

## Les antécédents de l'expression d'émotions dans un centre d'appels

## The Antecedents of Call Centre Workers' Emotional Expression

## Los antecedentes de la expresión de las emociones en los centros de llamadas

Sébastien Mainhagu et Yves Moulin

Volume 69, numéro 1, hiver 2014

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1024208ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1024208ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Mainhagu, S. & Moulin, Y. (2014). Les antécédents de l'expression d'émotions dans un centre d'appels. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(1), 87-114. <https://doi.org/10.7202/1024208ar>

Résumé de l'article

L'organisation scientifique du travail, appliquée initialement dans l'industrie, s'est progressivement déclinée dans les services. Dans ces espaces, le contrôle du travail s'étend à l'appréciation du comportement du salarié, en référence à des expressions d'émotions prescrites par le management. Les centres d'appels constituent une illustration privilégiée : les téléconseillers sont tenus de respecter des normes organisationnelles leur dictant l'expression d'émotions à manifester lors des échanges avec les clients. Toutefois, pendant les conversations, les téléconseillers n'arrivent pas toujours à cacher leurs vraies émotions et émettent alors un comportement non conforme aux attentes du management.

Cet échec du contrôle des émotions du téléconseiller constitue un fort enjeu pour les entreprises concernées parce qu'il risque de réduire la satisfaction des clients, voire 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 téléconseillers lors des conversations téléphoniques.

Cette contribution recèle une triple originalité. Elle constitue la première étude à appréhender les antécédents de l'expression d'émotions dans le contexte spécifique des centres d'appels. Elle privilégie une méthodologie d'observation *in situ* des émotions recueillies à travers une grille de codage évaluant le degré de déviance à l'émotion prescrite lors de 347 conversations. Elle introduit dans le raisonnement l'influence de la structure sociale pour enrichir l'analyse de l'impact négatif de certaines variables sur l'expression d'émotions des téléconseillers.

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. Toutefois, les téléconseillers percevant une forte tolérance de l'employeur à la déviance des règles prescrites, ils renforcent leur expression d'émotions de représailles.

# Les antécédents de l'expression d'émotions dans un centre d'appels

Sébastien Mainhagu et Yves Moulin

**Dans les centres d'appels, les téléconseillers 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 téléconseillers 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, téléconseiller, interaction, politiques administratives, travail émotionnel, tolérance à la déviance.**

## Introduction

Appliqué initialement dans l'industrie, l'organisation scientifique du travail s'est progressivement appliquée 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 (Ashforth 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 cette tendance à la « standardisation de la subjectivité » dans les services, qui fonde « l'économie des sentiments » (Vincent, 2011). Ils s'apparentent à des « bureaucraties orientées client » (Frenkel *et al.*, 1998) : en plus d'appliquer les principes taylor-

Sébastien Mainhagu, maître de conférences, HUMANIS, Université de Haute Alsace, Colmar, France (sebastien.mainhagu@uha.fr).

Yves Moulin, maître de conférences, HUMANIS, École de Management Strasbourg, Université de Strasbourg, France (yves.moulin@unistra.fr).

riens de rationalisation et de contrôle des tâches, ces organisations sont portées par un idéal de service au « client-roi », exigeant ainsi des téléconseillers qu'ils résolvent les problèmes des usagers et répondent en toutes circonstances à leurs demandes, avec civilité (Korczyński, 2003). Ce modèle se manifeste notamment par l'existence de normes de comportement pour échanger avec le client, normes qui dictent non seulement le contenu de la conversation mais également les émotions à exprimer (Hochschild, 1979; Zapf *et al.*, 2003). Ainsi, les employés sont parfois incités à travestir leurs propres sentiments pour émettre le comportement prescrit, même lorsque le client déroge aux conventions et risque de leur faire « perdre la face » (Goffman, 1974).

Cette activité intérieure de maîtrise de soi, décrite par Hochschild (1979) à travers le concept de *travail émotionnel*, qui sert les objectifs de qualité de service des centres d'appels, peut échouer. Les émotions réelles des téléconseillers peuvent s'imposer et leur comportement s'éloigner du script, révélant une expression d'émotions non-conformes à la règle organisationnelle. La *déviante émotionnelle* (Rafaeli et Sutton, 1987) prend la forme de « représailles » (Goffman, 1974), allant du ton simplement monocorde du téléconseiller (au lieu d'être empathique) jusqu'à l'agressivité pouvant conduire à interrompre brutalement la communication précocement dans le séquençage de la conversation.

L'échec du contrôle des émotions du téléconseiller constitue un fort enjeu pour les entreprises concernées parce qu'il risque de mettre à mal la satisfaction des usagers, voire d'entraîner des pertes de clients. Toutefois, ce manque de contrôle des émotions n'est pas fortuit. En d'autres termes, *quels sont les antécédents de l'expression d'émotions dans un centre d'appels ?* L'identification des facteurs favorisant l'expression d'émotions 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 téléconseiller.

En se fondant sur le cadre théorique du travail émotionnel développé par Hochschild (1979) à partir des écrits de Goffman (1974), puis affiné notamment par Bolton (2003; 2009), la présente étude a pour finalité de cerner les principales causes de l'expression d'émotions (convenues ou de représailles) des téléconseillers. Cette variable expliquée, conséquence d'un travail émotionnel qui n'est pas effectué ou qui échoue plus ou moins volontairement, a été peu investiguée. Des travaux ont révélé ce phénomène, souvent à travers des études de cas, mais sans lui conférer une place centrale ni tester les relations de causalité (Taylor et Bain, 2003; Korczyński, 2003; D'Cruz et Noronha, 2008). Les recherches qui utilisent les méthodes quantitatives appréhendent généralement l'expression d'émotions comme une variable explicative de l'insatisfaction, de l'absentéisme ou de la détérioration de la santé des employés (Holman, 2002; Diefendorff et Gosserand,

2003; Grandey, 2003). Le recueil de données est réalisé par questionnaire, rempli par les salariés *a posteriori* des situations vécues, ce qui introduit notamment un biais de mémoire (Holman, 2002). Pour identifier les déterminants des comportements des téléconseillers qui ne maîtrisent pas leurs émotions, tout en évitant ces biais de mémoires, notre étude privilégie l'observation directe *in situ* à l'occasion des appels. Pour cela, une grille de codage à cinq niveaux a été élaborée pour évaluer le degré de déviance à l'émotion prescrite. Les relations de causalité sont ensuite testées par une régression linéaire.

Cette étude montre que ce sont principalement les situations d'interaction ainsi que les règles établies par l'encadrement qui favorisent les comportements dysfonctionnels des téléconseillers dans leurs relations avec les clients, beaucoup plus que les caractéristiques des salariés ou des clients eux-mêmes. Elle met également en lumière que si les règles de comportement établies par l'encadrement favorisent l'expression d'émotions conformes par les salariés, la perception par les téléconseillers d'une forte tolérance de l'employeur à la déviance de ces prescriptions renforce le phénomène. Ainsi, la structure sociale de l'organisation explique en partie l'expression des émotions des téléconseillers. Cette mise en exergue d'une causalité gigogne permet de proposer des préconisations managériales qui ne se contentent pas d'explorer les dimensions organisationnelles mais enjoint 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'émotions prescrites, 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. Enfin, la quatrième section analyse la portée de ces résultats en les confrontant aux observations qualitatives.

