

**Vers une structuration du processus émotionnel au travail : le cas des agents de la Brigade anticriminalité en France**  
**Towards a Structuring of the Emotional Process at Work: The Case of Anti-crime Squad Agents in France**  
**Hacia una estructuración del proceso emocional en el trabajo: el caso de los agentes de la Brigada anti-criminalidad en France**

Hélène Monier

Volume 72, numéro 4, automne 2017

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1043173ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/1043173ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)  
1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Monier, H. (2017). Vers une structuration du processus émotionnel au travail : le cas des agents de la Brigade anticriminalité en France. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 72(4), 710–733. <https://doi.org/10.7202/1043173ar>

Résumé de l'article

Les thématiques de santé et de sécurité au travail, ainsi que de la qualité du service questionnent le rôle de l'émotion au travail et du travail de l'émotion. Quelles sont les composantes du processus émotionnel au travail ? Quelles en sont leurs répercussions sur la santé des professionnels, ainsi que sur la qualité du service et des interventions ? Afin d'apporter les premiers éléments de réponses à ces questionnements théoriques et managériaux, dans le cadre d'une recherche qualitative, un contexte spécifique a été étudié : le cas des policiers de la Brigade anticriminalité (BAC) en France.

Comme dans toute activité de service, il existe pour les policiers de la BAC des règles sociales émotionnelles à observer face au public rencontré. Dans ce métier à risques physiques et psychologiques, les émotions brutes, objets du travail, sont à maîtriser par le professionnel afin qu'il effectue correctement sa mission. Pour gérer ces charges émotionnelles inhérentes à l'activité, les policiers de ce service spécialisé utilisent des outils de travail impliquant des émotions : c'est le cas, par exemple, des techniques de travail émotionnel et de l'activation de compétences émotionnelles. Les objets émotionnels du travail et les outils pour les contrer produisent des effets sur le professionnel, qui doit, la plupart du temps, les réguler dans sa vie personnelle. Qu'il s'agisse d'objets, d'outils ou d'effets du travail, la composante émotionnelle affecte la santé du professionnel, ainsi que la qualité de son intervention. Cet article propose une modélisation théorique dissociant les objets émotionnels, les moyens émotionnels (outils émotionnels de travail) et les conséquences émotionnelles de l'activité étudiée (effets émotionnels du travail), complétant et enrichissant le cadre théorique existant dans ce champ de recherche. Cette décomposition du facteur émotionnel offre une réflexion permettant alors à la GRH de considérer le phénomène émotionnel au travail au-delà des questions originelles de santé et de qualité du service offert et des interventions effectuées.

# Vers une structuration du processus émotionnel au travail : le cas des agents de la Brigade anticriminalité en France

Hélène Monier

**Les métiers de service de *primo* contact avec un public révèlent la centralité de l'émotion dans l'interaction professionnels-usagers. À cet égard, l'institution policière représente un terrain d'étude archétypal du travail et de la régulation de l'émotion par les agents. Par une recherche qualitative menée au sein d'une brigade anticriminalité, la présente étude a pour dessein de modéliser le processus émotionnel au travail, en se fondant sur le cadre théorique de l'évaluation cognitive, des compétences émotionnelles, du travail émotionnel et des statuts de l'émotion au travail. Cette réflexion s'inscrit en réaction aux enjeux actuels de santé et de sécurité au travail, ainsi que la qualité du service offert, qui exigent de la Gestion des ressources humaines (GRH) une prise en compte manifeste du rôle des émotions au travail.**

