

LE BURNOUT ET LA DISSONANCE ÉMOTIONNELLE DANS L'ACTIVITÉ DE CARE EN CENTRE D'APPEL

Lionel Dagot et Oriane Perié

Presses Universitaires de France | *Le travail humain*

**2014/2 - Vol. 77
pages 155 à 175**

ISSN 0041-1868

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2014-2-page-155.htm>

Pour citer cet article :

Dagot Lionel et Perié Oriane, « Le burnout et la dissonance émotionnelle dans l'activité de care en centre d'appel », *Le travail humain*, 2014/2 Vol. 77, p. 155-175. DOI : 10.3917/th.772.0155

Distribution électronique Cairn.info pour Presses Universitaires de France.

© Presses Universitaires de France. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

RECHERCHES EMPIRIQUES
EMPIRICAL STUDIES

LE BURNOUT ET LA DISSONANCE
ÉMOTIONNELLE DANS L'ACTIVITÉ
DE CARE EN CENTRE D'APPEL

par LIONEL DAGOT et ORIANE PERIÉ¹

SUMMARY

BURNOUT AND EMOTIONAL DISSONANCE IN CARE ACTIVITY IN CALL CENTER

This article discusses the relationship between emotional dissonance and burnout in the context of a comparison of two populations of employees working in a call center. The literature indicates that emotional dissonance is a factor in burnout. We sought to extend earlier research by investigating the role played by the nature of the work activity in burnout. The targeted population for this study were individuals working in a call center and engaged in care activities, two characteristics that are often associated with emotional dissonance and burnout. To the best of our knowledge, the simultaneous effects of these two factors on burnout have never been studied before. The study had two specific objectives. The first was to compare burnout and emotional dissonance between two groups of employees in the call center, using criteria related to stress. In the first groups, subjects were in charge of technical and commercial issues. In the second group, subjects were specialized in issues related to care (elderly hotline, medical emergency, repatriation, ...). The two groups of people worked in the same company, with the same mode of organization; only the nature of their activity distinguished them. The second objective was to investigate the role of emotional dissonance in the development of burnout. The results clearly indicate a higher exposure to burnout and emotional dissonance among employees specializing in the care call center, compared to employees in non-care positions. Another result relates to the moderating role of emotional dissonance on the score of depersonalization. This result indicates that, in situations involving high levels of decision freedom and dissonance, the score of depersonalization is very high. We suggest considering depersonalization as a protection strategy, which aims at going off the emotional demands experienced by employees care. This study opens up exciting opportunities, including potential links between coping strategies and emotional dissonance.

Keywords: *Burnout, Call center, Care, Emotional dissonance.*

1. Laboratoire Parisien de Psychologie Sociale-Université Paris 8, 2 rue de la Liberté 93526 Saint Denis. Courriel : lionel.dagot@iedparis8.net

I. INTRODUCTION

D'abord explorées dans leurs aspects intra-individuels, les causes de la survenue du burnout ont ensuite été envisagées sous l'angle des causes extra-individuelles. La croissance des métiers de service, et leur standardisation, assimilée parfois à un véritable néo-taylorisme (Amiech, 2003) ont conduit les psychologues à s'intéresser aux interactions entre l'employé, le client et l'organisation. C'est dans ce contexte que sont apparues les études sur le travail émotionnel. Hoschild (1983) nomme « travail émotionnel » l'ensemble des régulations et des efforts fournis pour se plier aux normes émotionnelles. Parallèlement, dans le cadre des recherches sur le burnout, une attention particulière a toujours été accordée aux professions liées à la situation d'aide (travailleurs sociaux, personnels médicaux...), certains chercheurs faisant l'hypothèse que le burnout était spécifique à ces professions (Maslach, 1982). Ces professions sont souvent identifiées comme relevant du *care*, terme renvoyant aux activités de soin et d'attention portés à autrui (Gilligan, 1982).

Dans cette recherche, nous avons tenté d'établir un lien entre les causes organisationnelles du burnout, les facteurs émotionnels et la dimension de la relation d'aide. Nous avons effectué une comparaison entre deux groupes de professionnels de la même entreprise, exerçant le métier de chargé d'assistance, les uns ayant en charge des conseils techniques et commerciaux, les autres étant spécialisés dans l'aide aux personnes.

II REVUE DE QUESTION : DISSONANCE ÉMOTIONNELLE ET BURNOUT

II.1 LE BURNOUT

Initialement mis en évidence par Bradley (1969) comme une des manifestations possibles du stress au travail (Karasek, 1979), puis défini par Freudenberger (1974) comme un état d'épuisement mental et physique engendré chez l'individu par sa vie professionnelle, le burnout est une manifestation extrême du stress. Freudenberger parlait d'un incendie intérieur laissant un vide affectif. C'est Maslach (1976) qui situe ce phénomène spécifiquement dans le contexte professionnel, décrivant le burnout comme une réponse aux stresseurs émotionnels et interpersonnels au travail, et le définissant selon trois dimensions :

- *l'épuisement physique et/ou émotionnel* : il est lié à une demande de soutien psychologique et émotionnel des clients trop difficiles à satisfaire par les personnels ;
- *la dépersonnalisation* : elle est caractérisée par une diminution du sentiment d'empathie ou d'intérêt pour la tâche et les clients, cette attitude ayant pour conséquence une forme de déshumanisation des clients ;

- *l'absence d'accomplissement personnel* : le sujet doute de ses propres compétences et se désinvestit peu à peu de sa tâche ; on observe une diminution de l'estime de soi et de sa propre efficacité (Truchot, 2009).

Le burnout a des conséquences directes sur les performances au travail : désinvestissement, absentéisme, turnover (Kahill, 1988) ; il a également des conséquences notables sur la santé des individus, notamment dépression, insomnie ou problèmes intestinaux (Burke & Deszca, 1986; Lee & Ashforth, 1993). Ces manifestations et les conséquences qu'elles ont sur le monde professionnel et sur la société en font un enjeu sociétal majeur et un sujet d'étude important pour le champ de la psychologie du travail. Dans ce contexte, il est nécessaire de définir les facteurs impliqués dans la survenue du burnout. Nous allons maintenant préciser certains de ces facteurs.

II.2 LES CAUSES ORGANISATIONNELLES DU BURNOUT

Les causes organisationnelles et interindividuelles jouent un rôle déterminant sur les conditions d'apparition du burnout (voir Truchot, 2009, pour une revue de question). Maslach (1982), reprenant Karasek (1979), insiste sur l'écart entre les demandes de l'organisation et les ressources de l'individu : plus l'écart est important, plus les risques de débordement sont élevés. Ainsi Karasek propose le modèle tridimensionnel *demande / contrôle / soutien*, afin de rendre compte des processus en jeu dans la survenue du stress au travail. Ce modèle permet de prendre en compte les aspects organisationnels dans la survenue des phénomènes de stress. Il croise plusieurs facteurs : la latitude décisionnelle, représentée par le degré de contrôle et l'autonomie de décision ; la demande environnementale et la charge de travail représentées par la quantité de travail exigée ; le soutien social, qui correspond au soutien que trouve l'employé auprès de ses collègues ou de ses supérieurs (Karasek & Theorell, 1990). Selon ce modèle, un niveau élevé de demande au travail, associé à un niveau faible de latitude décisionnelle, est générateur de tension. A l'inverse, une demande forte de l'environnement professionnel peut être modérée par un niveau élevé de latitude décisionnelle. L'importance des facteurs psychosociaux est représentée par la dimension du soutien social, qui vient modérer la relation entre les deux premières dimensions.