## Revue de littérature et modèle de recherche

### Présentation du cadre théorique : le travail émotionnel

Hochschild (1979) définit le *travail émotionnel* 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 : 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. Hochschild complète ainsi le cadre conceptuel de Goffman qui a révélé que l'individu exprime consciemment, lors des échanges de la vie quotidienne, des émotions attendues par autrui pour montrer son respect des normes sociales (au moins en apparence). Pour « préserver sa face » et celle de son interlocuteur,

manifestant ainsi sa « considération », l'individu fait usage « de figurations » (*face work*) codifiées (Goffman, 1974 : 15). Il utilise des formules toutes faites et exprime des sentiments, pas forcément sincères, pour éviter de provoquer l'embarras d'autrui. Lorsqu'il ne respecte pas ces conventions, volontairement ou pas, en adoptant un comportement non-conforme, il envoie un signal négatif à son interlocuteur. Ce dernier, ne se sentant pas respecté, peut le lui signifier plus ou moins ouvertement. Les personnes offensées peuvent ainsi exprimer des émotions de représailles : « faire un éclat et se retirer, justement indignées, outragées, mais sûres de leur bon droit » (Goffman, 1974 : 24).

Hochschild développe cette réflexion, initiée par Goffman, dans la sphère professionnelle (sur la base d'observations d'hôtesse de l'air). Elle considère que Goffman n'explique pas le processus cognitif responsable du contrôle exercé par les personnes sur leurs sentiments pour maintenir leur réputation (Hochschild, 2003). Le concept de *travail émotionnel* 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. Cette activité psychique, plus ou moins consciente, est possible grâce aux capacités des personnes à maîtriser leur sentiment réel pour générer une expression conforme aux attentes de leur interlocuteur (action superficielle), voire transformer leurs sentiments afin de ressentir une émotion adéquate (action en profondeur).

En effet, les émotions réellement ressenties par les salariés peuvent être 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. Afin de faire cesser cette situation, les salariés élaborent un *travail émotionnel* destiné à rétablir l'équilibre entre l'émotion ressentie et l'émotion à exprimer.

Selon Hochschild, la gestion des émotions est utilisée par les organisations pour que réussissent les échanges commerciaux. Il s'agirait d'une « marchandisation des sentiments » aliénante pour les employés, aux effets pervers sur leur santé. Bolton et Boyd (2003) nuancent cette présentation, observant que les salariés éprouvent du plaisir à exprimer des sentiments dans leurs relations avec les clients. Ils considèrent qu'Hochschild n'a pas identifié toutes les facettes de la gestion des émotions, parfois instrumentalisées pour des motivations pécuniaires, parfois émises de manière désintéressée ou pour se conformer aux rites d'interaction et aux normes de la profession. Ainsi, les salariés en contact avec les clients se conforment à différents types de règle de sentiment : celles de l'organisation, celles des gens du métier et celles de la société. De plus,

les salariés développent un savoir-faire professionnel, grâce à leur maîtrise des « codes figuratifs », acquis lors de la socialisation primaire (Goffman, 1974). Ils sont capables d'utiliser plusieurs registres de gestion d'émotions, pour adapter leurs sentiments à la situation, révélant des compétences et de l'autonomie qui les valorisent (Bolton, 2009). Ils ont une certaine liberté à produire des émotions, parfois sincères et gratuites, parfois feintes et intéressées. Même si l'entreprise tente de « bureaucratiser » l'esprit des salariés avec des règles de performance générant un type de gestion d'émotions, ces derniers agissent au-delà de ces rôles (Bolton et Boyd, 2003). Pour autant, la liberté est restreinte et les émotions produites par les salariés peuvent ne pas correspondre aux normes de l'organisation (Vincent, 2011). La *déviante émotionnelle* apparaît lorsque les sentiments exprimés reflètent ceux ressentis par la personne, réduisant la pression interne, mais ne respectant plus les normes organisationnelles (Rafaeli et Sutton, 1987).

### **Les centres d'appels, lieux privilégiés de la gestion d'émotions**

Dans les centres d'appels, les situations de travail requérant une régulation de l'expression d'émotions sont nombreuses, avec 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. La contrainte organisationnelle accroît la charge émotionnelle des employés dans les centres d'appels qui ont des finalités contradictoires : l'augmentation de la satisfaction de l'utilisateur par une prestation de qualité et la réduction des coûts avec un niveau élevé de fréquence d'appel par téléconseiller (Buscatto, 2002). Cette conciliation de buts opposés s'opère, en effet, à la faveur d'une organisation rationalisée du travail dans des espaces où sont réunies 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 téléconseillers (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.

Les salariés doivent, en effet, 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 (Taylor et Bain, 1999; Zapf, 2002; Diefendorff, Richard et Croyle, 2006). Pour répondre aux

attentes du client, ces scripts comprennent notamment l'écoute attentive, l'empathie, la politesse, le ton calme parfois enthousiaste (Brotheridge et Grandey, 2002; Grandey, Fisk et Steiner, 2005; Rafaeli et Sutton, 1987; Schaubroeck et Jones, 2000). Cet ensemble d'attitudes est établi dans un séquençage de la conversation (accueil, identification, questionnement-reformulation, réponses, conclusion) prédéterminé par l'organisation (D'Cruz et Noronha, 2008). Les salariés doivent appliquer les règles de savoir-vivre de respect mutuel de la vie quotidienne, à travers des « pratiques de figuration » acquises lors de la socialisation primaire (Goffman, 1974), qui nécessitent un *travail émotionnel* parfois intense (Hochschild, 1979).

L'effort produit pour maîtriser ses émotions ne présume pas du succès de l'opération. Le salarié peut réussir à générer le comportement attendu par la direction. Il peut également échouer, de manière plus ou moins volontaire, à maîtriser ses sentiments et ceux du client, c'est-à-dire avoir un comportement s'étendant de l'absence d'empathie à l'agressivité manifeste, constituant autant d'expression d'émotions de représailles. Ce comportement est dommageable pour l'entreprise et il est utile d'en comprendre les causes. D'où notre questionnement, *quelles sont les conditions favorisant ce type de comportement ?*, ou de manière plus générale, *quels sont les antécédents de l'expression d'émotions dans un centre d'appels ?* La gestion des émotions étant difficile à évaluer comme tout phénomène intra-individuel, c'est le résultat de ce processus qui sera appréhendé à travers le comportement des téléconseillers (Ashforth et Humphrey, 1993).

