



HAL
open science

Bien-être au travail, une approche centrée sur la cohérence de rôle.

N. Robert

► **To cite this version:**

N. Robert. Bien-être au travail, une approche centrée sur la cohérence de rôle.. [Rapport de recherche] Notes scientifiques et techniques de l'INRS NS 267, Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS). 2007, 33 p., ill., bibliogr. hal-01420201

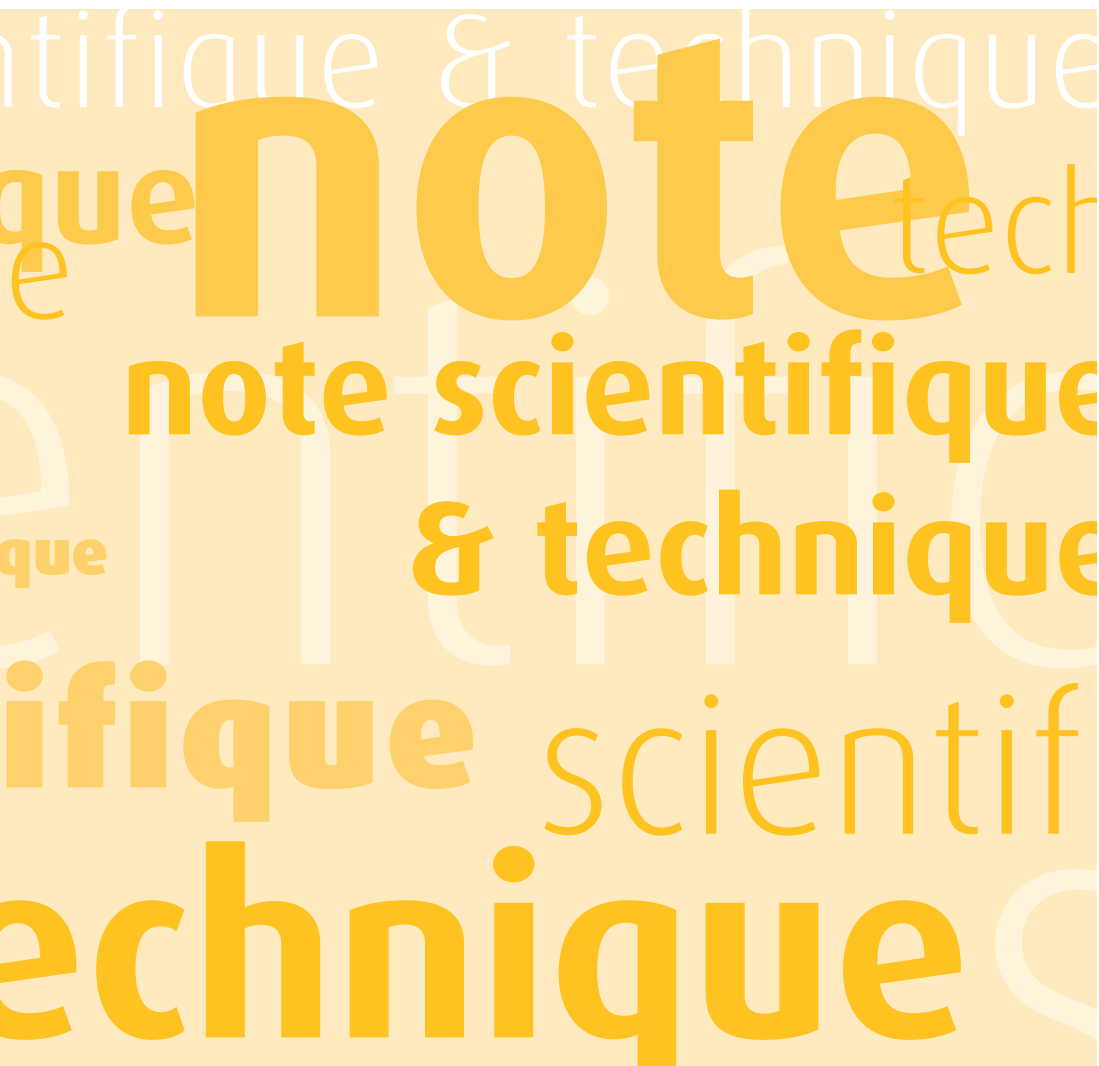
HAL Id: hal-01420201

<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-01420201v1>

Submitted on 20 Dec 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**Bien-être au travail :
une approche centrée
sur la cohérence de rôle**

Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence de rôle

Nadja ROBERT

**INRS, Département Homme au Travail
Laboratoire Gestion de la Sécurité**

NS 267
mars 2007

Bien-être au travail :
une approche centrée sur la cohérence de rôle

Nadja ROBERT

Sommaire

<i>Introduction</i>	2
<i>I. Le bien-être en question</i>	3
I.1. Une question contemporaine.....	3
I.2. Les PAE : une illustration pratique	5
I.3. Bien-être et bien-être au travail : tentative de clarification.....	7
<i>II. Mise en problème</i>	12
II.1. Emotions et travail émotionnel	12
II.2. Le sens des émotions.....	14
II.3. Règles et travail réel.....	16
II.4. Valeurs et représentation idéale du travail.....	18
II.5. La cohérence de rôle : la clé du bien-être au travail ?.....	19
<i>III. Modélisation</i>	24
III.1. Vue d'ensemble	24
III.2. Vue rapprochée	25
<i>Conclusion</i>	29
<i>Bibliographie</i>	30

Introduction

Parler de bien-être au travail à une époque qui continue de dénoncer les effets délétères de l'intensification du travail pour la santé de l'homme peut apparaître, au premier abord, comme une préoccupation incongrue, voire comme un luxe.

C'est pourtant cette notion que de nombreux institutionnels ont choisi de mettre en avant pour mener des actions visant la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Si elle mérite encore qu'on s'y attarde afin de mieux en saisir la portée, la contribution du présent travail consiste en un éclairage prenant en compte l'aspect émotionnel du bien-être au travail, ainsi que son articulation avec ce que nous avons appelé la « représentation idéale du travail ».

Dans la première partie, nous défendons l'idée que dès lors que se pose la question de l'amélioration du bien-être au travail, il est nécessaire de repérer les facteurs essentiels qui permettent de le favoriser. Ce faisant, nous en venons à mettre en avant l'existence d'un bien-être au travail issu spécifiquement de l'exercice même du travail.

Cette forme de bien-être, sur laquelle est centrée la partie suivante, ne résulte pas tant de la présence d'émotions positives et de l'absence d'émotions négatives que de leur cohérence avec la représentation idéale du travail que possède le travailleur : c'est ce rapport qu'entend articuler le concept de cohérence de rôle.

Enfin, la troisième partie consiste en une modélisation de la notion de bien-être au travail qui, prenant pour point de départ la valence des émotions ressenties au travail, donne à la cohérence de rôle la place d'un modérateur central.

I. Le bien-être en question

Nombreuses sont les données qui indiquent la place centrale qu'occupe actuellement la notion de bien-être au travail : nous montrerons qu'elle n'intéresse pas seulement les chercheurs, mais qu'elle trouve déjà des applications, ainsi que l'illustrent les programmes d'aide aux employés (PAE). Toutefois, il peut sembler que les recherches théoriques ainsi que les efforts de mise en pratique pâtissent de l'indétermination dont la notion fait l'objet. C'est pourquoi nous tenterons d'apporter ici une contribution à la clarification de celle-ci.

I.1. Une question contemporaine

Depuis 2004, l'INRS consacre l'une des ses thématiques de recherche au bien-être au travail, renforçant ainsi une préoccupation affichée au niveau européen. En effet, un rapport de la commission (UE, 2002) définit un des axes novateurs de la stratégie communautaire de santé et de sécurité par la nécessité d' « adopter une approche globale du bien-être au travail, prenant en compte les changements du monde du travail et l'émergence de nouveaux risques, notamment psychosociaux, et vise ainsi à améliorer la qualité du travail, dont un environnement sain et sûr est l'une des composantes essentielles » (p.3). Le bien-être au travail apparaît dans ce texte comme l'approche capable de contrecarrer la « non-qualité » du travail, car elle est intégrative : le bien-être s'entend comme tout autant physique que moral et social. Le monde du travail est quant à lui caractérisé par la pluralité des changements qui s'y opèrent et qui, s'ils ne font pas l'objet d'un accompagnement, deviennent des facteurs de risque. Au titre de ces changements, le rapport mentionne par exemple le vieillissement et la féminisation de la population active, le développement des emplois temporaires ou encore du travail à temps partiel, les changements dans l'organisation du travail tels que la flexibilité du temps de travail ou une gestion plus individualisée des salariés, orientée vers l'atteinte d'objectifs. C'est en particulier face à ces changements organisationnels que le bien-être au travail s'avère une approche adéquate, car les pathologies qui résultent de ces changements (stress, dépression ou anxiété, violence, intimidation) « sont liées moins à l'exposition à un risque spécifique qu'à un ensemble de facteurs tels que l'organisation des tâches, les modalités de temps de travail, les relations hiérarchiques... » (p.8).

En Belgique, le bien-être au travail a fait l'objet d'une loi, dite « loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail »¹. Elle stipule que le bien-être doit être recherché « par des mesures qui ont trait à 1° la sécurité du travail 2° la protection de la santé du travailleur au travail 3° la charge psychosociale occasionnée par le travail 4° l'ergonomie 5° l'hygiène du travail 6° l'embellissement des lieux de travail 7° les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement, pour ce qui concerne leur influence sur les points 1° à 6° et 8° la protection des travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail » (article 4, alinéa 1). Cette formulation met à nouveau l'accent sur la valeur intégrative de la notion. Elle est aussi présente dans la formulation choisie pour définir la loi : « bien-être : ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles le travail est effectué » (article 3, alinéa 1). Il est cependant quelque peu inattendu de désigner par bien-être un ensemble de facteurs, là où ce qui est visé semble être l'état d'une personne, autrement dit, l'effet bénéfique des facteurs mentionnés.

Dans une publication² de 2002, la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail définit la promotion de la santé et le bien-être comme l'un des quatre objectifs de la qualité du travail et de l'emploi. La distinction entre santé et bien-être est tenue : la fondation retient, comme définition de la santé, celle du BIT, à savoir « la promotion et le maintien du niveau le plus élevé possible de bien-être physique, mental et social » (p.14). Face au constat des atteintes à la santé liées au travail, des explications de diverses natures sont données : les changements organisationnels, l'intensification du travail, la durée du travail, l'évolution démographique de la population active, la précarité de certains emplois.

