

Cahiers de Recherche du CEDAG

N° G 2010 - 02

APPROCHE ORGANISATIONNELLE DU STRESS DES SALARIES EN RELATION SERVICE CLIENT : A LA RECHERCHE D'UN CADRE D'ANALYSE

Laurence BOUVERESSE et Corinne BAUJARD***

* Docteur - Université Paris Est Marne- la- Vallée, Crépa Paris-Dauphine DRM 7088
laurencebouveresse@orange.fr

** Maître de Conférences - Université d'Evry Val d'Essonne, Chercheure associée Crépa Paris-Dauphine DRM 7088 - baujard.c@wanadoo.fr

Toute reproduction interdite

Le CEDAG et l'Université Paris Descartes n'entendent donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres aux auteurs.

**APPROCHE ORGANISATIONNELLE DU STRESS DES SALARIES EN RELATION SERVICE CLIENT :
A LA RECHERCHE D'UN CADRE D'ANALYSE**

Résumé : Les recherches sur le stress professionnel des salariés en relation service client dont le cœur de métier n'est ni la vente, ni le service à l'utilisateur n'ont pas suffisamment envisagé la question organisationnelle. Cet article traite des manifestations croissantes de stress chez ces personnels dont le rôle vis à vis du client, en face à face ou à distance s'est considérablement transformé ces dix dernières années. La vente et l'accompagnement du client dans un contexte d'accroissement de sa participation à la production du service avec la généralisation des ventes par Internet et en libre service constituent une nouvelle réalité de leur métier. A partir d'une recherche qualitative menée auprès de soixante dix salariés dans deux sociétés, en France, nous montrons comment certaines pratiques managériales peuvent générer du stress chez les salariés. Elles concernent notamment l'évolution du contenu des métiers qui créent un sentiment de dévalorisation chez les salariés. Ils ne se reconnaissent pas dans leur nouveau rôle commercial et sont en perte de repère identitaire.

Mots clés : Stress professionnel, pratiques managériales, relation service client, identité professionnelle.

Dealing with angry individuals, enduring verbal abuse without reacting negatively appears as an inherent part of the work of customer service employees. This research presents and tests a comparative framework to examine, not the effects of customer behavior, but the results of negative Human Resource management on occupational stress. We led semi-directive interviews involving 70 customer service employees from two different companies: one call center and one air passenger transportation company. The survey's results provide new insights on how the employees' well-being and the quality of service may be improved by appropriate human resource practices.

Key words : occupational stress, managerial practices, customer relationship management, emotional overload, non recognition.

1 – INTRODUCTION

Le stress au travail est au cœur des préoccupations des pays industrialisés. Les suicides au travail de salariés dans l'industrie automobile et plus récemment à France Telecom mettent en cause les modes de management d'entreprises qui génèrent des risques psychosociaux dans les activités de service (20% des dépenses de la sécurité sociale en France selon Bejan *et alii.*, 2004). Si le travail peut tuer par maladie ou accident professionnel, il peut désormais contraindre des salariés à « se tuer soi-même » (Dejours, 2009). Ainsi, dans la plupart des disciplines académiques s'intéressant à l'entreprise, on assiste à une prise de conscience grandissante de la nécessité d'analyser le stress dans une perspective organisationnelle. Dans le domaine de la relation client, de nombreuses recherches tendent de privilégier le stress des vendeurs en face à face ou à distance par rapport à un client ou un usager et mettent en avant

la dimension psychologique. Peu de travaux scientifiques ont été mobilisés sur une approche organisationnelle du stress de salariés qui accueillent, vendent et gèrent la relation service client. Pourtant, leur métier s'est profondément transformé avec l'obligation nouvelle de vendre et d'accompagner le client dans un contexte de coproduction du service avec la généralisation des ventes sur Internet et en libre service. Cet article tente de proposer un cadre d'analyse du stress de ces salariés à partir des modes de management des ressources humaines et de répondre à la question : En quoi certaines pratiques de gestion des ressources humaines contribuent-elles à un sentiment de dévalorisation chez des salariés dont les métiers se transforment et qui sont en perte de nouveaux repères identitaires ?

Si les théoriciens et praticiens ont conduit des recherches dans différents champs, peu de travaux ont été mobilisés pour sur le stress professionnel du salarié en relation service client. Aussi, l'approche organisationnelle est l'occasion de tester un cadre théorique qui s'appuie sur différents champs de recherche : psychologie, sociologie, sciences du travail et sciences de gestion (2). La méthodologie de recherche appliquée aux différents terrains (3) conduit à des résultats (4) qui seront discutés en conclusion (5).

2- CADRE THEORIQUE

L'analyse de la littérature académique sur le stress souligne l'intérêt de nombreuses disciplines pour le sujet. A partir des travaux de Seyle (1956) sur le « Syndrome Général d'Adaptation » (SGA), défini comme une « formidable réaction de notre organisme pour s'adapter aux menaces de notre environnement » (Légeron, 2003), les psychologues ont cherché à développer différents modèles de stress. Friedman et Rosenman (1964) analysent le phénomène par rapport aux traits de personnalité. Lazarus et Folkman (1984) soulignent le rôle du processus individuel d'adaptation aux situations de travail. Ces recherches ont en commun une attention toute particulière portée à l'individu. Cette approche se retrouve dans les travaux de recherche sur les salariés en contact avec le client ou l'utilisateur et font une large place à la théorie des rôles et plus particulièrement au conflit de rôle (Katz et Kahn, 1966). Elles laissent une moindre place à la problématique de l'émergence du risque psychosocial dans une organisation donnée. Or, « le stress professionnel renvoie à risque psychosocial dans une organisation où des individus ou salariés qui n'étaient pas malades le deviennent » (Lhuillier, 2008).

Les modèles de Karasek (1979) et Siegrist (1996) apparaissent dominants dans les enquêtes mobilisées par les entreprises sur le stress au travail (Sumer, 2003-2009). Le modèle de Karasek (1979) sur les « demandes psychologiques au travail » et « l'autonomie décisionnelle », modèle de référence de santé au travail, envisage pour la première fois le stress du point de vue organisationnel (Chanlat, 1999). Son élargissement au rôle du soutien social en fait un modèle incontournable en sciences de gestion (Karasek et Theorell, 1990). La charge de travail (faible ou forte) et le niveau d'autonomie dans la réalisation de la tâche conduisent à différentes situations de travail plus ou moins stressantes. Celles combinant une demande forte et peu d'autonomie décisionnelle conduit à un stress important. Le support social représenté par le soutien apporté par les collègues et la hiérarchie (support technique), par la famille et les amis (support émotionnel) modère le stress ressenti. La dimension « charges au travail » renvoie aux travaux en ergonomie dont le champ s'est considérablement élargi (Daniellou, *et alii*, 2006). L'ergonomie se définit comme une charge physique (de Montmollin, 1997) voire une charge cognitive ou émotionnelle (Dantzer, 2005). Les conditions déploiement des nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication conduisent à un accroissement des informations traitées par les salariés dans une unité de temps réduite (Cartron *et alii*, 2006). L'absence de formation, dans l'urgence participe à une « surcharge informationnelle » (Isaac *et al.*, 2008).