Plusieurs études ont révélé l'existence de comportements émotionnels non-conformes avec les règles de sentiment des centres d'appels, correspondant à des expressions d'émotions de représailles. Ces organisations n'ont pas réellement les moyens de contrôler les agissements de leurs salariés. Même si la plupart des centres d'appels instaurent des modalités de contrôle très coercitives et un rythme de travail intense, les situations sont très diverses selon les centres d'appel (Frenkel *et al.*, 1998; Pichault et Zune, 2000; Taylor et Bain, 1999). Des marges de manœuvre existent (Knights et Mc Cae, 1998; Cousin, 2002; Buscatto, 2002), d'autant que, grâce à l'action des syndicats, les salariés savent souvent quand ils sont écoutés par leur manager (Taylor et Bain, 1999; Korczyński, 2003). Les téléconseillers ont une certaine autonomie – valorisée parfois par les dirigeants (Jenkins, Delbridge et Roberts, 2010) –, choisissant selon les situations l'implication ou la distanciation (Grosjean et Ribert-Van de Weerd, 2005; Marcoux, 2010). Ils peuvent adopter volontairement une attitude positive vis-à-vis des clients, allant au-delà des prescriptions, offrant une attention désintéressée qui donne du sens à leur travail et de l'autonomie (Bolton et Boyd, 2003; Bolton, 2009; Curley et Royle, 2013). Ils acceptent alors de se conformer aux normes de

sentiment définies par le management, en les dépassant, pour leur plaisir au travail, pour offrir un service de qualité au client, mais aussi parce que ces normes simplifient les interactions et valorisent leur activité (Knights et Mc Cake, 1998). Toutefois, ils peuvent encore, de manière plus ou moins délibérée et avec plus ou moins de latitude selon les contextes organisationnels, enfreindre les règles (Taylor et Bain, 2003; Vincent, 2011). La retenue des émotions, que dictent les règles de sociabilité intégrées comme normes de comportement dans les centres d'appels, peut alors faire défaut. D'autant que la tension intérieure vécue par les téléconseillers peut être intense lorsque les émotions réellement ressenties sont en forte inadéquation avec les émotions prescrites par le référentiel.

En effet, les normes de comportement imposées par l'organisation ne sont pas en mesure de répondre à toutes les situations, notamment lorsque le client enfreint les règles de civilité. Un décalage peut exister entre les conventions acquises par l'éducation et les normes de maîtrise de soi en toutes circonstances, prescrites par l'organisation. Lors d'un échange avec un client offensant, le type de « figuration » manifestée par le téléconseiller est souvent la « sommation » pour « attirer l'attention sur la faute commise » en exigeant « un retour à l'ordre » (Goffman, 1974 : 22). Lorsque le client n'entend pas cette demande, le mode d'interaction s'éloigne des conventions de civilité, le salarié exprimant des « émotions de représailles », contrevenant aux règles de l'organisation. Aussi, la situation d'interaction avec le client est une variable explicative de l'expression d'émotions du téléconseiller. Ce comportement peut être également la conséquence d'un épuisement de salariés qui échouent dans la maîtrise de leurs émotions (Vincent, 2011). Le contexte de la situation du salarié avec ses caractéristiques peuvent encore expliquer la perte de maîtrise des émotions.

La plupart des travaux mentionnés sont des études de cas, qui ne sont pas explicitement centrées sur ce sujet et n'apportent pas de vérification systématique des causalités. Ashforth et Humphrey (1993) ont bien proposé de tester de telles relations de causalité, notamment entre la politique de socialisation de l'entreprise et le respect des règles de présentation de soi par les salariés. Toutefois, à notre connaissance, ces hypothèses n'ont pas été vérifiées par des travaux empiriques dans les centres d'appels.

Notre étude a pour ambition de combler cette lacune. Pour le besoin du traitement statistique, les causalités identifiés sont regroupées en trois grands types d'antécédents potentiels qui rappellent les variables définies par Hochschild (1979) : les « caractéristiques des salariés »; la « situation d'interaction » correspondant à l'organisation du travail et aux caractéristiques des clients et les « règles de comportement établies par l'encadrement ». La nature des rapports sociaux dans l'organisation, difficile à mesurer quantitativement, est appréhendée dans un second temps, à l'issue de l'analyse statistique.

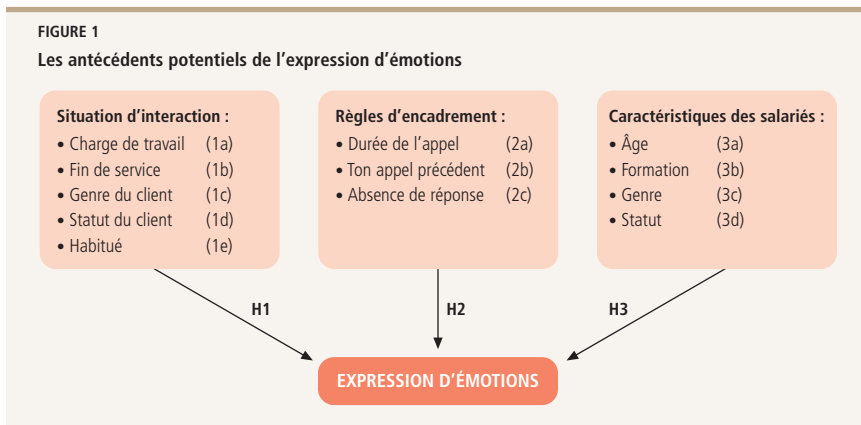


## Les antécédents potentiels de l'expression d'émotions des téléconseillers

Dans un centre d'appels, l'expression d'émotions peut prendre deux formes :

- une expression d'émotions « convenues », conforme aux normes de l'organisation et aux pratiques de figuration habituellement utilisées dans la vie quotidienne (ton chaleureux, emploi d'un vocabulaire révélant l'empathie du téléconseiller, etc.);
- une expression d'émotions de « représailles », non-conforme aux normes de l'organisation et aux pratiques de figuration habituelles (voix monocorde, ton révélant l'impatience, cris, insultes, communication brutalement interrompue).

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'émotions des téléconseillers.



### Les effets de la situation d'interaction sur l'expression d'émotions

Comme évoqué précédemment, la situation d'interaction, caractérisée par l'organisation du travail et les caractéristiques des clients, peut avoir un impact sur l'expression d'émotions des téléconseillers (H1).

Plus précisément, le contexte d'un appel est déterminant pour comprendre l'intensité de la tension vécue par le téléconseiller 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, Croyle et Gosserand, 2005). Cette augmentation du *travail émotionnel*, qui accentue la fatigue, peut rendre plus difficile les stratégies de simulation et conduire à la production d'émotions de représailles si le client ne respecte pas les

codes figuratifs. 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 d'émotions de représailles.

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 répétitions, ce qui a augmenté la perception de routine. Le travail de surface pour travestir ses émotions réelles est d'autant plus difficile que le téléconseiller a déjà réalisé de nombreuses heures de travail :

H1B : Les heures de fin de service sont favorables à l'expression d'émotions de représailles.