**MOTS-CLÉS :** émotions au travail, compétences émotionnelles, travail émotionnel, risques professionnels, police.

## Introduction

La composante émotionnelle au travail a longtemps été négligée dans les théories des organisations, cela jusqu'au courant des Relations humaines qui a pris en compte l'impact des émotions sur la productivité et le bien-être au travail (Likert, 1967). Ce mouvement intellectuel, qui mise sur le facteur humain en entreprise, examine la question de l'ambiance et du moral au travail, celle de la logique des sentiments (Roethlisberger et Dickson, 1939 : 564) et de la joie (Dubreuil, 1931). Néanmoins, il demeure que les émotions ont été délaissées, voire niées dans les organisations, tant tayloriennes que bureaucratiques (Cuin, 2001 : 85). C'est au cours des années 1980 que les chercheurs commencèrent à se pencher plus spécifiquement sur la question des émotions au travail (Hochschild, 1983 ; Rafaeli et Sutton, 1987 ; Eiglier et Langeard, 1987). Peu à peu, des champs

de recherche et disciplines en lien avec l'activité intègrent le facteur émotionnel et ses dimensions psychosociales.

Cependant, le champ de la Gestion des ressources humaines (GRH) a encore peu exploité la thématique des émotions. Cet état d'insuffisance d'appropriation de la composante émotionnelle au travail par la GRH semble mériter que l'on s'y intéresse : elle retentit tant sur la santé du professionnel que sur la qualité de service (van Hoorebeke, 2008 ; Monier, 2014 ; O'Brien et Linehan, 2014). Or, ces deux aspects se rapportent à la GRH : pour tout métier en contact avec un public, différents enjeux organisationnels se côtoient et se complètent du point de vue de la recherche en management. Premièrement, relevons un double enjeu organisationnel, les professionnels doivent réguler et travailler les émotions dans l'interaction avec le public, à la fois pour des questions de sécurité, mais, aussi, afin d'instaurer une relation de service de qualité. Deuxièmement, remarquons un enjeu sanitaire et social, car la sollicitation des émotions retentit sur le corps et la psyché des professionnels (Davezies, 2013). Or, ces dernières années, la GRH acquiert de plus en plus de prérogatives concernant la santé et la sécurité des professionnels (Leroux et van de Portal, 2011). Troisièmement, l'enjeu devient juridique, en conférant, par menace ou opportunité, aux acteurs de la fonction RH, de nombreuses attributions d'actions en matière de santé et de sécurité.

Nous étudions la composante émotionnelle au travail dans un service de police de *primo* intervention : la Brigade anticriminalité (BAC). La BAC, service spécialisé de la Police nationale française, se rattache à la Direction centrale de la Sécurité publique (DCSP). Les policiers de la BAC, appelés « BAC-man » dans la terminologie policière, assurent leur service la plupart du temps en civil avec un brassard « Police ». Ils portent un gilet pare-balles et disposent d'armes individuelles et collectives (des armes d'épaule). Spécialisés en milieux sensibles, les BAC-man patrouillent la plupart du temps en collectif restreint de trois à quatre policiers dans des véhicules banalisés. Leurs trois domaines d'activités, notamment, le flagrant délit, la recherche de délits et de crimes, et les interventions sur réquisitions, lorsque le CIC (Centre d'information et de commandement) enjoint aux équipages de se rendre d'urgence sur une intervention, se déroulent dans un environnement chargé d'incertitudes (Monjardet, 1996) et de violences éventuelles. La composante émotionnelle au travail nous semble judicieuse à étudier dans ce service, puisqu'il s'agit d'un métier couramment exposé aux risques physiques et psychologiques (Monjardet, 1996). En effet, les BAC-man côtoient quotidiennement un public de « suspects » qui peuvent être dangereux, hostiles, imprévisibles, devenant des « mis en cause » ou des « interpellés » dans les cas où une interpellation s'impose, et/ou un public de « victimes » qui peut se trouver en détresse, en panique, ayant ou non subi des violences ou des vols. De plus, cette étude s'inscrit dans un contexte d'insécurité et de danger

terroriste international sérieux, la France étant en état d'urgence depuis le 14 novembre 2015.

S'inscrivant dans la perspective de l'évaluation cognitive (Weiss et Cropanzano, 1996; Scherer *et al.*, 2001), perspective dominante dans les théories de l'émotion, et mobilisant un cadre théorique impliquant la réflexion offerte par Jeantet (2003) quant aux statuts des émotions au travail, le travail émotionnel (Hochschild, 1983 et 2003), ainsi que les compétences émotionnelles, concept issu de l'intelligence émotionnelle (Salovey et Mayer, 1990), cette recherche a pour objectif d'analyser le processus émotionnel au travail grâce à l'étude d'un service de sécurité.