Les différents textes auxquels il vient d'être fait référence s'accordent sur le choix de la notion de bien-être au travail pour promouvoir la santé des salariés. Elle représente par ailleurs un intérêt stratégique : parler de bien-être revient à adopter une démarche positive vis-à-vis de la santé, c'est en cela que la notion peut constituer un point d'ancrage à la collaboration entre préventeurs et managers. C'est ce que souligne Grosjean (2005) : « on peut aborder le problème [celui de l'hypersollicitation des travailleurs due aux modes d'organisation] en le déplaçant sur un plan différent, en soulignant le droit à la santé des

¹ Cette loi, qui porte la référence : « M.B. 18.9.1996 », est téléchargeable directement à l'adresse : http://meta.fgov.be/pa/fraff.htm?./pk/pkf/pkfb/frkfb00_loi.htm&l

² La publication s'intitule « Cahier de la Fondation », il s'agit du n°1, daté de février 2002, dont le titre est : La qualité du travail et de l'emploi en Europe. Enjeux et défis. Elle est téléchargeable à partir du site www.eurofound.eu.int.

travailleurs, en orientant l'action non sur la prévention des pathologies mais sur la promotion de la santé dans l'entreprise et en soulignant en quoi une telle démarche est également dans l'intérêt à long terme des entreprises » (p.31). Car l'intérêt dont il est question ici est certes économique, mais le gain n'est pas aussi direct que lorsque les accidents du travail et les maladies professionnelles sont évités. Améliorer la rentabilité d'une entreprise passe par la réduction de certains coûts, mais rechercher constamment une meilleure qualité est également un gage de réussite particulièrement important sur les marchés actuels. Or cette qualité dépend en partie de la qualification et des compétences des salariés ; on se situe alors à un niveau qui dépasse la simple « bonne santé ». Faire en sorte que les salariés aient une appréciation positive de leurs conditions de travail revient en quelque sorte à provoquer un échange de qualité : celle de la vie au travail contre celle de ce qui doit être produit. Du point de vue du salarié, la comparaison entre deux employeurs potentiels peut ainsi ne pas se situer uniquement au niveau de la rémunération proposée, mais au cœur même de cet échange qualitatif. Le cadre de la promotion de la santé est ainsi élargi : le bien-être au travail répond mieux à ces préoccupations. Du point de vue de l'entreprise – en particulier au niveau du service des ressources humaines – il s'agit de comprendre ce qu'il faut mettre en place pour fidéliser ses salariés. Grosjean *et al.* (2005) rappellent que ce problème est apparu en premier lieu chez les informaticiens et les métiers de l'hôpital. Développer une politique de bien-être devient dans ce cadre un argument attractif pour les salariés. Il ne faut cependant pas croire que seules les professions où la main d'œuvre manque sont concernées : il est dans l'intérêt des entreprises de garder les salariés qu'elle a formés et qui connaissent bien ses rouages car ce sont eux qui vont devenir les garants de la qualité attendue. De même, il est dans l'intérêt des salariés de rester dans une structure attentive à leur bien-être et leur permettant de faire un travail de qualité. Grosjean *et al.* (2005) notent : « la sensibilisation RH constitue ainsi un élément important pour que l'entreprise soit disposée à s'ouvrir face à des propositions centrées sur le bien-être » (p.23).

I.2. Les PAE : une illustration pratique

Les PAE – Programme d'Aide aux Employés – sont une illustration de la forme que peuvent prendre ces propositions. Nés aux Etats-Unis dans les années 1960, ils se définissent comme « des dispositifs de conseils et de soutien thérapeutique ou pédagogique, d'audit de situation de conflits ou de prévention de crise individuelle, relationnelle ou organisationnelle en milieu professionnel » (Angel, Amar, Gava, Vaudolon, 2005, p.85). Selon les auteurs, près de 90%

des grandes entreprises américaines ont actuellement recours à ces programmes (31% de la population active) et ils sont entrés dans les mœurs au Québec, au Royaume-Uni et en Scandinavie. Le principe est de permettre à un salarié en difficulté de se voir proposer une aide adaptée, sur un simple appel téléphonique (anonyme du point de vue de l'entreprise). Des actions collectives sont également mises en place comme des séminaires sur des thèmes de santé / bien-être ou des interventions psychologiques suite à des incidents critiques (braquage, accident, suicide). Trois domaines d'intervention peuvent être recensés :

- la santé (dépistage de maladies, conseils diététiques, thèmes : tabac, alcool, stress, sommeil, ...)
- l'équilibre psychologique (résolution de conflits familiaux ou professionnels, accompagnement des périodes de transition ou soutien suite à des chocs, ...)
- le développement personnel (coaching, affirmation de soi, équilibre vie professionnelle / vie personnelle,...).

Ces prestations peuvent s'étendre vers les services aux salariés liés :

- au domaine juridique
- aux enfants et aux parents âgés
- à la vie quotidienne (pressing, cordonnerie, livraison de courses...)
- aux loisirs.

Plusieurs études ont montré l'impact positif de tels programmes (Angel *et al.* citent par exemple : Oher, 1999, Nadolski et Sandonato, 1987, Highly et Cooper, 1995), notamment en terme de baisse d'absentéisme, diminution des retards, des accidents du travail, du taux d'erreurs. Il y a donc bien, dans cette voie, un début de solution. Cependant, deux points nous mettent en garde :

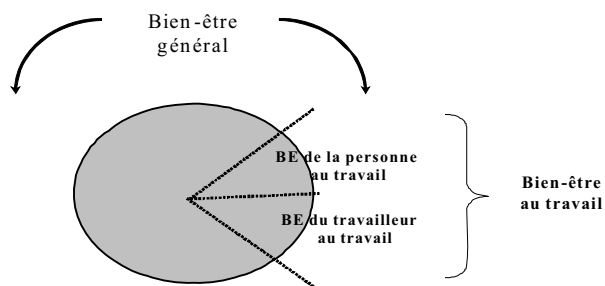
- Cibler le « salarié en difficulté » et lui proposer une aide appropriée, personnalisée, c'est considérer qu'à un problème individuel, existe une solution individuelle. Or il semble clair que certains problèmes nécessitent une solution collective (TMS, stress par exemple).
- Un certain nombre de prestations se situent à la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Les services proposés (vie quotidienne, loisirs, enfants) ne sont pas sans rappeler le mode de gestion paternaliste dans lequel le confort offert aux salariés (et à leurs familles) est au prix de l'absence de revendication quant à leurs conditions

de travail. Ce mouvement va, de notre point de vue, à l'inverse de celui qui devrait être recherché car il arrête l'interrogation sur les aspects organisationnels du travail. Or les interroger, c'est le premier pas pour provoquer leur évolution.

I.3. Bien-être et bien-être au travail : tentative de clarification

Comme nous venons de le voir, un certain nombre d'acteurs, notamment institutionnels, cherchent à prévenir les accidents du travail et des maladies professionnelles en visant l'amélioration du bien-être au travail des salariés. Loin de nous l'idée de critiquer un tel projet, mais l'efficacité de sa mise en œuvre exige que certaines ambiguïtés contenues dans la notion de bien-être au travail soient levées. Il nous semble important de souligner deux choses. D'une part, nous verrons qu'il est utile de distinguer le bien-être en général, du bien-être au travail, qui peut n'en être qu'une partie. D'autre part, considérant spécifiquement le bien-être au travail, il semble nécessaire de distinguer alors le bien-être de la **personne** au travail du bien-être du **travailleur** au travail. Le schéma de la figure 1 reprend ces distinctions que nous allons expliciter davantage.

Figure 1 : Bien-être général et bien-être au travail



Intéressons-nous d'abord à la distinction entre bien-être général et bien-être au travail. On conçoit que le bien-être général d'une personne puisse avoir pour origine un ensemble de sources de satisfaction issues des différentes sphères d'activité dans lesquelles elle est impliquée (famille, amis, activités sportives, loisirs...). Sans statuer sur la nature du bien-être en tant que résultante de ces différentes satisfactions (est-il une somme ? est-il un équilibre entre les différentes sphères ?), on conçoit en tous cas qu'il puisse y avoir plusieurs sources qui influencent le bien-être général, et le travail n'en représente alors qu'une parmi les autres.

Si les PAE, comme nous l'avons vu, envisagent l'individu à partir des différentes sphères dans lesquelles il vit, ils présupposent une perméabilité qui ne nous semble pas aller de soi. Afin d'être précis, lorsqu'il est question du bien-être au travail, il faut être en mesure de distinguer, parmi les facteurs susceptibles d'avoir un impact sur le bien-être au travail, les facteurs intra-professionnels des facteurs extraprofessionnels. Concrètement, lorsqu'on prend des mesures visant à améliorer le bien-être au travail, il faut savoir si on cherche d'abord le bien-être général ou de manière plus spécifique, le bien-être au travail. Octroyer un jour de congé supplémentaire à un salarié parce qu'il déménage est une mesure qui peut favoriser le bien-être général de celui-ci, sans aucune assurance, pour l'employeur, que la personne se sentira alors mieux dans son travail. On pourrait d'ailleurs se demander dans quelle mesure le fait de favoriser excessivement le bien-être général ne finirait pas par provoquer des effets inverses de ceux souhaités, comme par exemple, le désinvestissement de la sphère professionnelle, au profit des activités extraprofessionnelles. Dans l'Education nationale, un enseignant qui choisirait par exemple cette orientation uniquement pour les avantages qu'elle confère (sécurité de l'emploi, vacances...) pourrait vite se trouver dépassé par les réalités de la profession et en souffrir, entraînant des répercussions nuisibles pour les élèves, l'institution, la profession.

Notre première distinction espère isoler davantage les paramètres et souhaite améliorer l'analyse permettant de juger de la pertinence d'une action concernant l'amélioration du bien-être au travail.