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 téléconseiller se chargeant d'un appel donné par une cliente interne risque de connaître moins de dissonance cognitive :

H1C : L'appel d'une cliente a un impact positif sur l'expression d'émotions convenues.

Le respect hiérarchique peut influencer le *travail émotionnel* (Fitness, 2000). L'appel d'un client de niveau cadre l'invite à mieux contrôler ses émotions :

H1D : L'appel d'un client de niveau cadre est propice à l'expression d'émotions convenues.

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 téléconseiller (Van Hoorebeke, 2006) :

H1E : L'appel d'un utilisateur habitué favorise l'expression d'émotions convenues.

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

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

Le management est l'auteur de règles de comportement qui influencent l'expression d'émotions des téléconseillers (H2).

Ainsi, la durée de l'appel étant prescrite, le téléconseiller 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 téléconseiller aura la préoccupation de l'abrèger, pouvant provoquer des réactions inconvenantes du client et des représailles du téléconseiller :

H2A : La courte durée de conversation a un impact positif sur l'expression d'émotions de représailles.

L'expression d'émotions de représailles 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 téléconseillers n'ont pas la possibilité de s'octroyer un temps de retrait :

H2B : Un appel ayant provoqué une expression d'émotions de représailles favorise le même comportement 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 téléconseiller 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 service d'appui (en anglais, *back office*), ce qui peut provoquer des réactions mimétiques de représailles du client puis du téléconseiller. Ces dispositifs défavorisent le contrôle des émotions :

H2C : L'impossibilité de fournir directement une réponse au client est propice à l'expression d'émotions de représailles.

### **Les effets des caractéristiques des téléconseillers sur l'expression d'émotions**

Les caractéristiques des téléconseillers influencent leur expression d'émotions (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 téléconseiller a un impact positif sur l'expression d'émotions convenues.

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 téléconseillers ont bénéficié d'une formation spécifique à leur activité, en amont de leur prise de fonction puis renouvelée régulièrement, afin de respecter les normes de comportement à adopter en toutes circonstances, en prenant de la distance lorsque le client se révèle agressif (Korczyński, 2003) :

H3B : La formation du téléconseiller favorise l'expression d'émotions convenues.

Les femmes semblent mieux maîtriser leurs émotions que les hommes sur le lieu de travail (Kruml et Geddes, 2000). En d'autres termes, elles sont plus aptes à faire face à des conversations difficiles :

H3C : Les téléconseillères produisent plus fréquemment une expression d'émotions convenues que les téléconseillers.

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 augmente la probabilité d'une expression d'émotions convenues (Rafaeli et Sutton, 1989) :

H3D : Un téléconseiller cadre génère plus fréquemment une expression d'émotions convenues.

## Méthodologie de la recherche

### Le contexte de l'étude : protocole d'observation et constitution d'un échantillon d'appels

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 téléconseillers 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 le service d'appui où un spécialiste traitera la demande de manière différée.

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

- Une règle de productivité, se matérialisant par 80 % de réponses à fournir immédiatement aux salariés appelant lors de conversations n'excédant pas cinq minutes;
- Une règle de temps de retrait minimal, c'est-à-dire de limitation de la durée d'inactivité entre deux appels;
- Une règle de satisfaction du client, comprenant 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 téléconseillers 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.

La plateforme est conçue pour que les managers soient en mesure de se livrer à une « double écoute » de chaque conversation réalisée par les téléconseillers afin de contrôler leur activité et d'améliorer le service. Cette opportunité technique a permis de développer une méthode originale d'observation associant les approches qualitative et quantitative. Globalement, notre démarche a consisté, pendant six mois, à « observer la réalité en caméra cachée [...], le chercheur étant sur le terrain parmi les observés sans que ces derniers le sachent » (David, 1999 : 17). En effet, 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<sup>1</sup>.

Dans la littérature traitant des expressions d'émotion, les données sont généralement collectées à partir de questionnaires remplis par les salariés à la suite des situations vécues. Ces études souffrent donc de biais de mémoire (Holman, 2002; Diefendorff et Gosserand, 2003) ou biais de reconstruction *a posteriori* (Journé, 2005; 2008). Pour lutter contre cette limite, cette recherche adopte une démarche d'observation directe qui contourne *de facto* cet inconvénient.

Plus spécifiquement, durant ces six mois, l'observation s'est structurée en plusieurs temps :

- Un mois de découverte du contexte du centre d'appel au cours duquel l'observation a été réalisée sans grille spécifique;
- Un mois pendant lequel a été construite une grille d'observation des communications, grille « précisant ce qui doit être observé systématiquement, comment et éventuellement dans quel ordre » (Journé, 2008 : 159). Dans un premier temps, une série d'observations flottantes a été réalisée pour identifier les expressions d'émotions des téléconseillers lors des interactions téléphoniques. Il a été observé que la majorité des appels permettait de préserver la face des deux parties, faisait l'objet d'un fort niveau d'engagement des téléconseillers tout au long de la conversation, et débouchait ainsi sur l'expression d'émotions convenues par les salariés, conformément aux attentes des règles fixées par le management. Parallèlement, il a également été constaté que, lors d'autres appels, les téléconseillers avaient le sentiment que les clients leur manquaient de considération, souvent lorsque ceux-ci exprimaient impoliment leur insatisfaction à l'égard de la solution proposée. Les téléconseillers émettaient alors une expression d'émotion de représailles, en contravention avec les règles fixées par le système organisationnel. De proche en proche, il a été possible de discerner, puis de définir, 4 niveaux de représailles, allant d'un léger retrait de l'engagement dans la conversation (ton poli mais monocorde, vocabulaire neutre) à des représailles très fortes passant par des cris et une interruption brutale de la conversation (*cf.* la définition des variables). Afin de s'assurer de la stabilité de cette grille à cinq degrés, elle a été testée

systématiquement lors de 25 conversations passées par des téléconseillers différents. Cette expérimentation a permis de classer sans hésitation les expressions d'émotion des téléconseillers à chaque étape de la conversation.

- Quatre mois au cours desquels 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 téléconseillers sollicités entre 3 heures et 5 heures chacun. Dans ce cadre, la collecte de données a été réalisée sous deux formes :
  - Systématiquement, l'expression d'émotion a été codée à chacune des six étapes de l'appel. Outre cette information, ont été relevées les numéros du salarié appelant et du téléconseiller, afin de pouvoir ensuite retrouver leurs caractéristiques respectives (âge, genre, statut, formation, connaissance du service) dans le système d'information ressources humaines de l'entreprise. En cela, nous avons opté pour la « stratégie du lampadaire » pour laquelle « le chercheur adopte une position d'observation fixe et observe en continu sur une période donnée, à la manière dont un lampadaire éclaire la chaussée pendant la nuit » (Journé, 2008 : 160);
  - Lorsqu'apparaissait des expressions d'émotion de représailles au cours des appels, une prise de notes sous forme de mots-clés et de bribes de phrases était réalisée pour tenter d'approcher la justification de ces représailles, les conditions de la collecte ne permettant pas un enregistrement des échanges téléphoniques. En cela, nous avons opté pour la « stratégie du flash » qui permet « d'augmenter temporellement l'intensité de l'éclairage sous le lampadaire pour collecter les données les plus fines possibles, la durée et le périmètre d'observation restant fixes. Le déclenchement du flash peut être programmé ou aléatoire, selon qu'un type de situation est à privilégier ou non *a priori* » (Journé, 2008 : 163).

