



**HAL**  
open science

## Contribution pour une connaissance praticable du travail émotionnel des télé-conseillers

Yves Moulin, Sebastien Mainhagu

► **To cite this version:**

Yves Moulin, Sebastien Mainhagu. Contribution pour une connaissance praticable du travail émotionnel des télé-conseillers. 24e congrès AGRH “ La GRH : Pour une connaissance praticable ”, Nov 2013, Paris, France. hal-04114436

**HAL Id: hal-04114436**

**<https://hal.science/hal-04114436>**

Submitted on 1 Jun 2023

**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.

**CONTRIBUTION A UNE CONNAISSANCE « PRATICABLE »  
DU TRAVAIL EMOTIONNEL DES TELECONSEILLERS**

**Yves MOULIN,**

[yves.moulin@em-strasbourg.eu](mailto:yves.moulin@em-strasbourg.eu)

Maître de conférences – Ecole de Management Strasbourg

HuManiS

61, Avenue de la Forêt Noire  
67085 - STRASBOURG CEDEX  
03.68.85.83.38

**Sébastien MAINHAGU,**

[sebastien.mainhagu@uha.fr](mailto:sebastien.mainhagu@uha.fr)

Maître de conférences – Université de Haute-Alsace

HuManiS

61, Avenue de la Forêt Noire  
67085 - STRASBOURG CEDEX  
03.89.20.54.83

## **CONTRIBUTION A UNE CONNAISSANCE « PRATICABLE » DU TRAVAIL EMOTIONNEL DES TELECONSEILLERS**

### **Résumé :**

Dans les centres d'appels, les télé-conseillers sont tenus d'émettre des comportements prescrits par le management dans le but d'augmenter la satisfaction de la clientèle. Toutefois, lors des conversations, ils n'arrivent pas toujours à cacher leurs vraies émotions. Ce comportement risque d'entraîner des pertes de clientèle. En se fondant sur le cadre théorique du travail émotionnel, la présente étude a pour finalité de cerner les principales causes des comportements adéquats ou déviants des télé-conseillers lors des conversations téléphoniques. Cet article montre que ce sont principalement les situations d'interaction (charge de travail, heure de l'appel) ainsi que les règles établies par l'encadrement (durée de l'appel, absence de retrait à la suite d'un appel difficile, faible latitude dans la réponse) qui favorisent les comportements dysfonctionnels.

**Mots-clés :** centre d'appels – expression d'émotion –

### **Abstract :**

In call centers, the call center workers are to respect display rules that notify them acceptable emotions they have to express during interactions with the customers. However, during the interactions, the call center workers do not always manage to hide their own true emotions and so they put forward an attitude that is not conform to the management's expectations. In reference to the theoretical frame of the emotional labour, the current study intents to figure out the main reasons of the call center workers' appropriate or non-appropriate behavior during the phone interactions. This paper points out that the situation of interactions (job demand, time of call) and the model rules (duration of call, job strain, answers' closed framing) are the main factors of the dysfunctional behavior. However, the perception of a high tolerability from the employer part on the emotional dissonance strengthens the abnormal expression of emotion.

**Key words :** call center – display rules

Les méthodes promues par les corps de métiers reposaient sur le libre aménagement de l'activité quotidienne par les ouvriers, ce qui entraînait une très faible productivité du travail. Entrant en rupture avec cet ordonnancement des tâches, l'organisation scientifique du travail implique quatre principes : la division horizontale du travail, la division verticale du travail, le salaire au rendement et le contrôle de l'activité. Appliqué initialement dans l'industrie, ce mode d'organisation s'est progressivement décliné dans le secteur des services. Dans cette sphère, le contrôle du travail ne se limite plus à l'évaluation de la quantité et de la qualité d'une production matérielle ; il s'étend fréquemment à l'appréciation de l'adéquation du comportement du salarié à des référentiels fixant plus ou moins explicitement les expressions socialement appropriées lors des échanges avec la clientèle [Ashford et Humphrey, 1993]. Ces référentiels de comportement sont considérés par le management comme des normes entraînant une meilleure qualité de service et une plus forte satisfaction du consommateur [Barger et Grandey, 2006 ; Pugh, 2001].

Les centres d'appels constituent une illustration privilégiée de l'application de l'organisation scientifique du travail dans les services. Les télé-conseillers sont tenus de respecter, dans un temps limité, des normes organisationnelles leur dictant non seulement le déroulement de la conversation mais également l'expression d'émotion à manifester lors des échanges avec les clients [Zapf, 2003]. Toutefois, lors des conversations, les émotions réellement ressenties par le salarié peuvent être en forte inadéquation avec les émotions prescrites par le référentiel. Dans ce cas de figure, soit les télé-conseillers travestissent leurs propres émotions et émettent finalement le comportement prescrit (expression normale d'émotion) ; soit leurs émotions réelles s'imposent et leur comportement s'éloigne du script (expression anormale d'émotion), la déviance s'étendant d'un ton simplement monocorde (au lieu d'être empathique) à une agressivité pouvant conduire à interrompre brutalement la communication.

Cet échec du contrôle des émotions du télé-conseiller constitue un fort enjeu pour les entreprises concernées parce qu'il risque de mettre à mal la satisfaction des clients, voire d'entraîner des pertes de clientèle. Toutefois, ce manque de contrôle des émotions n'est pas fortuit. En d'autres termes, *quels sont les antécédents de l'expression d'émotion dans un centre d'appels ?* En se fondant sur le cadre théorique du travail émotionnel [Hochschild, 1979], la présente étude a pour finalité de cerner les principales causes des comportements adéquats ou déviants des télé-conseillers.

Cette contribution constitue la première étude à appréhender les antécédents de l'expression d'émotion dans le contexte spécifique des centres d'appels. Des recherches ont utilisé le concept de travail émotionnel [Hochschild, 1979] pour comprendre les effets du processus cognitif du contrôle de soi [Zapf, 2002], particulièrement dans le secteur des centres d'appels [Holman, 2002]. D'autres ont identifié les déterminants et les conséquences des émotions prescrites dans diverses activités [Diefendorff et Richard, 2003]. En revanche, à notre connaissance, aucune recherche ne s'est attachée à identifier les antécédents de l'expression d'émotion dans ce type d'organisation. Or, l'identification des facteurs favorisant l'expression anormale d'émotion des salariés est essentielle puisqu'elle constitue la première étape permettant d'endiguer l'insatisfaction de clients, prompts à s'adresser à la concurrence parce qu'ils sont mécontents de la prestation du télé-conseiller. Elle permet donc de montrer que ce sont principalement les situations d'interaction ainsi que les règles établies par l'encadrement

qui favorisent les comportements dysfonctionnels des télé-conseillers dans leurs relations avec les clients, beaucoup plus que les caractéristiques des salariés ou des clients eux-mêmes.

Par ailleurs, cette recherche met en œuvre une méthodologie originale. L'appréhension de l'expression d'émotion est généralement réalisée à travers un recueil de données par questionnaire, rempli par les salariés *a posteriori* des situations vécues, ce qui introduit notamment un biais de mémoire. Cette étude privilégie au contraire une méthodologie d'observation directe *in situ* des émotions exprimées par les télé-conseillers à l'occasion des appels et élabore une grille de codage à cinq niveaux pour évaluer le degré de déviance à l'émotion prescrite.