En outre, et nous abordons ici notre seconde distinction, dès lors que l'on parle de bien-être au travail, c'est-à-dire de l'homme dans les conditions de son travail, il faut distinguer et hiérarchiser ce qui vise à améliorer le bien-être de la **personne** au travail, du bien-être du **travailleur** au travail. La loi belge mentionnée plus avant (cf. p.4), en mettant en avant l'hygiène, la santé, la sécurité, voire aussi l'embellissement des lieux de travail, s'attache, selon nous, uniquement au bien-être de la personne au travail, sans prendre en compte la spécificité de sa tâche. Il faut voir encore ici l'importance d'une distinction supplémentaire, entre les facteurs essentiels au respect de l'intégrité morale et physique de la personne (santé, sécurité, ...) et les facteurs plus périphériques, visant à rendre plus faciles, plus confortables, plus agréables, les conditions de la personne au travail (embellissement des locaux, ...)³.

³ Nous nous étonnons par ailleurs que l'embellissement des lieux apparaisse en sixième position, et les mesures contre la violence et le harcèlement, en huitième position.

Cependant, elle n'aborde pas du tout le bien-être du travailleur au travail, c'est-à-dire qu'elle ne prend pas en compte la spécificité de ses tâches : cette omission pourrait ne pas faire apparaître certains facteurs qui influent pourtant sur le bien-être au travail.

Nous souhaiterions maintenant insister sur ce que nous appelons le bien-être du travailleur au travail. On peut en effet concevoir qu'un effort visant à améliorer le bien-être de la personne au travail influe peu sur le bien-être au travail dès lors qu'il ne prend pas suffisamment en compte les difficultés que peut rencontrer le travailleur au travail, c'est-à-dire dans l'exercice spécifique de ses tâches. Selon nous, favoriser en propre le bien-être du travailleur au travail consisterait à faire en sorte que le travailleur, dans l'exercice spécifique de ses tâches, puisse **tirer toute la satisfaction possible qu'il est en droit d'attendre de l'exercice spécifique de ses fonctions**. Cela implique que soient respectées trois conditions : *primo*, qu'il ne soit pas empêché de faire les tâches qui lui sont propres (que l'enseignant enseigne, que le peintre peigne, que le chercheur cherche,...), *secundo*, qu'il dispose des moyens et des conditions adéquates à l'exercice de ses tâches, *tertio*, que sa pratique n'entre pas en contradiction avec le sens « idéal » qu'il donne à son travail, point que nous verrons plus en détail par la suite. Les exemples qui suivent éclaireront davantage notre propos.

Considérons le cas d'un enseignant du secondaire, qui, après avoir obtenu un doctorat de philosophie et l'agrégation, a été nommé dans un lycée technologique et qui, lorsqu'il a rencontré le proviseur de l'établissement, a été informé que sa principale mission consisterait à faire de l'alphabétisation, étant donné le profil des élèves. Il nous semble pouvoir dire que, dans cette situation, les conditions qui relèvent du bien-être de la personne (périphériques eu égard aux tâches spécifiques de la fonction d'enseignant) auront beau être optimales (salle de classe agréable et fonctionnelle, emploi du temps équilibré, repas savoureux à la cantine), le « bien-être de travailleur au travail » de cet enseignant sera compromis, car les facteurs essentiels à la réalisation de sa tâche sont absents. Il s'agirait dans cet exemple d'avoir des élèves capables de lire (au sens de comprendre) et d'écrire (au sens de rédiger), et que le coefficient de la philosophie pour l'obtention de leur baccalauréat ne soit pas supplanté par celui des matières techniques.

Un architecte réduit à dessiner des maisons de lotissement au style bien arrêté, un directeur artistique réduit à concevoir des cartes de visite et des menus, ou un ingénieur qui se consacre à la simple gestion administrative du personnel seraient dans le même cas que notre enseignant. Pour tous ces travailleurs, il est assurément important de ne pas se faire harceler, d'être en sécurité, de pouvoir échanger avec ses collègues dans une jolie cafétéria, mais cela

ne concerne pas, soulignons-le, les conditions nécessaires à la réalisation des tâches spécifiques qui permettent au travailleur d'avoir une pratique satisfaisante parce que conforme au sens idéal qu'il entend donner à son travail.

Le tableau 1 qui suit synthétise nos distinctions.

Tableau 1 : Distinctions entre bien-être de la personne et bien-être du travailleur

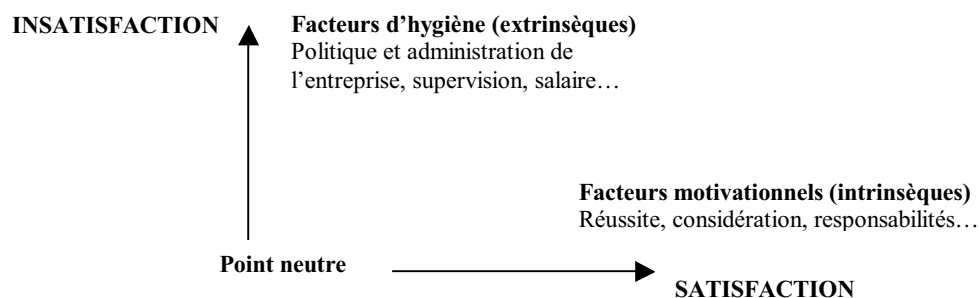
	PERSONNE au travail	TRAVAILLEUR au travail
Facteurs essentiels	Respect de l'intégrité physique et morale de la personne - santé - sécurité - hygiène - absence de violence - absence de harcèlement (ex : exercer dans des bâtiments désamiantés)	- ne pas être empêché de faire la tâche - disposer des conditions nécessaires à la réalisation de la tâche, de sa mission - pas de contradiction entre pratique et sens idéal du travail (ex : avoir des élèves d'un niveau suffisant pour dispenser l'enseignement ; être employé au niveau de sa qualification)
Facteurs périphériques	Facilité, agrément, confort de la vie au travail (ex : disposer d'un distributeur de boissons fraîches)	Facilité, agrément, confort dans l'exercice spécifique des tâches (ex : avoir une édition neuve des œuvres complètes de Descartes au CDI pour l'enseignant,...)

On pourrait trouver chez Herzberg (1959) le germe de la distinction que nous proposons. L'auteur, établissant un lien clair entre satisfaction et motivation au travail, distingue les *facteurs motivationnels* (intrinsèques), tels que la réussite, la considération, le travail en lui-même etc., des *facteurs d'hygiène* (extrinsèques) tels que la politique de l'entreprise, les conditions de travail, le salaire,... La subtilité de sa théorie est la suivante (cf. figure 2) :

- un facteur motivationnel, s'il est présent, provoque de la satisfaction et son absence provoque de la non satisfaction (point neutre) ;
- un facteur d'hygiène, s'il est présent, provoque de la non **ins**atisfaction (point neutre) et son absence, de l'insatisfaction.

L'originalité de Herzberg, comme le montre la figure 2 ci-parès, réside dans le fait d'avoir représenté la satisfaction et l'insatisfaction comme deux dimensions orthogonales et non pas comme les deux extrémités d'un même continuum.

Figure 2 : Représentation schématique de la théorie des deux facteurs de Herzberg



En suivant cette théorie, nous serions amenée à ranger ce que nous avons nommé les facteurs essentiels parmi les facteurs motivationnels et les facteurs périphériques parmi les facteurs d'hygiène. Car on pourrait dire que ce qui distingue facteurs motivationnels et facteurs d'hygiène est que les premiers relèvent de ce que l'employé fait et les seconds, de la situation dans laquelle la tâche a lieu. Notre enseignant de philosophie devrait ainsi se trouver au « point neutre », dans l'hypothèse où les facteurs périphériques seraient présents et les facteurs essentiels, absents.

Ce que nous ajoutons, c'est que cette situation ne peut pas être source de bien-être au travail. Notre position est de dire que le bien-être au travail ne peut commencer que dès lors que les facteurs essentiels à sa réalisation sont réunis. Précisons par ailleurs que la catégorie d'un facteur (essentiel *versus* périphérique) ne lui est pas propre, mais est relative à la tâche effectuée. Ainsi, un véhicule de fonction confortable serait un facteur essentiel pour un commercial de terrain ayant un large secteur géographique à couvrir, mais constituerait un facteur périphérique pour un employé amené à l'utiliser pour parcourir cent kilomètres par mois.

En toute logique, s'intéresser au bien-être au travail reviendra d'abord à s'intéresser aux conditions essentielles le favorisant. Les distinctions que nous avons mises en évidence précédemment nous ayant conduite à isoler le bien-être au travail du travailleur, c'est sur ce point particulier que nous axerons notre étude.

Eprouver du bien-être, se sentir bien, relève d'une manière ou d'une autre, du ressenti subjectif, du sentiment, de l'affectivité. C'est pourquoi nous nous sommes intéressée aux émotions.

II. Mise en problème

Dans ce deuxième moment, nous aborderons le bien-être au travail vu sous l'angle des émotions, c'est-à-dire en prenant en compte la nature émotionnelle de la notion. Un champ de recherche en particulier a retenu notre attention : celui du travail émotionnel. Après en avoir rappelé brièvement l'idée essentielle, nous soulignerons en quoi la recherche du sens des émotions vient enrichir la compréhension du rapport entre émotions et bien-être contenue dans cette approche. Ce faisant, nous en viendrons à proposer une conception du bien-être au travail articulant émotions et valeurs par le biais de ce que nous appellerons la cohérence de rôle.

II.1. Emotions et travail émotionnel

Si l'on s'accorde pour dater la naissance de la psychologie à 1879, avec la création du premier laboratoire de psychologie expérimentale de Wundt à Leipzig, alors on peut dire que les émotions ont constitué, depuis toujours, un objet d'étude pour la psychologie. En effet, une des théories qui a incontestablement marqué ce champ, celle de James, date de 1884. La quantité des travaux est néanmoins assez variable selon les époques, la période pendant laquelle le behaviorisme a dominé les ayant par exemple plutôt freinés. Depuis le début des années 1990 en revanche, on assiste à une résurgence d'intérêt pour les émotions. En témoignent les manuels (par exemple : *Handbook of emotions* de Lewis et Haviland-Jones, publié en 1993 et réédité en 2000), le nombre des publications (avec le mot clé « emotion » dans la base psycinfo : 273 références entre 1972 et 1982 contre 3549 entre 1995 et 2005), les intitulés des enseignements dans les cursus universitaires de psychologie en France, ou encore l'apparition d'un concept comme celui d'intelligence émotionnelle (Goleman, 1997). Par ailleurs, les émotions suscitent désormais l'intérêt d'une sphère où la rationalité domine : celle du travail. Un thème récurrent est celui de la gestion des émotions, qui est apparu par exemple dans les programmes de formation destinés aux salariés des entreprises. Dans la littérature scientifique, ce thème est central dans les études sur le travail émotionnel : elles se sont développées à partir de l'ouvrage de Hochschild publié en 1983 : *The managed heart*. L'auteur y propose le concept, suite à une étude sur la charge de travail du personnel navigant d'une compagnie aérienne. Elle constate en effet que l'essentiel de la tâche de ces

salariés consiste à adopter une attitude chaleureuse, bienveillante, à calmer et rassurer les passagers. Cette tâche n'est ni physique, ni cognitive mais essentiellement émotionnelle.