## La définition des variables

### La variable expliquée : l'expression d'émotions de l'appel

Une conversation téléphonique au sein de la plateforme PLATEL doit suivre six 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'émotions du téléconseiller ont été définis pour coder la conversation. Plus précisément, l'expression d'émotions convenues, conforme à la norme de comportement prescrite par le management, a été considérée comme le niveau 1. L'expression d'émotions de représailles a été matérialisée en quatre niveaux d'intensité (niveaux 2 à 5) :

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

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

### Les variables explicatives de la situation d'interaction

L'étude teste l'incidence de la « situation d'interaction » sur l'expression des émotions du téléconseiller. Le contexte de l'appel est défini par la période de l'appel : la variable PÉRIODE 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 téléconseiller 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.

## 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 DURÉE.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'émotions de l'appel suivant, la variable SEQ prend la valeur 1 lorsque l'expression d'émotions 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'expression d'émotions de repréailles dans l'échange : la variable RÉPONSE prend la valeur 1 lorsque le service d'appui doit être sollicité.

## Les variables explicatives des caractéristiques des salariés

Cette recherche tente également d'appréhender l'influence des « caractéristiques des salariés » (téléconseillers) sur l'expression d'émotions des appels. Ainsi, la variable AGE.TEL correspond à l'âge du téléconseiller 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.

# Résultats

## Statistiques descriptives

L'expression d'émotions des téléconseillers 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, c'est-à-dire que les salariés n'émettent que des expressions d'émotion convenues tout au long de la conversation. En revanche, 108 appels (soit 31 %) dépassent le seuil des 6 points, montrant *a minima*, à l'un des six stades de l'échange téléphonique, le téléconseiller a émis une expression d'émotion de repréailles. Parmi ces appels difficiles, l'interaction ne devient généralement (82 %) sensible qu'à la troisième étape de l'échange, c'est-à-dire lorsque les téléconseillers proposent une solution (ou non) au problème posé par les clients et que ces derniers, insatisfaits, durcissent le ton ou émettent des appréciations qui portent atteinte à la face du téléconseiller. Ceux-ci, dans plus de 90 % des cas, émettent des expressions d'émotion de repréailles qui vont *crescendo*. Seules 10 conversations connaissent un cheminement inverse :



5 passages d'une expression de représailles légère à une expression convenue se rencontrent en fin de conversation (stade 6), lorsque le client est explicitement l'auteur d'un échange réparateur, s'excusant d'avoir été discourtois avec le salarié; 5 autres *decrecendo* s'exercent lors de la reformulation de la question (stade 2), parce que le téléconseiller, n'ayant subi qu'une légère atteinte à son amour-propre, prend sur lui pour tenter de désamorcer l'énerverment du client. Ce retour à l'expression d'émotions convenues n'est cependant que de courte durée puisque les représailles reprennent à un niveau plus élevé dès le stade suivant.

**TABLEAU 1**  
**Description des variables continues**

		Moyenne	Médiane	Écart-type	Minimum	Maximum
INTENS.ÉMO	Intensité émotionnelle de l'appel	7,40	6	2,67	6	25
DURÉE.CONV	Durée de la conversation	5,36	5	3,37	1	20
ÂGE.TÉL	Âge du téléconseiller	52,63	52	3,48	48	57

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 téléconseillers 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'émotions supérieure à 6 a succédé à un autre appel du même type.

**TABLEAU 2**  
**Description des variables binaires**

		Moyenne	Médiane	Variable=0	Variable=1
SEQ	Appel succédant à un appel à forte intensité émotionnelle	0,28	0	249	98
PÉRIODE	Appel pris dans une période de forte activité	0,33	0	231	116
FIN.SERV	Appel reçu par le conseiller dans la dernière heure de son service	0,18	0	284	63
RÉPONSE	Absence de réponse immédiate donnée par le téléconseiller	0,41	0	206	141
GENRE.TÉL	Genre du téléconseiller	0,10	0	314	33
FORMA.TÉL	Téléconseiller n'ayant pas bénéficié d'une formation spécifique	0,22	0	270	77
STATUT.TÉL	Statut (employé/agent de maîtrise) du téléconseiller	0,22	0	270	77
GENRE.APPEL	Genre du salarié appelant	0,49	0	177	170
STATUT.APPEL	Statut (non-cadre/cadre)	0,31	0	240	107
HABIT.APPEL	Premier recours à Platel	0,10	0	313	34

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 puîné 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 téléconseiller a 48 ans alors que le plus âgé en a 57. 90 % des appels ont été traités par une téléconseillère, 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.

### Analyse multivariée

La finalité de cette étude est d'identifier les antécédents de l'expression d'émotions produite par le téléconseiller au cours des conversations. Afin d'apporter une réponse, le modèle causal (figure 1) a fait l'objet de tests statistiques. Plus précisément, une régression linéaire (moindre carrés ordinaires), qui a pour but de modéliser les relations entre une variable quantitative continue à expliquer et plusieurs variables explicatives sous la forme d'une fonction linéaire (de type :  $y = b + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots$ ), a été utilisée<sup>2</sup>. Les résultats reportés dans le tableau 3 scindent les trois ensembles de variables explicatives. Le tableau reporte, dans une première colonne, le coefficient de régression (coeff.  $\beta$ ), c'est-à-dire l'estimation de l'effet de chaque variable explicative sur la variable expliquée. Dans une deuxième colonne, il mentionne la valeur du test de *Student* (t-value) destinée à apprécier la significativité de la variable dans le modèle. Afin de déceler l'existence de fortes corrélations entre les variables explicatives, corrélations susceptibles de biaiser les résultats, un test VIF (*Variance Inflation Factor*) a été appliqué. S'élevant à 2,6, il ne repère aucun problème majeur de multi-colinéarité (Montgomery et Peck, 1982).

Le tableau 3 montre ainsi que, parmi les variables représentant la « situation d'interaction », celles correspondant à l'organisation du travail sont négativement liées à l'expression d'émotions 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 d'émotions de représailles (H1a). Il en est de même des communications téléphoniques traitées lors des dernières heures de service des téléconseillers (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'émotions : 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'émotions, 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'émotions. Le temps de

conversation est un antécédent important de l'expression d'émotions de représailles (H2a). Lorsqu'un appel a été pris par un 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 d'émotions de représailles (H2b). De surcroît, il est manifeste que le degré d'expression d'émotions s'accroît lorsque le téléconseiller a été obligé de transférer la requête au service d'appui 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'émotions des téléconseillers.