II.3 INADÉQUATION ENTRE NORMES ORGANISATIONNELLES ET TÂCHE RÉELLE

Les travaux sur les causes organisationnelles et interpersonnelles menant à des situations de stress intense et de burnout, ont permis d'étudier l'inadéquation entre d'une part, le réel de la tâche pour les opérateurs, et d'autre part, les attentes de l'organisation en terme de productivité (Dejours, 2003). Le travail est une activité coordonnée déployée par les opérateurs pour faire face à ce qui, dans une tâche donnée, ne peut être obtenu par la stricte exécution prescrite par l'organisation. La subjectivité, les agencements, les interprétations de l'opérateur, ses représentations de ce qu'est un travail de qualité sont nécessaires à l'accomplissement de la tâche. C'est ainsi que les

attentes organisationnelles peuvent dépasser les ressources individuelles, en provoquant un conflit interne entre, d'une part, ce que le salarié estime être un travail bien fait, et d'autre part, la qualité prescrite par l'organisation (par exemple, le respect des indicateurs objectifs), et enfin la qualité attendue par le client (patient, élève, etc.) quant au service qui doit lui être rendu (Dujarier, 2006). Dans un contexte où le rapport entre les représentations de l'opérateur, de l'organisation et du client, semble jouer un rôle déterminant pour la compréhension des phénomènes de dépassement de ressources, des chercheurs se sont particulièrement intéressés aux facteurs émotionnels en jeu dans la survenue du burnout.

II.4 LES NORMES ÉMOTIONNELLES

Les interactions quotidiennes sont régies par un ensemble de normes comportementales. Pendant qu'elles interagissent, les personnes jouent des rôles et tentent de donner une certaine image d'elles-mêmes (Goffman, 1959). Il en résulte un processus de mise en œuvre des normes sociales prescrites, en fonction de la situation, des interactants et des caractéristiques des rôles tenus. Ceci nécessite un travail émotionnel car l'expression des émotions est, elle aussi, régie et codifiée par ces normes. Dans le milieu professionnel, comme dans toutes les interactions sociales, ce travail émotionnel est requis (Ekman & Friesen, 1992 ; Jeantet, 2002). Rafaeli et Sutton (1990) proposent, concernant ces normes organisationnelles d'expression des émotions, le terme de «display rules», pouvant être traduit littéralement en français par le terme «règles d'affichage». Ces règles indiquent la nature des émotions que les employés sont autorisés à afficher, et celles qu'on leur demande d'exprimer dans leurs interactions avec les clients. Elles façonnent les expressions émotionnelles des employés afin d'atteindre les buts organisationnels (Adelmann, 1995). Plus généralement les règles d'affichage sont un ensemble de règles partagées et souvent tacites (Hochschild, 1983) qui peuvent varier en fonction des organisations et des différences socioculturelles (Ashforth & Humphrey, 1993). Les emplois orientés vers le service (aux clients, patients, élèves, ...) sont d'autant plus soumis à ces prescriptions émotionnelles. Dans ces emplois, les services étant tout ou partie de ce que vend l'entreprise, ceux-ci doivent satisfaire aux critères de qualité fixés par l'organisation (Jeantet, 2002). Parmi les prescriptions organisationnelles, l'obligation de quitter un client satisfait est une valeur essentielle et explicite. La qualité de service est ainsi devenue une exigence affichée et mise en valeur tant aux niveaux marketing et organisationnel, qu'individuel. Pour conquérir de nouveaux marchés, l'accent est mis sur la qualité de service : il faut être toujours plus rapide, souriant et sympathique et devancer les désirs de la clientèle, tout en respectant les différentes contraintes liées à l'organisation (temps insuffisant passé avec les clients pour pouvoir répondre plus vite au client suivant, par exemple), et exprimer la bonne émotion au bon moment : bienveillance, attrait pour le produit vendu, empathie, fermeté, ... (Lewig & Dollard 2003).

Afin de satisfaire aux normes prescrites par l'organisation, le travail émotionnel peut s'exprimer de différentes manières. La modification interne

consistera à provoquer en soi la modification émotionnelle adéquate, en parvenant à ressentir l'émotion attendue dans la situation en question : c'est le jeu profond (Zapf, Vogt, Seifert, Mertini & Isic, 1999). Le jeu de surface (Hochschild, 1983 ; Briner, 1999) consiste à exprimer une émotion différente de celle que l'on ressent (sourire lorsque l'on est irrité ou fatigué, par exemple). L'automatisation de l'émotion renvoie à un ensemble de mimiques, de phrases, de tons qui auront été intégrés et routinisés par l'individu (Ashforth & Humphrey, 1993 ; Briner, 1999). La suppression consiste à réprimer une émotion positive ou négative, et paraître neutre (Tschan, Rochat & Zapf, 2005). L'individu met donc en place un ensemble de stratégies pour réguler ses émotions, ou l'expression de ses émotions (Hochschild, 1983). Le non respect de ces codes de conduites provoque ce que Ashforth et Humphrey (1993) ont appelé la déviance émotionnelle. Ce sera par exemple montrer une émotion positive ou négative, dans un contexte devant rester neutre, ou exprimer de la bonne humeur lorsque la situation exige de figurer de la sollicitude. Selon Zapf et al. (1999), certains types d'émotion sont requis en fonction de la situation : une émotion positive (exprimer de l'entrain, de l'intérêt pour la tâche, ou pour le produit), neutre (ne rien exprimer du tout sur le plan émotionnel), ou négative (montrer de la colère à un enfant lorsqu'il a fait une bêtise), se montrer sensible aux émotions du client (faire preuve d'empathie, de sollicitude), contrôler l'expression des émotions réellement ressenties (ne pas exprimer sa fatigue, son mécontentement, son indifférence, etc.).

II.5 LA DISSONANCE ÉMOTIONNELLE

La dissonance émotionnelle survient lorsque la situation de travail exige l'expression d'une émotion qui n'est pas celle réellement ressentie par le sujet (Zapf, Isic, Bechtoldt & Blau, 2003 ; Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini & Holz, 2001). Elle s'associe souvent à des difficultés psychologiques ou à des symptômes somatiques, et peut aussi avoir des conséquences importantes sur le travail (Abraham, 1998 ; Lewig & Dollard, 2003 ; Zapf et al., 2001). Comme le souligne Abraham (1998), la dissonance émotionnelle résulte d'un conflit entre la personne et le rôle qu'elle tient, entre le sujet et les émotions prescrites par l'organisation ; elle est une facette du travail émotionnel qui peut générer du burnout. Rutter et Fielding (1988) montrent que le fait de supprimer ses vraies émotions (jeu de surface) est une source d'épuisement pour les gardiens de prison, et que cette suppression est liée à une grande insatisfaction au travail. Il y aurait donc une importante corrélation négative entre la dissonance émotionnelle et la satisfaction au travail, un faible score de satisfaction au travail rendant le sujet soumis à un risque accru de burnout.