Enfin, cet article introduit l'influence de la structure sociale pour enrichir l'analyse de l'impact négatif de certaines variables sur l'expression d'émotion des télé-conseillers. Il montre notamment que si les règles de comportement établies par l'encadrement favorisent l'expression d'émotions anormales par les salariés, la perception par les télé-conseillers d'une forte tolérance de l'employeur à la déviance de ces prescriptions renforce le phénomène. Cette mise en lumière d'une causalité gigogne permet de proposer des préconisations managériales qui ne se contentent pas d'explorer les dimensions organisationnelles mais enjoignent également les employeurs à des négociations renouvelées des règles établies par l'encadrement.

La première partie, après avoir souligné que les centres d'appels étaient des lieux privilégiés d'émotion prescrite, expose le modèle de recherche qui s'appuie sur le cadre théorique développé à partir du concept de travail émotionnel. La deuxième section détaille la méthodologie de recherche ; la troisième spécifie les résultats des traitements et analyse leur portée en les confrontant aux observations qualitatives.

## **1.- REVUE DE LITTÉRATURE ET MODELE DE RECHERCHE**

### **1.1.- Les centres d'appels, lieux privilégiés d'émotion prescrite**

Les centres d'appels se sont multipliés au cours de la dernière décennie. En 2003, l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique comptaient 29 000 centres d'appels, occupant 1 500 000 salariés. En 2008, ces mêmes territoires en comprenaient 45 000 et employaient 2 millions de personnes [Castanheira et Chambel, 2010]. En 2010, la seule France était couverte par 3 500 centres d'appels, le secteur employant 300 000 personnes.

Ces plateformes téléphoniques poursuivent deux objectifs en apparence contradictoires : l'augmentation de la satisfaction de l'utilisateur par une prestation de qualité alliée à la réduction des coûts. La conciliation de ces deux finalités s'opère à la faveur d'une organisation rationalisée du travail dans des espaces où sont réunis des personnes équipées d'un ordinateur et d'un casque, émettant et recevant des appels téléphoniques à longueur de journées. Grâce à un système automatisé de distribution des appels et à un suivi informatisé des clients, les téléopérateurs (lorsque les appels sont dits « sortants ») ou télé-conseillers (lorsqu'ils sont « entrants ») sont constamment sollicités pour échanger avec un client, et ce en respectant des règles de durée d'appel et de contenu préalablement définies. En effet, des réponses-types appelées « scripts » sont disponibles sur les écrans d'ordinateur des salariés pour les aider dans leur formulation de phrases, polices et précises sur le plan technique, garantissant la qualité de service recherchée. Les opérateurs ont leur périmètre d'activité bien défini, avec des obligations de transférer les appels vers un expert ou un cadre situé en *back-office* lorsque la situation le nécessite. La technologie rend possible, par un système d'écoute des appels, le contrôle par le supérieur hiérarchique de la qualité et du respect des règles. Cette organisation rappelle le système taylorien [Wallace et *al.*, 2000 ; Russel, 2008], bien que les activités et les

compétences des télé-conseillers soient relativement diversifiées et que les téléopérateurs bénéficient parfois d'une plus grande autonomie [Korczynski et *al.*, 2000, Marcoux, 2010].

## 1.2.- Présentation du cadre théorique : le travail émotionnel

Goffman [1959] assimile le monde à la scène d'un théâtre où les individus sont des acteurs qui tiennent des rôles et où les relations sociales s'apparentent à des représentations soumises à des règles précises. Les individus expriment consciemment des émotions attendues par autrui pour montrer qu'ils respectent les normes sociales, au moins en apparence. Ces règles sont indispensables à l'individu pour créer une impression de réalité aux yeux d'un tiers.

Hochschild [1979] considère cependant que Goffman n'explique pas le processus cognitif responsable du contrôle exercé par les personnes sur leurs sentiments pour maintenir leur réputation. Elle propose le concept de *travail émotionnel* défini comme « *l'acte par lequel on essaie de changer le degré ou la qualité d'une émotion ou d'un sentiment* » [Hochschild, 1979, traduction 2003, p.32]. Cette notion permet de comprendre le processus mental de transformation des sentiments opéré par les individus de manière à répondre aux attentes exprimées par une organisation à travers des normes.

Les salariés des centres d'appels sont particulièrement sujets à la gestion de leurs émotions dans les interactions. Plus précisément, les situations de travail requérant une régulation de l'expression d'émotion ont trois caractéristiques : elles impliquent un contact vocal avec le public ; elles demandent au salarié d'influencer l'émotion du client ; elles donnent à l'employeur la possibilité de contrôler les expressions émotionnelles du salarié. Dans le cadre de ces emplois, les salariés doivent respecter des règles de sentiment et de comportement relatives aux expressions socialement appropriées dans une situation donnée [Ashforth et Humphrey, 1993]. Ces règles sont établies par l'encadrement pour optimiser la satisfaction du client. Généralement implicites, elles peuvent encore être explicites à travers des scripts de comportement fixant les règles d'interaction avec le client afin de satisfaire ce dernier [Zapf, 2002 ; Diefendorff, Richard et Croyle, 2006]. Pour répondre aux attentes du client, ces scripts comprennent notamment l'écoute attentive, la réponse enthousiaste et jamais agressive [Brotheridge et Grandey, 2002 ; Grandey, et *al.*, 2010 ; Grandey, Fisk et Steinen, 2005 ; Rafaeli et Sutton, 1987 ; Schaubroeck et Jones, 2000].

Or, les émotions réellement ressenties par les salariés sont souvent très éloignées des émotions à manifester aux clients pour répondre aux règles de comportement fixées par l'employeur ; cet écart est dénommé dissonance émotionnelle [Hochschild, 1979]. Cette notion est élaborée par analogie avec la dissonance cognitive de Festinger [1957] selon laquelle, lorsqu'un individu produit un comportement en décalage avec ses croyances, il ressent un inconfort qu'il tend à faire cesser. En d'autres termes, la dissonance émotionnelle émerge lorsque les émotions devant être exprimées pour répondre aux normes organisationnelles ne sont pas conformes aux émotions réellement ressenties [Rafaeli et Sutton, 1987]. Afin de faire cesser cette situation d'inconfort, les salariés élaborent un travail émotionnel destiné à rétablir l'équilibre entre l'émotion ressentie et l'émotion à exprimer.