Hochschild, puis de nombreux chercheurs à sa suite, ont interrogé le travail émotionnel en l'opérationnalisant par les différentes stratégies que les employés utilisent pour faire en sorte que le comportement émotionnel qu'ils expriment soit conforme à ce qui est attendu. Par travail émotionnel, Hochschild (1983) entend : « la gestion des sentiments permettant d'afficher une expression du visage et une posture publiquement observables ; le travail émotionnel est vendu contre salaire et possède en cela une valeur d'échange » (p.7)⁴. Les dites stratégies sont distinguées notamment en fonction du ressenti émotionnel : en évaluant l'écart entre ce qui est affiché et ce qui est ressenti puis la manière dont l'employé le résorbe, des études ont cherché à rendre compte du bien-être ou du burnout (Mann, Cowburn, 2005, Grandey, Fisk, Steiner, 2005, Wilson, 2003, Diefendorff, Gosserand, 2003, Brotherridge, Grandey, 2002, en sont des exemples, voir aussi Zapf, 2002, pour une revue de littérature). Pour désigner cet écart, le concept retenu est généralement celui de dissonance émotionnelle, en raison de la parenté que le phénomène entretient avec la dissonance cognitive décrite par Festinger (1957). L'hypothèse légitime consistait donc à postuler qu'une dissonance forte engendrerait plutôt du burnout et l'inverse, du bien-être, en nuancant selon les stratégies utilisées.

Notre but n'est pas ici de détailler les résultats empiriques, qui, comme bien souvent, ne sont pas aussi tranchés qu'on le souhaiterait. Nous voulons simplement attirer l'attention sur l'intérêt de l'approche que permet la notion de travail émotionnel dans le lien qu'elle établit entre émotions et bien-être. En effet, s'il est assez intuitif de s'attendre à ce que les émotions positives contribuent au bien-être à l'inverse des émotions négatives et qu'il est coûteux pour l'individu de masquer continuellement ce qu'il ressent, le travail émotionnel propose un cadre qui permet de dépasser et d'enrichir cette conception du bien-être. On pourrait dire que cette approche montre la présence d'une double valence émotionnelle : d'abord celle du ressenti immédiat, puis celle qui résulte de l'écart entre ce qui est ressenti et ce qui est affiché.

⁴ Notre traduction du passage : « I use the term of emotional labor to mean the management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display; emotional labor is sold for a wage and therefore has exchange value ».

II.2. Le sens des émotions

Comment réduire l'écart ? Poser cette question revient à interroger les stratégies, les façons de faire que les personnes confrontées à de telles situations mettent en place. Quant à savoir pourquoi réduire cet écart, pourquoi mettre en place une stratégie, et finalement, pourquoi accepter de ressentir des émotions négatives sur son lieu de travail, le questionnement est ici d'un autre ordre, mais rejoint le premier. Effectivement, dès lors qu'on accepte le but, n'est-il pas plus facile d'accepter la manière de l'atteindre ? Ainsi, une personne qui choisit de devenir infirmière, car elle veut avoir un rôle social dans lequel elle puisse venir en aide aux autres, trouvera justifié d'afficher calme et sérénité face à des situations graves. Car, de quel soutien serait une infirmière qui fondrait en larme en annonçant un diagnostic pessimiste ou qui serait prise de panique à la vue du sang ? Dans ces deux situations, on peut s'attendre à ce que l'infirmière éprouve la tension due à de la dissonance émotionnelle : au fond, elle est touchée, mais son professionnalisme pourrait exiger d'elle de ne pas laisser transparaître ses émotions. Dans ces deux cas, l'infirmière ressentirait à la fois une émotion négative due aux circonstances et une émotion négative due à la dissonance émotionnelle. Malgré cette double valence négative, il est selon nous tout à fait plausible que cette infirmière puisse témoigner d'un certain bien-être au travail. Il nous semble en effet nécessaire, pour comprendre le lien entre les émotions ressenties au cours des événements qui les provoquent et notre état émotionnel – caractérisé par sa stabilité – de nous arrêter sur ce moment réflexif, différent de celui où les émotions sont vécues pour ainsi dire « sur le vif ». Il faut saisir l'importance capitale de ce moment réflexif : il consiste en effet à revenir sur (voire à anticiper) le vécu émotionnel en cherchant à l'inscrire dans un champ de signification qui dépasse le seul événement qui l'a suscité. Autrement dit, l'impact d'une émotion dépend du contexte qui lui donne son sens : c'est tout autant la valence d'une émotion qu'il faut saisir, que le sens qu'elle doit avoir pour celui qui la ressent.

La question qui nous intéresse est donc la suivante : comment le sens de l'émotion se détermine-t-il ? Prenons un exemple dans lequel une même émotion est ressentie, mais prend un sens différent. Imaginons une hôtesse de l'air qui ressent de la peur, dans deux situations différentes. Dans la première, parce que l'avion traverse des perturbations, dans la deuxième, parce qu'elle est menacée par un passager avec une arme blanche. Dans les deux cas, la peur vient du sentiment de menace éprouvé. Dans le premier cas cependant, il s'agit d'une situation courante, régulière, et on peut s'attendre à ce que la majorité du personnel naviguant n'éprouve pas ou plus de crainte en cas de perturbation en cours de vol. On pourrait dire que

ressentir une peur panique à la moindre secousse de l'avion quand on est hôtesse de l'air a quelque chose d'insensé, alors qu'à l'inverse, parvenir à maîtriser ce type de peur fait partie de la représentation idéale du métier. Dans le deuxième cas en revanche, il est tout à fait légitime d'éprouver une peur intense, que l'on soit hôtesse de l'air ou pas d'ailleurs.

Ainsi, à travers cet exemple, nous pouvons faire l'hypothèse suivante : le sens d'une émotion serait relatif à la représentation archétypale plus ou moins consciente que le sujet aurait des situations caractéristiques de son métier et des émotions issues de ces situations. Chaque profession suppose un ensemble de caractéristiques, de conditions spécifiques, à partir duquel le sujet appréhenderait son travail. Cet ensemble serait déterminant pour l'attribution du sens des émotions. Être hôtesse de l'air, c'est par exemple voyager, sécuriser les passagers, faire partie d'une équipe (port de l'uniforme), etc. A partir de cet idéal, il est différent d'avoir peur à cause d'une turbulence (situation caractéristique), ou à cause d'un passager menaçant (situation non caractéristique). Comme nous le défendrons plus tard, le bien-être ressenti dans le cadre spécifique du travail ne serait pas uniquement dépendant des émotions positives, mais du sens que prennent les émotions eu égard à l'archétype, à la représentation idéale que le travailleur a de son travail.

Nous rejoignons ici un concept développé par Antonovsky dès 1974 : celui de sens de la cohérence (abrégé SOC). Alors qu'il menait une étude sur une population de femmes en Israël, un chiffre a éveillé l'attention du sociologue : parmi les femmes ayant vécu en camp de concentration, 29% avaient un bon état de santé général. Bien sûr, ce pourcentage était bien inférieur à celui du groupe contrôle (femmes n'ayant pas vécu en camp de concentration), soit 51%, mais malgré tout, ce chiffre de 29% est apparu très élevé aux yeux d'Antonovsky, surtout si l'on considère que ces femmes avaient également survécu à trois guerres consécutives en s'établissant en Israël. Le chercheur va alors prendre le contre-pied des modèles classiques de la psychologie de la santé en recherchant non pas ce qui rend l'individu vulnérable, mais au contraire, ce qui lui permet de se maintenir en bonne santé, bien que soumis à des situations stressantes. Le SOC est une des réponses possibles. Antonovsky (1987) le définit comme une orientation globale de la personnalité, fondée sur un sentiment stable de confiance en soi, résistant mais dynamique, qui permet de comprendre et d'anticiper raisonnablement les événements, internes et externes. C'est bien l'idée que ce qui arrive (événements extérieurs ou événements de sa propre vie) est compréhensible (prévisible, explicable), maîtrisable (l'individu a des ressources pour faire face) et significatif (cela fait sens).

Ramenons la question de la recherche du sens à la sphère du travail. Cette quête vient remettre en cause les représentations que chacun de nous peut avoir élaborées de son travail et de lui-même. Notre travail nous met dans un certain rôle, il comporte ses règles à suivre et le moment de réflexion que nous décrivons ici appréhende l'écart entre la représentation idéale que nous avons de nous-mêmes au travail, notamment en tant que personne qui ressent des émotions, et celle qui est issue de la réalité de notre travail.

Ce moment de la recherche de sens est selon nous moteur pour l'individu, car il le contraint à redéfinir ses attentes par rapport à son travail, soit en changeant la représentation qu'il en a, soit en changeant la réalité. Pour reprendre le cas de l'enseignant de philosophie que nous avons évoqué plus avant, changer sa représentation idéale pourrait par exemple l'amener à mettre au premier plan la transmission non pas de connaissances à de futurs philosophes, mais de quelques valeurs fondamentales à de futurs citoyens. Si une telle évolution est pour lui impossible, changer la réalité pourrait consister à changer d'orientation professionnelle, soit en cherchant à obtenir un poste à l'université, soit en exerçant dans une tout autre branche.