## Revue de littérature

Dans un premier temps, nous précisons l'angle théorique sélectionné quant à l'étude des émotions au travail, ainsi que le choix du concept de « compétences émotionnelles », ces dernières représentant des savoirs susceptibles d'application pratique. Dans un deuxième temps, nous décrivons le concept de « travail émotionnel », travail invisible du professionnel en contact avec un public. Dans un troisième temps, nous relèverons les lacunes théoriques quant à la structuration du processus émotionnel au travail. Enfin, dans un quatrième et dernier temps, nous aborderons les notions de santé, de qualité de service et d'intervention concernant le secteur policier.

## Des émotions aux compétences émotionnelles des policiers

Les relations de travail et au travail impliquent des émotions (Wharton et Erickson, 1993; Soares, 2002). L'émotion comporte cinq composantes : la cognition, la physiologie, l'expression motrice, les tendances à l'action et le sentiment subjectif (Scherer *et al.*, 2001 : 75). L'organisme répond à l'évaluation d'un stimulus interne ou externe (Scherer *et al.*, 2001 : 255), ayant une signification positive ou négative pour l'individu (Salovey et Mayer, 1990 : 186). Les émotions permettent à l'individu de s'adapter à son environnement et constituent un processus homéostatique. Elles se déclenchent par des facteurs physiques et physiologiques amenant une réponse émotionnelle et un comportement (Lazarus, 1991). Nous abordons la composante émotionnelle au travail selon la perspective cognitive, mobilisant le concept d'évaluation cognitive (« *appraisal* » en anglais), l'émotion étant qualifiée par l'individu selon la signification personnelle qu'il attribue à l'événement (Scherer *et al.*, 2001 : 7). Selon la théorie des événements affectifs de Weiss et Cropanzano (1996), les événements vécus et interprétés par les individus provoquent l'émotion. Ainsi, les émotions se déclenchent grâce à l'évaluation subjective, directe, immédiate, consciente ou non, en fonction de certains critères situationnels.

D'une part, les émotions signalent des changements, réels ou non, concernant les relations entre l'individu et son environnement. D'autre part, les cognitions permettent à l'individu de résoudre les problèmes liés à son environnement et d'apprendre (Salovey et Mayer, 1997 : 22). Les compétences émotionnelles se situent au niveau de l'interaction entre émotions et cognitions. Elles représentent le fait de pouvoir réfléchir sur ses émotions et, donc, de les gérer, de manière consciente (Salovey et Mayer, 1990 : 196). Le concept d'intelligence émotionnelle, se référant à une capacité potentielle de l'individu à réguler ses émotions, est sujet à caution (Mignonac *et al.*, 2003) et il est, en partie, critiqué dans sa légitimité par la littérature (Becker, 2003 : 194; Jordan *et al.*, 2003 : 195), car il intègre des aspects de motivation et de personnalité dans ses critères (Goleman, 1998). Par conséquent, nous choisissons de mobiliser, dans le concept de « compétences émotionnelles », le terme « compétences » employé dans la présente recherche dans le sens d'« *emotional competencies* » ou d'« *abilities* » de la littérature américaine (Salovey et Mayer, 1997 : 15). Ainsi, ce concept basé sur les aptitudes ne représente pas une capacité adaptative universelle d'un individu dans son interaction avec autrui, mais il suggère plutôt que ces compétences peuvent être entraînées, développées et travaillées (Sander et Scherer, 2014). Il se réfère aux rôles spécifiques des acteurs.