Cependant, cet effort ne présume pas du succès de l'opération. Le salarié peut réussir à générer le comportement attendu par la direction : il produit une *expression normale d'émotion*. Il peut également échouer à maîtriser ses sentiments et ceux du client : il se livre alors à une *expression anormale d'émotion*, c'est-à-dire un comportement s'étendant de l'absence d'empathie à l'agressivité manifeste. Par suite, *quels sont les antécédents de l'expression d'émotion dans un centre d'appel ?*

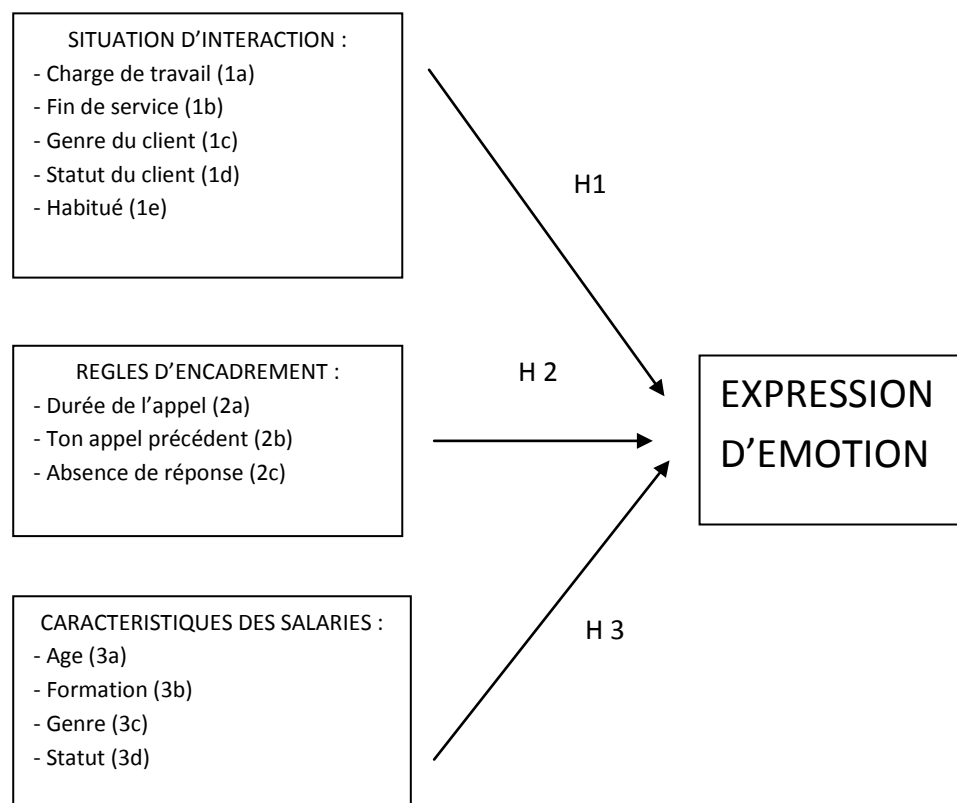
Trois grands types d'antécédents potentiels peuvent être déduits des travaux d'Hochschild [1979) : les *caractéristiques des salariés* ; la *situation d'interaction* correspondant à l'organisation du travail et aux caractéristiques des clients ; les *règles de comportement établies par l'encadrement*.

### 1.3. Les antécédents potentiels de l'expression d'émotion des télé-conseillers

Dans un centre d'appels, l'expression « normale » d'émotion correspond généralement à l'adoption d'un ton chaleureux et à l'emploi d'un vocabulaire révélant l'empathie du télé-conseiller ; l'expression « anormale » d'émotion peut s'exercer à différents degrés : le télé-conseiller peut simplement avoir une voix monocorde et exprimer son impatience ou à l'extrême crier, prononcer des paroles insultantes et raccrocher.

Trois séries d'hypothèses peuvent être dégagées pour lier les antécédents potentiels (caractéristiques des salariés, situation d'interaction et règles de comportement établies par l'encadrement) à l'expression d'émotion des télé-conseillers.

Figure 1 – les antécédents potentiels de l'expression d'émotion



#### 1.3.1. Les effets de la situation d'interaction sur l'expression d'émotion

La situation d'interaction, caractérisée par l'organisation du travail et les caractéristiques des clients, a un impact sur l'expression d'émotion des télé-conseillers (H1).

Plus précisément, le contexte d'un appel est déterminant pour comprendre l'intensité de la tension vécue par le télé-conseiller et la manière dont il va la gérer. Une charge de travail intense (fréquence et nombre des appels) augmente la quantité des interactions avec les

clients, ce qui favorise le nombre de situations à forte dissonance émotionnelle et alourdit le travail émotionnel [Diefendorff et al., 2005]. Cette augmentation du travail émotionnel, qui accentue la fatigue, peut rendre plus difficile les stratégies de simulation et conduire à la production anormale d'émotion. Or, l'intensification de l'activité, matérialisée par la multiplication des appels entrant, est particulièrement sensible lors des périodes du mois où les clients internes vont avoir besoin d'un recours plus fréquent au service :

*H1a : Les périodes à forte charge de travail favorisent l'expression anormale d'émotion.*

Le caractère routinier de la tâche est un trait organisationnel défavorable au travail émotionnel car il accroît la probabilité d'une dissonance émotionnelle [Morris et Feldman, 1996 ; Zapf, 2002]. L'activité en centre d'appels est par définition routinière. Lorsque les heures de services ont été nombreuses, elles ont provoqué une multitude de répétition, ce qui a augmenté la perception de routine. Le travail de surface pour travestir ses émotions réelles est d'autant plus difficile que le télé-conseiller a déjà réalisé de nombreuses heures de travail :

*H1b : Les heures de fin de service favorisent l'expression anormale d'émotion.*

La situation de l'interaction est aussi le fait de l'appelant. Le genre de l'interlocuteur influence le travail émotionnel. Plus précisément, Sutton et Rafaeli [1988] montrent qu'il y a moins d'effort émotionnel fourni face à une femme. En d'autres termes, le télé-conseiller se chargeant d'un appel donné par une cliente interne risque de connaître moins de dissonance cognitive :

*H1c : L'appel d'une cliente favorise l'expression normale d'émotion.*

Le respect hiérarchique peut influencer le travail émotionnel [Fitness, 2000]. Dans la mesure où le télé-conseiller traite des appels de clients internes, l'appel d'un salarié de niveau cadre l'invite à mieux contrôler ses émotions :

*H1d : l'appel d'un cadre favorise l'expression normale d'émotion.*

Les appels peuvent être adressés par des primo-utilisateurs du service ou par des habitués. Les interlocuteurs ayant déjà eu recours à la plateforme connaissent le type d'interactions qui s'y déroule ; ils risquent moins d'exprimer des émotions négatives qui pourraient « contaminer » le télé-conseiller [Van Hoorebeke, 2006] :

*H1e : l'appel d'un utilisateur habitué favorise l'expression normale d'émotion.*

Outre la situation d'interaction, le travail émotionnel est aussi contingent aux effets des règles d'encadrement mises en place par le management.

### ***1.3.2. Les effets des règles de comportement établies par l'encadrement sur l'expression d'émotion***

Le management est l'auteur de règles de comportement qui influencent l'expression d'émotion des télé-conseillers (H2).