Le modèle psychologique de Siegrist (1996), deuxième modèle important dans la littérature de recherche sur le stress au travail se focalise sur l'équilibre entre les efforts fournis par les salariés dans une situation de travail et les récompenses fournies par l'organisation (matérielle, statutaire, estime). Le stress survient lorsque le salarié perçoit un déséquilibre entre l'effort fourni et la gratification. Les études menées par Siegrist (1996) posent une question importante : le rôle de la reconnaissance dans le travail, sujet qui mobilisent des regards croisés dans différentes disciplines. La reconnaissance au travail fait ainsi l'objet de recherches en sociologie par le biais des identités au travail (Dubar, 1991 ; Sainsaulieu, 1988), du sens et de la reconnaissance au travail (Dujarier, 2008) et de la culture professionnelle (D'Iribarne, 1989). De manière connexe, la question de la perception du rôle des salariés et des effets négatifs des conflits et ambiguïtés de rôle est posé par les sociologues (Katz et al., 1964). Dans un contexte de relation service client dominé par la pression concurrentielle, le salarié se sent de plus en plus pris en tenailles entre sa hiérarchie et le client (De Maugeri, 2006). Face à des pressions organisationnelles ou à des injonctions contradictoires, de la part de leur hiérarchie, les salariés peuvent être conduits à des manifestations de rejet. La question de la reconnaissance est centrale et se pose avec plus d'acuité dans la relation de service client qui fait l'objet de débats conceptuels riches autour des « rapports de dépendance, de domination, de coordination et de coopération » (Fougerollas *et al.*, 2004). Son statut est largement mis en évidence par celui qui accomplit le service et sa culture commerciale (Jeantet, 2001). Les changements de contenu de métier des salariés en relation service client dans certaines néo-bureaucraties, vers une dimension de plus en plus commerciale, participent à un certain mal-être des salariés (Dujarier, 2008) C'est ainsi que plusieurs chercheurs en gestion proposent une approche organisationnelle du stress professionnel à partir des approches psychologiques, sociologiques, des sciences du travail et du marketing.

Ainsi, dans sa représentation de la dynamique identitaire globale (**Schéma 1**), Sardas (2004) s'appuie sur les apports de la psychologie, de la sociologie et des sciences du travail en particulier l'ergonomie, la sociologie et la psychodynamique pour montrer le rôle central de la reconnaissance des savoirs, du pouvoir et du plaisir au travail comme source de motivation des salariés. Selon l'auteur, la constitution de nouveaux repères identitaires au travail des salariés dans des contextes de changement, constitue un enjeu clé de prévention du stress. De même, Chanlat (1999) s'inspire du modèle de Karasek et Theorell (1990) pour étudier les demandes au travail et sur celui de Siegrist (1996) sur la reconnaissance pour proposer un cadre d'analyse des relations entre les modes de gestion et le stress professionnel : Sont appréhendés dans son analyse le rôle des conditions et de l'organisation du travail, la nature des relations hiérarchiques, les types de structures organisationnelles, les systèmes d'évaluation et le contrôle des résultats, les politiques de gestion du personnel, les objectifs, les valeurs et la philosophie de gestion qui l'inspirent. « ensemble des pratiques managériales qui vont permettre à une organisation d'atteindre ses buts » (schéma 2). Le rôle de la « surcharge au travail » participe d'une analyse d'ergonome. Le rôle de la reconnaissance à travers les modes de gestion est étudié à partir des apports de la psychodynamique (Dejours, 2009) et de la sociologie.

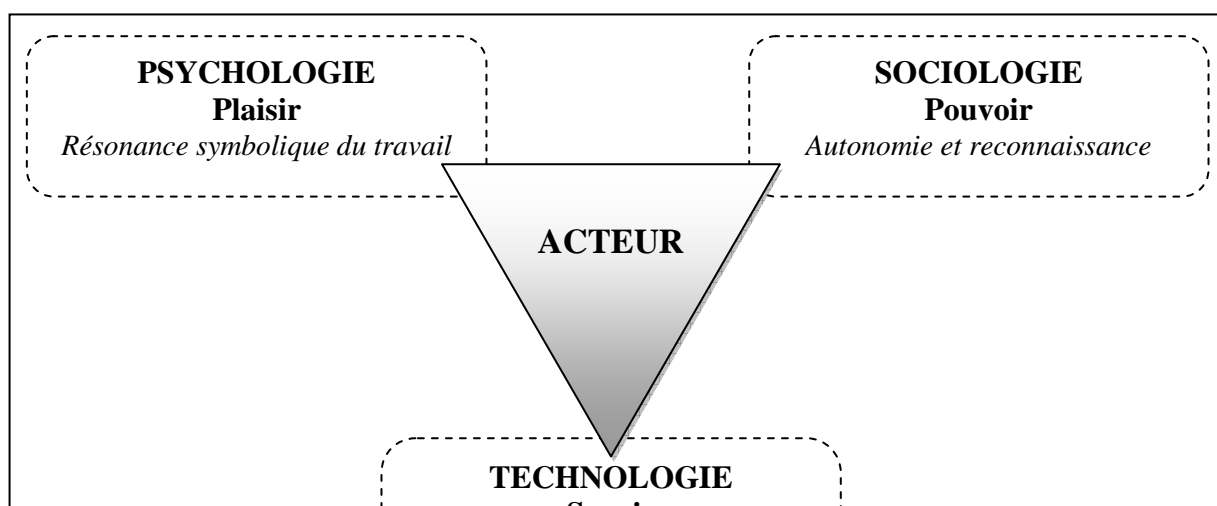


Schéma 1 – Dynamique identitaire de l'acteur selon Sardas (2004)

Par ailleurs, les sciences du marketing ont peu abordé le stress des salariés en relation service client. Une large place est consacrée au stress des salariés en relation avec des clients industriels (Business to Business) et aux conditions de la relation dans les nouvelles conditions de co-production des services par les clients (Bateson, 1985). L'intégration des salariés dans les démarches CRM représente une réelle difficulté dans les conditions d'excellence et d'urgence de la relation (Bagozzi, 1980, Gummeson, 1987, 1999). Le mal-être des salariés en relation service client dont le métier consiste essentiellement à accompagner, informer le client souvent contraint à trouver lui-même des solutions est peu abordé. C'est pourquoi dans cet article, propose d'aborder le rôle de certaines pratiques des ressources humaines sur le stress professionnel de ces salariés dont le métier s'est profondément transformé dans les dix dernières années. A l'appui de ces analyses, nous retiendrons le modèle de Chanlat est donc utilisé dans une approche focale sur les pratiques de gestion des ressources humaines. L'évolution imposée aux salariés des contenus de métier sans communication, les modes d'évaluation dévalorisants et culpabilisateurs sont étudiés en lien avec le stress professionnel des salariés.

