

# RECONSIDERATION D'UN DES FONDEMENTS DE L'AUDIT SOCIAL : PERFORMANCE SOCIALE ET ECONOMIQUE, UNE VISION AU NIVEAU INDIVIDUEL

**Delphine VAN HOOREBEKE**

Professeur adjoint à l'Université de Montréal.

Chercheur associé au CEROG, IAE d'Aix-en-Provence.

---

## Introduction

Depuis plusieurs années, la recherche en sciences de gestion a engendré de nombreux travaux sur le lien entre la performance sociale et la performance économique de l'entreprise. Allouche, Charpentier, Guillot-Soulez (2004) en font une revue approfondie. Néanmoins, ces travaux se situent essentiellement à un niveau agrégé, alors que peu d'études placent leur analyse au niveau individuel. À l'heure où le marché des services à la clientèle prédomine et où la qualité de la prestation intervient en tant qu'outil de démarcation par rapport à la concurrence, l'audit social doit pouvoir considérer la performance individuelle, qu'elle soit d'ordre économique ou social, en tant qu'outil d'estimation de la performance sociale et économique organisationnelle potentielle à un moment t. À cet égard, la performance humaine en entreprise ne se limite plus aux seuls employés, mais dépend de la façon dont l'entreprise redéfinit les règles de sa propre action pour et sur ses membres. Dans ce sens, la problématique de la performance humaine passe par une redéfinition individuelle et collective des normes régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise. De nos jours, la question de la performance individuelle est, en effet, une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise. Cette dernière est, souvent, perçue, par les managers et les employés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'organisation. Là où, l'organisation taylorienne ne requérait du salarié que sa force de travail, aujourd'hui, l'entreprise nécessite une implication directe, intellectuelle et comportementale.

C'est la raison pour laquelle, le concept de performance réduit à l'accomplissement de tâches n'est plus approprié, Thévenet (1999). En cela, cet article envisage la performance sociale en tant que capacité à avoir les comportements adéquats et la performance économique comme une perception par l'employé de sa propre performance à générer du profit pour l'entreprise. Côté et al. (1994, p.120) étayaient cette conception : «Ce que les gens perçoivent de leur situation au travail influence leur productivité plus que leur situation elle-même [...] Si l'organisation veut augmenter la productivité, elle doit donc s'attarder davantage à la façon dont les employés perçoivent leur travail». Performance économique et performance sociale individuelles, deux concepts qui pourraient paraître antinomiques, comme le rationnel est, généralement opposé à l'émotionnel. Or, au regard de l'organisation, l'employé est amené à la fois à la performance sociale et économique. Plus encore, n'importe quel type d'employé à tout niveau est contraint à cette règle informelle commune.

Ce papier cherche, donc, à révéler les relations probables entre ces deux types de performance. Deux points de vue, à ce sujet. Tout d'abord, la performance individuelle est unidimensionnelle, on ne peut distinguer la performance sociale individuelle de la performance économique individuelle. Deuxième point de vue, la performance sociale individuelle est un des facteurs antécédents à la performance économique individuelle. À ce propos, cet article se fonde sur le postulat de base que le positionnement de chacun de ces

concepts diffère selon la tâche de l'employé. Ainsi, la performance économique d'une personne en contact ne peut être dissociée de sa performance sociale. L'employé en contact avec la clientèle se doit de performer socialement (accueil, conseil, ...) pour atteindre ses objectifs de vente. Par contre, la performance économique d'une personne non en contact peut s'avérer indépendante de sa performance sociale. La performance sociale individuelle, dans dernier ce cas, apparaît comme un facteur, davantage négligeable parmi d'autres, de la performance économique individuelle.