Ainsi, la durée de l'appel étant prescrite, le télé-conseiller cherchera à limiter le temps de conversation pour répondre à la demande du superviseur, ce qui constitue un facteur défavorable au travail émotionnel [Wilk et Moynihan, 2005]. Ainsi, plus la conversation va durer, plus le télé-conseiller aura la préoccupation de l'abréger :

*H2a : La faible durée de conversation favorise l'expression normale d'émotion.*

L'expression anormale d'émotion révèle une difficulté à neutraliser les perceptions à la suite d'une forte situation de désaccord avec le client [Abraham, 1998]. Le rétablissement d'une consonance n'est possible qu'après un temps d'isolement ou d'expression. Or, la règle



d'encadrement impose de limiter au maximum le temps de retrait entre deux appels. Ainsi, à la suite d'un appel difficile, les télé-conseillers n'ont pas la possibilité de s'octroyer un temps de retrait :

*H2b : Un appel ayant provoqué une expression anormale d'émotion favorise l'expression anormale d'émotion à l'appel suivant, en l'absence de temps de retrait.*

La réussite du travail émotionnel est encore favorisée par l'autonomie au travail [Morris et Feldman, 1997]. Or, selon les règles de comportement établies par l'encadrement, le télé-conseiller n'est pas autorisé à prendre des initiatives ; il ne peut que rappeler une information standardisée, aiguiller le client interne vers un portail informatique ou transférer l'appel vers un spécialiste du *back-office*. Ces dispositifs défavorisent le contrôle de ses émotions et de celles de ses interlocuteurs :

*H2c : L'impossibilité de fournir directement une réponse au client favorise l'expression anormale d'émotion.*

### **1.3.3. Les effets des caractéristiques des télé-conseillers sur l'expression d'émotion**

Les caractéristiques des télé-conseillers influencent leur expression d'émotion (H3).

L'âge est un facteur d'adaptabilité émotionnelle, c'est-à-dire que les aînés ont une plus forte capacité à adapter leurs émotions à la situation [Schaubroeck et Jones, 2000]. L'âge améliore la capacité à prendre en charge sereinement les requêtes téléphoniques difficiles :

*H3a : L'âge du télé-conseiller favorise l'expression normale d'émotion.*

La formation est aussi considérée comme un facteur favorable à la performance du travail émotionnel [Holman, 2002 ; Diefendorff et Gosserand, 2003 ; Dwyer et Fox, 2006]. Certains télé-conseillers ont bénéficié d'une formation spécifique à leur activité en amont de leur prise de fonction :

*H3b : La formation du télé-conseiller favorise l'expression normale d'émotion.*

Les femmes semblent mieux maîtriser leurs émotions que les hommes sur le lieu de travail [Kruml et Geddes, 2003]. En d'autres termes, elles sont plus aptes à faire face à des conversations difficiles :

*H3c : Les télé-conseillères produisent plus fréquemment une expression normale d'émotion.*

On peut supposer qu'un salarié ayant un statut de cadre ou d'agent de maîtrise est davantage socialisé pour accepter les exigences de l'organisation et davantage compétent pour produire un travail émotionnel qui réduit le risque d'expression de sentiments anormaux [Rafaeli et Sutton, 1989] :

*H3d : Un télé-conseiller cadre génère plus fréquemment une expression normale d'émotion.*

## **2.- METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

### **2.1.- Le contexte de l'étude et la constitution de l'échantillon**

En 2006, l'entreprise TEL crée PLATEL, un centre d'appels permettant aux salariés de l'organisation d'obtenir des informations administratives. La plateforme, accessible par un numéro vert, est ouverte du lundi au vendredi de 9h à 17h. Quatorze télé-conseillers ont pour fonction de renseigner ces clients internes ou de les guider pour la navigation sur un portail au sein duquel se trouve généralement l'information standard demandée. Si la question dépasse leurs compétences, ils peuvent renvoyer l'appel vers un *back-office* de spécialistes qui traitera la demande de manière différée.

Les télé-conseillers sont soumis à trois types d'objectifs, autrement dit à trois règles de comportement établies par l'encadrement :

- Une règle de productivité. Les télé-conseillers sont tenus de fournir immédiatement aux clients (salariés) une réponse adéquate pour 80% des appels ; seuls 20% des appels peuvent être redirigés vers le *back-office*. De plus, le temps de conversation ne doit pas excéder 5 minutes ;
- Une règle de temps de retrait minimal. Entre deux prises d'appels, les télé-conseillers ont la consigne de limiter autant que possible la durée d'inactivité, c'est-à-dire de réduire le temps de traitement administratif de l'appel précédent ou la durée de récupération à la suite d'une conversation difficile ;
- Une règle de satisfaction du client. Les télé-conseillers doivent appliquer « le respect du discours client », c'est-à-dire une émotion prescrite imposant un ton chaleureux et un vocabulaire révélant l'empathie. Sans que n'existe un script, ce respect du discours client contraint les télé-conseillers à passer par six étapes au cours de la conversation : l'accueil, l'identification, le questionnement-reformulation, l'argumentation-solution, le traitement des objections et enfin la phase de conclusion.

Toutefois, PLATEL a été créé par une entreprise qui a pour politique de préserver l'emploi. En d'autres termes, dans ce centre d'appels, l'échec à l'atteinte des objectifs (règles établies par l'encadrement) n'est pas sanctionné par un licenciement pour incompétence. Selon l'écart constaté, la direction se contente de refuser une promotion, de formaliser des remarques négatives dans le dossier du salarié ou de favoriser une mutation interne vers un autre service.

La plateforme est conçue pour que les managers soient en mesure de se livrer à une « double écoute » de chaque conversation réalisée par les télé-conseillers afin de contrôler leur activité et d'améliorer le service. Cette opportunité technique a permis de développer une méthode originale mixant une approche qualitative et quantitative. Alors que les données pour ce genre d'étude sont généralement obtenues par questionnaire, une démarche d'observation (ou plutôt d'écoute) des comportements des télé-conseillers - qui ont pu être évalués grâce à un système de codage - a été retenue. Plus spécifiquement, une double écoute de 347 conversations a été menée, c'est-à-dire 64 heures d'écoute réparties sur 4 mois de l'année 2011 auprès de 14 télé-conseillers sollicités entre 3 heures et 5 heures chacun. Les protagonistes n'étaient pas conscients de la finalité de l'étude mais croyaient être partie prenante d'une nouvelle méthode de formation d'un futur collègue.

Dans ce contexte, la collecte de données a été réalisée sous deux formes :

- Systématiquement, l'expression d'émotion a été évaluée à chacune des six étapes de l'appel. Pour ce faire, une grille définissant précisément cinq degrés d'expression d'émotion a été construite. Elle a été réalisée à la suite d'une première expérience d'écoute de plusieurs heures, en amont du recueil d'information, qui a conduit à distinguer clairement quatre degrés d'expression anormale d'émotion. Une fois la grille établie, elle a été testée par le chargé d'étude et par un second chercheur afin de s'assurer de sa stabilité et de sa pertinence. Outre cette information, ont été relevées les numéros du salarié appelant et du télé-conseiller, afin de pouvoir ensuite retrouver leurs caractéristiques respectives (âge, genre, statut, formation, connaissance du service).
- Si le degré d'expression d'émotion de l'appel augmentait, une prise de notes sous forme de mots-clés et de bribes de phrases était réalisée pour tenter d'approcher la justification de l'expression anormale d'émotion, les conditions de la collecte ne permettant pas un enregistrement des échanges téléphoniques.