3 – PRESENTATION DE L'ETUDE

Notre démarche est qualitative à la fois au niveau du recueil des données et du traitement. Dix entretiens exploratoires non directifs auprès d'une inspectrice régionale du travail, de Directeurs des Ressources Humaines, de membres du Comité d'Hygiène Sécurité et Conditions de Travail et de médecins du travail ont permis d'identifier deux organisations cibles où des enquêtes quantitatives sur le stress avaient été menées dans les deux dernières années révélant un niveau de stress important chez les salariés. à partir du questionnaire de Karasek (1979) et Siegrist (1996) qui représentent les deux cas étudiés (encadré 1).

Cas	Secteur d'activité	Relation client	Problématique d'entreprise
Cas A	Centre d'appels assurance mutualiste : site Compiègne	A distance	Polyvalence Recours exclusif aux logiciels de traitement de la réclamation Vente additionnelle
Cas B	Compagnie aérienne nationale de transport, site aéroport Roissy Charles de Gaulle	En face à face	Développement des ventes par automates Passage à une culture salariée commerciale

Encadré 1- Deux cas d'entreprise

L'étude porte sur deux cas d'entreprise. Le premier cas (cas A), est un centre d'appels internalisé d'une compagnie d'assurances mutualiste appartenant à l'économie sociale qui a connu des changements organisationnels qui ont causé un profond mal-être chez les conseillers. Le deuxième cas (cas B) concerne un site appartenant à la compagnie aérienne nationale. La déréglementation économique a conduit à placer la « relation service client » au cœur du dispositif managérial en privilégiant « le client rentable ». Soixante dix salariés âgés de 35 à 50 ans, cible mixte en majorité non cadre, ont été interviewés (encadrés 2 et 3).

Interviewé	Métier	Age	Ancienneté	Diplôme	Sexe	Statut
1. Béatrice	Téléconseillère sinistre	35 - 40	6 à 10	bac ou moins	femme	non cadre
2. Bernadette	Téléconseillère sinistre	40 - 45	0 à 5	bac ou moins	femme	non cadre
3. Bertrand	Téléconseiller sinistre	35 - 40	6 à 10	bac + 2	homme	non cadre
4. Benjamin	Téléconseiller sinistre	25 - 30	6 à 10	bac + 2	homme	non cadre
5. Barnabé	Encadreur téléconseiller sinistre	35 - 40	11 à 15	bac + 2	homme	cadre
6. Bruno	Téléconseiller sinistre	40 - 45	6 à 10	bac ou moins	homme	non cadre
7. Benoît	Téléconseiller sinistre	35 - 40	6 à 10	bac ou moins	homme	non cadre
8. Benjamine	Téléconseillère sinistre	35 - 40	16 et +	bac + 2	femme	non cadre
9. Bernard	Téléconseiller sinistre	30 - 35	6 à 10	bac ou moins	homme	non cadre
10. Berthin	Téléconseiller sinistre	35 - 40	6 à 10	bac + 2	homme	non cadre
11. Bérangère	Téléconseillère sinistre	40 - 45	6 à 10	bac ou moins	femme	non cadre
12. Baptiste	Téléconseiller sinistre	30 - 35	6 à 10	bac + 2	homme	non cadre

Dans *le cas A*, L'ancienneté se situe entre cinq et dix ans alors que le poste de télé-conseiller est défini par l'organisation comme un poste tremplin pour muter dans une perspective de progression de carrière. Les personnels interviewés ont reçu une formation technologique et générale. Les salariés ont un niveau d'études supérieur de deux ans au delà du baccalauréat. Les interviewés sont en majorité des hommes qui sont surreprésentés dans l'effectif. Un seul cadre a accepté d'être interviewé.

Dans *le cas B*, les salariés ont en commun la poursuite d'études qui ne s'est pas toujours concrétisée par l'obtention de diplôme. L'ancienneté est en moyenne de cinq ans et plus. L'encadrement a un profil spécifique. Les salariés ont été promus en interne au mérite. L'ancienneté est en moyenne de dix ans et plus chez ces salariés.

Interviewé	Métier	Age	Ancienneté	Diplôme	Sexe	Statut
1. Daniel	Agent commercial de réserve	35 - 40	6 à 10	bac ou moins	homme	non cadre
2. Damienne	Agent commercial de réserve	25 - 30	0 à 5	bac + 2	femme	non cadre
3. Didier	Agent commercial de réserve	30 - 35	6 à 10	bac + 4	homme	non cadre
4. Dominique	Agent commercial de réserve	25 - 30	6 à 10	bac ou moins	homme	non cadre
5. Dickens	Agent commercial de réserve	30 - 35	11 à 15	bac ou moins	homme	non cadre
6. Diane	Agent commercial contrôle voyageur	45 - 50	6 à 10	bac ou moins	femme	non cadre
7. Dimitri	Agent commercial	40 - 45	6 à 10	bac ou	homme	non cadre

8. Diana	vente d'abonnements Agent commercial boutique	30 - 35	16 et +	moins bac ou moins	femme	non cadre
9. Dorothée	Dirigeante d'une unité opérationnelle	25 - 30	6 à 10	bac + 2	femme	cadre
10. Dante	Agent commercial contrôle voyageurs	35 - 40	6 à 10	bac ou moins	homme	non cadre
11. Denise	Agent commercial contrôle voyageurs	30 - 35	6 à 10	bac ou moins	femme	non cadre
12. Dimiglio	Agent commercial contrôle voyageurs	40 - 45	6 à 10	bac ou moins	homme	non cadre
13. Debby	Cadre d'exploitation	40 - 45	16 et +	bac ou moins	femme	cadre
14. Danton	Agent commercial contrôle voyageurs	30 - 35	11 à 15	bac + 2	homme	non cadre
15. Devon	Agent commercial boutique	40 - 45	6 à 10	bac + 2	homme	non cadre

Le guide d'entretien a été élaboré comportant cinq thèmes : les caractéristiques signalétiques du répondant, la description du travail, le rôle du client, la personnalité de l'interviewé, les actions de l'organisation sur la prévention du stress au travail. La semi directivité permet de se recentrer sur les termes de l'étude tout en laissant s'exprimer les salariés de manière spontanée. Les thèmes ont émergé des entretiens informels dans la phase préparatoires et de la méthodologie adoptée en ergonomie et en psycho dynamique.

L'objectif est d'aborder avec le répondant des thèmes préalablement définis (Wacheux, 1996 ; Michelat, 1975). Ce procédé permet de recueillir des données similaires et de faire une comparaison entre les répondants à l'intérieur de chaque cas et entre les cas. Pour la fiabilité de l'analyse, nous avons eu le souci de ne plus faire évoluer le guide après la phase exploratoire. (Romelaer, 2005). Notre premier guide avait été élaboré à la suite de la rencontre avec les institutionnels. Des facteurs objectifs de risque psychosocial avaient été repérés par les Inspecteurs et les Médecins du Travail.