Subséquent, il est question de faire le point au niveau individuel sur ces concepts, souvent concédés à un niveau agrégé. Pour cela, différentes notions permettent d'illustrer chacune des performances individuelles sollicitées par l'organisation auprès de l'employé au travail ; le savoir-faire, le savoir être et le savoir-vivre. Cet écrit part du principe que la performance humaine dépend d'une révision des règles fixées par l'entreprise au sujet de son action vis-à-vis de ses salariés. Ainsi, si cette investigation met en relief des liens entre les différents types de performance individuelle, le modèle qui en sera tiré peut s'avérer un outil d'aide primordial à l'audit social, dont l'un des nouveaux rôles est de faire apparaître des dysfonctionnements ou des écarts entre les pratiques de l'entreprise et la réglementation sociale, ou les normes adoptées par l'entreprise.

## **1. Performance sociale et économique individuelles**

Si l'agrégation de l'ensemble des performances individuelles ne suffit pas à mesurer la performance de l'organisation, sa contribution ne saurait, pour autant, être ignorée. Néanmoins, la performance « humaine » reste un élément, difficilement identifiable, dans un ensemble de composantes de la performance de l'entreprise. La définition de la performance individuelle doit, ainsi, considérer les évolutions de l'emploi des organisations devenues plus dépendantes de l'humain. Néanmoins, cette définition ne saurait être universelle, tant la perception de la place de l'humain au travail diverge selon les organisations et tant son ancrage dans la gestion quotidienne et stratégique est alambiqué. C'est pourquoi, une dissociation de chacune de ses composantes tend à étayer la construction d'un nouvel outil d'appréciation de la performance humaine.

### **1.1. Performance économique individuelle ou savoir-faire**

Dans un premier temps, la performance économique individuelle reste un sujet de moult discussions, entre nécessité économique et aliénation au travail. S'il semble chimérique de vouloir imposer une définition accomplie, car dépendante d'intérêts économique-stratégiques et individuels souvent antagonistes, une vision d'ensemble, non exhaustive, des pratiques employées est, ici, dessinée (Picard, 1995).

#### **1.1.1. Une capacité à faire au moins ce qu'il faut**

Ce type de performance est généralement mesuré par les résultats produits par chaque individu, comparé à ceux des collègues ayant une activité équivalente. Cette performance économique individuelle prend en considération les résultats mesurables et tangibles de l'employé au travail, à travers une vision ponctuelle. D'aucun nomme ce type de performance, la productivité au travail. Cette performance économique individuelle pourrait être perçue comme la bonne et rapide résolution des tâches à accomplir. *«la vitesse de travail, à chaque poste, et la vitesse de coordination entre les postes déterminent le débit de la*

*production et donc, l'efficacité économique des usines. La productivité du travail, autrement dit, la performance au travail, devient donc l'organisation de la vitesse de travail et du débit de la production qui en résulte» (Zarifian, 1999, p. 33).*

### **1.1.2. Une capacité à faire ce qu'il faut de façon responsable**

Dans le cadre de cette perception de la performance individuelle, au type d'évaluation quantitatif, précédemment évoqué, s'ajoute une évaluation qualitative fondée sur une capacité individuelle à adopter les comportements attendus par les dirigeants de l'organisation. Cette performance socio-économique conjuguée, en ce sens, un souci de rentabilité à court terme et de flexibilité à long terme. Selon les interviews recueillies auprès de cabinets de conseil en GRH par Picard (1995, p.4), il s'agirait d'une capacité de l'individu à *«assumer sa part de responsabilités [...] à moduler son action» «la capacité des hommes à s'engager dans les objectifs économiques et de flexibilité organisationnelle est déterminée par l'aptitude du management à gérer les compétences de l'efficacité prouvée, en connaissance des besoins et attentes de chacun».*

### **1.1.3. Une capacité à faire les choses bien**

Faire les choses bien consisterait à faire les choses en s'y prenant mieux ou différemment grâce aux connaissances et à l'apprentissage. La mesure de cette performance individuelle économique s'effectue sur une évaluation et appréciation des emplois et compétences et sur des bilans comportementaux. Picard (1995, p.5) nomme ce type de performance économique individuelle, l'efficacité. Celle-ci correspond à une maîtrise des *«bonnes méthodes d'une gestion progressiste des hommes [et] à tenir convenablement les postes à pouvoir».*

