et qu'elle dure plus longtemps. Elle désigne une disposition de l'esprit, un état qui perdure.

Le sentiment, quant à lui, n'entraîne pas de modifications physiologiques ni somatiques comme l'émotion ; il renvoie à une évaluation cognitive vis-à-vis d'un besoin (par exemple le sentiment de plaisir lorsqu'un objectif est atteint).

La motivation renverrait davantage à l'activation subordonnée à un objectif d'un point de vue comportemental. Elle est donc orientée vers un but, contrairement à l'émotion qui ne l'est pas nécessairement.

Par ailleurs, l'affect s'applique aussi bien à des états spécifiés, déclenchés par des situations ou des objets déterminés, qu'à des états vagues, indéterminés. Il n'est pas limité à des états intenses comme l'émotion, mais inclut aussi une « tonalité émotionnelle » (de type agréable ou désagréable par exemple).

L'ensemble des recherches visant à délimiter la notion d'émotion présentent l'avantage de constituer une base pour les travaux méthodologiques d'analyse des émotions. Plusieurs méthodes existent ; plusieurs d'entre elles seront abordées au cours de cet atelier.

5. L'impact des émotions et des affects sur l'activité de relation de service.

Beaucoup de travaux sur la dimension émotionnelle du travail en situation réelle ont été menés dans le secteur tertiaire. Hochschild (1983) a été la première à montrer en quoi consistait le « travail émotionnel » dans la relation de service. Ceci revient pour les salariés à exprimer des émotions exclusivement positives, et à dissimuler les émotions négatives, pour se conformer aux prescriptions des entreprises. En cas d'écart entre les émotions prescrites

par l'organisation et celles éprouvées réellement par les salariés, il se produit alors une dissonance émotionnelle. Cette dissonance est fréquente dans les secteurs où la relation est un élément central (Soares, 2002).

Plusieurs auteurs ont montré que cette dissonance pouvait, à la longue, être néfaste pour la santé (Morris & Feldman, 1996 ; Pugliesi, 1999 ; Caroly & Weill-Fassina, 2004 ; Mann, 2004 ; Poster, 2007). En effet, les salariés, qui doivent jouer un rôle sur le plan des émotions, réalisent un véritable « jeu d'acteur ». Ce jeu peut prendre deux formes, l'un étant superficiel, et l'autre plus profond. Dans le cas du « jeu superficiel » (surface acting), le salarié feint des émotions qui ne sont pas réellement ressenties, contrairement au cas du « jeu en profondeur » (deep acting), où le salarié cherche à ressentir l'émotion exprimée (Hochschild, 1983 ; Pugh, 2001 ; Grandey, 2003). Alors que le premier vise à exercer un contrôle volontaire sur des manifestations comportementales (verbales et non verbales tels que les gestes, le ton de la voix, la prosodie), le second repose sur une action cognitive qui consiste à essayer d'éprouver réellement l'émotion souhaitée. Le jeu superficiel est focalisé sur le comportement (l'extérieur) ; le jeu en profondeur est, quant à lui, centré sur les affects (intérieurs). Dans le premier cas, il s'agit de faire comme si l'on éprouvait une émotion en sachant qu'elle n'est pas ressentie réellement ; dans le deuxième cas, on essaye de faire naître une émotion que l'on souhaite ressentir.

6. Les conséquences du travail émotionnel sur la santé.

Les salariés en situation de dissonance doivent produire des efforts importants pour répondre à ces exigences émotionnelles, ce qui peut avoir pour effet d'augmenter la charge de travail global. De plus, ce jeu d'acteur peut créer à terme une fatigue importante, voire un épuisement professionnel, des symptômes de stress chronique, une perte de motivation, des tensions psychiques, qui sont parfois à l'origine de pathologies plus ou moins aiguës (comme les troubles gastro-intestinaux, les troubles du sommeil, la dépression), et dans certains cas, des troubles psychiques et des perturbations psychologiques de la personnalité.

Selon Schaubroeck et Jones (2000), le travail émotionnel est d'autant plus nuisible sur le plan physique que le niveau d'authenticité des émotions exprimées est faible.