Les résultats de différentes études montrent que cette dissonance est positivement corrélée à l'épuisement émotionnel (Abraham, 1998), à l'insatisfaction au travail (Morris & Feldman, 1996) et à l'aliénation au travail (Aldemann, 1995). Dans leur étude sur les personnels navigants et l'effet modérateur de la dissonance émotionnelle sur plusieurs dimensions du burnout, Heuven et Bakker (2003) insistent sur l'importance d'inclure la dissonance émotionnelle dans les recherches sur le stress et le burnout.

Leurs résultats montrent un effet significatif de la dissonance émotionnelle sur l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation, et ce de manière complémentaire aux effets de la charge de travail et de la latitude décisionnelle. Cependant, les auteurs n'observent pas d'effet d'interaction entre la charge et la latitude d'une part, et la dissonance émotionnelle d'autre part.

II.6 TRAVAIL EN CENTRE D'APPEL ET DISSONANCE ÉMOTIONNELLE

Les travaux de Zapf et de ses collaborateurs indiquent que le travail en centre d'appel présente un niveau d'exposition élevé à la dissonance émotionnelle. Zapf explique cela par la multitude de contacts successifs avec des clients différents. Dans une étude comparative sur le niveau de dissonance émotionnelle entre les emplois hors centre d'appel, et les emplois en centre d'appel (Zapf et *al.*, 2003), les auteurs observent des scores de dissonance émotionnelle plus élevés chez les employés de centres d'appels. Il souligne aussi le fait que les employés de centres d'appels montrent des scores de burnout significativement supérieurs à ceux d'autres professions, comme par exemple conseiller bancaire ou employé d'administration.

Schaufeli et Enzmann (1998) suggèrent que les fortes corrélations entre la charge de travail et l'épuisement émotionnel pourraient être influencées par l'interaction entre les caractéristiques du travail (forte pressions des indicatifs objectifs, chiffres, pression à la productivité), et les caractéristiques d'un travail où la qualité du service au client est essentielle. Répondre à un maximum d'appels le plus vite possible, et apporter une qualité de service ou relationnelle irréprochable pourrait ainsi générer de la dissonance émotionnelle (Lewig & Dollard, 2003).

Ainsi, la dissonance émotionnelle générée par la confrontation entre la tâche réelle et les normes émotionnelles prescrites par l'organisation, notamment chez les salariés de centres d'appels, pourrait avoir une influence sur les processus en jeu dans la survenue du burnout (Schaufeli & Enzmann, 1998). Ce processus pourrait être amplifié par la conjugaison d'un contrôle managérial très fort et d'une dissonance émotionnelle élevée (Grosjean & Ribert-Van de Weerd, 2005).

II.7 RELATION D'AIDE ET BURNOUT

De nombreuses recherches relèvent que le burnout est très fréquent dans les organisations liées au service à la personne, et encore plus spécifiquement lorsque les salariés sont en position d'auteurs : professions médicales (Stordeur, D'Hoore & Vandenberghe, 2001), travailleurs sociaux, police, enseignement (Cherniss, 1980 ; Laugga, Rasclé & Bruchon Schweitzer, 2008). Les spécificités des relations d'aide trouvent écho dans un mouvement les désignant sous le terme de *care* (Gilligan, 1982). Dans la suite de l'article, nous emploierons ce terme qui entre dans le langage courant pour désigner ces professions en rapport avec l'aide, parce qu'il reflète la spécificité de ce type de rapports humains, lesquels, comme nous l'avons vu, sont l'objet de normes comportementales et émotionnelles spécifiques. Selon Hasenfeld

(1983), les professionnels de la relation d'aide perçoivent leur mission comme une fonction de protection, de maintien ou d'amélioration du bien être des individus. Cette relation d'aide professionnalisée implique que l'individu agit par et pour la société dans le but d'amener un changement chez le client : guérir, s'éduquer, améliorer ses conditions d'existence.

Nous avons souligné précédemment que l'une des causes de burnout était le déséquilibre entre la demande et les ressources dont l'employé se sent ou se sait investi. Il a été montré que les normes émotionnelles varient en fonction de la tâche : dans la relation d'aide, les règles d'affichage impliquent d'afficher de la compassion, de l'intérêt et de l'empathie (Hinds, Quargnenti, Hickey & Mangum, 1994), et en même temps de développer un certain détachement (Carmack, 1997 ; Savett, 2000). Ainsi, ces critères de qualité, socialement partagés, sont un aspect supplémentaire de la charge de travail de la relation d'aide. Au delà de la simple exécution, ils sont socialement exigés dans ce que l'aidant, le client ou l'organisation perçoivent d'un service de qualité.

III. PROBLÉMATIQUE

Les recherches sur les call center ont montré qu'il s'agissait d'environnements de travail prédisposant à la survenue des phénomènes de stress intense et d'épisodes de burnout, ceux-ci étant en partie liés à la dissonance émotionnelle (Zapf, 2002 ; Zapf & *al.*, 2003). Les travaux montrent une forte prévalence du burnout chez les personnels aidants, eux qui sont exposés à des normes émotionnelles liées à l'empathie, à la sollicitude, au dévouement et paradoxalement à la distanciation. Si, indépendamment les unes des autres, les publications sur le burnout, les call center, le care et la dissonance émotionnelle sont nombreuses, nous n'avons pas trouvé d'étude articulant les quatre éléments simultanément. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que peu de terrains permettent de comparer ces deux types de populations. Pour cela, il faudrait que les conditions de travail soient suffisamment similaires pour permettre une comparaison.

Notre première hypothèse postule que les chargés d'assistance occupant un poste dans un service lié au care sont sujets à une dissonance émotionnelle plus élevée que les chargés d'assistance technique et commerciale.

Notre seconde hypothèse avance que le burnout est plus élevé dans les services liés au care que dans les services non liés au care. Les scores d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation devraient être plus élevés dans les services care, alors que le score d'accomplissement personnel devrait être plus faible dans les services care.

La troisième hypothèse postule que la dissonance émotionnelle modère les effets de la demande psychologique et de la latitude décisionnelle sur les trois dimensions du burnout (épuisement émotionnel, dépersonnalisation et accomplissement personnel).

Nous proposons donc ici de comparer deux populations issues du même environnement professionnel et d'étudier l'effet de la nature du travail en call-center sur la dissonance émotionnelle et le burnout.

IV. MÉTHODOLOGIE

Cette recherche est une étude comparative de deux groupes de salariés appartenant à la même entreprise spécialisée dans l'assistance téléphonique aux personnes. Dans cette section, nous exposons les caractéristiques de cette population, ainsi que la présentation de la procédure et des outils utilisés.