Notre guide a évolué à partir de notre revue de littérature. Les apports de l'ergonomie et de la psycho dynamique nous ont amené à poser des questions de plus en plus larges pour repérer dans le discours des répondants les éléments spontanés (Bardin, 1991). Notre guide comporte quatorze questions articulées autour de trois thèmes : le travail et ses difficultés, le client et l'individu. Le choix d'une première question très large avait pour objectif de faire émerger les éléments spontanés du discours. Nous avons un ordre prédéterminé dans notre questionnement mais nous nous sommes adaptés au discours du répondant. Nous avons essayé de mettre en avant tous les thèmes du guide d'entretien en abandonnant parfois certains qui n'avaient pas de sens dans le cadre de l'interview. Les thèmes nous servaient de guide pendant les entretiens et nous permettaient dans certains cas, de recentrer l'interview lorsque les répondants avaient un discours décousu. (Romelaer, 2005).

GUIDE D'ENTRETIEN SALARIE

Entreprise :
Fonction :
Date :

1^{er} thème : signalétique du répondant. Il s'agit de cerner les éléments objectifs liés à la situation de l'individu dans l'organisation.

Entreprise :
Fonction :
Sexe :
Diplôme :
Age :
Ancienneté :

2^{ème} thème : comprendre les demandes de travail, les difficultés rencontrées et les conséquences sur la santé. Les questions très larges permettent de faire émerger les éléments spontanés du discours.

- Q.1 : Pouvez-vous me décrire votre travail ?
- Q. 2 : Quelles sont les tâches attendues ?
- Q. 3 : Quelles difficultés rencontrez-vous ?
- Q. 4 : Comment les gérez-vous ?
- Q. 5 : Est-ce que cela a des conséquences sur votre santé ?

3^{ème} thème : appréhender l'importance du client sur le stress

- Q. 6 : Parlez moi plus spécifiquement des difficultés liées à la relation service client ?
- Q. 7 : Ces difficultés tiennent-elles à un manque de moyens ?
- Q. 8 : S'agit-il d'un manque de formation ? Le rythme de travail pour traiter le problème du client est-il en cause ?
- Q. 9 : Les difficultés sont-elles liées au comportement du client ?

4^{ème} thème : percevoir le rôle de la personnalité

- Q. 10 : Est-ce que dans votre travail précédent vous avez été confronté à cette situation ?

5^{ème} thème : mesurer le niveau de support social technique. Nous n'avons pas souhaité questionner le support émotionnel qui avait été abordé lors des questionnaires précédents

- Q. 11 : Avez-vous pu en parler à votre encadrement, à la direction, à vos collègues ?
- Q. 12 : Si non pourquoi ?

6^{ème} thème : appréhender les actions de l'organisation

- Q. 13 : Etes-vous seul(e) à ressentir ce type de difficultés ?
 - Q. 14 : Quelles solutions pourraient être apportées ?
- Je vous remercie.

Encadré 4 – Guide d'entretien

Project: sauvegarde 10 06 22H 27

User: Administrator

Date: 27/07/2006 - 21:00:14

NODE LISTING

Nodes in Set: All Tree Nodes
Created: 10/06/2007 - 22:28:00
Modified: 10/06/2007 - 22:28:00
Number of Nodes: 185

- 1 (1) /Facteurs organisationnels
- 2 (1 1) /Facteurs organisationnels/**charge physique**
- 3 (1 1 1) /Facteurs organisationnels/charge physique/poids
- 4 (1 1 2) /Facteurs organisationnels/charge physique/réduction du nombre de poste
- 5 (1 1 3) /Facteurs organisationnels/charge physique/réduction des temps morts

6	(1 1 4) /Facteurs organisationnels/charge physique/manque de place
7	(1 1 5) /Facteurs organisationnels/charge physique/commencer tôt [...]
14	(1 2) /Facteurs organisationnels/ charge cognitive
15	(1 2 1) /Facteurs organisationnels/charge cognitive/responsabilisation
16	(1 2 2) /Facteurs organisationnels/charge cognitive/files d'attente
17	(1 2 3) /Facteurs organisationnels/charge cognitive/manque d'information
18	(1 2 4) /Facteurs organisationnels/charge cognitive/contrôle
19	(1 2 5) /Facteurs organisationnels/charge cognitive/monotonie [...]
52	(1 3 1) /Facteurs organisationnels/ charge émotionnelle /pas d'évolution
53	(1 3 2) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/pas de gestion des hommes
54	(1 3 3) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/changement de poste imposé
55	(1 3 4) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/reconnaissance financière
56	(1 3 5) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/temps d'attente
57	(1 3 6) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/manier de l'argent
58	(1 3 7) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/incompétence de la hiérarchie
59	(1 3 8) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/se taire
60	(1 3 9) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/pas de respect de la vie privée
61	(1 3 10) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/objectifs à atteindre
62	(1 3 11) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/prescription dénuée de sens
63	(1 3 12) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/peur
64	(1 3 13) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/problèmes familiaux
65	(1 3 14) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/perte d'autonomie
66	(1 3 15) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/désresponsabilisation
67	(1 3 16) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/endorsement
68	(1 3 17) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/perte de sens
69	(1 3 18) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/pas de changement
70	(1 3 19) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/non reconnaissance du client
71	(1 3 20) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/travail de mauvaise qualité
72	(1 3 21) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/pas de reconnaissance par la hiérarchie
73	(1 3 22) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/relations avec les syndicats
74	(1 3 23) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/dévalorisation
75	(1 3 24) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/infantilisation
76	(1 3 25) /Facteurs organisationnels/charge émotionnelle/surbooking
77	(1 4) /Facteurs organisationnels/ latitude décisionnelle
78	(1 4 1) /Facteurs organisationnels/latitude décisionnelle/pas autonomie
79	(1 4 1 1) /Facteurs organisationnels/latitude décisionnelle/pas autonomie/implicite
80	(1 4 1 2) /Facteurs organisationnels/latitude décisionnelle/pas autonomie/explicite
81	(1 4 2) /Facteurs organisationnels/latitude décisionnelle/autonomie
82	(1 4 2 1) /Facteurs organisationnels/latitude décisionnelle/autonomie/implicite [...]
84	(1 5) /Facteurs organisationnels/ support social
85	(1 5 1) /Facteurs organisationnels/support social/pas de reconnaissance de la hiérarchie
86	(1 5 2) /Facteurs organisationnels/support social/aide de la hiérarchie
87	(1 5 3) /Facteurs organisationnels/support social/conflit avec la hiérarchie
88	(1 5 4) /Facteurs organisationnels/support social/pas de solidarité collègues
89	(1 5 5) /Facteurs organisationnels/support social/psychologue

Encadré 5- CODAGE D'APRES NVIVO

Les entretiens semi-directifs de 60-90 minutes enregistrés ont fait l'objet d'une retranscription intégrale. De nombreuses sources secondaires (rapports, notes de service...) ont été exploitées. Les entretiens ont été analysés selon le protocole de recherche de Miles et Huberman (1991). Un premier niveau de codage a partir d'un logiciel de traitement qualitatif des données a permis d'identifier des paramètres de stress (encadré 4). Le deuxième niveau de codage a permis de faire émerger des paramètres organisationnels spécifiques du stress des salariés. L'encadré 5 présente les principaux résultats de la recherche.