Les deux derniers types de performance économique individuelle s'approchent très nettement de, ce que nous appelons, la performance sociale individuelle, parce qu'elle implique une mesure des comportements de l'employé au poste occupé. Ce rapprochement dénoterait-il une imbrication très étroite entre ces deux concepts ? Selon Zarifian (1999), le travail a muté incluant une unité de temps (horaires de travail), une unité d'action (faire ce qu'il faut) et une unité de lieux (être dans les mêmes locaux en même temps que les collègues). Ainsi, l'homme au travail ne saurait plus être réduit à ce qu'il fait. Dans ce sens, l'essentiel des mutations du travail se résume à trois notions, 1) la notion d'événement, 2) de communication et 3) de service. Le travail n'est plus une question de réalisation de tâches, mais 1) une capacité à faire face à des événements et aléas, 2) une capacité à communiquer et à former des accords avec les autres et 3) une habileté à engendrer du service ou une *«modification dans l'état ou des conditions d'activité d'un autre humain ou d'une autre institution destinataire du service»* (Zarifian, 1999, p.46). C'est la raison pour laquelle, selon nous, l'audit social doit, aujourd'hui, envisager la performance de l'employé au travail en tant que performance humaine, tant économique que, voire essentiellement, sociale.

## **1.2. Performance sociale individuelle ou savoir-vivre, savoir être**

La performance sociale individuelle, la capacité à gérer ses comportements et à manager sa performance individuelle et celle d'autrui, différents termes cherchant à désigner et souligner l'importance d'une capacité individuelle à exprimer et gérer les comportements adéquats au travail en fonction de la situation, qu'elle soit économique, relationnelle, hiérarchique ou stratégique.

### **1.2.1. Une capacité à gérer ses comportements, le savoir être**

L'individu au travail doit s'ajuster à la situation et avoir les comportements requis et attendus au travail, soit « à faire les choses bien » dans le cadre des relations interpersonnelles avec le client, les collègues, les supérieurs hiérarchiques... L'objectif de favoriser ce type de performance serait de rendre les employés plus éveillés, plus assurés, plus heureux ou tout au moins le moins malheureux possible (Lazarus, 1991), afin d'aboutir à une grande flexibilité organisationnelle. Le savoir-être ou « image consultancy » (Wellington et Bryson, 2001) est encore trop souvent pratiqué, dans l'organisation, sous l'angle des vêtements portés, du langage du corps jusqu'à l'angle de l'harmonie des couleurs avec la peau, les cheveux, etc, comme en démontre le livre de Carole Jackson « *Color Me Beautiful* » (1980). Il est, alors, utilisé comme un outil marketing, de communication et de diffusion de l'image de l'entreprise. Or, c'est négliger, le rôle d'acteur que doit tenir l'employé au travail, qu'il s'agisse d'une performance de simulation théâtrale des expressions émotionnelles ou d'un profond travail de gestion de ses comportements (Goffman, 1959). De plus, comme le précise Thévenet (1999) à partir d'une étude qu'il a effectuée sur des jeunes au travail, que cette gestion du comportement par l'employé est loin d'être liée à la satisfaction du client, mais davantage à leur intérêt personnel. C'est la raison pour laquelle, il est considéré que l'employé doit disposer d'une adaptabilité émotionnelle et d'une capacité à effectuer un effort pour gérer ses émotions, un travail émotionnel (Hochschild, 1983). Il doit également développer une capacité à être conscient de son comportement et à acquérir des techniques corporelles (Tyler et Abbott, 1998). Face aux nouvelles conditions du marché, de plus en plus d'entreprises cherchent à évaluer les performances de ses cadres en termes de savoir-être pour réduire l'écart entre les comportements manifestés et les comportements attendus.