IV.1 POPULATION

Notre étude a porté sur deux populations d'opérateurs en call-center, travaillant tous sur un site physique identique, d'une seule et même entreprise. Ces opérateurs sont nommés «chargés d'assistance», soit dans un service d'assistance technique et commerciale (non care), soit dans un service d'assistance médicale (care). Les travaux (Hinds & al., 1994 ; Jackson, Schwab & Schuler, 1986) montrent qu'il existe des normes d'affichage spécifiques aux professions d'aide, l'attente implicite des clients étant de trouver de l'empathie, du dévouement et de la sollicitude. Or, même les chargés d'assistance médicale sont tenus d'appliquer un contrat strict, et sont amenés à formuler des refus (par exemple, le refus de prendre en charge le rapatriement d'un défunt s'il s'est suicidé, le suicide étant une exclusion contractuelle). Leurs contraintes organisationnelles sont les mêmes que pour les assistants techniques et commerciaux : traiter un maximum d'appels, un maximum de dossiers, faire face au sous-effectif, au turn-over, à un mode de management tourné vers la productivité et les indicateurs objectifs (un écran montre en permanence le nombre d'appels en attente). Les employés sont en permanence rappelés à leur devoir de prendre le client suivant et d'abrèger la communication avec le client présent. Si l'on se réfère aux études citées, ces employés sont donc particulièrement sollicités sur le plan émotionnel, entre les attentes des clients, leur propre conception de ce que devrait être la qualité du contact avec des personnes en souffrance, la conception qu'en ont les clients (étrangers à la pression des indicateurs objectifs), et celle de leurs managers, qui sont eux uniquement évalués sur leurs chiffres en fin de trimestre. Les chargés d'assistance font aussi l'objet de contrôles de qualité, d'écoute et de formations à la communication avec les clients. Leurs réactions émotionnelles sont notées et évaluées : par exemple, savoir montrer de l'empathie, avoir fait preuve de fermeté, être resté suffisamment neutre, sont autant de points d'évaluation et font intégralement partie de la charge de travail et des attentes organisationnelles explicites.

La participation des employés à notre étude a été obtenue via l'administration d'un questionnaire en ligne. Tout d'abord, nous avons obtenu un accord de la direction des ressources humaines de la direction des opérations (divisions où sont situés les chargés d'assistance) et un mail a été diffusé en interne aux 332 employés chargés d'assistance de la société. Ce mail invitait les employés à répondre à un questionnaire en ligne, portant sur le bien-être au travail ; il expliquait qu'il s'agissait d'une recherche universitaire et que le questionnaire était anonyme. Ceci nous a permis d'obtenir 130 questionnaires remplis et exploitables, soit un taux de retour de 41,26%. La répartition des participants selon leur sexe était équivalente

(64 hommes, soit 49,23%, et 66 femmes, soit 50,77%). L'ancienneté moyenne était de 3,7 années (écart-type de 3,8). L'âge moyen des participants était de 26,4 ans (écart-type de 6,6). La répartition selon le type de contrat était la suivante : 50 contrats à temps plein (38,46%), et 80 contrats à temps partiel (61,54%). La constitution des deux groupes selon le sexe était équivalente (30 hommes et 36 femmes pour le groupe « technique et commercial », 34 hommes et 30 femmes pour le groupe « care »). La répartition selon le type de poste était la suivante : 66 salariés dans le groupe « non care », 64 salariés dans le groupe « care ».

IV.2 MESURES

Demande-Contrôle. — Nous avons utilisé une version française du questionnaire de Karasek (Niedhammer, 2002), mesurant les deux principales dimensions : demande psychologique et latitude décisionnelle. Neuf items permettaient de mesurer la demande psychologique, répartis en trois sous-catégories : quantité / rapidité du travail perçues ; complexité / intensité ; morcellement et prévisibilité de la tâche. Neuf items mesuraient la latitude décisionnelle, répartis en trois sous-catégories : latitude ou marge de manœuvre ; utilisation actuelle des compétences ; développement des compétences. Les sujets devaient indiquer leur degré d'accord avec chaque item en utilisant une échelle de réponse en quatre points allant de « pas du tout d'accord » (1), à « tout à fait d'accord » (4).

Burnout. — Nous avons utilisé une version française (Dion & Tessier, 1994) du Maslach Burnout Inventory, développé par Maslach, Jackson et Leiter (1996). Le questionnaire se compose de trois parties qui mesurent respectivement : l'épuisement émotionnel (10 items) ; la dépersonnalisation (5 items) et l'accomplissement personnel (8 items). Chaque item est mesuré avec une échelle de réponse en 7 points, allant de « jamais » (1) à « chaque jour » (7).

Dissonance émotionnelle. — Nous avons utilisé l'échelle de dissonance émotionnelle de Zapf et al. (1999), composée de 5 items. Cette échelle vise à évaluer différents registres émotionnels en situation de travail. Les cinq items étaient formulés ainsi :

- « Dans votre poste, à quelle fréquence arrive-t-il que l'on doive réprimer ses émotions de telle manière à avoir l'air neutre ? » ;
- « Dans votre travail, est-il important de ne pas laisser filtrer les émotions que la situation éveille en vous ? » ;
- « Dans votre poste, à quelle fréquence arrive-t-il que l'on doive montrer des émotions qui ne correspondent pas à ce que l'on ressent momentanément à l'égard des clients ? » ;
- « Dans votre poste, à quelle fréquence arrive-t-il que l'on doive montrer des émotions positives (par ex., de l'amabilité) ou des émotions négatives (par ex., de la colère) alors qu'intérieurement on se sent indifférent ? » ;
- « Dans votre activité professionnelle, à quelle fréquence arrive-t-il que vous deviez montrer des émotions qui ne correspondent pas à vos véritables émotions ? ».

Chaque item était mesuré sur une échelle de réponse en cinq points, allant de « Très rarement » (1) à « Très souvent » (5).

V. RÉSULTATS

Avant de procéder à la vérification des hypothèses, nous présentons ici les principales informations concernant les statistiques descriptives des variables utilisées lors de l'étude (tableau 1). Les indicateurs de cohérence interne sont satisfaisants. Nous avons toutefois éliminé deux items mesurant la dépersonnalisation, car ils présentaient une très faible corrélation avec les trois autres items de l'échelle initiale. Cela a permis d'obtenir un Alpha de Cronbach de 0,51 pour les trois items retenus, contre 0,14 seulement avec les cinq items initiaux.

TABLEAU 1. *Statistiques descriptives des échelles*

TABLE 1. Descriptive statistics of the scales

Variable	N sujets	N items actifs	Moyenne	Ecart-type	Alpha
Demande psychologique	130	9	25,69	2,58	0,61
Latitude décisionnelle	130	9	55,87	6,49	0,81
Épuisement émotionnel	130	9	29,09	6,26	0,75
Dépersonnalisation	130	3	7,55	2,56	0,51
Accomplissement	130	8	45,86	4,41	0,49
Dissonance émotionnelle	130	5	4,01	0,58	0,71

Note. Seuils des dimensions du burnout (Maslach & Jackson, 1986) et du questionnaire de Karasek (Niedhammer, 2002) :

Demande psychologique : score médian = 20, *Latitude décisionnelle* : score médian = 71

Épuisement émotionnel : faible (≤ 16), intermédiaire (17-26), élevé (≥ 27).

Dépersonnalisation (seuils adaptés suite au retrait de 2 items) : faible (≤ 4), intermédiaire (5-7), élevé (≥ 8).

Accomplissement personnel : faible (≤ 31), intermédiaire (32-38), élevé (≥ 39).

Une première lecture nous indique un score moyen de demande psychologique élevé (25,69), le score médian étant de 20, et un score de latitude décisionnelle faible (55,87), la médiane étant de 71. L'exposition au stress semble ainsi assez élevée. Les scores du burnout marquent également une certaine souffrance. Le score moyen d'épuisement (29,09) est au dessus du seuil d'entrée dans la marge élevée (27).

Le score moyen de dépersonnalisation (7,55) est dans la marge élevée (au-delà de 7). Le score d'accomplissement (45,86) se révèle, de manière inattendue, élevé (marge élevée au-delà de 39). Enfin, le score moyen de dissonance émotionnelle est très élevé (4,01 sur une échelle de 5).