## 2.2.- La définition des variables

### 2.2.1.- La variable expliquée : l'expression d'émotion de l'appel

Une conversation téléphonique au sein de la plateforme PLATEL doit suivre 6 étapes :

- (1) l'accueil : le conseiller salue le salarié et l'invite à s'exprimer ;
- (2) l'identification : le conseiller collecte l'identifiant et le nom du client interne, se présente puis se dit à l'écoute du salarié ;
- (3) le questionnement-reformulation : le conseiller écoute la requête, la reformule éventuellement et pose des questions complémentaires (au besoin) ;
- (4) la solution-argumentation : le conseiller propose une solution adaptée, souligne ses avantages ou explique l'impossibilité de donner suite à la demande (le cas échéant) ;
- (5) le traitement des objections : le conseiller écoute les objections avec empathie, procède à une reformulation (au besoin) et répond par la mise en avant des avantages de la solution proposée ;
- (6) la conclusion : le conseiller résume la solution proposée, s'assure de la satisfaction du client interne et adresse une formule de politesse avant de prendre congé.

Cinq degrés d'expression d'émotion du télé-conseiller ont été définis pour coder la conversation. Plus précisément, l'expression normale d'émotion, c'est-à-dire la production par le télé-conseiller de l'émotion prescrite par le management, a été considérée comme le niveau 1. L'expression anormale d'émotion a été matérialisée en 4 niveaux (niveaux 2 à 5), selon que l'anormalité est légère ou très forte :

- Niveau 1 – Expression normale : ton chaleureux, vocabulaire révélant l'empathie ;
- Niveau 2 – Expression anormale légère : ton poli mais monocorde, vocabulaire neutre ;
- Niveau 3 – Expression anormale soutenue : ton sec, vocabulaire révélant l'impatience ;
- Niveau 4 – Expression anormale forte : ton brutal, vocabulaire agressif ;
- Niveau 5 – Expression anormale très forte : ton à la limite du cri, vocabulaire clairement agressif et impoli, se terminant généralement par l'interruption de la conversation (le conseiller ou le salarié « raccroche »).

Chaque étape se voyant attribuer un niveau d'intensité, les conversations s'étendent potentiellement de 6 points (6 x niveau 1) à 30 points (6 x niveau 5). Ce choix conduit à une distribution qui ne suit pas une loi normale. La variable a alors été normalisée par transformation logarithmique dans les régressions. Elle est désignée par LN.EXPRES.EMO.

### 2.2.2.- Les variables explicatives de la situation d'interaction

L'étude teste l'incidence de la *situation d'interaction* sur l'expression des émotions du télé-conseiller. Le contexte de l'appel est défini par la période de l'appel : la variable PERIODE prend la valeur 1 lorsque l'échange a lieu lors d'une séquence de forte charge de travail. L'influence de l'heure de l'appel est également étudiée : lorsque l'appel est reçu par le télé-conseiller dans les deux dernières heures de son service, la variable FIN.SERV est codée 1. La situation est aussi expliquée par les caractéristiques des clients internes. Ainsi, la variable GENRE.APPEL prend la valeur 1 lorsque le client interne est une femme. La variable STATUT.APPEL prend la valeur 1 si le salarié est doté du statut cadre. La variable HABIT.APPEL prend la valeur 1 lorsque le salarié n'a pas encore eu recours aux services de ce centre d'appels.

### 2.2.3.- La variable explicative des règles de comportement établies par l'encadrement

Des règles de comportement établies par l'encadrement sont prescrites par le management. Ainsi, la durée maximale d'un appel est fixée à 5 minutes. La variable DUREE.CONV correspond au temps de l'échange téléphonique. Le temps de retrait entre deux appels devant être réduit au maximum, la prise d'une communication à la suite d'une conversation difficile est requise par l'encadrement. Toutefois, la tension de la conversation étant susceptible d'influer sur l'expression d'émotion de l'appel suivant, la variable SEQ prend la valeur 1 lorsque l'expression d'émotion de l'appel précédent a dépassé 6 points. Enfin, l'impossibilité pour le conseiller de donner une réponse immédiate au salarié est également considérée comme une source potentielle d'émotion anormale dans l'échange : la variable REPONSE prend la valeur 1 lorsque le *back-office* doit être sollicité.

### 2.2.4.- Les variables explicatives des caractéristiques des salariés

Cette recherche tente également d'appréhender l'influence des *caractéristiques des salariés* (télé-conseillers) sur l'expression d'émotion des appels. Ainsi, la variable AGE.TEL correspond à l'âge du télé-conseiller ayant pris l'appel, la variable GENRE.TEL prend la valeur 1 lorsque le conseiller est une femme, la variable STATUT.TEL prend la valeur 1 si le salarié est doté du statut cadre. De plus, lorsque le conseiller n'est pas doté d'une formation correspondant au champ d'expertise du centre, la variable FORMA.TEL est notée 1.

## 3.- LES RESULTATS ET ANALYSES

### 3.1.- Statistiques descriptives

L'expression d'émotion des télé-conseillers varie de 6 à 25 points, le degré moyen se situant à 7,4 points. Sur 347 conversations étudiées, 239 appels reçoivent le score minimal de 6 points alors que 108 appels (soit 31%) dépassent ce seuil. Parmi ceux-ci, 22 conversations totalisent plus de 12 points (double du minimal d'expression).

Tableau 1 – Description des variables continues

	Moyenne	Médiane	Ecart-type	Min	Max
EXPRES.EMO	7,40	6	2,67	6	25
DUREE.CONV	5,36	5	3,37	1	20
AGE.TEL	52,63	52	3,48	48	57
AGE.APPEL	46,36	51	11,89	19	64

INTENS.EMO : intensité émotionnelle de l'appel ; DUREE.CONV : durée de la conversation ; AGE.TEL : âge du télé-conseiller ; AGE.APPEL : âge de salarié appelant.

La durée moyenne des conversations est de 5,36 minutes, l'appel le plus rapide se limitant à 1 minute alors que l'échange le plus long s'étale sur 20 minutes. Un tiers des appels ont été passés au cours d'une période de forte charge de travail et environ 20% ont été reçus par des conseillers effectuant leurs dernières heures de service. Les télé-conseillers n'ont pu apporter de réponse à plus de 40% des requêtes. Dans 28% des cas, un appel ayant donné lieu à une expression d'émotion supérieure à 6 a succédé à un autre appel du même type.

Les clients internes qui ont eu recours au service du centre d'appels ont 46 ans en moyenne, le benjamin ayant 19 printemps alors que le puiné en a 64. Ils se répartissent presque à égalité entre hommes et femmes et environ 30% d'entre eux sont des cadres. Seuls 10% n'avaient pas

déjà eu recours à ce service. Le plus jeune télé-conseiller a 48 ans alors que le plus âgé en a 57. 90% des appels ont été traités par une télé-conseillère, 22% par un conseiller doté d'un statut d'agent de maîtrise et 78% par un conseiller issu d'une formation spécialisée dans le domaine qu'il doit renseigner.