### **1.2.2. Une capacité à gérer la performance individuelle, le savoir-vivre**

Il y est question de mesurer, de façon qualitative, la capacité de management des performances individuelles. Ce programme de mesure se fonde sur le postulat que le management de la performance individuelle détermine la capacité des employés à s'engager dans les objectifs économiques et sociaux de l'organisation. Il s'agit pour l'employé, d'avoir la capacité à maîtriser les bons procédés afin d'éviter le gaspillage des compétences, d'améliorer les coordinations, d'optimiser les relations avec les clients et dans tous les cas de détecter les difficultés dès qu'elles se déclarent. Élément indispensable pour un manager et un personnel en contact, il s'additionne au savoir-être. Ce savoir-vivre correspondant littéralement à « l'art de bien diriger sa vie, à la politesse », est considéré, ici, en tant qu'art de gérer les relations avec les autres à travers une gestion de ses propres émotions et celles des autres. À cet égard, Amherdt (2005) suggère cinq recommandations pour assurer aux membres d'une équipe un fonctionnement optimal. Selon cet auteur, ce type de manager dispose d'une grande clareté dans ses attentes, révèle un intérêt réel pour son équipe, est un bon décisionnaire, inspire confiance, sait relever les défis et en soumettre à son équipe. De la même façon, pour un employé en contact avec la clientèle, des capacités à gérer ses propres émotions et celles de son interlocuteur sont essentielles. A ce propos, selon Hochschild (1983), ces postes sont des métiers de contact vocal ou facial avec le public, qui demandent aux employés de produire une réaction émotionnelle chez le client et qui offrent aux employeurs un moyen de contrôle des activités émotionnelles des salariés. Sous sa forme idéale, cette gestion de soi-même et d'autrui est sincère et authentique.

En résumé, la performance économique individuelle correspondrait pour l'employé à l'accomplissement minimum des tâches demandées, de façon responsable et correcte, un

**savoir-faire.** La performance sociale individuelle s'attacherait davantage à l'art et la manière de se comporter au travail, grâce à une adaptabilité émotionnelle, à un **savoir-être** et, en tant que manager ou personnel en contact, à un **savoir-vivre**, dans le sens d'une capacité à gérer sa performance individuelle et celle d'autrui. Le détail de chacune de ces composantes de la performance humaine semble révéler une certaine endogénéité. Le savoir faire, faire les choses au moins comme il faut, de façon responsable et les faire bien, présuppose un comportement et une attitude de l'employé propice à la bonne réalisation des tâches, soit une véritable capacité sociale. Dans ce cadre, plusieurs recherches investiguent plus avant les relations probables entre les deux types de performance.

## **2. Une véritable imbrication**

### **2.1. La performance sociale individuelle peut influencer la performance économique individuelle**

Selon Rafaeli et Sutton (1987), la performance sociale, qu'ils définissent comme expression d'émotions de l'employé, influence la performance économique organisationnelle. Non seulement, ils montrent par leur littérature que les émotions peuvent avoir un impact immédiat sur les ressources de l'organisation, mais aussi sur les gains à moyen et long terme. A court terme, cette influence est très perceptible lorsqu'on regarde l'effet économique des émotions exprimées par des commerciaux sur les ventes de l'entreprise. Le moyen terme est défini comme «gain bis ou gain par contagion», qui traduit les gains gagnés au deuxième contact avec le 'client', ou grâce à un nouveau 'client' introduit par le premier. En fait, les émotions fidélisent le client. En ce qui concerne le long terme, des expressions d'émotions appréciées créent une bonne réputation à l'établissement à travers le bouche à oreille. Mais l'impact de la gestion des émotions sur la performance va plus loin. Les interactions entre individus deviennent plus prévisibles, permettant l'évitement des conflits intenses et préservant, ainsi, l'équilibre émotionnel de chacun. (Ashforth et Humphrey, 1993).