4 – PRINCIPAUX RESULTATS

Les principaux points ressortant des entretiens sont présentés dans les encadrés 5a) et 5b). Notre étude souligne d'une part les impacts des choix managériaux de la gestion de la relation service client sur la surcharge au travail des salariés étudiés : physique, cognitive et émotionnelle. D'autre part, le management des ressources humaines qui accompagnent les changements de contenu de métier semblent conduire à un sentiment de dévalorisation de ces

salariés qui ne trouvent plus de sens à leur travail et se sentent inutiles. Le client n'apparaît pas comme une source majeure de stress au travail pour ces salariés.

Stress Professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Stress important lié à la charge émotionnelle - Non reconnaissance du rôle de l'expert
Modes de management	<ul style="list-style-type: none"> - Mode de gestion néo taylorien non régulé - Exigence de polyvalence et de flexibilité sans compensation financière ou reconnaissance - Autonomie non compatible avec les demandes de l'organisation - Confiscation des identités au travail - Absence de communication avec la hiérarchie et manque de visibilité sur l'avenir - Pas de perspective d'évolution
Client	<ul style="list-style-type: none"> - N'apparaît pas comme une source de stress - Est mécontent mais a raison - Menace de changer de fournisseur - Le télé-conseiller à une mission de qualité de service
Salarié	<ul style="list-style-type: none"> - Salariés qui se reconnaissent dans leur rôle d'expert et qui se sentent dévalorisés par le changement de poste - Résistance au changement s'accompagne de conséquences physiques, « les salariés se rendent malades » - Stratégie de repli, d'évitement et désimplication

Encadré 6 a - Résultats de la recherche - Cas A

Le client	<ul style="list-style-type: none"> - agressif, s'en prend à l'entreprise. - Agressif verbalement et parfois physiquement. - Pressé et arrogant. - Reconnaissant - Exigence de réactivité.
Les modes de management	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des effectifs, absentéisme : demande de plus de flexibilité. - Exigence de polyvalence sur la connaissance des produits en grande ligne. Peu de formation. - Peu d'accompagnement des salariés dans le changement de métier. - Peu de communication sauf descendante. - Peu de perspectives d'évolution. - Motivation par la labellisation et la prime. - Peu de reconnaissance de la hiérarchie intermédiaire.
Les salariés	<ul style="list-style-type: none"> - Démotivation - Peur sur le devenir de l'emploi. - Motivé - Entraide

Encadré 6b - Résultats de la recherche cas B

La discussion des résultats au regard des concepts mobilisés en première partie permet d'identifier certains éléments à l'origine du stress dans un contexte de changement.

5 – DISCUSSION

Le rôle de la relation service client par l'organisation permet d'appréhender la surcharge au travail des salariés. La politique de gestion des ressources humaines semble à l'origine du stress professionnel dans un contexte de changement de métier (Annexe 1).

5.1 Concilier objectifs commerciaux et santé physique et psychique et émotionnelle des salariés

L'analyse des deux cas confirme un certain mal-être chez les salariés étudiés. L'accroissement des addictions, la prise de poids, la fatigue chronique et les vertiges ou malaises vagues repérés lors des entretiens sont des signes de: « *notre rôle est d'accompagner les clients aux machines en libre service* ». Ils souffrent d'un manque de reconnaissance du stress selon les médecins du travail. Plus que le client, ce sont les nouvelles modalités de la gestion de la relation service client qui semblent à l'origine du stress des salariés.

Au sein des entreprises étudiées, les salariés ont une forte culture de métier technologique qui entre en conflit avec l'adoption d'une culture commerciale. Dans le cas A, la vente de produits additionnels n'a pas de sens. Pour les salariés, leur mission est d'aider le sociétaire, victime d'un sinistre. Répondre à tous les types de sinistre, au nom de la polyvalence et de la demande du client dépasse leurs capacités cognitives. Dans le cas B, les salariés souffrent d'un manque de respect du client qui s'est démocratisé. L'injonction managériale, d'accompagner le client aux bornes en libre service, rencontre de nombreuses réticences de la part de certains salariés : « *le client se demande à quoi on sert. Il nous demande ce que l'on fait là* ». Cependant, dans les deux cas, les salariés pensent pouvoir gérer à condition d'avoir le soutien de leur hiérarchie.

A contrario, l'approche commerciale de la relation service client participe à un mécontentement du client et à une surcharge physique, cognitive et émotionnelle chez les salariés étudiés.

Les deux sociétés ont développé une approche productiviste du client. Elle se traduit par des expressions du type « *le client est un temps d'appel* », « *le client est une vente* », « *le client est un compte à fidéliser* ». Le client devient « un alibi » pour demander plus de polyvalence et de flexibilité au salarié. Notre étude rejoint les travaux de sociologie de gestion sur les modes de management qui instrumentalisent le client pour obtenir plus des salariés (Maugeri, 2006). L'accroissement de la flexibilité et de la polyvalence, dans un contexte de faible autonomie et de non reconnaissance apparaissent des paramètres essentiels du stress des salariés dans l'ensemble des cas étudiés. L'évolution commerciale des métiers sans prendre en compte la culture française de la relation service client est à l'origine d'un mal-être très important chez les salariés partagés entre le « désir de bien faire et les injonctions managériales de faire vite ». Le soutien organisationnel du management intermédiaire, des collègues et des syndicats apparaît au contraire comme modérateur de stress.

Les salariés évoquent un accroissement de la pénibilité physique consécutif à la gestion des effectifs en flux tendus et à l'accroissement du nombre de tâches à effectuer dans une même unité de temps par rapport au passé. L'exigence de productivité se traduit par une augmentation du nombre d'appels à traiter au sein du centre d'appels. Parallèlement, on demande aux salariés de répondre à des problématiques client de plus en plus large en l'absence de formation et dans un temps prescrit qui ne tient pas compte de la spécificité et de la complexité du problème posé. Il illustre les effets pervers de la responsabilisation des salariés qui est une manifestation de la déresponsabilisation de l'organisation vis-à-vis du salarié (Aubert, 2007).

Les cas étudiés conduisent à observer un décalage entre le projet de « service au client » et la focalisation sur le « client rentable ». Au sein du cas A (centre d'appels internalisé), la gestion de la relation client, axée sur la polyvalence du conseiller et la vente conduisent les salariés à traiter en surface « le problème client ». L'urgence au temps, la contrainte de la vente additionnelle crée un sentiment de mal être et une surcharge physique, cognitive et émotionnelle forte.

Au sein du cas B (compagnie de transport aérien), la politique commerciale se traduit par la mise en place de pratiques d' « occupation des vols » pour la clientèle de classe économique. Les salariés en « face à face » (*front line*) deviennent ainsi des boucs émissaires : « *j'appréhende cette période où je vais devoir expliquer aux clients qu'ils ne vont pas prendre leur vol* ». La gestion de l'exploitation en juste à temps dans cette société de transport aérien s'accompagne d'une exigence de mobilité accrue chez les salariés au service du client dans un espace qui ne cesse de s'agrandir. Les salariés disent « *avoir le sentiment de courir partout* » et constatent également une disparition des temps de récupération. Le service au client dans l'immédiateté, la flexibilité comme norme créent une surcharge physique, cognitive et émotionnelle chez les salariés qui se sentent dépassés par rapport à la formation dans l'urgence. La lenteur des logiciels informatiques les empêche souvent de répondre à un client très informé par internet. Ils ont le sentiment d'être mis en incompetence devant le client. Ils considèrent « *mal faire leur travail* » et réagissent par des pathologies de surcharge émotionnelle : fatigue chronique, ballonnements, maux de tête. Le recours systématique aux logiciels, les scripts conduisent à une taylorisation de la relation client qui prive les salariés de toute autonomie et créativité. C'est ainsi que les choix managériaux vis à vis du client amènent le salarié à une mise en incompetence face au client.