Tableau 2 – Description des variables binaires

	Moyenne	Médiane	Variable =0	Variable =1
SEQ	0,28	0	249	98
PERIODE	0,33	0	231	116
FIN.SERV	0,18	0	284	63
REPONSE	0,41	0	206	141
GENRE.TEL	0,10	0	314	33
FORMA.TEL	0,22	0	270	77
STATUT.TEL	0,22	0	270	77
GENRE.APPEL	0,49	0	177	170
STATUT.APPEL	0,31	0	240	107
HABIT.APPEL	0,10	0	313	34

SEQ : appel succédant à un appel à forte intensité émotionnelle ; PERIODE : appel pris dans une période de forte activité ; FIN.SERV : appel reçu par le conseiller dans la dernière heure de son service ; REPONSE : absence de réponse immédiate donnée par le télé-conseiller ; GENRE.TEL : genre du télé-conseiller ; FORMA.TEL : télé-conseiller n'ayant pas bénéficié d'une formation spécifique ; STATUT.TEL : Statut (employé/agent de maîtrise) du télé-conseiller ; GENRE.APPEL : genre du salarié l'appelant ; STATUT.APPEL : statut (non cadre /cadre) ; HABIT.APPEL : premier recours à Platel.

### 3.2.- Les antécédents du degré d'expression d'émotion des appels

L'objet de cette étude est d'identifier les antécédents de l'expression d'émotion produite par le télé-conseiller au cours des conversations. Afin d'apporter une réponse, des régressions linéaires (moindre carrés ordinaires) ont été réalisées<sup>1</sup>. Les résultats sont reportés dans le tableau 3. Dans le modèle, le VIF (*Variance Inflation Factor*) s'élève à 2,6. Il ne semble donc pas y avoir de problèmes majeurs de multi-colinéarité susceptibles de biaiser nos résultats [Montgomery et Peck, 1982].

Le tableau 3 montre que, parmi les variables représentant la *situation d'interaction*, celles correspondant à l'organisation du travail sont négativement liées à l'expression d'émotion alors que celles reflétant les caractéristiques des clients n'ont pas d'influence. En effet, les appels reçus lors de périodes à forte charge de travail font plus souvent l'objet d'une expression anormale (H1a). Il en est de même des communications téléphoniques traitées lors des dernières heures de service des télé-conseillers (H1b). En revanche, les hypothèses portant sur les caractéristiques des clients internes (genre : H1c ; âge : H1d ; habitué : H1d) montrent que ces variables n'ont pas d'influence sur l'expression d'émotion : ces hypothèses sont donc rejetées. Plus globalement, l'hypothèse générale H1, présupposant l'existence d'un lien entre la situation d'interaction et l'expression d'émotion, n'est que partiellement corroborée.

De plus, les variables révélant les *règles de comportement établies par l'encadrement* ont un impact significatif sur l'expression d'émotion. Le temps de conversation est un antécédent important de l'expression anormale d'émotion (H2a). Lorsqu'un appel a été pris par un

<sup>1</sup> Des régressions logistiques binaires ont également été réalisées en transformant la variable expliquée en variable binaire (0 pour l'expression d'émotion = 6 ; 1 pour l'expression anormale d'émotion >6). Les résultats obtenus sont similaires à ceux produits par une régression linéaire MCO (moindres carrés ordinaires).

conseiller qui n'a pas pu bénéficier d'un temps de retrait à la suite d'un premier appel difficile, il est plus souvent l'objet d'une expression anormale d'émotion (H2b). De surcroît, il est manifeste que le degré d'expression d'émotion s'accroît lorsque le télé-conseiller a été obligé de transférer la requête au *back-office* sans avoir pu apporter de réponse immédiate au client interne (H2c). Ces trois éléments permettent de corroborer l'hypothèse générale H2 supposant que les règles de comportement établies par l'encadrement ont une influence négative sur l'expression d'émotion des télé-conseillers.

Enfin, aucune des *caractéristiques des salariés* (télé-conseillers)<sup>2</sup> n'ont d'influence sur l'expression d'émotion. Ni leur âge (H3a), ni leur formation (H3b), pas plus que leur genre (H3c) ou leur statut cadre (H3d) ne sont reliés à l'expression d'émotion. Ces quatre éléments conduisent à rejeter l'hypothèse générale H3 selon laquelle les caractéristiques des salariés influenceraient l'expression d'émotion.

Tableau 3 – Les facteurs influençant directement l'expression d'émotion

	Coeff. Beta	t-value
Intercept	1,785	5,916***
<b>Variables de situation</b>		
PERIODE	0,125	2,323**
FIN.SERV	0,109	2,123**
GENRE.APPEL	0,002	0,032
STATUT.APPEL	0,027	0,52
HABIT.APPEL	-0,004	,0.71
<b>Variables règles de comportement établies par l'encadrement</b>		
DUREE CONV	0,228	4,408***
REPONSE	0,168	3,273***
SEQ	0,111	2,146**
<b>Variables caractéristiques des télé-conseillers</b>		
AGE.TEL	-0,048	-0,573
FORMA.TEL	0,057	0,740
STATUT.TEL	-0,036	-0,433
GENRE.TEL	0,075	1,374
R <sup>2</sup>		0,137
F		4,073***

<sup>2</sup> Il convient de préciser que l'influence de chacun des télé-conseillers (n°1 à n°14) a d'abord été testée. En l'absence de résultat significatif, ces variables n'ont plus été intégrées dans les régressions, afin d'éviter au maximum les risques de colinéarité et d'endogénéité.

SEQ : appel succédant à un appel à forte intensité émotionnelle ; PERIODE : appel pris dans une période de forte activité ; FIN.SERV : appel reçu par le conseiller dans la dernière heure de son service ; REPONSE : absence de réponse immédiate donnée par le télé-conseiller ; GENRE.TEL : genre du télé-conseiller ; FORMA.TEL : télé-conseiller n'ayant pas bénéficié d'une formation spécifique ; STATUT.TEL : Statut (employé/agent de maîtrise) du télé-conseiller ; GENRE.APPEL : genre du salarié l'appelant ; STATUT.APPEL : statut (non cadre /cadre) ; HABIT.APPEL : premier recours à Platel. INTENS.EMO : intensité émotionnelle de l'appel ; DUREE.CONV : durée de la conversation ; AGE.TEL : âge du télé-conseiller ; AGE.APPEL : âge de salarié appelant. La première colonne fait mention du coefficient beta standardisé ; la seconde comprend la valeur du test-t. \*\*\* significatif au seuil de 1% ; \*\* significatif au seuil de 5% ; \* significatif au seuil de 10%

Ainsi, les résultats des régressions montrent clairement que ce sont les variables caractérisant la situation d'interaction (*H1a* ; *H1b*) et celles révélant les règles de comportement établies par l'encadrement (*H2a*, *H2b*, *H2c*) qui sont responsables de la production d'expression anormale d'émotion.

Outre ces résultats issus des données quantitatives, les *verbatim* recueillis à l'occasion des appels ayant donné lieu à une forte expression anormale montrent que les interactions sont porteuses d'échanges d'émotions qui peuvent tourner à l'insulte et au conflit. En effet, les télé-conseillers n'étant pas dotés de latitude décisionnelle verbalisent lors de l'échange téléphonique leur seule capacité à rappeler la règle ou à indiquer comment la trouver, comme en témoignent ces trois fragments : « *moi je vous donne la procédure, je ne peux pas vous en dire plus* », « *c'est en ligne, c'est à savoir par les gens* » ou encore « *madame je ne peux rien faire, faites ce que l'on vous a demandé* ». Dans certains cas, ils expriment une mise à distance du problème rencontré par le client interne : « *je ne suis pas responsable de ce qui vous arrive* ».