Concernant les troubles musculo-squelettiques, 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 rapporte que cette activité professionnelle spécifique produit des effets néfastes sur la santé des téléopérateurs, et cite, entre autres, le stress chronique et les troubles musculo-squelettiques (Halford & Cohen, 2003).

Ceci nous amène à l'illustration, au moyen de l'exposé d'un exemple pratique, de la prise en compte des émotions et des affects dans le cadre du travail. Il s'agit d'une intervention menée dans une entreprise de relation clientèle.

7. Exposé d'un cas pratique en entreprise du secteur tertiaire.

Dans cette entreprise de service à distance, d'environ 400 personnes, spécialisée en téléphonie mobile, la situation devenait alarmante : le taux de turn-over était de 22%, celui d'absentéisme de 13%, dont 5% d'absences de longue durée. Un mal-être général y régnait, et des symptômes physiques étaient rapportés par le personnel. Le but de l'intervention était d'identifier les éléments sur lesquels il était important et urgent d'agir pour améliorer les conditions de travail (Ribert-Van De Weerd, 2008a).

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 œuvre par les salariés pour faire face aux contraintes et pour soulager la charge de travail.

La méthode a consisté à récolter les verbalisations d'une personne ayant vécu des émotions dans une situation de travail réelle préalablement filmée, et à faire évaluer par cette personne le niveau d'intensité et la valence des émotions ressenties. Cette méthode présente l'avantage de valider avec le salarié la charge mentale et émotionnelle liée à chaque séquence de travail. Elle a permis de faire le lien entre l'activité cognitive et l'activité émotionnelle et de tenir compte des éléments (de l'environnement, de la situation) ayant suscité des émotions.

Les résultats montrent que la dimension affective peut constituer un moteur et une source positive de satisfaction au travail. En effet, la tâche des salariés est basée sur l'objectif d'atteindre un haut niveau de qualité de services et de 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 un caractère intéressant et valorisant.

En outre, les résultats montrent dans quelles conditions la charge émotionnelle peut devenir trop lourde à gérer, au point d'entraîner des effets négatifs sur la santé. Elles sont liées à l'augmentation toujours plus forte des exigences au travail. Les chargés de clientèle sont en effet 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. De même, le travail émotionnel qu'ils réalisent pour être en accord avec les prescriptions de l'entreprise, crée une usure dans le temps, accompagnée d'un sentiment « *d'être vidé* ».

Plusieurs stratégies sont mises en œuvre par les salariés pour faire face aux contraintes. Par exemple, la stratégie de « mise à distance », par rapport aux situations rencontrées dans le travail, a pour but de ne pas s'impliquer personnellement et de se protéger, émotionnellement parlant.

D'autres stratégies mises en œuvre consistent à optimiser les rapports relationnels avec les clients pour éviter au maximum d'avoir à gérer des relations conflictuels.

D'autres encore consistent à éviter l'apparition du phénomène de « contagion émotionnelle », entre soi et l'autre, ou entre une situation à traiter et la suivante. Pour gérer cet aspect de contagion émotionnelle et limiter ses effets néfastes - lorsque les émotions transmises sont négatives - les salariés tentent de « *faire le vide* » entre deux situations (c'est-à-dire entre deux appels), comme pour oublier ce qui vient de se passer, se mettre à distance par rapport à la situation traitée, pour éviter qu'un état émotionnel négatif ressenti au moment d'un appel perdure tout au long de la journée.

Ces stratégies leur permettent de limiter les contraintes de travail, et leurs effets négatifs à court terme, mais augmente, en contrepartie, la charge de travail globale et les effets sur la santé à plus long terme.

Des mesures de prévention ont été discutées et mises en place au sein de cette entreprise. Par exemple, l'une d'elle a consisté à reconsidérer les critères de contrôle du travail des salariés. Une autre piste débattue avec un ensemble d'acteurs de l'entreprise concerne la révision des modes de management de proximité. Elle a conduit à une meilleure mise en cohérence des modalités d'action du management avec les critères de qualité, qui constitue un axe important pour l'entreprise. 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 pesantes, en plus des autres pistes avancées, ont été perçues comme un moyen efficace de repenser le changement. Ainsi, l'application de ces pistes confirme l'intérêt que peut représenter une démarche de prévention, dans ce domaine relatif aux affects et aux émotions.