II.3. Règles et travail réel

Quelles sont ces règles qui définissent le contour de la réalité du travail ? Restant du point de vue des émotions, nous voyons que dans le cadre de notre activité professionnelle comme dans d'autres, celles-ci continuent d'être sollicitées, ou disons qu'elles continuent de se manifester. La partie visible des émotions, c'est-à-dire leur expression, est soumise à un certain nombre de règles, plus ou moins explicites. Ainsi, selon que l'on se trouve en présence de son supérieur, de ses collègues ou de clients de l'organisation pour laquelle on travaille, on ne s'autorise pas le même comportement émotionnel, eu égard à l'expression de ce qui est ressenti. Ceci résulte en partie de notre éducation aux codes permettant la socialisation, mais il se peut aussi que l'organisation pour laquelle on travaille exige de se conformer à certains codes ayant trait à ce qui doit être véhiculé émotionnellement par les employés vis-à-vis de l'extérieur par exemple.

Hochschild (1983) parle de « feeling rules »⁵ (littéralement : règles régissant la manière de ressentir), comme des règles que l'on suit, de façon générale, quel que soit le contexte et le

⁵ En français, on trouve la traduction : "règles de sentiment".

rôle qu'on y joue. Elle les définit comme « ce qui guide le travail émotionnel en établissant le sens de l'engagement ou de l'obligation qui gouverne les échanges émotionnels » (p.56)⁶.

Pour ce qui concerne le domaine du travail, et en particulier le secteur tertiaire, le terme utilisé dans la littérature américaine est celui de « display rules » (littéralement : règles d'affichage). Wilk et Moynihan (2005) en rappellent une définition inspirée de Ekman (1992) et Rafaeli et Sutton (1987) : « Les attendus émotionnels sont définis par les règles d'affichage, c'est-à-dire les règles qui indiquent la nature des émotions que les employés sont autorisés à exprimer et qu'on attend d'eux qu'ils expriment dans leurs interactions avec les clients » (p.917)⁷.

Il existe donc des prescriptions relatives à ce que les employés doivent exprimer émotionnellement, en particulier dans le secteur tertiaire où la qualité du service rendu se mesure aussi par la qualité de la relation que le prestataire parvient à établir avec le client. Dans une étude portant sur des conducteurs de bus en France (dans le secteur public, transport urbain de voyageurs), Deroche et Lichtenberger (2001) évoquent en ces termes la relation de service et son aspect qualitatif : « Le transporteur "se doit"⁸ de proposer un service de transport collectif mieux à même de concurrencer la voiture en améliorant la satisfaction du client tant sur les aspects relatifs à l'offre de transport (...) que sur des aspects relatifs aux moments où l'utilisateur rentre en contact avec l'entreprise (l'accueil, le temps d'attente aux guichets...). La professionnalité du transporteur dépend de la qualité de la relation qu'il entretient avec les clients et de sa capacité à proposer de nouveaux services » (p.172).

Dès lors que la satisfaction du client prime, ce dernier devient le juge de la qualité du service rendu et le relationnel fait partie des éléments qu'il retient pour l'évaluer.

Quant à la manière dont les « règles d'affichage » sont diffusées, Hochschild (1983) décrit par exemple une séance de formation assez éloquente où il s'agissait d'apprendre, à un groupe de cent vingt-trois hôtesses de l'air, à sourire « vraiment ». Le formateur insistait sur ce sourire, ce vrai sourire, qui constituerait, insistait-il, le meilleur atout pour la réussite professionnelle de ses élèves.

Nous avons voulu montrer que le travail est générateur d'émotions et qu'il nécessite que l'expression de celles-ci se conforme à un certain nombre d'exigences. Nous voyons donc que l'activité professionnelle que nous exerçons nécessite bien que nous incarnions un rôle, et que

⁶ Notre traduction du passage : « Feeling rules are what guide emotion work by establishing the sense of entitlement or obligation that governs emotional exchanges ».

⁷ Notre traduction du passage : « emotional requirements are outlined in "display rules", or rules about the kinds of emotions employees are expected and allowed to express in their interactions with customers ».

⁸ Les guillemets figurent dans le texte original.

par conséquent, nous nous soumettons à certaines conditions caractéristiques, à partir desquelles sont vécues et interprétées les émotions. Cela confirme bien le rapport que nous voulions établir entre représentation idéale (caractéristique du travail) et sens des émotions. Arrêtons-nous maintenant sur cette représentation idéale.

II.4. Valeurs et représentation idéale du travail

Nous terminions le point I.2. en insistant sur l'importance du moment au cours duquel nous appréhendons l'écart entre la représentation idéale que nous avons de nous-mêmes au travail et celle qui est issue de la réalité de notre travail. Au même titre que les règles encadrent le travail réel, les valeurs structurent cette représentation idéale. Le psychologue américain Rokeach (1973 et 1979), connu pour avoir mis au point un inventaire des valeurs, les définit comme des idéaux abstraits représentant des croyances tantôt sur les modes de conduites (valeurs « instrumentales »), tantôt sur des finalités idéales (valeurs « terminales »), mais non associées à des objets particuliers. Cette classification, sur laquelle est basé son inventaire⁹, distingue donc des façons de se comporter qui sont plutôt des qualités humaines (ex : ambitieux, efficace, joyeux, courageux, honnête) et des buts jugés plus ou moins dignes d'être recherchés (ex : une vie confortable, apporter une contribution qui dure, la liberté, la sagesse, la reconnaissance sociale).

A partir des travaux de Rokeach, Schwartz (1994) établit quant à lui une typologie des valeurs, les définissant comme des buts désirables, trans-situationnels, qui varient en importance et qui servent de principes directifs dans la vie d'une personne ou de toute autre entité sociale.

De ces deux définitions, il ressort que les valeurs sont déterminantes dans le sens que nous donnons à notre vie, elles interviennent comme des guides, orientant nos conduites.

Le point de vue de la sociologie reconnaît également l'aspect fondateur des valeurs. Dans un ouvrage qui se veut général, Rezsóhazy (2006) rappelle par exemple quelques-unes des fonctions attribuées aux valeurs :

« - Les valeurs assument une fonction centrale dans l'édification et le maintien de l'identité des individus et des collectivités. Elles forgent l'image et l'estime de soi. [...]

⁹ Rokeach présente son inventaire dans son ouvrage de 1973 *The nature of human values*. Il s'agit de deux listes comprenant chacune 18 valeurs (les unes dites instrumentales et les autres, terminales) que le sujet doit ranger par ordre d'importance (chaque liste est traitée séparément).

- Les valeurs tiennent une position intermédiaire entre la réalité et l'acteur, individuel ou collectif, qui veut conserver ou modifier cette réalité. [...]
- Les valeurs génèrent des attitudes et orientent des comportements » (p.11-12).

Cependant, psychologues et sociologues semblent diverger sur un point. Nous l'avons vu plus avant, les premiers attribuent aux valeurs un certain degré d'abstraction, alors que les seconds donnent comme élément de définition d'une valeur, le fait qu'elle ait un objet. « Tout élément de la réalité sociale, de l'univers spirituel et moral, peut avoir un aspect « valeur » dans la mesure où cet élément est estimé ou refusé, préconisé ou condamné » nous dit Rezsóhazy (p.5).

Or il nous semble bien que dès lors que nous nous interrogeons sur le travail, prendre en compte cet aspect concret des valeurs devrait s'avérer pertinent. En effet, on pourrait imaginer qu'un journaliste, un ébéniste et un travailleur social partagent des valeurs similaires : ils pourraient avoir répondu au questionnaire de Rokeach de manière identique en donnant les mêmes valeurs instrumentales en tête de liste (ex : être honnête, responsable, efficace, courageux). Ce résultat serait certes intéressant, mais il nous semble que nous manquerions quelques éléments importants des représentations idéales de ces métiers si nous n'évoquions pas les « objets » que sont l'objectivité pour le journaliste, le respect du bois pour l'ébéniste et l'altruisme pour le travailleur social.

Si les définitions des valeurs données par les uns et les autres divergent *a priori*, il nous paraît possible de les rendre complémentaires. En effet, du point de vue pragmatique du recueil des données intervenant dans une recherche, aborder la représentation idéale du métier exercé en l'évoquant dans ses aspects concrets nous semble plus approprié que d'utiliser uniquement un questionnaire de valeurs par exemple. Pour autant, il pourrait être intéressant de reconstituer les valeurs abstraites contenues dans les aspects concrets du métier et de les comparer aux réponses d'un questionnaire. C'est en cela qu'une complémentarité est à trouver.

II.5. La cohérence de rôle : la clé du bien-être au travail ?

Quels sont alors les ressorts du bien-être au travail à l'aune de ce que nous venons d'évoquer ? Celui qui nous apparaît essentiel est la cohérence qu'une personne parvient à trouver entre le rôle qu'elle exerce dans son travail et son système de valeurs. Cette cohérence serait comme un levier intervenant sur le sens même des émotions, et par suite, sur le bien-être.

Le terme cohérence, entretient ici un lien fort avec celui d'authenticité. En effet, dans un article consacré à la notion d'authenticité émotionnelle, Salmela (2005) la définit comme « la cohérence entre une émotion et les valeurs et croyances de quelqu'un, ces valeurs et croyances étant justifiées pour lui » (p.210)¹⁰. Être authentique, c'est donc être en adéquation avec ses valeurs. Salmela argue que l'authenticité dépasse la sincérité. En effet, la sincérité renvoie, selon lui, à une certaine clairvoyance sur ce que nous sommes, à notre capacité de nous décrire tels que nous sommes, avec justesse. L'authenticité, quant à elle, comprend non seulement la sincérité de ce regard tourné vers soi, mais implique en outre, la sphère morale. En quelque sorte, la sincérité, telle que Salmela la conçoit, correspondrait à ce que nous appellerions ordinairement la lucidité ou la bonne foi à l'égard de soi, alors que l'authenticité relèverait plus de l'estime de soi.

Une émotion sincère est l'expression juste de notre état affectif réel, indépendamment de nos valeurs, alors qu'une émotion authentique, en plus d'être sincère, coïncide avec nos valeurs.

Salmela met en avant le caractère normatif de l'authenticité, c'est-à-dire ce qu'on devrait ressentir, ce qu'il est justifié de ressentir. Les émotions que nous ressentons nous fournissent une information sur ce que nous sommes, puisqu'elles sont le reflet de ce qui nous touche, de ce à quoi nous sommes sensibles. Elles constituent une expérience qui n'a pas de contenu propositionnel, un pur ressenti, qui ne se trouve pas nécessairement élaboré par une verbalisation. Cependant, Salmela souligne l'ambiguïté d'une émotion « pure ». Peut-on parler d'émotions pures, dès lors qu'on a admis qu'elles sont sous l'influence de notre culture, de notre éducation ?