Ces rappels ont souvent tendance à produire en retour l'expression d'émotion négative chez le client interne. On peut ainsi entendre de la part des salariés des critiques liées au peu de temps que le conseiller peut accorder lorsque ce dernier rappelle au client que l'appel ne doit pas excéder cinq minutes : « *je voudrais juste comprendre, je ne peux pas rester comme ça sans comprendre* ». On trouve également des remarques ironiques de nature à mettre en doute les compétences du conseiller lorsqu'il doit recourir au *back office* et ne peut donner une réponse immédiate : « *Vous êtes télé-conseiller et vous ne connaissez même pas la réglementation* » ou encore « *il faut mandater un expert car madame me donne des réponses insatisfaisantes* ».

Ces émotions négatives exprimées par les clients favorisent l'expression anormale très forte des télé-conseillers qui peuvent aller jusqu'à la menace d'interrompre la communication : « *Ne me parlez pas comme ça* », « *Ne m'agressez pas!* », « *Vous êtes insultante et vous n'écoutez pas, on tourne en rond je vais raccrocher* », « *Vous arrêtez maintenant, vous me laissez finir sinon je raccroche* ».

De même, certaines conversations auditionnées en double-écoute sont éclairantes du non respect de la règle de durée des appels. Un télé-conseiller, aux prises avec un client multipliant les demandes de renseignements, s'abrite parfois derrière le registre d'argumentation du respect des 5 minutes pour tenter de mettre fin à l'appel. Ainsi, « *je ne peux pas répondre à l'ensemble de vos questions. Je ne peux vous consacrer qu'un temps limité. Si vous voulez des précisions sur d'autres sujets, il faut rappeler* ». La verbalisation de cet argument par le télé-conseiller peut conduire à la perception par le client d'un service mal rendu ; l'expression de cette insatisfaction par le client lors de la conversation favoriserait l'expression anormale d'émotion par le télé-conseiller.

### 3.3.- Une discussion enrichie par l'influence de la structure sociale

Les régressions tendent à montrer que les règles de comportement établies par l'encadrement (H2a, H2b, H2c) sont les antécédents principaux de l'expression anormale d'émotion par les télé-conseillers. En effet, la réception d'appels nécessitant un transfert en *back-office* ou encore dépassant les cinq minutes autorisées favorise des comportements jugés dysfonctionnels. Ces résultats révèlent l'influence de la structure sociale sur l'expression d'émotion des télé-conseillers.

En effet, l'individu peut s'éloigner de son rôle s'il perçoit une tolérance de l'institution à la déviance. L'exigence de maîtrise des émotions peut être plus ou moins contraignante selon la structure sociale [Hochschild, 1979]. Or, il semble que les normes de comportement diffèrent selon les types de centres d'appels [Pichault et Zune, 2000]. L'exigence de maîtrise des émotions exprimées par les salariés à l'endroit des clients peut ainsi être plus ou moins contraignante. Dans le cas des centres d'appels internes intégrés, où les télé-conseillers comme les clients sont salariés de l'entreprise qui propose le service, l'expression d'un désaccord avec l'appelant semble davantage tolérée [Zapf et *al.*, 2003].

Au sein de PLATEL, centre d'appels interne, plusieurs règles d'encadrement sont explicites, parmi lesquelles un taux de réponse direct à fournir aux clients et une durée maximale de conversation. Or, dans ce centre d'appels, le taux de réponses directes à fournir aux clients internes devrait être de 80% alors qu'il n'est que de 59%. Ce recours au *back-office* pour plus de 40% des appels (au lieu des 20% prévus) – recours qui est fortement corrélé avec une expression anormale d'émotion – peut s'expliquer par la mauvaise organisation du service : des appels trop complexes et spécifiques seraient dirigés vers des télé-conseillers qui n'auraient ni la compétence, ni la latitude de décision pour les traiter. Toutefois, il pourrait aussi être le fruit d'une motivation limitée des télé-conseillers à fournir une réponse adéquate aux clients dans la mesure où les sanctions liées à l'absence de traitement de la demande sont faibles, voire inexistantes. De même, selon les objectifs fixés par la direction, le temps de conversation ne devrait pas dépasser 5 minutes. Or, si l'appel modal est de 3 minutes et l'appel médian de 5 minutes, le temps moyen de conversation est de 5,36 minutes. Pour autant, aucune sanction ne semble avoir été décidée à l'encontre des salariés. L'expression anormale d'émotion, qui se manifeste lors des appels longs, pourrait s'expliquer par la pression ressentie par le télé-conseiller à respecter la norme des 5 minutes, pression qui le conduirait à se maîtriser d'autant plus difficilement que la conversation se prolonge. Pour autant, elle pourrait également être comprise comme une prise de distance vis-à-vis de la règle de l'organisation. La sanction n'est pas suffisamment contraignante pour que la règle d'encadrement prescrive modère l'émotion spontanée ressentie en réaction à la perception d'un discours agressif. De plus, cette norme managériale peut être en contradiction avec une autre norme sociale. Dans le centre d'appel PLATEL, l'agressivité du client interne révèle un manque de reconnaissance d'un collègue qui devrait, du point de vue du télé-conseiller, le respecter puisqu'ils partagent des caractéristiques identitaires communes.

Ces développements complémentaires permettent ainsi d'enrichir la compréhension et mettent en exergue que l'émotion prescrite par l'employeur est interprétée par le salarié en fonction de sa perception de l'exigence du respect de la norme. Si le salarié discerne une forte tolérance de l'employeur à la déviance, il sera moins enclin à contenir ses émotions réellement ressenties. La structure sociale spécifique (centre d'appels interne tolérant la déviance aux règles d'encadrement) pourrait alors expliquer une plus forte propension des salariés à l'expression anormale d'émotion.



## CONCLUSION

La présente recherche avait pour finalité d'éclairer les antécédents de l'expression d'émotion des télé-conseillers, en utilisant une méthodologie d'observation *in situ* des émotions exprimées. Elle a permis d'identifier les causes de comportements dysfonctionnels qui risquent de mettre à mal la satisfaction des clients d'un centre d'appels.

Les résultats montrent ainsi que les règles d'encadrement sont les principales causes de l'expression anormale d'émotion des télé-conseillers (H2), les situations d'interactions constituant des antécédents complémentaires pour ce qui concerne les dimensions organisationnelles (H1a-b). Les caractéristiques des individus, qu'ils soient télé-conseillers ou clients, ne jouent en revanche aucun rôle. Toutefois, l'influence avérée des règles d'encadrement doit être interprétée avec prudence. La structure sociale (caractère interne du centre d'appels) conduit à une application indulgente des normes et des objectifs. Loin de s'imposer sans latitude aux salariés, ils font l'objet d'un jeu entre les acteurs, les télé-conseillers en usant parfois comme d'un registre d'argumentation pour alléger leur activité ou s'autoriser des comportements dysfonctionnels au regard de la satisfaction client.