Le tableau 2 des corrélations indique un nombre élevé de corrélations fortes et significatives. On constate notamment que la dissonance émotionnelle est corrélée positivement avec les trois dimensions du burnout. Les corrélations significatives entre la demande psychologique et la latitude décisionnelle d'une part, et les dimensions du burnout d'autre part, sont elles aussi dans la lignée de la majorité des études sur le sujet.

TABLEAU 2. Table des corrélations

TABLE 2. Table of intercorrelations

	Épui- sement	Déperson- nalisation	Accomplis- sement	Dissonance Émotionnelle	Demande Psychologique
Déperson- nalisation	.51*				
Accomplis- sement	.33*	.48*			
Dissonance Émotionnelle	.39*	.60*	.63*		
Demande Psychologique	.25*	.31*	.24*	.34*	
Latitude décisionnelle	.45*	.55*	.47*	.57*	.36*

* p < .01

Afin de tester les hypothèses 1 et 2, nous avons procédé à une analyse de variance simple, de l'effet du TYPE DE POSTE (CARE VERSUS NON CARE) sur les dimensions du BURNOUT et sur la dissonance ÉMOTIONNELLE (tableau 3). Les résultats valident les deux hypothèses. Le type de poste a un effet significatif sur les scores de burnout. Ainsi, on observe que les salariés sur des postes CARE présentent des scores d'épuisement, de dépersonnalisation significativement supérieurs à ceux obtenus par les salariés NON CARE. Il est à noter que si, comme attendu, les salariés aux postes CARE ont des scores d'épuisement et de dépersonnalisation plus élevés que les salariés aux postes NON CARE, leur score d'accomplissement est supérieur à celui de ces derniers. La même différence est observée à propos de la dissonance émotionnelle, les salariés aux postes CARE ayant un score significativement supérieur aux salariés aux postes NON CARE.

TABLEAU 3. Analyse de variance de l'effet du type de poste sur le burnout et la dissonance émotionnelle

TABLE 3. Analysis variance of job effect on burnout and emotional dissonance

	Épuisement	Déperson- nalisation	Accomplis- sement	Dissonance Émotionnelle
Type de Poste	F(1,128)=47,47*	F(1,128)=99,17*	F(1,128)=131,19*	F(1,128)=239,76*
CARE	m=32,39(5,69)	m=9,26(2,35)	m=49,04(2,11)	m=4,48(0,28)
NON CARE	m=25,89(5,04)	m=5,89(1,39)	m=42,78(3,84)	m=3,54(0,39)

* p < .01.

Note. Seuils des dimensions du burnout (Maslach & Jackson, 1986) :

Épuisement émotionnel : faible (≤ 16), intermédiaire (17-26), élevé (≥ 27).

Dépersonnalisation (seuils adaptés suite au retrait de 2 items) : faible (≤ 4), intermédiaire (5-7), élevé (≥ 8).

Accomplissement personnel : faible (≤ 31), intermédiaire (32-38), élevé (≥ 39).

Ces différences significatives renvoient à des degrés différents de burnout. Ainsi, les sujets CARE présentent un score d'ÉPUISEMENT (32,29) largement au-dessus de la marge supérieure (27), alors que les sujets NON CARE ont un score (25,89) les situant dans la marge intermédiaire (17 à 26). Le score de DÉPERSONNALISATION des CARE (9,26) les place dans la marge supérieure (au-delà de 8), quand celui des NON CARE (5,89) les situe dans la marge intermédiaire (entre 4 et 7). Bien que la différence entre les scores d'ACCOMPLISSEMENT des deux groupes soit significative, il est important de souligner que ces scores sont tous deux dans la marge supérieure de L'ACCOMPLISSEMENT (au-delà de 39). Enfin, les scores de DISSONANCE ÉMOTIONNELLE des deux groupes (4,48 et 3,54) sont nettement supérieurs au score moyen (3).

Afin de tester l'hypothèse de l'effet modérateur de la DISSONANCE ÉMOTIONNELLE entre la CHARGE et la LATITUDE d'une part, et le burnout d'autre part, nous avons réalisé une analyse de régression hiérarchique (tableau 4). Le tableau suivant présente, dans un premier temps les effets des variables contrôles (étape 1), de la dissonance émotionnelle (étape 2), puis de la demande psychologique et de la latitude décisionnelle (étape 3) sur les trois dimensions du burnout, puis dans un second temps les effets modérateurs (ici mesurés par l'introduction lors de l'étape 4 du produit de la dissonance émotionnelle et des deux dimensions 'demande psychologique' et 'latitude décisionnelle').

TABLEAU 4. Résultats de l'analyse de régression hiérarchique visant à tester l'effet de modulation de la dissonance émotionnelle sur le lien entre la demande psychologique, la latitude décisionnelle et les trois dimensions du burnout.

TABLE 4. Hierarchical regression analysis predicting the three burnout dimensions from emotional dissonance and demand-control variables.

Variables dépendantes	Burnout					
	Épuisement		Dépersonnalisation		Accomplissement	
	r ² ajusté	β	r ² ajusté	β	r ² ajusté	β
Variables prédictives						
Etape 1	.01		.06		.03	
Age		-.14		-.06		.15
Sexe		.01		-.01		-.07
Ancienneté		.30*		.22		.11
Etape 2	.14		.35		.41	
Δr ²	.13**		.29**		.38**	
Dissonance émotionnelle		.38**		.59**		.63**
Etape 3	.21		.40		.42	
Δr ²	.07**		.05**		.01*	
Charge		.05		.05		-.02
Latitude		.31**		.29**		.17*

Etape 4	.21		.42		.42
Δr^2	.00		.02*		.00
Dissonance émotionnelle X Charge		.38		-1.00	.22
Dissonance émotionnelle X Latitude		.77		2.80*	-.41

* p < .05. ** p < .00.

L'étape 1 de la régression nous indique que les variables contrôle n'ont pas d'effet significatif sur le burnout, hormis l'ancienneté qui influe significativement sur le niveau d'épuisement émotionnel ($\beta = .30$). L'étape 2 doit nous permettre de vérifier si la dissonance émotionnelle a un effet sur le burnout. Les résultats intermédiaires de la régression nous indiquent que la dissonance émotionnelle a bien un effet significatif sur les trois dimensions du burnout. On observe que la variance expliquée (r^2 ajusté) est dans les trois cas relativement élevée (.14 pour l'épuisement, .35 pour la dépersonnalisation, .41 pour l'accomplissement), ce avant même d'avoir introduit dans la régression les variables DEMANDE et LATITUDE.