Les deux cas étudiés illustrent ainsi le rôle du manque d'autonomie et des exigences fortes au travail dans la genèse du stress professionnel (Askenasy, Cartron, De Coninck, 2006). Dans la relation de service client plus que dans d'autres métiers, les salariés doivent gérer leurs émotions (Dantzer, 2005). Le travail en juste à temps, le rythme des sollicitations, la diversité des demandes et des comportements des clients nécessitent une adaptation continue de la part des salariés qui doivent rechercher un état émotionnel stable. Dans tous les cas, qu'il s'agisse de relation en face-à-face ou à distance, y compris avec un client difficile, le salarié doit rester positif, confiant, optimiste et capable de maîtriser ses émotions.

Ce cas conforte les conclusions de la recherche de Leplat et Cluny (1984) sur le rôle des sollicitations physiques, cognitives et émotionnelles qu'ils qualifient de surcharge psychosociale. de surcharge psychosociale. L'incapacité des opérateurs à prendre des initiatives participe à cette charge. Dans le champ de la psychodynamique, Carpentier-Roy (2000), Dejours (1980) soulignent la nécessité de laisser la place « à l'énergie créatrice, aux savoirs informels ». Ce n'est qu'ainsi que les salariés peuvent s'adapter aux exigences contradictoires intrinsèques à toute activité. Ce constat met en avant les limites de la démarche « *Consumer Relationship Management* » (CRM) qui se focalise sur le Management, la Relation Client mais pas de la valorisation des salariés au service du client Aussi, c'est moins le client que les modes de management des salariés qui sont à l'origine du stress conscient des salariés.

5.2 Valoriser des salariés en perte de repère identitaire par un management des ressources humaines responsable.

La déspecialisation conduit à sentiment de « trahison » chez les salariés étudiés qui se percevaient comme des experts. La transformation de leur métier vers une dimension de plus en plus commerciale sans nouveau repère identitaire contribue à un sentiment de mal-être. L'évaluation sur le mode de la culpabilisation. Les salariés se sentent peu reconnus dans leur nouveau rôle.

Redonner du sens au travail

Dans ce contexte spécifique de travail, le salarié accorde une très grande importance à la façon dont il est managé et valorisé par sa hiérarchie. L'analyse qualitative du discours des répondants montre qu'ils se sentent peu appréciés et soutenus par leur hiérarchie (Bardin, 2001). Alors que l'intensification de la charge de travail est ressentie comme une source de stress chez la plupart des salariés interviewés, les pratiques de gestion des Ressources Humaines sont également perçues comme dévalorisantes. Le management qui relève plus de la gestion du personnel est à l'origine d'une certaine souffrance au travail. Les chargés de relation service client sont recrutés à de faibles niveaux de qualification, les salaires sont peu élevés. La formation s'opère dans l'urgence tandis que les perspectives d'évolution de carrière s'éloignent avec la transformation des métiers vers le remplacement des hommes par les machines. Menacés dans leur devenir professionnel, les salariés ressentent un profond mal-être.

L'évolution de l'organisation du travail vers des fonctions polyvalentes où la flexibilité induit moins d'autonomie, est à l'origine du stress professionnel des salariés dans les deux cas étudiés. En effet, les pratiques de gestion des Ressources Humaines découragent les salariés qui ne perçoivent pas toujours le sens de la prescription attendue en lien avec la spécificité culturelle de la relation service client. Cette distorsion donne le sentiment aux salariés d'être confrontés à des conflits de rôle. Le changement de contenu de métier vers une dimension plus commerciale, sans accompagnement par les managers de proximité, crée un profond mal-être chez les salariés particulièrement dans les étudiés qui pensent être des experts. Le changement de contenu de métier est ressenti comme une confiscation de l'identité au travail et une « trahison ».

Les nouvelles prescriptions managériales axées sur la vente sont à l'origine d'une perte de repères identitaires et d'un profond mal-être dans les deux cas étudiés. Les salariés se sentent dépossédés de leur rôle. C'est ainsi que dans le cas A la relation de service client est pensée comme une relation de « réparation » (Jeantet, 2003) par rapport au client. La norme de temps d'appels, la contrainte exercée par le guide d'entretien à distance « empêche ce rôle ». Les salariés ont le sentiment de « mal faire leur travail » et ressentent une certaine souffrance.

Dans les deux cas étudiés, les salariés se voient comme des experts, reconnus pour leur savoirs et savoir-faire techniques. Ils ont développé une identité professionnelle proche du modèle professionnel (Sainsaulieu, 1995). Ce modèle se caractérise par une socialisation faible et un niveau d'intégration fort par les interactions dans le travail. Grâce à leur expérience, ils ont construit des compétences qu'ils ont intériorisées et que l'utilisation des logiciels les empêche de mobiliser. Ils ont un rejet pour la culture commerciale, le métier de vendeur apparaissant comme dévalorisant à leurs yeux. Du point de vue des modèles identitaires, ils n'adhèrent pas au modèle émergent de service public qui implique des logiques de service client orientées vers la performance commerciale et la productivité schéma.

L'accroissement de la participation du client à la production du service avec la généralisation des bornes en libre service entre en conflit avec la vision des salariés de leur rôle d'expert et de la qualité de service. Les salariés se sentent contraints par des objectifs auxquels ils n'adhèrent pas sur le fond. Les résultats de la recherche posent la question à partir des identités au travail du sens au travail. La question de l'évolution des métiers, sans nouveau référentiel métier, amène également à montrer les effets de la perte de repère identitaire sur le stress. Ce constat, issu de la recherche, prolonge les recherches en sociologie (Dujarier, 2008) et en psychodynamique (Dejours, 1980, 2008) dans une approche organisationnelle. « L'impossibilité de se reconnaître dans son travail conduit à renoncement au travail qui peut avoir un coût psychique très lourd » (Lhuillier, 2008). Les salariés lorsqu'ils adressent des critiques à leur propre activité développent un sentiment d'être contraint « à

faire un sale boulot ». La perte de sens du travail accompli, l'impossibilité de se reconnaître dans ce que l'on fait représente une question toute aussi importante que le manque de reconnaissance par les autres. L'absence de communication conduit à un manque de visibilité des salariés sur leur avenir, ce qui les fragilise (Clot, 2007).