Ces résultats originaux invitent à énoncer des préconisations en direction des managers des centres d'appels qui ont intérêt à mieux prendre en compte les rapports sociaux et les contextes des situations d'interaction générant des expressions anormales d'émotion. Des réponses classiques peuvent être proposées : aménagement des horaires de travail pour mobiliser plus de télé-conseillers aux périodes de pointe, répartition différente des appels entrants en dirigeant en priorité ceux-ci vers les salariés qui commencent leur service plutôt que vers les télé-conseillers qui s'appêtent à quitter la plateforme ou encore formation à la prise de distance en cas d'appel difficile.

Toutefois, c'est surtout le contexte (structure sociale) qui gagnerait à être plus fortement pris en compte, notamment en négociant avec les télé-conseillers les conditions d'une amélioration de la satisfaction client. Lorsque la norme managériale de contrôle des émotions n'est pas respectée, il s'avère utile d'associer les salariés à ce constat pour négocier les nouvelles règles d'encadrement. Pour les salariés qui connaissent une conversation tendue risquant de transférer un résidu d'émotion négative à l'appel suivant, il est possible d'échanger une augmentation du temps de retrait contre une baisse du taux d'appels donnant lieu à une expression anormale d'émotion. De plus, une plus grande tolérance vis-à-vis des « conversations longues » peut être souhaitable afin que les télé-conseillers n'usent pas de cet argument pour se débarrasser des cas difficiles qui débouchent sur une escalade mimétique. Enfin, la multiplication des renvois en *back-office* peut faire également l'objet d'un double traitement : d'une part, en précisant aux clients internes les contours des attributions du service (par exemple, la délivrance de renseignements génériques et non le traitement des cas particuliers nécessitant des arbitrages spécifiques) ; d'autre part, en suivant plus strictement le taux de réponses directes des appels.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abraham R. (1998), «Emotional Dissonance in Organizations: A Conceptualization of Consequences, Mediators and Moderators», *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 19, n°3, p.137-146.
- Ashforth B.E., Humphrey R.H. (1993), «Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity», *Academy of Management Review*, Vol.18, n° 1, p.88-115.
- Barger P., Grandet A. (2006), « Service with a Smile and Encounter Satisfaction: Emotional Contagion and Appraisal Mechanisms ». *Academy of Management Journal*, Vol.49, n°6, 1229-1236.
- Brotheridge C., Grandey A.A. (2002), «Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of « people work », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 60, n°1, p. 17-39.
- Casanheira F., Chambel M.J. (2010), «Reducing Burnout in Call Centers through HR Practices», *Human Resource Management*, Vol. 49, n°6, p. 1047-1065.
- Clergeau C. (2004), «La gestion des ressources humaines dans les centres d'appels internalisés : le cas des front-offices purs», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°52, p. 2-16.
- Diefendorff J. M., Croyle M., Gosserand R. (2005). «The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies», *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66, n°2, p. 339-367.
- Diefendorff J. M., Gosserand R. (2003), «Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, n° 8, p. 945–959.
- Diefendorff J. M., Richard E. M., Croyle M. H. (2006). «Are Emotional Display Rules Formal Job Requirements? Examination of Employee and Supervisor Perceptions», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.79, n° 2, p. 273–298.
- Dwyer D.J., Fox L.M. (2006), «The Relationship between Job Demands and Key Performance Indicators: Moderating Effects of Job Resources in Call Centers», *Journal of Business and Management*, Vol. 12, n° 2, p.127-145.
- Festinger L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford: University Press.
- Fitness J. (2000), «Anger in the Workplace: An Emotion Script Approach to Anger Episodes between Workers and Their Superiors, Co-workers, and Subordinates», *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 21, n°2, p. 147-162.
- Goffman E. (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*, London, Allen Lane.
- Grandey A., Fisk G, Steiner D. (2005). « Must “Service With a Smile” Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, n°5, p. 893–904.
- Grandey A., Rafaeli A. Wirz J, Steiner D. (2010). « Emotion Display Rules at Work in the Global Service Economy: The Special Case of The Customer ». *Journal of Service Management*, Vol. 21, n°3, p.388-412.
- Hochschild A.R. (1979), «Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure», *American Journal of Sociology*, Vol. 85, n°3, p. 551-575,

- Hochschild A.R. (2003), «Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale», *Travailler*, Vol. 1, n° 9, p.19-49.
- Holman D. (2002), «Employee wellbeing in Call Centers», *Human Resource Management Journal*, Vol. 12, n°4, p. 34-49.
- Korczynski M., Shire K., Frenkel S., Tam M. (2000), «Service work in consumer capitalism: customers, control and contradictions», *Work, Employment and Society*, Vol. 14, n° 4, p. 669–687.
- Kruml J.R., Geddes D. (2000), «Exploring the Dimensions of Emotional Labor», *Management Communication Quarterly*, Vol. 14, n°1, p. 8-49.
- Lewig A, Dollard M. F. (2003), «Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Call Centre Workers», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.12, n°4, p. 366-392.
- Marcoux G. (2010), «L'expérience de travail en centre d'appels : aux confins de l'engagement et de la distanciation », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol.65, n°4, 654-672.
- Montgomery D., Peck E. (1982), *Introduction to Linear Regression Analysis*, John Wiley & Sons.
- Morris J.A., Feldman D.C. (1996), «The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor», *Academy of Management Review*, Vol. 21, n°4, p. 986-1010.
- Morris J.A., Feldman D.C. (1997), «Managing Emotions in the Workplace», *Journal of Managerial Issues*, Vol. 9, n° 3, p. 257–274.
- Pichault F., Zune M. (2000), «Une figure de la déréglementation du marché du travail : le cas des centres d'appels», *Management et Conjoncture Sociale*, n° 580, p. 31-41.
- Puch S.D. (2001), « Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service encounter ». *Academy of Management Journal*, Vol. 44, p.1018-1027.
- Rafaeli A., Sutton R.I. (1989) «The Expression of Emotion in Organizational Life», *Research in Organizational Behavior*, Vol. 11, n° 1, p.1-42.
- Rafaeli A., Sutton R.I. (1987), «Expression of Emotion as Part of the Work Role», *Academy of Management Review*, Vol.12, n° 1, p.23-37.
- Russell B. (2008), «Call Centers: A Decade of Research», *International Journal of Management Review*, Vol. 10, n°3, p. 195-219.
- Schaubroeck J., Jones J.R. (2000), «Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms». *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, n° 2, p.163–183.
- 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, p. 461-487.
- Van Hooerebeke D. (2006), « La contagion émotionnelle : problème ou ressource pour les relations interpersonnelles dans l'entreprise », *Humanisme et entreprise*, n°279, p.1-18.

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., Mignonac K. (dir.), *Comportement organisationnel*, de Boeck, p.223-265.

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

Wallace C., Eagleson G., Waldersee R. (2000), « The Sacrificial HR Strategy in Call Centers », *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, n°2, p. 174-184.

Wilk S.L., Moynihan L.M. (2005), « The Relationship between Supervisors and Worker Emotional Exhaustion », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, n° 5, p. 917-927.

Zapf D. (2002) « Emotion Work and Psychological Well-being: A Review of the Literature and some Considerations », *Human Resource Management Review*, Vol.12, n° 2, p. 237-268.

Zapf D., Isic A., Bechtoldt M., Blau P. (2003). « What is typical for Call Center Jobs? Job Characteristics and Service Interactions in different Call Centers », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 12, n° 4, p. 311–340.