Salovey et Mayer (1990 : 198) répertorient quatre compétences. Les trois premières sont intrapersonnelles : 1- la perception des émotions, habileté à percevoir et à exprimer les émotions (« *identifying emotions* », en anglais); 2- l'assimilation émotionnelle comme facilitation émotionnelle dans la pensée (« *emotion facilitation of thinking or using emotions* »), c'est-à-dire l'habileté à utiliser l'émotion afin de renforcer les processus cognitifs et de décision, de diriger l'attention et de signaler où porter cette dernière; et, enfin, 3- la compréhension émotionnelle (« *understanding emotions* »), ou habileté à comprendre et à raisonner au sujet d'émotions complexes. La dernière compétence s'active à un niveau interpersonnel : il s'agit de l'habileté à réguler ses émotions et celles d'autrui (« *managing emotions* ») (Salovey et Mayer, 1990 : 198 et 1997 : 11). Selon les auteurs, disposer de cette compétence implique d'avoir intégré les trois premières en amont. Or, celle-ci concerne spécifiquement les métiers relationnels, de service, et les métiers dits « à risques » : ces activités engagent émotionnellement les agents et requièrent du professionnel une régulation des émotions dans l'interaction avec le public (Glomb et Tews, 2004) du fait des attentes institutionnelles et sociales d'expression, révélant la centralité du travail de l'émotion dans les échanges de service (Newman, 2009 : 9).

## Le travail émotionnel des policiers

Dans les métiers de contact avec un public, comme les policiers *primo* intervenants, le professionnel doit afficher et exprimer des émotions en accord avec les

règles socioémotionnelles de l'organisation. Les prescriptions et les proscriptions sociales et organisationnelles des émotions déterminent les règles de sentiment et les règles d'affichage et elles conduisent le professionnel à se mettre en scène dans ses « rôles professionnels », tel un acteur en représentation (Goffman, 1959 et 1966). Par la suite, Hochschild (1983) a complété la théorie interactionniste goffmanienne en élaborant le concept de « travail émotionnel », dont les différentes techniques visant à transformer les émotions permettent au professionnel qui les mobilise de maintenir la « face », dans un objectif de réalisation de la tâche. Dans les métiers de service, les émotions doivent être contrôlées (Hochschild, 2003 : 35). Le contact avec le public peut être parfois délicat à gérer : c'est le cas des policiers de BAC. Les policiers se retrouvent parmi les métiers qui requièrent le plus de travail émotionnel (Glomb et Tews, 2004 : 13). Dans le cadre de leurs fonctions, ils doivent afficher et dégager de la neutralité, masquer leurs émotions et se montrer objectifs (Fischbach et Zapf, 2002 : 54). Leur travail émotionnel repose sur l'évocation ou la suppression émotionnelles. Le policier doit maîtriser la situation, la plupart du temps par le surenchérissement verbal ou par le rappel au calme (Mainsant, 2010 : 262). Une nécessaire production de l'indifférence doit être mise en scène (Herzfeld, 1992). Le policier devra choisir la bonne expression des émotions. D'après Hochschild (2003 : 34), il existe trois techniques de travail émotionnel : cognitive, expressive et corporelle. La première consiste à « recodifier » une situation et essayer d'en modifier son évaluation afin de changer son mécanisme d'adaptation. Lors de la deuxième, l'individu tente de modifier son expressivité, consciemment, afin de transformer son émotion intérieure (sourire, froncer les sourcils...). La troisième représente la tentative de modifier ses symptômes somatiques et physiques émotionnels. Quelles que soient ces techniques employées et la nature des émotions à afficher, l'individu fournit un travail émotionnel correspondant soit à un jeu en surface (« *surface acting* » en anglais), soit à un jeu en profondeur (« *deep acting* », voir Hochschild, 2003 : 29). Le premier consiste à feindre des émotions non réellement ressenties, contrairement au second, qui nécessite de chercher à ressentir vraiment l'émotion exprimée. Ces deux jeux comprennent pour l'un, la gestion directe de l'expression comportementale (Grandey, 2003 : 87) et, pour l'autre, la gestion des sentiments d'où peut découler une expression.