Selon Lazarus (1991), la performance sociale individuelle ou «le fonctionnement social» peut perturber la performance économique individuelle. Il indique que les comportements pro-sociaux peuvent être liés à des stratégies engageantes. Ces stratégies individuelles ont pour objectif de se faire apprécier d'autrui, afin d'éviter la marginalisation et le rejet des autres. Ce rejet peut, en effet, selon ses termes, entraver la performance économique individuelle, l'individu étant inquiet par des préoccupations intérieures altérant la performance au travail. Dans le même sens, Ashforth et Humphrey (1993) rapportent que la gestion des émotions liée à la performance sociale individuelle peut provoquer l'épuisement émotionnel, le bien-être psychologique, la frustration et le stress. De plus, si en général, les désordres physiologiques dus aux émotions sont temporaires, il arrive que le choc émotionnel soit si violent ou si persistant que l'organisme s'épuise (burnout) à rétablir l'équilibre et que des lésions, telles que l'ulcère gastrique, apparaissent (H.Selye, 1974), perturbant automatiquement la performance économique individuelle par le manque de forces physiques en découlant, jusqu'à l'absentéisme du salarié.

Nonobstant ces recherches, aucune étude n'a réellement établi de corrélations ou de liens de causes à effet entre les émotions et la performance. Si ce lien n'a pas été avéré, peut-on parler d'un lien de cause à effet d'un type de performance individuelle sur l'autre ?

## 2.2. La performance économique peut influencer la performance sociale individuelle

La performance économique individuelle pourrait influencer sur la performance sociale individuelle. Lazarus (1991) explique, à ce sujet, qu'un individu qui échoue, peut ne pas l'accepter et faire montre, pendant la période d'acceptation, de comportements inappropriés au travail. Peu d'études portent sur ce sujet, néanmoins, il est concevable que cette dépendance de l'économique et du social résulte de l'attachement porté par l'individu sur la perception de sa performance économique. Cet attachement peut, ainsi, créer une frustration affective.

La conceptualisation de ces deux concepts est confrontée à deux contextes issus du type de travail occupé : doit-on considérer que les performances individuelles sont les mêmes dans un poste en contact avec la clientèle ou dans un poste non en contact ? Adelman (1989) estimait que les postes d'un tiers des employés américains incorporent des éléments de « troc » des émotions, où les employés sont récompensés spécialement pour leurs expressions d'émotions. Quels sont les liens qui relient ces deux performances dans ces deux cadres de travail ? La performance économique individuelle dans un métier en contact avec la clientèle serait-elle analogue à la performance sociale individuelle ? Dans un poste non en contact avec la clientèle, la performance sociale serait-elle une variable indépendante par rapport à la performance économique ?

Dans les métiers en contact avec la clientèle, la performance sociale individuelle semble une dimension de la performance économique individuelle. Leur perception du bon accomplissement de la tâche et du travail bien fait est totalement dépendante des comportements exprimés lors de leur contact avec le client. Le savoir-faire s'y confond avec le savoir-être et le savoir-vivre. Dans un métier en contact, la performance sociale est souvent ce qui définit le rôle de l'individu. Ainsi, la performance sociale individuelle y serait une dimension de la performance économique individuelle. Dans le cas des services, la qualité du service rendu est directement dépendant du savoir-être et savoir-vivre du personnel en contact qui se mesure à partir d'items spécifiant la satisfaction du client vis-à-vis de l'accueil.

Dans les métiers non en contact, la performance économique individuelle aurait, essentiellement, pour dimensions : le savoir-faire, accomplissement de la tâche et le savoir-faire responsable, c'est-à-dire une implication dans la tâche à accomplir, composé d'attitudes spécifiques, tels que pertinence (ampleur des relations établies par le sujet entre une tâche et ses valeurs personnelles), intérêt (intensité de la relation cognitive de l'individu à la tâche), attrait (intensité de la relation émotionnelle de l'individu à la tâche) (Strazieri, 1994). Ces derniers réclament potentiellement du savoir-être pour répondre aux normes comportementales de l'entreprise. Le savoir-vivre ou gestion des émotions d'autrui, semble ne pas y avoir de rôle formel, néanmoins nous soupçonnons les individus d'en faire usage dans certains cas, probablement exceptionnels, lors de support social à autrui. Ainsi, dans le cas des métiers non en contact, il semblerait qu'il y ait, davantage une relation de cause à effet entre la performance sociale et la performance économique individuelle et vice et versa qu'une véritable endogénéité.