C'est ce qui conduit l'auteur à préciser encore davantage le concept d'authenticité en lui adjoignant un caractère d'autonomie. C'est-à-dire que l'authenticité n'est pas seulement ce qu'on pourrait appeler une cohérence entre une manière de ressentir et ses valeurs, mais elle se rapporte aussi à une sorte de conscience de ce qui a forgé en nous ces valeurs. Salmela introduit ainsi une nuance qui lui permet de ne pas considérer comme authentique une personne qui serait cohérente avec un système de valeurs issu de situations artificielles telles qu'une oppression, un lavage de cerveau, une éducation trop stricte.

Nous retenons enfin chez cet auteur le caractère dynamique qu'il confère à l'authenticité. Il l'explique en ces termes : « c'est un processus continu dans lequel nous en venons à évaluer et rééduquer nos réponses émotionnelles et nos dispositions sur la base de nouvelles

¹⁰ Notre traduction du passage : « authenticity is analyzed in terms of coherence between an emotion and one's internally justified values and beliefs. »

informations, à la fois factuelles et évaluatives » (p.220)¹¹. L'authenticité serait donc bien ce mouvement qui nous permet de donner un sens nouveau à notre vécu émotionnel. Il est ce qui caractérise ce moment particulier de confrontation entre le réel et l'idéal que nous évoquons plus avant.

Concernant la terminologie, nous préférons retenir l'expression « cohérence de rôle » plutôt qu'authenticité. Elle nous semble effectivement plus explicite et par ailleurs, la distinction qu'introduit Salmela relativement à la sincérité, aussi intéressante soit-elle, nous apparaît difficile à déceler, à la fois méthodologiquement et sur le plan déontologique.

Le terme rôle reflète l'idée que la personne au travail accepte un certain nombre de règles, qu'elle s'efforcera de respecter, même si elles peuvent la contraindre à éprouver des émotions négatives. Le terme cohérence désigne le processus par lequel une émotion ressentie devient tolérable ou non : si elle s'intègre à sa représentation idéale du travail, elle est effectivement cohérente et acceptée, fut-elle négative, sinon, elle devient insupportable, nuisible. Notre hypothèse principale consiste donc à dire que, outre la valence d'une émotion, c'est la place qu'elle occupe dans la représentation idéale du travail que la personne a élaborée qui est déterminante quant à sa manière d'influencer le bien-être.

Afin de mieux faire saisir au lecteur notre propos, nous l'illustrons ci-après (tableau 2) par quelques exemples fictifs, où sont reprises les notions que nous venons de développer et le lien qu'elles entretiennent.

¹¹ Notre traduction du passage : « it is an ongoing process in which we come to evaluate and re-educate our emotional responses and dispositions on the basis of new information, both factual and evaluative. »

Tableau 2 : Exemples illustrant les relations entre valeurs, émotions, cohérence et bien-être au travail

	Exemples de valeurs	Emotions attendues (comprises dans la représentation idéale du travail)	Emotions ressenties (vécues en situation réelle de travail)	Cohérence de rôle	Influence postulée sur le niveau de Bien-être au travail
INFIRMIERE	Se montrer secourable	(-) Tristesse lorsqu'un patient décède	(-) Tristesse	+	↗ ou stagne
		(-) Peur à la vue de plaies ouvertes	(-) Peur	+	↗ ou stagne
			(-) Contrariété du fait de devoir refuser des gens gravement malades	-	↘↘
		(+) Contentement lorsqu'un patient guérit	(+) Contentement	+	↗↗
COMPTABLE	Présenter un bilan irréprochable	(-) Appréhension de la rencontre avec l'expert	(-) Appréhension	+	↗ ou stagne
			(-) Honte d'avoir masqué des écritures	-	↘↘
		(+) Satisfaction d'avoir respecté les délais	(+) Satisfaction	+	↗↗
ENSEIGNANT	Transmettre des connaissances	(-) Désagrément du fait de corriger des copies	(-) Désagrément	+	↗ ou stagne
			(-) Peur face à des élèves violents	-	↘↘
		(+) Satisfaction de voir les élèves comprendre	(+) Satisfaction	+	↗↗

NB : Les signes entre parenthèses indiquent la valence des émotions.

Dans ces différents exemples, les valeurs et les émotions attendues qui en découlent déterminent le rôle que la personne s'attend à incarner dans son travail. Alors que le terme « idéal » renvoie communément à l'idée d'une perfection, ce n'est pas tout à fait le cas ici : la personne qui travaille s'attend d'emblée à être confrontée à des contraintes, sources d'émotions négatives. Ce que nous appelons « représentation idéale du travail » prend donc en compte la nature contraignante du travail. Ainsi dans nos exemples, la tristesse pour l'infirmière, l'appréhension pour le comptable, le désagrément pour l'enseignant sont des émotions qui, malgré leur valence négative, font partie de cette représentation idéale. Lorsque ces émotions sont effectivement rencontrées en situation réelle de travail, nous proposons de les qualifier de cohérentes, car elles sont attendues. Dans ce cas, même si elles sont négatives (nous insistons), nous faisons l'hypothèse que ces émotions ne viendront pas diminuer le niveau de bien-être ; il nous semble même qu'elles pourraient avoir un impact positif sur le bien-être, car elles peuvent apparaître comme un défi à dépasser.

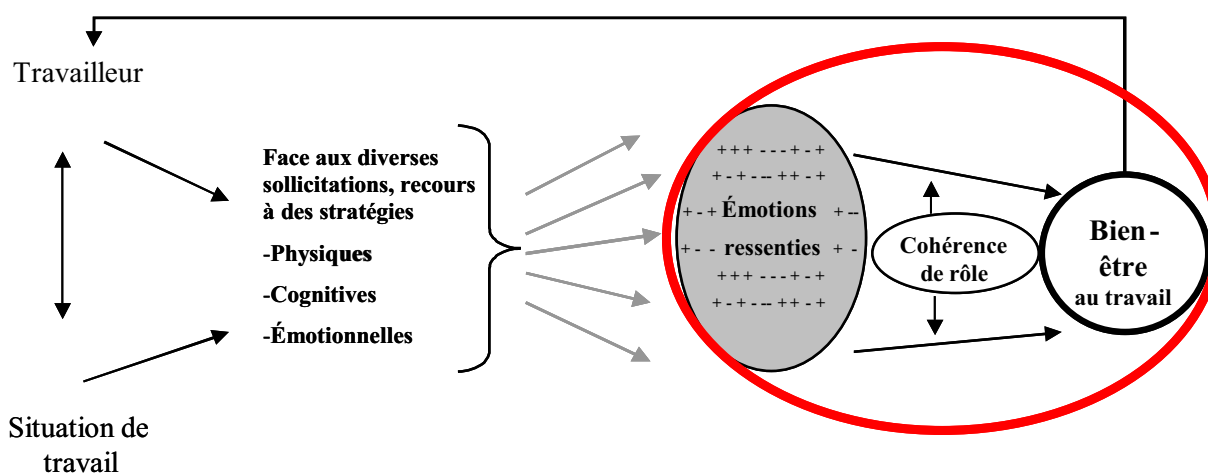
En revanche, nous supposons que pour qu'une émotion négative vienne diminuer le niveau de bien-être, il faut qu'elle soit non cohérente, c'est-à-dire qu'elle ne fasse pas partie de l'idéal du métier. Nous pourrions dire qu'elle est en quelque sorte « atypique » : elle ne fait pas partie des situations qu'on s'attend à rencontrer au travail. Pour aller plus loin dans la réflexion, il est probable qu'il faudrait prendre en compte la fréquence d'apparition de ces situations : une situation atypique du point de vue de l'idéal, qui deviendrait typique du point de vue de la réalité vécue parce que fréquente, serait la plus nuisible. Ainsi, une infirmière qui renvoie une personne très malade alors qu'elle aurait besoin d'un soin en toute urgence (cf. tableau 2), pourrait s'accommoder de cette situation si elle y est confrontée une fois dans l'année (impact négatif mais léger sur le niveau de bien-être). En revanche, si cela arrive deux fois par mois, l'infirmière serait atteinte dans son rôle, et par suite, dans son bien-être au travail.

III. Modélisation

III.1. Vue d'ensemble

Le problème que nous posons n'a pas la prétention de prendre en compte la situation de travail dans toute sa complexité. Nous avons choisi de prendre comme point de départ les émotions ressenties, et en particulier, leur valence. Le schéma qui suit (figure 3) montre à quel niveau nous nous situons, ainsi que les facteurs que nous jugeons utiles de retenir.

Figure 3 : Positionnement de notre modèle dans une perspective plus large



Dans cette représentation, apparaît donc le « travailleur », pour reprendre la distinction évoquée au point I.3., dans son interaction avec sa situation de travail. Pour y faire face, il développe une activité, au sens ergonomique du terme¹², en recourant à des stratégies mettant en jeu ses capacités physiques, cognitives et émotionnelles. En effet, toute activité professionnelle sollicite ces trois sphères, mais dans des proportions différentes. Ainsi, un danseur professionnel ou un déménageur devraient mobiliser principalement leurs capacités physiques, un ingénieur ou un informaticien, leurs capacités cognitives et un psychologue ou une hôtesse de l'air, leurs capacités émotionnelles. Pour autant, le déménageur aura aussi des problèmes à résoudre qui l'amèneront à mobiliser ses capacités cognitives (comment disposer au mieux meubles et cartons ? comment les porter sans se faire mal ?) et des émotions à exprimer (faire bonne figure devant le client, être agréable et prévenant avec l'intérimaire qui vient d'arriver). Il en va de même pour les autres exemples cités : l'ingénieur utilise aussi ses

¹² L'ergonomie distingue la tâche, c'est-à-dire le but assigné à l'opérateur dans des conditions déterminées, de l'activité, c'est-à-dire ce que l'opérateur met en œuvre pour réaliser la tâche (compétences, personnalité, ressources, engagement...). Pour une définition plus complète, nous renvoyons le lecteur à Leplat, 1997.

capacités physiques et émotionnelles, l'hôtesse de l'air, ses compétences physiques et cognitives.