Le travail émotionnel peut affecter la santé du professionnel lorsque les émotions qui doivent être affichées ne sont pas réellement ressenties par lui (Diestel et al., 2015). Dans ce cas, le travail émotionnel et l'injonction à contrôler ses émotions amènent le professionnel à éprouver une dissonance émotionnelle, considérée comme un facteur de stress dans le secteur des services (Fischbach et Zapf, 2002). Cette dissonance ressentie augmentera si le public se montre agressif ou harcelant, contrairement aux cas où le public exprime des affects plaisants (Ashforth et Tomiuk, 2003).

## Structurer le processus émotionnel au travail

Jeantet (2003), Bernard (2007) ainsi que Remoussenard et Ansiau (2013) mentionnent que le statut des émotions est mal délimité et que celles-ci peuvent détenir quatre (selon Jeantet, 2003) ou trois statuts (Bernard, 2007 ; Remoussenard et Ansieu, 2013), selon les différentes approches :

1. le statut d'« objets » du travail, les émotions devant être transformées (réprimées, suscitées, contrefaites) par les professionnels ;
2. le statut d'« outils » du travail, afin de réaliser et d'accomplir la tâche de manière satisfaisante pour les professionnels, l'organisation et le public concerné ;
3. le statut d'« effets » du travail, l'émotion ressentie représentant la conséquence du travail fourni lors de l'interaction dans l'activité ;
4. le statut « d'acteurs » du travail, à même de transformer les professionnels. Ce statut, bien que rejoignant la perspective de l'évaluation cognitive (« *appraisal* »), ne sera pas intégré au projet de structuration du processus émotionnel au travail, car il sous-entend l'examen spécifique des modes de régulations sociales des émotions, ce qu'une future étude pourra tenter d'analyser.

Cette recherche se base sur la perspective de l'évaluation cognitive (« *appraisal* »), mobilise la théorie des événements affectifs qui implique des dispositions affectives individuelles et des demandes exogènes à l'environnement de travail et elle reconnaît donc l'influence des facteurs contextuels et individuels sur l'évaluation cognitive (Weiss et Cropanzano, 1996). Elle tend à forger des clefs de compréhension relatives à la question que nous nous proposons de formuler de la façon suivante : quelles sont les composantes du processus émotionnel au travail et quelles sont leurs répercussions sur la santé du professionnel, ainsi que sur l'accomplissement de sa tâche ?

Quels sont les objets, outils et effets émotionnels du travail des *BAC-man* ? Quels sont leurs impacts respectifs les uns sur les autres, et sur la santé des acteurs et la qualité de service ? Les liens qui unissent la classification objets-outils-effets émotionnels du travail, leurs interactions, leurs liens concrets avec la santé des agents et la qualité de service sont demeurés, jusqu'à ce jour, méconnus par la théorie.

## Santé au travail et qualité de service : le cas des policiers

D'une part, la profession de policier de voie publique, en *primo* intervention, semble constituer un cas d'école d'une activité renfermant des facteurs de risques archétypaux. Les risques psychosociaux (RPS) représentent les risques pouvant être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et

les relations de travail (Gollac et Bodier, 2011). La manifestation de ces risques peut affecter la santé mentale et physique du policier. Le Bureau international du Travail (BIT) classe cette profession comme un métier particulièrement à risques<sup>1</sup>. Ces professionnels s'exposent à des risques physiques, par le contact avec le public rencontré, la mission effectuée, d'une part, et des risques psychologiques, induits par le travail fourni sur les émotions, ainsi que les charges émotionnelles inhérentes au métier, à la violence, à la confrontation régulière aux aspects les plus sombres de la vie ou de la mort, d'autre part.

Dans ce métier, les tensions au travail surviennent, non seulement à cause du contact, parfois difficile, avec le public, ou du rapport à la souffrance, à la violence, à la mort, mais, aussi, du fait des conflits de buts, des injonctions paradoxales, des conflits éthiques, particulièrement depuis que la culture du chiffre perturbe celle du service public<sup>2</sup>. Ces tensions vécues par les policiers retentissent sur leur santé, par un mal-être au travail, de l'anxiété, voire des dépressions (Caroly, 2011). S'agissant des émotions au travail de ces agents, la littérature fait surtout référence au stress et à l'émotion de peur : une solide réputation de profession stressante s'attache au métier de policier (Oligny, 2009).