Enfin, aucune des « caractéristiques des salariés » (téléconseillers)<sup>3</sup> n'ont d'influence sur l'expression d'émotions. 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'émotions. Ces quatre éléments conduisent à rejeter l'hypothèse générale H3 selon laquelle les caractéristiques des salariés influenceraient l'expression d'émotions.

**TABLEAU 3**  
**Les facteurs influençant l'expression d'émotions**

		$\beta$	t-value
Intercept		1,785	5,916***
<b>Variabes de situation</b>			
PÉRIODE	Appel pris dans une période de forte activité	0,125	2,323**
FIN.SERV	Appel reçu par le conseiller dans la dernière heure de son service	0,109	2,123**
GENRE.APPEL	Genre du salarié l'appelant	0,002	0,032
STATUT.APPEL	Statut (non cadre /cadre)	0,027	0,52
HABIT.APPEL	Premier recours à Platel	- 0,004	,0.71
<b>Variabes règles de comportement établies par l'encadrement</b>			
DURÉE CONV	Durée de la conversation	0,228	4,408***
RÉPONSE	Absence de réponse immédiate donnée par le téléconseiller	0,168	3,273***
SEQ	Appel succédant à un appel à forte intensité émotionnelle	0,111	2,146**
<b>Variabes caractéristiques des télé-conseillers</b>			
ÂGE.TÉL	Âge du téléconseiller	- 0,048	- 0,573
FORMA.TÉL	Téléconseiller n'ayant pas bénéficié d'une formation spécifique	0,057	0,740
STATUT.TÉL	Statut (employé/agent de maîtrise) du téléconseiller	- 0,036	- 0,433
GENRE.TÉL	Genre du téléconseiller	0,075	1,374
	R <sup>2</sup>		0,137
	F		4,073***

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 %.

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 d'émotions de représailles.

Outre ces résultats issus des données quantitatives, les *verbatim* recueillis à l'occasion des appels ayant donné lieu à une forte expression d'émotions de représailles montrent que les interactions sont porteuses d'échanges d'émotions qui peuvent tourner à l'insulte et au conflit. En effet, les téléconseillers 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'émotions de représailles 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 faire perdre la face par la mise en doute des compétences du conseiller lorsqu'il doit recourir au service d'appui et ne peut donner une réponse immédiate : « Vous êtes téléconseiller 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 d'émotions de représailles très forte des téléconseillers 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 téléconseiller, 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 téléconseiller 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 d'émotions de représailles par le téléconseiller.

## Discussion : une analyse 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 d'émotions de représailles par les téléconseillers. En effet, la réception d'appels nécessitant un transfert au service d'appui ou encore dépassant les cinq minutes autorisées favorise des comportements jugés dysfonctionnels. Ces résultats révèlent l'influence de la nature des rapports sociaux dans l'organisation sur l'expression d'émotions des téléconseillers.

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; Taylor et Bain, 2003; Korczynski, 2003; Jenkins, Delbridge et Roberts, 2010). 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 téléconseillers 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 80 % de réponses directes à fournir aux clients, un recours au service d'appui pour 20 % des appels au maximum et une durée de conversation ne devant pas dépasser 5 minutes. Les concepteurs de la plateforme n'ont pas imposé des taux plus exigeants car l'amélioration de ces scores de qualité engendrerait des coûts trop importants. Toutefois, dans ce centre d'appels, le taux de réponses directes fourni aux clients internes est bien inférieur à la prescription : 59 % au lieu de 80 %. De même, le recours au service d'appui atteint 40 % des appels (au lieu des 20 % prévus) – recours qui est fortement corrélé avec une expression d'émotions de représailles – peut s'expliquer par la mauvaise organisation du service : des appels trop complexes et spécifiques seraient dirigés vers des téléconseillers qui n'auraient ni la compétence, ni la latitude de décision pour les traiter. Cependant, il pourrait aussi être le fruit d'une motivation limitée des téléconseillers 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 d'émotions de représailles, qui se manifeste lors des appels longs, pourrait s'expliquer par la pression ressentie par le télécon-

seiller 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 prescrite modère l'émotion spontanée ressentie en réaction à la perception d'un discours agressif. En effet, PLATEL a été créé par une entreprise qui a pour politique de préserver l'emploi. Dans l'entreprise TEL, ainsi que sur la plateforme PLATEL, plusieurs étiquettes syndicales sont fortement implantées et ont conduit à des revendications contestant les exigences quantitatives imposées par les managers du centre d'appels. La direction de l'entreprise a implicitement invité les gestionnaires de PLATEL à ne pas faire respecter avec trop de zèle les règles d'encadrement, dans un contexte d'augmentation des risques psychosociaux. 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.

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 téléconseiller, 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 d'émotions de représailles.

## Conclusion

La présente recherche avait pour finalité d'éclairer les antécédents de l'expression d'émotions des téléconseillers, 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 d'émotions de représailles des téléconseillers (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 téléconseillers 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 téléconseillers en usant parfois comme d'un registre d'argumentation pour alléger leur activité ou s'auto-riser des comportements dysfonctionnels au regard de la satisfaction client.

### Implications managériales

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 d'émotions de représailles. Des réponses classiques peuvent être proposées : aménagement des horaires de travail pour mobiliser plus de téléconseillers aux périodes de pointe, répartition différente des appels entrant en dirigeant en priorité ceux-ci vers les salariés qui commencent leur service plutôt que vers les téléconseillers qui s'apprêtent 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 téléconseillers 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'émotions négatives 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 d'émotions de représailles. De plus, une plus grande tolérance vis-à-vis des « conversations longues » peut être souhaitable afin que les téléconseillers n'usent pas de cet argument pour se débarrasser des cas difficiles qui débouchent sur une escalade mimétique. Enfin, la multiplication des renvois au service d'appui 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.

### Limites

Notre étude n'est cependant pas dépourvue de limites. D'une part, elle ne s'intéresse qu'à un unique centre d'appels interne; il conviendrait de la répliquer

dans d'autres centres d'appels, internes et externes, pour asseoir le bien-fondé de notre analyse et augmenter la validité externe de nos résultats. D'autre part, les antécédents identifiés n'expliquent qu'une part limitée de la variance; des causes de l'expression d'émotions, non prises en compte dans le modèle, peuvent également être à l'œuvre.

## Notes

- 1 La dissimulation aux salariés du but ultime de notre recherche a donné lieu à une réflexion d'ordre éthique entre les chercheurs. En amont de la construction du protocole, nous nous sommes assurés que la démarche était initiée en faveur des salariés (lutter contre les risques psychosociaux touchant les téléconseillers). En aval de l'intervention, nous avons pu observer que les téléconseillers avaient bénéficié d'améliorations concrètes de leurs conditions de travail.
- 2 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).
- 3 Il convient de préciser que l'influence de chacun des téléconseillers (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.