La relation au sociétaire dans le cas B (centre d'appels mutualiste) tire toute sa valeur et son sens de la qualité de service. Pour les télé-conseillers « servir le client » c'est lui consacrer du temps et le traiter comme un client unique. L'urgence au temps, imposée par les nouvelles normes d'organisation du travail, la contrainte de vente additionnelle sont vécues comme un non sens par les salariés. La vente additionnelle au service est ressentie comme une injonction paradoxale et une forme de non reconnaissance des salariés qui se considèrent comme des experts de l'assurance : « *nous ne sommes pas des vendeurs de savonnettes* » ; « *notre métier est complexe, nous sommes des experts, pas des machines* ». Les changements imposés par le management sans accompagnement ni communication sont mal vécus (Petit, 2005) et génèrent une résistance qui amène les salariés à ne pas se projeter dans des perspectives d'évolution de carrière, inexistantes pour eux de manière générale. L'analyse qualitative des entretiens rappelle la spécificité française de la culture professionnelle des salariés de la relation service client. Dans ce cas B, les salariés se valorisent également à travers leur compétence technique : « *le transport, c'est complexe, technique* ». L'évolution des technologies de service (gestion des vols en back office) semble vider leur métier de sa substance. Ils ne se reconnaissent pas dans ce nouveau rôle d'accompagnement du client aux bornes : « *nous sommes jugés sur notre capacité à aider le client dans sa démarche à produire le service ; il faut sourire aux bornes* ».

C'est ainsi que se pose la question de l'accompagnement organisationnel dans la gestion du stress des salariés, de la formation et des objectifs fixés aux managers. La culture française de la relation de service a peu à voir avec la culture anglo-saxonne. Servir le client comporte pour le salarié une dimension servile. Par rapport à un contexte de travail où les salariés sont en perte de repère et réticents au travail commercial, l'enjeu est d'impulser une nouvelle dynamique identitaire. L'acquisition de nouveaux savoirs, savoir-faire et savoir-être par les managers intermédiaires reste un présupposé (Boltanski et Chapiello, 1995). Les résultats de notre étude montrent que les managers sont généralement peu formés pour conduire ces missions. Ils se trouvent placés dans une ambiguïté de rôle : contrôler le travail et faire adhérer les salariés. L'exigence nouvelle de performance les place devant des injonctions paradoxales (Tessier, 2006). Ils sont eux-mêmes placés sous pression et appliquent des modes opératoires orientés sur les procédures plus que sur la valorisation des compétences.

Repenser les modes d'évaluation

Notre recherche auprès des entreprises amène à constater un renforcement du contrôle des salariés en permanence de la performance et du comportement vis à vis du client. Dejours (1993) observe une certaine dérive de l'appréciation du travail qui porte davantage sur l'appréciation de la personne. Théoriquement, il existe des normes objectives dans l'évaluation des salariés en relation service client. Dans les faits, les pratiques d'évaluation sont le fait de la Direction. Malgré des normes négociées sur le contenu de l'évaluation des compétences, on observe des pratiques qui posent la question du rapport du hiérarchique. Dans la relation service client, telle que nous l'étudions, où la vente n'est pas le cœur du métier, l'objet de l'évaluation est le savoir être du salarié. L'évaluation par le cadre comporte donc un part de subjectivité et pose la question de la capacité du cadre à évaluer. Ces modes d'évaluation conduisent à un mal-être des salariés qui ressentent une certaine iniquité (Dejours, 2003). Les modes d'évaluation, à chaud, sur le principe de la culpabilisation, s'accompagnent d'un certain mal-être. Les salariés se trouvent évalués sur des critères

commerciaux, nouveaux : la vente dans le cas A, le sourire, la qualité du service et la capacité à se maîtriser dans les situations conflictuelles avec les clients dans les deux cas, la rareté des signaux positifs par la hiérarchie participent à un sentiment de non reconnaissance des efforts. Les salariés se sentent surveillés, non accompagnés. Les résultats de cette recherche confortent les conclusions de Dejours (2000-2008) sur le rôle de l'évaluation dans la souffrance au travail.

L'évaluation va de pair avec la reconnaissance qui est au cœur de la motivation du salarié. En l'absence de reconnaissance, « le travail au delà de la souffrance inévitable qu'il occasionne à celui qui travaille, de peur lui projeter vers la décompensation psychopathologique et la maladie (Dejours, 2003, p 252). La reconnaissance comporte trois dimensions : dimension pour la hiérarchie, pour le client et pour soi. L'absence de formation, la formation dans l'urgence, l'absence de perspective d'évolution de carrières à partir d'une évaluation des compétences mobilisables conduisent les salariés à une extrême souffrance. Le retour sur expérience au sein de la compagnie d'assurances où le « contrat social a été renégocié à la suite d'une plainte du CHSCT a montré les effets positifs d'une valorisation des salariés par leurs managers de proximité et d'une incitation financière dans l'adoption d'une culture commerciale.

Les résultats de la recherche posent la question de la reconnaissance du travail des salariés par la hiérarchie. Les salariés étudiés ont peu de perspective d'évolution de salaire et de carrière, ce qu'ils interprètent comme un signe de disparition à terme de leur métier..

L'objet de cet article était de nous appuyer sur le cadre d'analyse du stress professionnel proposé par Chanlat (1999) pour comprendre le stress des salariés en relation service client. La recherche confirme les apports des deux modèles en santé au travail (Karasek et Theorell, 1990 ; Siegrist, 1986) tout en faisant émerger de nouvelles dimensions.

Les résultats de notre étude confirment les effets négatifs de la surcharge au travail des salariés étudiés d'une gestion de la relation service client plus axée sur la productivité que sur la qualité de service. Les salariés se sentent mis en incompetence (Dejours, 2008, p. 49) et vivent mal leur nouveau rôle. Ils mettent en avant le rôle de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la dévalorisation des salariés. En l'absence de nouveaux repères identitaires, les modes d'évaluation conduisent les salariés à se déprécier.

Plus que le client, ce sont bien l'incompréhension des nouveaux rôles, dans un contexte spécifique et les pratiques de GRH dans des changements de métiers qui sont à l'origine du stress professionnel des salariés étudiés.

Le retour sur expérience du cas B (centre d'appels internalisé) montre qu'il existe des espaces de remédiation au mal être des salariés. La modification de la politique des ressources humaines à travers les managers de proximité dans le champ de la relation service client que nous avons étudiée demeure essentielle. Au sein de la compagnie d'assurances (cas A), le passage à une nouvelle culture commerciale de service axée sur la performance, sans accompagnement managérial s'était accompagné d'une dégradation de la santé des salariés et organisationnelle (accroissement des arrêts de travail, augmentation du nombre d'appels sortants perdus).