Ces deux types de performance individuelle, pourrait-on dire, correspondent au minimum requis. Le qualificatif « responsable » dépend du niveau d'implication du salarié pour son travail. Le tableau 1 récapitule les performances clés exigées selon que l'individu est en contact avec la clientèle et manager ou personnel dit non en contact, sachant que la mutation

du travail décrite par Zafirian (1999) indique clairement que ce type de poste taylorien tend à disparaître, pour laisser place à un travail pro-actif et de réseau d'acteurs.

**Tableau 1 : description des deux types de performance individuelle selon le type de métier**

<b>Performance individuelle du personnel non en contact</b>	<b>Performance individuelle du personnel en contact (avec la clientèle ou subalternes)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- performance individuelle :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ savoir-faire</li> <li>○ savoir-être (potentiellement)</li> </ul> </li> <li>- performance individuelle responsable :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ savoir-faire</li> <li>○ savoir-faire responsable (implication)</li> <li>○ savoir-être</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- performance individuelle :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ savoir-faire</li> <li>○ savoir-être</li> <li>○ savoir-vivre</li> </ul> </li> <li>- performance individuelle responsable :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ savoir-faire</li> <li>○ savoir-faire responsable</li> <li>○ savoir-être</li> <li>○ savoir-vivre</li> </ul> </li> </ul>

### 3. Reconsidération ou considération de la performance humaine ?

Cette investigation nous permet, ainsi, de définir la performance sociale et la performance économique individuelles et leurs dimensions. Dans ce sens, elle tente de révéler des relations entre ces deux variables qui, si elles doivent être validées, correspondent à une base de constitution d'un outil de mesure de la performance individuelle au travail applicable. De façon synthétique, aucun employé ne saurait éviter l'accomplissement d'une performance sociale, s'il a pour objectif de performer économiquement. La distinction se situe, uniquement, sur le type et le degré de performance sociale demandée par le poste occupé. En cela, ce papier tend à éveiller les esprits sur une reconsidération, nécessaire dans le contexte actuel, de l'appréciation de la performance individuelle de l'employé au travail.

Néanmoins, n'oublions pas que la problématique de la performance individuelle implique, pour l'entreprise, une remise en cause des objectifs même de son action. Ainsi, du côté des salariés, cette nouvelle exigence d'un plus grand investissement personnel et comportemental implique l'élaboration par les salariés de nouvelles règles et conditions pour gérer leurs rapports avec l'autre et l'entreprise. Tant que les employés étaient sous la tutelle de l'organisation taylorienne du travail, il s'agissait pour eux de s'adapter aux règles imposées par l'entreprise. Le problème se situe dans le fait qu'aujourd'hui, la performance humaine passe par une redéfinition, à la fois individuelle et collective, d'outils de régulation de ces rapports. Lorsque l'on considère que d'ici 2010, le déficit annuel de salariés se chiffrera à 440 000<sup>1</sup>, ce ne sera plus les employeurs qui utiliseront les talents, mais les talents qui utiliseront l'organisation. Or, pendant des décennies, les entreprises ont investi en masse dans l'amélioration de leurs performances technologique et financière, laissant de côté la performance de leur ressources humaines. Son évaluation s'est, en effet, longtemps limitée au coût et aux effectifs. Mais, actuellement, ce type d'action ne peut mener qu'à la perte,

<sup>1</sup> Source APEC (2004)

conduisant à courir après les salariés et à surenchérir sur les rémunérations. Face à un travail en mutation, il s'agit pour l'organisation de passer d'une gestion des ressources humaines globale et coûteuse à un management des performances individuelles, voire humaines. A cet égard, cet objectif ambitieux implique une large reconfiguration des outils de management mis en place depuis vingt ans. Cette redéfinition suppose, selon notre analyse :

(1) au préalable, de connaître parfaitement les métiers qui composent l'entreprise. Les descriptions de tâches, poste par poste, sont statistiques et souvent obsolètes à peine leur mise à jour effective,

(2) de replacer la contribution au résultat au cœur de leurs outils de management, en fixant pour chaque poste, l'activité attendue, comprenant le degré et le type de performance sociale y attendant,

(3) de traduire, de façon formalisée et localisée, les axes stratégiques de l'entreprise en guidant la contribution au résultat de chacun, pour qu'elle corresponde à la fois aux résultats à court terme attendus et la stratégie à long terme souhaitée.