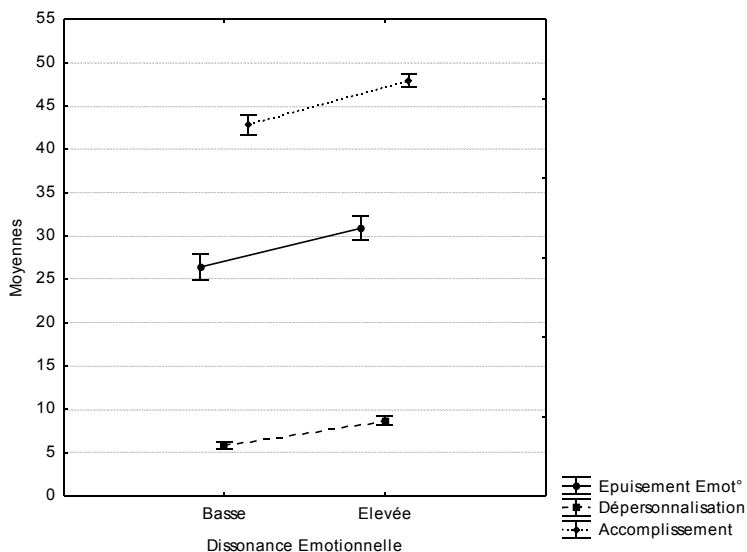


Figure 1 – Effet de la dissonance émotionnelle sur les trois dimensions du burnout (moyennes et déviations standards)

Figure 1-Effect of emotional dissonance on all three dimensions of burnout (means and standards deviations)

La figure 1 présente l'effet de la DISSONANCE ÉMOTIONNELLE sur les scores de burnout. Comme attendu, au regard des études antérieures, une dissonance émotionnelle élevée engendre des niveaux élevés d'épuisement et de

dépersonnalisation. Mais l'effet qu'elle produit sur le niveau d'ACCOMPLISSEMENT est inattendu. En effet, contrairement aux publications antérieures (Heuven & Bakker, 2003 ; Zapf & al., 2001), une dissonance émotionnelle élevée est associée ici à un fort niveau d'ACCOMPLISSEMENT. Ce résultat inattendu sera discuté plus loin.

L'étape 3 de la régression, en introduisant la CHARGE et la LATITUDE, fait augmenter la variance expliquée (.21 pour l'épuisement, .40 pour la dépersonnalisation, .42 pour l'accomplissement), mais il est important de noter que seule la latitude présente un bêta significatif. L'absence d'effet significatif de la charge de travail sur les scores de burnout est assez surprenante, au vu des résultats accumulés en la matière (Van der Doef & Maes, 1999 ; Truchot, 2004). La discussion sera l'occasion de revenir sur ce point.

L'étape 4 va nous permettre de tester l'hypothèse 3, portant sur l'effet modérateur de la DISSONANCE ÉMOTIONNELLE entre la CHARGE et la LATITUDE d'une part, et le BURNOUT d'autre part. A titre de rappel, un effet modérateur est observé si la part de variance expliquée, lorsque l'on introduit dans la régression les termes multiplicateurs (ici les produits DISSONANCE X CHARGE, et DISSONANCE X LATITUDE), augmente significativement. La lecture du tableau nous indique que cet effet de modulation est observé seulement à propos de la dépersonnalisation, puisque le r^2 ajusté augmente de .40 à .42. A ce niveau, seule l'interaction entre la dissonance et la latitude présente un bêta significatif. Cela signifie que la dissonance modère l'effet de la latitude sur le score de dépersonnalisation. Ainsi, une faible dissonance émotionnelle réduit l'effet de la latitude sur la dépersonnalisation. La figure 2 suivant illustre cet effet modérateur.

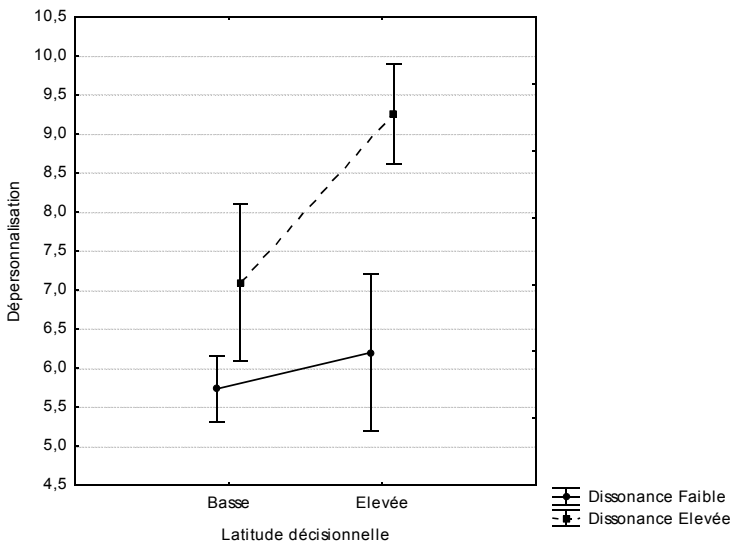


Figure 2 – Interaction de la dissonance émotionnelle et de la latitude sur la dépersonnalisation (moyennes et déviations standards)

Figure 2-Interaction effect of emotional dissonance and latitude on depersonalisation (means and standards deviations)

Nous lisons ici que la conjugaison d'une latitude et d'une dissonance élevées augmente très significativement le niveau de dépersonnalisation. Ceci peut sembler paradoxal, car la latitude est considérée comme une dimension de l'activité qui réduit les risques de burnout. Cependant, nous pensons que cet apparent paradoxe peut être interprété comme une stratégie d'adaptation. Nous allons développer cette interprétation dans la discussion.

VI. DISCUSSION

Cette étude avait deux objectifs principaux. Le premier concernait l'évaluation du niveau de dissonance émotionnelle au sein de deux populations de salariés ayant des activités très différentes, mais travaillant tous dans un contexte identique, celui des centres d'appels. Les résultats semblent indiquer qu'au-delà des caractéristiques d'organisation, la nature de l'activité réalisée par les salariés les expose plus ou moins au burnout et à la dissonance émotionnelle. Dans notre échantillon, les données suggèrent, comme nous en faisons l'hypothèse, que les salariés ayant pour activité la prise en charge de clients sur des questions liées au care (santé, accidents, urgences) présentent des scores de burnout et de dissonance émotionnelle plus élevés que les salariés évoluant sur des missions plus techniques et commerciales.

Nos résultats contribuent à la compréhension des mécanismes impliquant la dissonance émotionnelle et le burnout, en complétant les recherches antérieures comme celle de Lewig et Dollard (2003) qui n'ont interrogé que des salariés en centres d'appels détachés à la prise en charge de problématiques techniques et commerciales, et qui n'avaient utilisé que la dimension « épuisement » du burnout. Heuven et Bakker (2003) n'ont utilisé que l'épuisement et la dépersonnalisation. Ils ont observé que la dissonance est liée positivement à la dépersonnalisation, comme dans notre étude. Par contre, leurs données indiquent que la latitude est liée négativement à la dépersonnalisation, alors que nous observons le contraire dans notre échantillon. Cependant, la population qu'ils ont interrogée étaient constituée de salariés « personnel navigant » (hôtesse de l'air et stewards), dont l'activité est probablement assez éloigné de celle de care menée par les salariés de notre échantillon.

Le deuxième objectif portait sur la compréhension de l'articulation entre la dissonance émotionnelle et le burnout. Nous avons observé, conformément à notre troisième hypothèse, une influence significative de la dissonance sur les scores d'épuisement, de dépersonnalisation et d'accomplissement.

Mais nos résultats soulèvent aussi deux interrogations majeures.