En 2008, un nouveau « *contrat social* » a été renégocié. Les encadreurs sont devenus des managers de proximité qui font davantage confiance aux télé conseillers et leur redonnent une certaine autonomie. Contrairement au management passé (période 2005-2007) où l'absence de respect de la norme conduisait en fin de journée à des évaluations sur le mode de l'interrogation et de la sanction, le manager de proximité essaye de comprendre pourquoi le temps d'appel est plus long. L'évaluation se fait depuis 2008 dans la durée et non plus sur le mode de « l'interrogatoire à chaud ». L'organisation a également mis en place un système de

primes basé sur les appels entrants non perdus. Celle-ci est systématiquement reconduite tous les ans. Toute amélioration du service client, selon les normes de l'organisation, permet aux salariés d'envisager une augmentation de salaire. La décision managériale de créer un manager de projet technique référent a redonné du sens au travail aux salariés. Par sa présence sur le plateau, son écoute, la confiance qu'il inspire, il impulse les nouveaux axes de la politique commerciale. Ceci nous amène à une préconisation managériale : la nomination d'« un référent métier » qui accompagne les salariés dans le passage d'une « culture technologique » à une « culture commerciale » et qui valorise leur travail dans un nouveau référentiel de compétences. Le manager de proximité est un facteur important de régulation du stress professionnel.

Cette recherche comporte des limites. En effet, le stress professionnel a été privilégié selon une dimension organisationnelle ; les approches psychologique et interindividuelle ont été admises comme postulat. C'est une première limite. Les situations violentes ou d'extrêmes incivilités n'exclut pas que le client incivil est une réalité qui pose la question du support organisationnel dans la gestion des conflits par les salariés. A l'évidence, l'évolution de la situation observée ne peut qu'encourager à réaliser une étude longitudinale dans une entreprise en tenant compte de la diversité des différents métiers de la relation service client. Enfin, les dimensions psychologiques et le rôle de la spécificité de la culture commerciale du service, en France, mériteraient d'être approfondies dans la mise en œuvre du changement organisationnel.

Une approche pluridisciplinaire orientée sur la satisfaction globale à la fois des clients et des salariés pourrait déboucher sur une nouvelle charte de qualité relation client. Dans une logique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), la démarche standardisée de certification et de labellisation trop souvent mise en avant pour justifier de nouveaux processus de relations clients dans les entreprises de service devrait être ainsi dépassée.

BIBLIOGRAPHIE

- Alter ,N., (2006), *Sociologie du monde du travail*, PUF.
- Aubert, N. et De Gaulejac V., (2007), *Le coût de l'excellence*, Seuil.
- Askenazy, P., Cartron D., De Coninck F., Gollac, (2006), *Organisation et intensité du travail*, Octares Editions.
- Bejean, S., Taieb-Sultan, H., Trontin, C. (2004) « Conditions de travail et coût du stress : une évaluation économique » *Revue Française des Affaires Sociales*.
- Bonoma, T.V., Zaltman, G., Johnston, W.J., (1977), « Industrial Buying Behavior », *Marketing Science Institute Monograph*.
- Buscatto, M., Loriol, M., Weller, J.M., (2008) *Une sociologie des agents publics au contact avec les usagers*, Eres.
- Carpentier-Roy M.C., Vezina M., (2000) ; (dir.) *Le travail et ses malentendus* , Université de Laval, Editions Octares.
- Chanlat, J-F., (1999), « Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail », in *L'homme à l'échine pliée*, dir. Brunstein Paris : Desclée de Brouwer, p.29-53.
- Chanlat, J-F. (1985), « La production sociale de la maladie. Une étude exploratoire : le cas de l'hypertension essentielle. » Thèse Départementale de Sociologie, faculté des Arts et des Sciences. Université de Montréal.
- Clot, Y., (1995), *Le travail sans l'homme pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, la Découverte.
- Cooper, C.L., (1986) « Job Distress : Recent Research and the Emerging Role of the Clinical Occupational Psychologist », *Bulletin of the British Psychological Society*, vol. 39, p. 325-331.

- D'aveni, R.A., (1994), *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic manoeuvring* », Free Press.
- Dejours, C., (2009), « Contre l'isolement l'urgence du collectif », *Suicides au travail : les racines du mal*, le Monde du 26 septembre 2009, p. 24.
- Dejours, C., (2008), « Surcharge informationnelle, urgence et TIC », *les Etats Généraux du Management* , FNEGE, Vuibert.
- Damperat, M. (2006), « Les approches de la relation client : évolution et nature », *Revue Française de Gestion*, n° 162, pp. 127-144.
- D'Iribane, P. (1989), *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Le Seuil.
- Dubar, C., (1991), *La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin.
- Dubet, F., (2006), *Injustices, l'expérience des inégalités au travail*, Seuil.
- Fougerollas – Schwebel, D., (2004) « La relation de service, regards croisés », *Cahiers du genre*, n° 28.
- Friedman, M., Roseman, R.H., (1964), « A predictive Study of Currency, Health, Disease : The Western Collaborative Group Study » *Journal of the American Medical Association*, 189, p. 15-22.
- Gadrey, J., (1992), *L'économie des services*, La Découverte.
- Gadrey, J., (1994), « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail*, n°3, p. 381-389.
- Gadrey, J., (1998), « Introduction au dossier : Des services au service », *Revue française de gestion*, n°113, p. 60-61.
- Goffman, E., (1956), *La mise en scène de la vie quotidienne*, Minuit, 1973.
- Gummesson, E., (1999), *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management*. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Hakansson, H., (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : an interaction Approach* John Wiley.
- House, R.J., Schuler, R.S., Levanoni, E. (1983), « Role conflict and ambiguity scales : reality or artefacts ? » *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 334-337.
- Isaac H., Kalika M. (2008) « Surcharge informationnelle, émergence des TIC, les Etats Généraux du Management », *Fnege*, Vuibert.
- Jeantet, A., (2001), *Le travail des guichetiers de la Poste : une relation sociale à définir*. Doctorat de sociologie, Université Paris X - Nanterre.
- Jeantet, A., (2003), « A votre service ! La relation de service comme rapport social », *Sociologie du Travail*, vol.45, n°2.
- Karasek, R., (1979), "Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job redesign", *Administration Science Quarterly* , n° 24, p. 285-307.
- Karasek, R., Theorell R., (1990), *Healthy Work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, The Free Press.
- Katz et Kahn (1966), « The social psychology of organizations », Wiley & Sons, 1996.
- Kotler, P. (1999), *Marketing Management*, PubliUnion.
- Lazarus, R. et Folkman S., (1984), *Stress, Appraisal & Coping*, Springer.
- Legeron, P. (2003), *Le stress au travail*, Poche.
- Maugeri, S., (2006), *Au nom du client : management néo-libéral et dispositifs de gestion*, L'Harmattan, Paris.
- Moscovici, S., (1972), *Introduction à la psychologie sociale*, vol.1, Paris, Larousse.
- Oudart, A.C. (2001), « Les chargés de relation clientèle face à la lettre de réclamation », *Pratiques, difficultés, Apprentissages*, Paris, Presses Universitaires du Septentrion.
- Perilleux, (2001), *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desdée de Brouwer.
- Sainsaulieu, R., (1988), *L'identité au travail*, Presses de la FNSP, 3è éd., Paris.
- Seyle, H. (1956), *Le stress de la vie*, Paris, Gallimard.
- Volle, P., Darpy D., (2003), « Comportement du consommateur : concepts et outils », Dunod.
- Weber, M., (posthume, 1923) (1991), *Histoire économique générale*, trad. Ch. Bouchindhomme, France, Gallimard.