Les flèches au centre du schéma symbolisent le fait que chacune des trois sphères – physique, cognitive et émotionnelle – peut constituer une source d'émotions. Ainsi, pour reprendre les exemples précédents, le déménageur qui décharge le dernier carton du camion, l'ingénieur qui réussit enfin à faire fonctionner un mécanisme ou l'hôtesse de l'air qui est chaleureusement remerciée par un passager, peuvent, chacun, éprouver un certain contentement dans ces différents moments. Une émotion peut donc être ressentie au cours d'une action physique, cognitive ou émotionnelle. Dans ce dernier cas, peut-être le plus délicat à comprendre, nous distinguons donc l'activité émotionnelle de l'hôtesse de l'air, qui fait en sorte d'être souriante, attentive, chaleureuse, de son ressenti émotionnel : du contentement car le passager est satisfait et reconnaissant, de l'irritation parce qu'il est particulièrement désagréable. Nous empruntons ici la distinction soulignée par les études sur le travail émotionnel.

La partie du schéma qui est entourée délimite notre modèle : au centre, la cohérence de rôle vient modérer la relation qui existe entre émotions ressenties (leur valence est symbolisée par les signes mathématiques + et -) et bien-être au travail. Nous allons y revenir plus en détail.

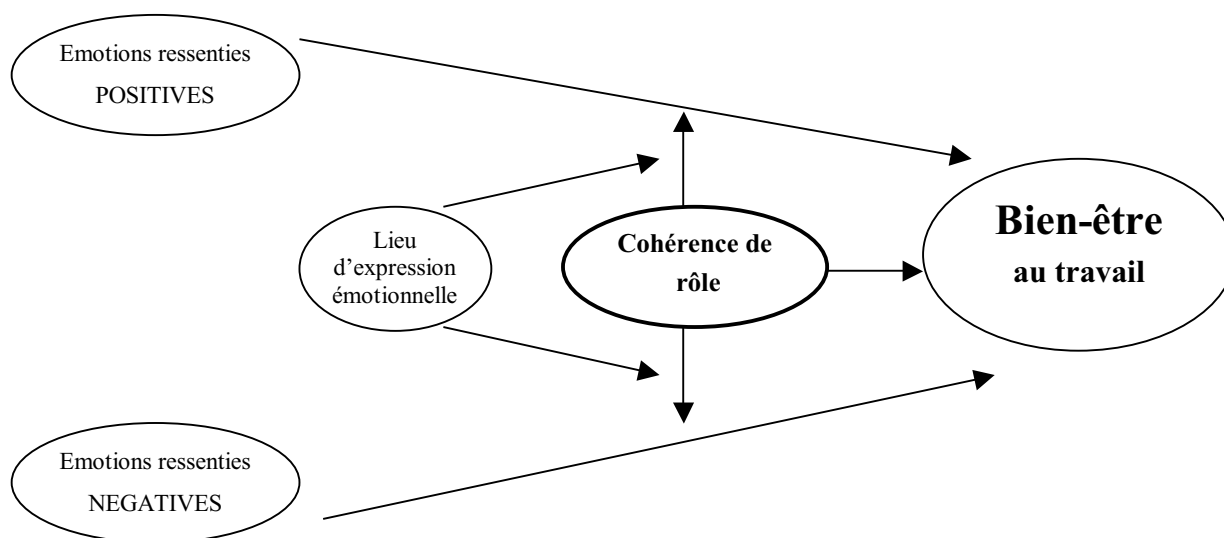
Enfin, la flèche qui relie le bien-être au travail au travailleur indique l'aspect circulaire du phénomène, et donc sa complexité. En effet, on peut s'attendre à ce que l'état de bien-être au travail ait des répercussions sur les interactions de la personne avec sa situation de travail : si le sentiment de bien-être est faible, les contraintes du travail seront moins bien tolérées. Le déménageur, contraint par son supérieur à décaler ses congés, en charge de la formation d'un intérimaire peu coopératif et obligé de travailler par des températures caniculaires, refusera probablement une tâche qui lui demanderait de faire cinq minutes supplémentaires. Inversement, si son employeur lui laisse une certaine marge de manœuvre dans ses horaires, s'il vit la formation d'un intérimaire comme une marque de confiance et qu'il vient d'avoir affaire à un client sympathique (sentiment de bien-être élevé), rendre ce dernier service avant de quitter son travail ne lui posera pas de problème.

III.2. Vue rapprochée

Centrons-nous à présent sur notre modèle, schématisé ci-après (figure 4). Emotions positives et émotions négatives y ont été dissociées : les unes et les autres auraient une incidence

directe sur le niveau de bien-être, les émotions positives l'améliorant, les émotions négatives le diminuant. Nous matérialisons ici une conception intuitive du bien-être, rappelée notamment par Van Hoorebeke (2005), citant les travaux de Diefendorf et Gosserand (2003) : « c'est surtout l'authenticité d'une émotion positive, la joie – soit à travers un jeu en profondeur¹³, soit de façon spontanée – qui comporte des conséquences positives. Selon Lazarus [...] [la joie] augmente la perception individuelle d'un bien-être subjectif » (p.245). Ainsi, à suivre cette citation, le premier facteur à l'origine du bien-être est bien le fait d'éprouver une émotion positive. Le second facteur nécessaire serait l'authenticité de l'émotion positive. Nous en rendons compte ici par la notion de cohérence de rôle. Celle-ci serait une variable modératrice, intervenant sur la relation entre émotion et bien-être. Ainsi, l'effet d'une émotion positive sur le niveau de bien-être serait renforcé lorsqu'en plus, cette émotion serait cohérente, c'est-à-dire en adéquation avec la représentation idéale de son rôle au travail. Pour les émotions négatives, l'effet de la cohérence serait inverse : une émotion négative mais cohérente ne viendrait pas diminuer le niveau de bien-être.

Figure 4 : Représentation détaillée de notre modèle de bien-être au travail



Outre cet effet modérateur, nous nous attendons également à observer un effet direct de la cohérence de rôle: plus elle serait forte, meilleur serait le bien-être au travail et *vice versa*.

¹³ L'expression « jeu en profondeur », traduction de l'anglais « deep acting », désigne une stratégie du travail émotionnel. Il s'agit de chercher en soi à éprouver une émotion (par l'évocation d'un souvenir l'ayant suscitée par exemple) que la situation présente ne provoque pas alors qu'elle devrait le faire. Cette stratégie permet ainsi d'afficher une expression conforme à ce qui est attendu. Pour plus de détail, nous renvoyons le lecteur à Hochschild, 1983.

Nous avons ajouté une variable supplémentaire à notre modèle. En effet, tel que nous l'avons proposé jusqu'à présent, il met surtout l'accent sur l'impact de variables intra-individuelles. Or la cohérence de rôle à elle seule ne peut pas tout expliquer. Nous avons donc décidé d'introduire une variable liée à l'organisation du travail, puisque c'est à ce niveau que des mesures favorisant le bien-être pourront être prises.

Notre choix s'est orienté vers ce que nous avons appelé « lieu d'expression émotionnelle ». En psychologie, l'idée est largement répandue que les émotions, surtout lorsqu'elles sont intenses et négatives, doivent trouver à s'exprimer, à s'extérioriser, sans quoi elles peuvent devenir une source de dysfonctionnement important. Force est de constater d'ailleurs, qu'aujourd'hui, dès lors qu'un événement dramatique se produit (attentats, accidents aériens, catastrophes naturelles...), on dépêche une équipe de psychologues sur les lieux afin de prêter assistance aux survivants qui sont en état de choc, les « blessés psychiques » pour reprendre Crocq (2004). Ce psychiatre parle du besoin des victimes de mettre en mots, de verbaliser l'expérience traumatisante qu'elles viennent de vivre et sa résonance émotionnelle, comme du besoin le plus essentiel, car il permet d'éviter l'apparition de séquelles psychotraumatiques sévères¹⁴.

La variable que nous avons retenue, reposant donc sur l'idée que l'expression émotionnelle permettrait d'éviter la somatisation, consiste à se demander si un lieu est prévu, du point de vue de l'organisation générale du travail, pour que l'expression des émotions vécues par les employés soit possible. Il peut s'agir d'un lieu au sens géographique, comme une salle de détente, ou temporel, ou d'un moyen plus formel, comme la mise en place d'un groupe de paroles, encadré par un professionnel. L'élément important à prendre en compte est bien le fait qu'il y ait une reconnaissance, au moins tacite, sur le rôle de ce lieu, de la part de l'encadrement. Nous nous appuyons ici sur une étude de Boyle (2005) menée dans un service médical d'urgence. L'auteur montre comment l'absence d'un tel lieu peut avoir des répercussions négatives dans la vie privée des employés, car c'est sur cette sphère que le ressenti émotionnel vécu au travail vient alors empiéter.

Toutefois, à en croire Rimé (2006), le seul partage social des émotions ne suffit pas à produire un effet de « libération » pour celui qui s'exprime. Le chercheur explique notamment qu'à l'âge adulte, le destinataire privilégié de l'expression émotionnelle est le conjoint. Cependant, pour ce qui est des émotions liées au travail, il souligne la nécessité que le destinataire soit

¹⁴ Crocq cite une étude de Bouthillon de 1992 qui montre des différences significatives dans deux sous-groupes d'une population de victimes d'attentats terroristes, différenciés selon que les personnes avaient pu parler ou non au moment de l'événement. Trois ans après, 16% des personnes du groupe de ceux qui avaient pu parler souffraient de séquelles graves, contre 79% pour l'autre groupe.

compétent pour recueillir et comprendre le vécu. Les collègues peuvent alors jouer ce rôle ou, éventuellement, un spécialiste de l'écoute, comme un psychologue sensibilisé au contexte professionnel.

Il serait donc plus probant de considérer, outre la présence d'un lieu d'échange, le fait que la personne soit isolée ou non, c'est-à-dire qu'elle ait la possibilité d'interagir avec des pairs dans ce lieu. Ainsi, une institutrice dans un petit village pourrait bien disposer d'un endroit où boire le café en attendant l'arrivée des écoliers, mais comme elle y serait seule, ou disons que son expression émotionnelle (liée au travail) n'aurait pas de « destinataire compétent » pour reprendre Rimé, alors nous considérerions que dans ce cas, ce lieu serait absent.

Nous avons nommé cette variable « lieu d'expression émotionnelle ». L'effet attendu, tel qu'il est matérialisé sur le schéma, est également modérateur. Ainsi, la présence d'un tel lieu devrait renforcer l'effet positif de la cohérence de rôle.