La première question découle de l'effet modérateur de la dissonance émotionnelle sur le lien entre la latitude et la dépersonnalisation, observé dans notre population. Ainsi, la dépersonnalisation pourrait être un indicateur qui ne serait pas nécessairement négatif pour la santé psychique du salarié, dans certaines circonstances. L'activité de care en centre d'appels pourrait nécessiter des stratégies de régulation émotionnelle mettant à distance les

personnes en forte demande d'aide. L'importance de ces stratégies de régulation émotionnelle est souvent évoquée et révèle leur potentiel adaptatif face à des situations exigeantes (Ribert-Van de Weerd, 2011). Cette mise à distance émotionnelle, dite dépersonnalisation, pourrait permettre une prise en charge plus efficace dans un contexte d'urgence et moins coûteuse psychiquement pour le salarié. Nos résultats pourraient alors être interprétés ainsi : cette stratégie de distanciation pourrait être d'autant plus aisée à mettre en place que les salariés bénéficient d'une latitude décisionnelle élevée et sont confrontés à une dissonance émotionnelle forte.

La deuxième interrogation provient d'un résultat a priori paradoxal : le lien positif très fort entre un haut niveau de dissonance émotionnelle et un haut niveau d'accomplissement. Là aussi, il est peut être envisageable d'adopter une lecture orientée vers le bénéfice potentiel, en termes d'accomplissement professionnel, que le salarié peut retirer d'une capacité à gérer l'articulation entre des règles organisationnelles d'affichage émotionnel d'un certain type, et les émotions réellement ressenties. Alors que nous pourrions être tentés d'analyser cette situation comme potentiellement négative pour la santé psychique du salarié, il serait possible de l'envisager comme un indicateur de la capacité du salarié à gérer correctement ces situations de dissonance émotionnelle, du fait de son expérience. A la lecture des items d'accomplissement qui renvoient à une certaine satisfaction dans l'exercice du métier (par ex., *«je m'occupe très efficacement des problèmes de mes patients»*), on comprend que la dissonance émotionnelle envisagée comme un indicateur de compétences (par ex., *«dans votre travail il est important de ne pas laisser filtrer les émotions que la situation éveille en vous»*) dans le cadre du care soit liée positivement à l'accomplissement.

Ce résultat est à mettre en lien avec la méta-analyse des corrélations entre les trois dimensions du Maslach Burnout Inventory, réalisée par Lourel et Guéguen (2007). Les auteurs ont analysé les résultats publiés dans 27 recherches portant sur le burnout chez diverses populations de l'action sociale, du soin, de la sécurité et de l'éducation. Ils ont observé deux résultats majeurs. D'une part, l'épuisement et la dépersonnalisation sont toujours corrélés positivement ; nos résultats convergent dans le même sens. D'autre part, l'accomplissement personnel semble fonctionner de façon autonome par rapport aux deux premières dimensions. Les résultats sont hétérogènes et indiquent tantôt une corrélation négative avec les deux premières dimensions, tantôt une absence de corrélation. Une meilleure contextualisation de l'analyse des résultats pourrait probablement nous aider à mieux appréhender cette variabilité concernant l'accomplissement. Ainsi l'expérience du salarié, le type de population auquel il est confronté, la nature précise de son activité, pourraient être des indicateurs intéressants.

VII. CONCLUSION

Les travaux sur la dissonance émotionnelle connaissent un développement intéressant, mais restent trop souvent limités au contexte anglophone. Cette étude avait, entre autre ambition, celle de porter dans un

contexte francophone l'analyse d'un phénomène touchant potentiellement des millions de salariés. Nous avons observé que la dissonance émotionnelle est intimement liée à l'expression du burnout.

Cette confirmation du lien entre la dissonance émotionnelle et le burnout est bien entendu encourageante, mais elle prend, avec les résultats inattendus concernant la dépersonnalisation et l'accomplissement, une dimension encore plus stimulante. Afin de dépasser cette apparente contradiction, nous proposons d'élargir la réflexion au champ de l'adaptation, en particulier sous l'angle du coping. Les observations issues de certaines recherches (Grebot, 2010 ; Borteyrou, Truchot & Rasclé, 2009) plaident nettement en faveur d'une complexification de l'étude du coping, notamment lorsqu'il s'agit de populations de salariés évoluant dans le champ du care. Grebot (2010) indique, par exemple, qu'il est possible d'envisager la dépersonnalisation comme une stratégie de distanciation, et non strictement de déshumanisation telle que le laisse entendre la classification consensuelle établie par Maslach et al. (1996). Borteyrou et al. (2009) brossent un panorama très riche des stratégies de coping mises en œuvre par des infirmières. Ils constatent que certaines stratégies de coping renvoyant à une gestion des émotions sont associées à une réduction du niveau d'épuisement, ce qui vient contredire une bonne partie des résultats antérieurs indiquant que le coping « émotion » n'est pas une stratégie protectrice. Là aussi, une approche plus complexe des mécanismes de coping, alliée à une contextualisation précise, permettrait de faire avancer les connaissances en la matière.

Notre étude mériterait donc d'être répliquée et améliorée, notamment en prêtant attention à certains éléments. Il serait intéressant, dans la perspective d'une approche plus contextualisée, d'intégrer la dimension du soutien social. Ceci permettrait de mettre en relief les interactions éventuelles entre certaines stratégies collectives de coping et les dimensions du burnout. Une séquence qualitative (observation, entretien) aurait certainement permis d'affiner le recueil de données et de compléter l'analyse, par exemple en identifiant plus finement les caractéristiques de l'activité de care en centre d'appel. Une population d'enquête plus conséquente réduirait les biais d'échantillonnage, surtout si cela est croisé avec l'augmentation du nombre de sites de travail concernés (un seul site dans notre étude).

La dimension émotionnelle de l'activité au travail est devenue incontournable, quelles que soient les disciplines : ergonomie, psychologie du travail, psychologie de la santé. C'est ainsi que Cahour et Lancry (2011) écrivent que « l'activité est intrinsèquement constituée de mouvements affectifs en constante évolution et qui sont constitutifs de l'activité au même titre que l'action, la perception et la pensée ». La dissonance émotionnelle est une composante majeure du travail de care, où la compétence de l'aidant est notamment adossée à sa capacité à ne pas amplifier, mais au contraire à réduire les émotions souvent négatives (peur, angoisse) exprimées par la personne qui fait appel à lui. Dans ce cadre là, l'efficacité de l'aidant exige qu'il ne renvoie pas les mêmes émotions négatives à la personne qui a besoin de son soutien. La question n'est donc peut être pas « comment réduire la dissonance » (qui est une composante centrale de ce travail de care), mais « comment aider le salarié à gérer la dissonance, par