## Bibliographie

- Abraham, Rebecca. 1998. « Emotional Dissonance in Organizations: A Conceptualization of Consequences, Mediators and Moderators ». *Leadership and Organization Development Journal*, 19 (3), 137-146.
- Ashforth, Blake E. et Ronald H. Humphrey. 1993. « Emotional Labor in Service Roles : The Influence of Identity ». *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- Barger, Patricia B. et Alicia A. Grandey. 2006. « Service with a Smile and Encounter Satisfaction: Emotional Contagion and Appraisal Mechanisms ». *Academy of Management Journal*, 49 (6), 1229-1236.
- Bolton, Sharon C. et Carol Boyd. 2003. « Trolley Dolly on Skilled Emotion Manager? Moving on from Hochschild's Managed Heart ». *Work, Employment and Society*, 17 (2), 289-308.
- Bolton, Sharon C. 2009. « Getting to the Heart of the Emotional Labor Process : a Reply to Brook ». *Work, Employment and Society*, 23 (3), 549-560.
- Brotheridge, Céleste M. et Alicia A. Grandey. 2002. « Emotional Labor and Burnout : Comparing Two Perspectives of people work ». *Journal of Vocational Behavior*, 60 (1), 17-39.
- Buscatto, Marie. 2002. « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique ». *Sociologie du travail*, 44 (1), 99-117.
- Cousin, Olivier. 2002. « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appel ». *Sociologie du travail*, 44, 499-520.



- Curley, Caitriona et Tony Royle. 2013. « The Degradation of Work and the End of Skilled Emotion Worker at Aer Lingus : is it all Trolley Dollies Now? ». *Work, Employment and Society*, 27 (1), 105-121.
- D’Cruz, Premilla et Ernesto Noronha. 2008. « Doing Emotional Labour : the Experiences of Indian Call Centre Agents ». *Global Business Review*, 9 (1), 131-147.
- David, Albert. 1999. « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *Actes de la VIIIème Conférence de l’Association internationale de management stratégique*, 26-28 Mai, Chatenay-Malabry.
- Diefendorff, James M., Meredith H. Croyle et Robin H. Gosserand. 2005. « The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies ». *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2), 339-367.
- Diefendorff, James M. et Robin H. Gosserand. 2003. « Understanding the Emotional Labor Process : A Control Theory Perspective ». *Journal of Organizational Behavior*, 24 (8), 945–959.
- Diefendorff, James M., Erin M. Richard et Meredith H. Croyle. 2006. « Are Emotional Display Rules Formal Job Requirements? Examination of Employee and Supervisor Perceptions ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79 (2), 273–298.
- Dwyer, Dale J. et Marilyn L. Fox. 2006. « The Relationship Between Job Demands and Key Performance Indicators : Moderating Effects of Job Resources in Call Centers ». *Journal of Business and Management*, 12 (2), 127-145.
- Festinger, Leon 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford : Stanford University Press.
- Fitness, Julie. 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*, 21 (2), 147-162.
- Frenkel, Stephen J., May Tam, Marek Korczynski et Karen Shire. 1998. « Beyond Bureaucracy? Work Organization in Call Centres ». *International Journal of Human Resource Management*, 9 (6), 957-979.
- Goffman, Erving. 1974. *Les Rites d’interaction*. Paris : Les Éditions de Minuit.
- Grandey, Alicia 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*, 40 (1), 86-96.
- Grandey, Alicia A., Glenda M. Fisk, Dirk D. Steiner. 2005. « Must “Service With a Smile” Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees ». *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 893–904.
- Grosjean, Vincent et Corinne Ribert-Van de Weerd. 2005. « Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions : les effets du contrôle dans les centres d’appels ». *Le Travail Humain*, 68 (4), 355-378.
- Hochschild, Arlie R. 1979. « Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure ». *American Journal of Sociology*, 85 (3), 551-575.
- Hochschild, Arlie R. 2003. « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale ». *Travailler*, 1 (9), 19-49.
- Holman, David. 2002. « Employee Wellbeing in Call Centers ». *Human Resource Management Journal*, 12 (4), 34-49.

- Jenkins, Sarah, Rick Delbridge, et Ashley Roberts. 2010. « Emotional Management in a Mass Customized Call Centre: Examining Skill and Knowledge Ability in Interactive Service Work ». *Work, Employment and Society*, 24 (3), 546-564.
- Journé, Benoît. 2005. « Étudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation *in situ* ». *Finance Contrôle Stratégie*, 8 (4), 63-91.
- Journé, Benoît. 2008. « Collecter des données par l'observation ». Gavard-Perret, Marie-Laure, David Gotteland, Christophe Haon et Alain Jolibert. *Méthodologie de la recherche*, Pearson Education, 139-176.
- Knights, David et Darren McCauley. 1998. « What Happens when the Phone Goes Wild? Staff, Stress and Spaces for Escape in BPR Telephone Banking Work Regime ». *Journal of Management Studies*, 32 (2), 163-194.
- Korczynski, Marek. 2003. « Communities of Coping : Collective Emotional Labour in Service Work ». *Organization*, 10 (1), 55-79.
- Kruml, Susan M. et Deana Geddes. 2000. « Exploring the Dimensions of Emotional Labor ». *Management Communication Quarterly*, 14 (1), 8-49.
- Marcoux, Gilles. 2010. « L'expérience de travail en centre d'appels : aux confins de l'engagement et de la distanciation », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 65 (4), 654-672.
- Montgomery, Douglas C. et Elizabeth A. Peck. 1982. *Introduction to Linear Regression Analysis*, John Wiley & Sons.
- Morris, J. Andrew et Daniel C. Feldman. 1996. « The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor ». *Academy of Management Review*, 21 (4), 986-1010.
- Morris, J. Andrew et Daniel C. Feldman. 1997. « Managing Emotions in the Workplace ». *Journal of Managerial Issues*, 9 (3), 257-274.
- Pichault, François et Marc Zune. 2000. « Une figure de la déréglementation du marché du travail : le cas des centres d'appels ». *Management et Conjoncture Sociale*, 580, 31-41.
- Pugh, S. Dough. 2001. « Service with a Smile : Emotional Contagion in the Service encounter ». *Academy of Management Journal*, 44, 1018-1027.
- Rafaeli, Anat et Robert I. Sutton. 1989. « The Expression of Emotion in Organizational Life », *Research in Organizational Behavior*, 11 (1), 1-42.
- Rafaeli, Anat et Robert I. Sutton. 1987. « Expression of Emotion as Part of the Work Role ». *Academy of Management Review*, 12 (1), 23-37.
- Schaubroeck, John et James R. Jones. 2000. « Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms ». *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 163-183.
- Sutton, Robert I. et Anat Rafaeli. 1988. « Untangling the Relationship Between Displayed Emotions and Organizational Sales : the Case of Convenience Stores ». *Academy of Management Journal*, 31(3), 461-487.
- Taylor, Phil et Peter Bain. 1999. « 'An Assembly Line in the Heart' : Work and Employee Relations in the Call Centres ». *Industrial Relations Journal*, 30 (2), 101-117.
- Taylor, Phil et Peter Bain. 2003. « 'Subterranean Worksick blues' : Humour as Subversion in Two Call Centres ». *Organization Studies*, 24 (9), 1487-1509.