Si l'intérêt d'une telle représentation est surtout de constituer un point de départ pour une réflexion quant aux pistes d'opérationnalisation envisageables, nous espérons également que ce modèle aura donné au lecteur un moyen supplémentaire de saisir notre propos.

Conclusion

Nous avons commencé cet exposé en tentant de donner une meilleure lisibilité à la notion de bien-être au travail. Pour ce faire, nous avons souligné sa relation avec le bien-être au sens général, puis nous avons proposé de différencier, s'agissant du bien-être au travail, celui qui relève de la personne, de celui qui relève du travailleur. De cette distinction en a découlé une autre : parmi les facteurs nécessaires au bien-être au travail, certains peuvent être qualifiés d'essentiels, et les autres, de périphériques.

Dans un deuxième temps, nous focalisant sur le bien-être au travail du travailleur, nous en avons proposé une approche sous l'angle des émotions. L'idée principale discutée est que l'impact d'une émotion sur le niveau de bien-être est à comprendre non seulement en fonction de sa valence, mais surtout en fonction de son sens. Selon nous, une émotion s'inscrit dans une sphère de signification qui entretient un rapport étroit avec notre système de valeurs. Ce système structure ce que nous avons appelé la « représentation idéale du travail », représentation qui comporte également un ensemble d'émotions que l'on s'attend à ressentir. Avec l'expression « cohérence de rôle », nous avons voulu désigner le rapport entre émotions ressenties et émotions attendues, c'est-à-dire le processus par lequel une émotion prend son sens. Ainsi, est cohérente une émotion qui est conforme à nos valeurs, une émotion que l'on s'attend à ressentir d'après la représentation idéale que nous avons de notre travail. Nous défendons qu'une telle émotion, fut-elle négative, ne viendra pas détériorer le niveau de bien-être de celui qui la ressent.

Notre réflexion s'achève en proposant une modélisation qui permet à la fois de clarifier notre propos et de fournir un point de départ pour envisager des pistes d'opérationnalisation.

Il pourrait nous être reproché de ne pas avoir donné de définition en bonne et due forme du bien-être au travail. Nous avons effectivement choisi une option plus pragmatique, en donnant les moyens, à qui voudrait mener une action visant à améliorer le bien-être au travail, de mieux en comprendre la portée, en l'aidant par là, éventuellement, à prendre des décisions dans ce domaine. Notre travail de distinction met en évidence la pluralité des paramètres que recouvre la notion, et donc sa complexité, sous-entendant que l'état de bien-être au travail ne peut être atteint que lorsque les facteurs que nous avons dits essentiels sont réunis.

Il est vrai que notre modèle propose avant tout de comprendre ce qui fait évoluer le niveau de bien-être au travail, mais nous espérons contribuer par ce biais à comprendre ce qu'il est vraiment.

Bibliographie

ANGEL, P., AMAR, P., GAVA, M.J., VAUDOLON, B. (2005). *Développer le bien-être au travail*. Paris : Dunod.

ANTONOVSKY, A.(1987). The salutogenic perspective : toward a new view of health and illness. *Advances, Institute for the Advancement of Health*, vol.4 (1), 47-55.

ASHFORTH , B. E., HUMPHREY, R. H. (1993). Emotional labor in service roles : the influence of identity. *Academy of Management Review*, vol.18 (1), 88-115.

BAUDELLOT, C., GOLLAC, M. (2003). *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*. Paris : Fayard.

BOYLE, M. V. (2005). “You wait until you get home” : emotional regions, emotional process work, and the role of onstage and offstage support, in C.E.J. Härtel, W.J. Zerbe, N.M. Ashkanasy (eds.), *Emotions in organizational behaviour*. London : Lawrence Erlbaum associates.

BROTHERIDGE, C.M., GRANDEY, A.A. (2002). Emotional labor and burnout : comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, vol.60 (1), 17-39.

BRUCHON-SCHWEITZER, M. (2002). *Psychologie de la santé. Modèles, concepts et méthodes*. Paris : Dunod.

CHOUANIÈRE, D., FRANÇOIS M., GUILLEMY, N., LANGEVIN, V., PENTECÔTE, A., VAN DE WEERDT C., WEIBEL, L. (2003). Le stress au travail. ED 5021, INRS. Disponible sur : www.inrs.fr.

CROCQ, L. (2004). L’intervention psychologique auprès des victimes, in D. Castro (dir.), *Les interventions psychologiques dans les organisations*. Paris : Dunod.

DANIELS, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, vol. 53 (2), 275-294.

DEROCHE, L., LICHTENBERGER, Y. (2002). Relation de service et professionnalité, in F. Hubault (dir.), *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l’ergonomie, séminaire Paris 1, 14 au 18 mai 2001*. Toulouse : Octarès éditions.

DIEFENDORFF J.M., GOSSERAND, R.H. (2003). Understanding the emotional labor process : a control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, vol.24 (8), 945-959.

DIENER, E., LUCAS, R. E. (2000). Subjective emotional well-being, in M. Lewis et J. M. Haviland-Jones (eds.), *Handbook of emotions* (2nd ed.). New York : The Guilford Press.

FEERTCHAK, H. (1996). *Les motivations et les valeurs en psycho-sociologie*. Paris : Armand Colin.

FELDT, T. (1997). The role of sense of coherence in well-being at work : analysis of main and moderator effects. *Work & Stress*, vol.11 (2), 134-147.

FESTINGER, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Standford : Stanford University Press.

GOLEMAN, D. (1997). *L'intelligence émotionnelle : comment transformer ses émotions en intelligence*. Paris : Lafont.

GRANDEY A.A., FISK, G.M., STEINER D.D. (2005). Must “service with a smile” be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology*, vol.90 (5), 893-904.

GROSJEAN, V., RIBERT-VAN DE WEERDT, C. (2005). Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions : les effets du contrôle en centres d'appels. *Le Travail Humain*, vol.68 (4), 355-378.

GROSJEAN, V. (2004). Le bien-être et la santé au travail. Position du problème. *Notes Scientifiques et Techniques*, n° 241, INRS. Disponible sur : www.inrs.fr.

GROSJEAN, V. (2005). Le bien-être au travail : un objectif pour la prévention ? *Hygiène et Sécurité au travail*, CND, n° 198, 29-40, INRS. Disponible sur : www.inrs.fr.

GROSJEAN, V., TRONTIN, C., KREUTZ, G., et SIMONIN, A. (2005). Convergences entre santé au travail et préoccupations managériales de l'entreprise : entre idées fausses et pistes prometteuses ? *Revue Performances*, n° 23, juillet-août, 21-25.

HERZBERG, F., MAUSNER, B., & SNYDERMAN, B.B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York : John Wiley & Sons.

HOCHSCHILD, A. R. (1983). *The managed heart. Commercialization of human feeling* (2nd ed.). London : University of California Press.

HOPKINS, A.H. (1983). *Work and job satisfaction in the public sector*. Totowa, NJ : Rowman and Allanheld.

KOP, J.-L. (1994). *Le bien-être subjectif. Vers une mesure du bonheur*. Thèse de doctorat de psychologie, Université Nancy 2, Nancy.

LOCKE, E. A. (1976). What is job satisfaction? in M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago : Rand McNally.

LEPLAT, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique*. Paris : Presses Universitaires de France.

MANN, S., COWBURN, J. (2005). Emotional labour and stress within mental health nursing. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, vol.12 (2), 154-162.

MASLOW, A. H. (1972). *Vers une psychologie de l'être*. Paris : Fayard (traduction de : *Toward a psychology of being* (1962). New York : John Wiley and sons).

- MASLACH, C. (1982). *Burnout : the cost of caring*. Englewoods Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- MASLACH, C., JACKSON, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, vol.2, 99-113.
- MICHIE, S., GOOTY J. (2005). Values, emotions, and authenticity : will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, vol.16(3), 441-457.
- OSTY, F. (2003). *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- RASCLE, N., IRACHABAL, S. (2001). Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé. *Le Travail Humain*, vol.64 (2), 97-118.
- REZSOHAZY, R. (2006). *Sociologie des valeurs*. Paris : Armand Colin.
- RIBERT-VAN DE WEERDT, C. (2002). Les apports de la psychologie des émotions à la compréhension du stress professionnel, in M. Neboit & M. Vézina (Eds.), *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse : Editions Octarès.
- RIMÉ, B. (2006). *Le partage social des émotions*. Paris : Presses Universitaires de France.
- ROBERT, N. (2004). *Elaboration d'un instrument de mesure de la reconnaissance au travail sur une population d'enseignants*. Mémoire de maîtrise de psychologie, Université Nancy2, Nancy.
- ROKEACH, M. (1973). *The nature of human values*. New York : The Free Press.
- ROKEACH, M. (1979). *Understanding human values : Individual and societal*. New York : The Free Press.
- ROLLAND, J. P. (2000). Le bien-être subjectif : revue de question. *Pratiques psychologiques*, n°1, 5-21.
- SALMELA, M. (2005). What is emotional authenticity ? *Journal for the Theory of Social Behaviour*, vol.35 (3), 209-203.
- SCHWARTZ S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values ? *Journal of Social Issues*, vol.50 (4), 19-45.
- SHIELDS, S. A. (2005). The politics of emotion in everyday life : “appropriate” emotion and claims on identity. *Review of General Psychology*, vol.9 (1), 3-15.
- VAN HOOREBEKE, D. (2005). Quand l'organisation veut imposer des émotions à ses membres: processus, pratiques managériales et effets du travail émotionnel, in N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze, K. Mignonac (dir.), *Comportement organisationne. Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. Paris : De Boeck.

VAN HORN, J.E., TARIS, T.W., SCHAUFELI, W.B., SCHREURS, P.J.G. (2004). The structure of occupational well-being : a study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.77 (3), 365-375.

WARR, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, vol.63 (3), 193-210.

WATSON D., CLARK, L.A., TELLEGEN A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect : the PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.

WILK, S. L., MOYNIHAN, L. M. (2005). Display rule “regulators” : the relationship between supervisors and worker emotional exhaustion. *Journal of Applied Psychology*, vol.90 (5), 917-927.

ZAPF, D. (2002). Emotion work and psychological well-being : a review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resources Management Review*, 12, 237-368.