des moyens individuels et collectifs ». Le cas des centres d'appels présente une caractéristique supplémentaire, à savoir l'absence de l'utilisation de signaux visuels ou du contact physique pour prendre en charge la personne et faire face à sa demande. L'absence du non verbal est une contrainte avec laquelle composent les salariés du care en centre d'appel. Une meilleure connaissance de leur activité et des stratégies d'adaptation qu'ils déploient est une voie à suivre, tout autant pour contribuer à améliorer leurs conditions de travail que pour leur permettre d'être plus efficaces. C'est une des conclusions à laquelle aboutit la récente synthèse des publications sur le stress au travail réalisée par Ponnelle, Vaxevanoglou et Garcia (2012) qui soulignent la nécessité, pour les chercheurs s'intéressant au stress, de dépasser certains automatismes dans le choix des outils de mesure, et plus fondamentalement d'être au plus près de l'activité réelle des travailleurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124, 229-246.
- Adelmann, P. K. (1995). Emotional Labor as a potential source of job stress. In S.L. Sauter & L.R. Murphy (Eds), *Organizational Risk Factors for Job Stress*. Washington DC : American Psychological Association (pp. 371-381).
- Amiech, M. (2003). Entre personnalisation et gestion standardisée : Les paradoxes des centres d'appels. In Tripier, P., Mispelblom, F., Amiech, M., Maugeri, A. & Craipeau, S. (Eds), *Du politique dans les organisations. Sociologie des dispositifs de gestion*. Paris : L'Harmattan (pp. 89-104).
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labour in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88 - 115.
- Borteyrou, X., Truchot, D. & Rascle, N. (2009). Le stress chez le personnel travaillant en oncologie : une tentative de classification des stratégies de coping. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 15(4), 380-398.
- Bradley, H.B. (1969). Community bases treatment for young adult offenders. *Crime and Delinquency*, 15, 359-370.
- Briner, R. B. (1999). The neglect and importance of emotion at work. *European journal of work and organizational Psychology*, 8, 323-346.
- Burke, R. & Deszca, E. (1986). Correlates of psychological burnout phases among police officers. *Human Relations*, 39, 487-501.
- Cahour, B. & Lancry, A. (2011). Emotions et activités professionnelles quotidiennes. *Le Travail Humain*, 74(2), 97-106.
- Carmack, B. J. (1997). Balancing engagement and detachment in caregiving. *Journal of Nursing Scholarship*, 29, 139-143.
- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human services organization*. New York: Praeger.
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*. Versailles : INRA Editions.
- Dion, G. & Tessier, R. (1994). Validation de la traduction de l'inventaire d'épuisement professionnel de Maslach et Jackson. *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 26, 210-227.
- Dujarier, A.M. (2006). *L'idéal au travail*. Paris : Editions Le Monde, Presses Universitaires de France.
- Ekman, P. & Friesen, W.V. (1969). The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and coding. *Semiotica*, 1, 49-98.

- Freundenberger, H.J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Gilligan, C. (1982). *In A Different Voice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City: Doubleday.
- Grebot, E. (2010). Coping, styles d'effensifs et dépersonnalisation de la relation soignante d'urgence. *Annales medio-psychologiques*, 168 (9), 686-691.
- Grosjean V. & Ribert-Van de Weerd C. (2005). Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions : les effets du contrôle dans les centres d'appels. *Le Travail Humain*, 69, 355-378.
- Hasenfeld, Y. (1983). *Human Service Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Heuven, E. M. & Bakker, A. B. (2003). Emotional dissonance and burnout among cabin attendants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 81-100.
- Hinds, P. S., Quargnenti, A. G., Hickey, S. S & Mangum, G. H. (1994). A comparison of the stress-response sequence in new and experienced pediatric oncology nurses. *Cancer Nursing*, 17, 61-71.
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feelings*. Berkeley, CA: University Press.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L. & Schuler, R. S. (1986). Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630-640.
- Jeantet, A. (2002). L'émotion prescrite au travail. *Travailler*, 10, 99-112.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology*, 29(3), 284-297.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Laugaa, D., Rasclé, N. & Bruchon-Schweitzer, M., (2008). Stress and burnout among French elementary school teachers: a transactional approach. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 58, 241-251.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 3-20.
- Lewig, K. A. & Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 366-392.
- Lourel, M. & Gueguen, N. (2007). Une méta-analyse de la mesure du burnout à l'aide de l'instrument MBI. *L'Encephale*, 33(6), 947-953.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 5(9), 16-22.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The costs of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Niedhammer, I. (2002). Psychometric properties of the French version of the Karasek Job Content Questionnaire: a study of the scales of decision latitude, psychological demands, social support, and physical demands in the GAZEL cohort. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 75, 129-144.
- Ponnelle, S., Vaxevanoglou, X. & Garcia, F. (2012). L'usage des outils d'évaluation du stress au travail : perspectives théoriques et méthodologiques. *Le Travail Humain*, 75(2), 179-221.
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1990). Busy stores and demanding customers: How do they affect the display of positive emotions? *Academy of Management Journal*, 33, 623-637.

- Ribert-Van de Weerd, C. (2011). Les contraintes de travail et les stratégies de régulation émotionnelle en centre de relation clientèle. *Le Travail Humain*, 74, 321-339.
- Rutter, D. R. & Fielding, P. J. (1988). Sources of occupational stress: An examination of British prison officers. *Work and Stress*, 2, 291-299.
- Savett, L. A. (2000). Values and dealing with change: We define ourselves by the choices we have made. *Creative Nursing*, 6, 11-15.
- Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: a critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Stordeur, S., D'Hoore, W. & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organisational stress and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35, 533-542.
- Truchot, D. (2004). *Epuisement professionnel et burnout*. Paris : Dunod.
- Truchot, D. (2009). Le burnout des médecins généralistes : Influence de l'inéquité perçue et de l'orientation communautaire. *Annales Médico-Psychologiques*, 167, 422-438.
- Tschan, F., Rochat, S. & Zapf, D. (2005). It's not only clients: Studying emotion work with clients and co-workers with an event-sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 195-220.
- Van der doef M. & Maes S. (1999). The job demand-control model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13, 87-114.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M. & Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call center. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 311-340.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health*, 16, 527-545.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H. & Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 371-400.

RÉSUMÉ

Cet article traite des liens entre la dissonance émotionnelle et le burnout, dans le cadre d'une comparaison entre deux populations de salariés, travaillant en centre d'appels. La littérature indique que la dissonance émotionnelle est un facteur de burnout. Nous avons souhaité contribuer à ces travaux en soulignant le rôle tenu par la nature de l'activité de travail. Nous avons mené notre étude auprès d'une population qui présente deux caractéristiques qui sont très souvent associées à la dissonance émotionnelle et au burnout : d'une part le travail en centre d'appel, d'autre part l'activité de care. Jusqu'à maintenant, aucune étude n'a analysé les effets simultanés de ces deux facteurs.

La recherche présentée ici a deux objectifs. Le premier consiste à comparer, sur des critères de stress, burnout et dissonance émotionnelle, deux populations de salariés en centre d'appels, l'une étant en charge de problématiques d'ordre technique et commercial, l'autre étant spécialisée dans le traitement de problématiques liées au care (assistance téléphonique aux personnes âgées, urgence médicale, rapatriement...). Ces deux populations travaillent dans la même entreprise, avec

un mode d'organisation identique, seule la nature de leur activité les distinguant. Le deuxième objectif porte sur le rôle de la dissonance émotionnelle dans l'apparition du burnout. Les résultats obtenus indiquent bien une plus forte exposition aux risques de burnout et à la dissonance émotionnelle, chez les salariés de centre d'appels spécialisés dans le care, par rapport aux salariés évoluant sur des postes non care. On constate également le rôle modérateur de la dissonance émotionnelle sur le score de dépersonnalisation. Ce résultat indique qu'en situation de latitude décisionnelle élevée et de dissonance élevée, le score de dépersonnalisation est très fort. Nous proposons d'envisager la dépersonnalisation comme une stratégie de protection, par la distanciation, face aux exigences émotionnelles vécues par les salariés du care. Cette étude ouvre des perspectives stimulantes, notamment sur les liens potentiels entre les stratégies de coping et la dissonance émotionnelle.

Mots-clés : *Burnout, Care, Centre d'appels, Dissonance émotionnelle.*

Manuscrit reçu : avril 2012.

Accepté par F. Darses après révision : janvier 2013.