- Van Hoorebeke, Delphine. 2006. « La contagion émotionnelle : problème ou ressource pour les relations interpersonnelles dans l'entreprise ». *Humanisme et entreprise*, 279, 1-18.
- Vincent, Steve. 2011. « The Emotional Labour Process : an Essay on the Economy of Feeling ». *Human Relations*, 64 (10), 1369-1392.
- Wilk, Steffanie L. et Lisa M. Moynihan. 2005. « The Relationship between Supervisors and Worker Emotional Exhaustion ». *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 917-927.
- Zapf, Dieter. 2002. « Emotion Work and Psychological Well-being : A Review of the Literature and some Considerations ». *Human Resource Management Review*, 12 (2), 237-268.
- Zapf, Dieter, Amela Isic, Myriam Bechtoldt et Patricia Blau. 2003. « What is Typical for Call Center Jobs? Job Characteristics and Service Interactions in different Call Centers ». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (4), 311-340.

## RÉSUMÉ

### Les antécédents de l'expression d'émotions dans un centre d'appels

L'organisation scientifique du travail, appliquée initialement dans l'industrie, s'est progressivement déclinée dans les services. Dans ces espaces, le contrôle du travail s'étend à l'appréciation du comportement du salarié, en référence à des expressions d'émotions prescrites par le management. Les centres d'appels constituent une illustration privilégiée : les téléconseillers sont tenus de respecter des normes organisationnelles leur dictant l'expression d'émotions à manifester lors des échanges avec les clients. Toutefois, pendant les conversations, les téléconseillers n'arrivent pas toujours à cacher leurs vraies émotions et émettent alors un comportement non conforme aux attentes du management.

Cet échec du contrôle des émotions du téléconseiller constitue un fort enjeu pour les entreprises concernées parce qu'il risque de réduire la satisfaction des clients, voire 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 téléconseillers lors des conversations téléphoniques.

Cette contribution recèle une triple originalité. Elle constitue la première étude à appréhender les antécédents de l'expression d'émotions dans le contexte spécifique des centres d'appels. Elle privilégie une méthodologie d'observation *in situ* des émotions recueillies à travers une grille de codage évaluant le degré de déviance à l'émotion prescrite lors de 347 conversations. Elle introduit dans le raisonnement l'influence de la structure sociale pour enrichir l'analyse de l'impact négatif de certaines variables sur l'expression d'émotions des téléconseillers.

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. Toutefois, les téléconseillers percevant une forte tolérance de l'employeur à la déviance des règles prescrites, ils renforcent leur expression d'émotions de représailles.

MOTS-CLÉS : centre d'appels, téléconseiller, interaction, politiques administratives, travail émotionnel, tolérance à la déviance.

## SUMMARY

### The Antecedents of Call Centre Workers' Emotional Expression

The scientific organization of work, initially applied to the industrial sector, has gradually spread to the service sector. In these workplaces, the control of labour extends to the assessment of the employee's behaviour that is based on the expression of emotions as prescribed by management. Call centres are a prime example: call centre workers are required to respect organizational rules that dictate the emotions they must express during interactions with customers. However, during these interactions, call centre workers do not always manage to hide their own true emotions and so they behave in a way that does not conform to management's expectations.

This failure to control call centre workers' emotions is a major issue for the companies involved since it can lead to a reduction in customer satisfaction or even the loss of customers. Using a theoretical framework of emotional work, this study seeks to identify the main causes of appropriate or deviant behaviour of call centre workers as they interact with customers.

This article is original in three ways. It is the first study to consider the evolution and origins of emotional expression in call centres. Furthermore, it comprises an *in situ* observational methodology with the observed emotions being displayed in an encoding grid that evaluates the degree of deviance of the prescribed emotions based on 347 conversations. Finally, it considers the influence of the social structure as a way of enriching the analysis of the negative impact of certain variables on the emotional expression of call centre workers.

This article shows that it is mainly the situations of interaction (workload, time of call) as well as the rules established by management (call duration, lack of opportunity to take time out after a difficult call, lack of flexibility in responding to customers) that promote dysfunctional behaviour. However, the study also shows that the perception of a high level of tolerance of deviant behaviour on the part of the employer acts to reinforce such behaviour.

KEYWORDS: call centre, worker, interaction, policy administration, emotional management, tolerance of deviant behaviour.

## RESUMEN

### Los antecedentes de la expresión de las emociones en los centros de llamadas

La organización científica del trabajo, inicialmente aplicada a la industria, ha sido poco a poco adaptada al sector de los servicios. En este sector, el control del trabajo se extiende a la evaluación del comportamiento y emociones del asalariado tomando como referencia las expresiones emocionales impuestas por la dirección. Los centros de llamadas son un ejemplo perfecto: los agentes telefónicos están obligados a cumplir con las normas de la organización que les impone el uso de algunas emociones mientras llaman a los clientes. Sin embargo, durante las llamadas, los agentes telefónicos no consiguen siempre ocultar sus verdaderas emociones y en esas circunstancias, su comportamiento no se conforma a lo estipulado por la dirección.

Esta falta de control de las emociones por los agentes telefónicos constituye un gran reto para los centros de llamadas por que pueden reducir la satisfacción del cliente o perderla. Basándose en la teoría del trabajo emocional, este estudio tiene como objetivo identificar las principales causas de comportamientos adecuados o inadecuados de los agentes telefónicos durante las llamadas.

Esta investigación contiene tres aportes únicos. Es el primer trabajo de investigación sobre los antecedentes de la expresión de las emociones en el contexto específico de los centros de llamadas. Se funda sobre una metodología de observación in situ de las emociones analizadas durante 347 conversaciones telefónicas, gracias a un esquema de codificación que permite evaluar el grado de desviación con respecto a la emoción requerida por la dirección. Se ha introducido en el esquema la estructura social como elemento de influencia del comportamiento, lo que permite enriquecer el análisis del impacto negativo de ciertas variables en la expresión de emoción de los agentes telefónicos.

En este trabajo se muestra que son principalmente las situaciones de intercambio (carga de trabajo, hora de la llamada) y las normas establecidas por la dirección (duración de la llamada, imposibilidad de retirarse al momento de una llamada difícil, posibilidad limitada de respuesta) que provocan comportamientos disfuncionales. Sin embargo, el sentimiento de tolerancia a los desvíos por la dirección refuerza la expresión de emociones de represalias de parte de los agentes telefónicos.

**PALABRAS CLAVES:** centros de llamadas, agentes telefónicos, expresión de emociones, tolerancia a los desvíos.