7. Perspectives.

L'étude des émotions au travail et des affects permet d'apporter une meilleure connaissance des liens entre émotions et activité, notamment dans le cadre de la relation de service. Elle permet aussi de mieux saisir les effets des stratégies mises en place pour faire face aux difficultés et aux contraintes. En cela, elle conduit à évaluer l'impact de la charge émotionnelle en termes de régulation, d'efficacité, de motivation, de bien-être et de santé. Les investigations - actuelles et futures - menées dans ce champ visent à affiner ces phénomènes, dans le but de fournir des pistes pour l'amélioration des conditions de travail, et de prévenir les situations à risques, notamment psychosociaux.

8. Bibliographie.

- Barsade S.G. & Gibson D. E. (2007). "Why does affect matter in organization", *Academy of Management Perspectives*, February, 36-59.
- Buscatto, M., Loriol, M., Weller, J.M. (Dir.) (2008). *Au-delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact des usagers*. Edition Erès, collection cliniques du travail, Ramonville Saint Ague.
- Cahour, B., & Van De Weerd, C. (2008). *Relations émotion-activité en ergonomie*. Communication présentée aux Journées d'automne du GDR, Télécom Paris Tech, 20-21 novembre 2008, Paris. Disponible à l'adresse : http://www.gdr-psychoergo.org/IMG/ppt/ppt08_Cahour_VdWeerd.ppt
- Caroly, S., & Weill-Fassina, A. (2004). Evolutions des régulations de situations critiques au cours de la vie professionnelle dans les relations de service. *Travail humain*, 67, 4, 305-332.
- Grandey, A.A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grosjean, V., & Ribert-Van De Weerd, C. (2010). Travail émotionnel et identité dans la relation de service : le cas particulier des centres d'appels téléphoniques. In M.E. Bobiller-Chaumon, M. Dubois, & D. Retour (Dir.), *La relation de service : nouveaux usages, nouveaux acteurs* (pp.101-122). Bruxelles, Editions De Boeck Université.
- Grosjean V., & Ribert-Van De Weerd, 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.
- Halford, V., & Cohen, H.H. (2003). Technology use and psychosocial factors in the self-reporting of musculoskeletal disorder symptoms in call center worker. *Journal of Safety Research* 34, 167-173.
- Herrbach, O., & Lérat-Pytlak, J. (2004). *Implication et émotions au travail, une étude empirique*. Actes du congrès AGRH, Montréal (Canada), vol.2, septembre, pp. 985-1009.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: The commercialization of Human Feeling*, UCP, Berkeley, CA.
- 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, pp. 39-51.
- Mann, S. (2004). "People-work": emotion management, stress and coping. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32, 2, 205-221.
- Morris J.A. Feldman D.C. (1996), The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor, *Academy of Management Review*, 21,4:986-1010.
- 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, S. D. (2001). Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter. *Academy of Management Journal*, 44, 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
- Ribert-Van de Weerd, C. (2009). *Emotions et santé en centre de relation clientèle*. Actes du Congrès Risques psychosociaux, diagnostiquer pour agir, Lyon, GREPSYT, 12 mars.
- Ribert-Van De Weerd, C. (2008a). Prise en compte des émotions au travail : cas pratique en entreprise. *Revue Hygiène et Sécurité du Travail. Cahiers de Notes Documentaires*, 211, ND 2287, 2ème trimestre 2008, pp. 5-12.
- Ribert-Van De Weerd, C. (2008b). Les liens entre cognition et émotions au travail dans le cadre de la relation client. In A. Naceur & S. Masmoudi (Eds.), *Cognition, Emotion & Motivation : intégrer ... mieux expliquer la performance*, Tunis: Editions du CNIPRE, pp. 142-158.
- Ribert-Van De Weerd, C. (2007). *Les stratégies de régulation de l'activité émotionnelle de conseillers clientèle*. Actes du Workshop « Emotion, travail et activité », CNAM, Paris, 2 mai, disponible à l'adresse : <http://www.sfpsy.org/IMG/ppt/diaporama-C.Ribert.ppt>
- Schanbroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163-183.
- 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.