Il est nécessaire de sortir l'entreprise d'une vision de l'homme comme prédéterminée, telle qu'il a souvent été considéré pour le leadership, et non comme un potentiel à développer. Pour résumer, Béliet (1998, p.6) précise «*En valorisant le savoir-être et savoir vivre dans la gestion des hommes, on fait de ce qu'il y a de plus privé, particulier, personnel, le ressort de la performance de l'entreprise. Les techniques, les savoirs et les habiletés ne suffisent plus pour réussir.*»



## BIBLIOGRAPHIE

- Allouche J., M. Charpentier, C. Guillot-Soulez (2004), Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières, Actes du XVème Congrès annuel de l'AGRH : la GRH mesurée, Montréal, pp 31-58.
- Adelmann P.K. (1989) Emotional Labour and Employee well-being, unpublished dissertation, cité par Morris et Feldman (1997) op. cit.
- Ahmerdt C-H. (2005), La santé émotionnelle au travail, Ed. Demos, Paris.
- Ashforth B.E. et R.H. Humphrey (1993) Emotional Labour in Service Roles : The Influence of Identity, *Academy of Management Review*, 18, 1, 88-115.
- Bellier S. (1998), Le savoir être en entreprise, utilité en gestion des ressources, Paris, Ed. Vuibert.
- Côté N., L. Bélanger et J. Jacques (1994), La dimension humaine des organisations, Ed. Gaëtan Morin, Boucherville.
- Goffman E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*, New-York : Doubleday Anchor
- Hochschild A.R. (1979) Emotion work, feeling rules and social structure, *American Journal of Sociology*, 85, 3, 551-575.
- Jackson, C. (1980) *Color Me Beautiful*, New York: Ballantine Books.
- Lazarus R.S. (1991), *Emotion and Adaptation*, Oxford : Oxford University Press.
- Morris J.A. et Feldman D.C. (1997) Managing Emotions in the Workplace, *Journal of Managerial Issues*, IX, 3, 257-274.
- Picard D. (1995) Recherche performance humaine, désespérément, la contribution de cabinets conseils, cahier de recherche du GREGOR, Paris 1, 95.10.
- Rafaeli A. et Sutton R.I. (1987) Expression of Emotion as Part of the Work Role, *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, 23-37.
- Selye H. (1976) *The Stress of Life*, New-York : Mc Graw-Hill.
- Strazieri A. (1994), Mesurer l'implication durable indépendamment du risque perçu, *Recherches et applications en Marketing*, vol.9, n°1, pp 73-91.
- Sutton R.I. et Rafaeli A. (1988), Untangling the Relationship between Displayed Emotions and Organizational Sales : The case of Convenience Stores, *Academy of Management Journal*, vol. 31, n°3, 461-487.
- Thévenet M. (1999) Le travail, que d'émotions !, *Revue Française de Gestion*, nov-déc, 41-53.
- Tyler, M. and P. Abbott (1998) Chocs Away: Weight Watching in the Contemporary Airline Industry. *Sociology*, vol.32, pp. 433-450.
- Van Hoorebeke D. (2003) le management des émotions au travail : une reconsidération des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 49, 3ème trimestre.
- Wellington C. a. et J. R. Bryson (2001) At Face Value? Image Consultancy, *Emotional Labour and Professional Work*, *Sociology*, vol.35, n.4, pp.933-946.
- Zarifian P. (1999), *Objectif compétences, pour une nouvelle logique*, Ed. Liaisons, Paris.