D'autre part, certaines recherches ont examiné l'influence des affects sur les performances individuelles et organisationnelles (George et Bettenhausen, 1990) et l'utilisation du facteur émotionnel en environnement incertain dans un objectif de performance (Ashkanasy, 2004). Cependant, concernant la qualité de service, cette dernière semble difficile à définir et à évaluer : elle relèverait de la satisfaction des besoins et des attentes de l'utilisateur (Froman et Gourdon, 2003). Or, le service correspond à une situation unique, à un contexte, ce qui le rend contingent, difficilement quantifiable. De plus, concernant le métier de policier, évaluer la satisfaction des usagers dépend du positionnement de ces derniers : victimes ou délinquants, parfois même les deux simultanément. Face à cette imprécision quant à une éventuelle définition de la qualité de service et d'intervention, et en résonance avec l'affiliation épistémologique précisée *infra*, nous laisserons aux acteurs étudiés l'opportunité d'établir et de nous exposer leur propre représentation de la notion. Ainsi, nous ne figeons pas en amont une définition de la qualité de service et d'intervention : ce sont les professionnels qui en caractériseront la notion.

## Méthodologie de recherche

Nous avons mené une étude de cas au sein d'une BAC d'une grande agglomération, triangulant trois sources de données qualitatives (Paillé et Mucchielli, 2008). Ce choix de méthodologie correspond ici au paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (Le Moigne, 2007), car ce der-



nier nous conduit à nous concentrer sur la signification de l'objet étudié, à co-construire un modèle et un savoir avec les acteurs, à partir des données observées et recueillies (Hlady-Rispal, 2015). Dans cette optique, la connaissance s'évalue par l'expérience du sujet, ainsi que par les restitutions régulières auprès du terrain par le biais de multiples canaux de communication (écrits, courriels, plaquettes internes, présentations orales et clip-vidéo), qui nous ont permis de valider la représentation adéquate des réalités, exprimées et perçues par les acteurs. L'originalité du thème traité et notre choix méthodologique nécessitent une épistémologie souple, admettant une forme de liberté dans l'élaboration de la connaissance (Avenier, 2011). L'évaluation de la connaissance se fonde sur la confrontation à l'expérience de l'action, d'où le terme de « pragmatisme ».

Une étude ethnographique a permis l'observation directe (Moisdon, 2015) des situations de travail concrètes, en immersions, par des relevés systématiques et par une évaluation systémique, en prenant en compte l'environnement global des acteurs étudiés. Nous avons pu suivre les différents horaires de travail de 8 heures aux côtés des équipages : la vacation du matin (de 4h30 à 13h environ), la vacation de jour (de 12h30 à 21h environ) et la vacation de nuit (de 20h à 5h environ). Nous avons suivi une dizaine de vacations en février et mars 2015. Nous étions en civil et porteur d'un gilet pare-balles, comme les fonctionnaires concernés par l'étude. Dès le premier jour d'immersion, nous avons bénéficié d'une formation au tir à l'arme de poing afin de faciliter notre insertion et de développer une posture compréhensive. À chaque vacation, nous avons suivi et assisté un équipage de trois *BAC-man*, de la phase d'« appel » à la fin du service. Nous avons donc pu assister à la vie de la brigade, à la fois lors des échanges formels et informels, lors des formations et, surtout, lors de l'activité de recherches et d'interventions. Les données recueillies ont été consignées par prises de notes pendant les immersions, *post-immersions* et en retrait de l'activité policière ; par enregistrements sur dictaphone *post-immersions*. Nous notions sur un journal de bord les événements observés et les situations problématiques. Ces données ont, ensuite, été retranscrites selon les dix thèmes du guide d'entretien : 1- les émotions au poste de travail ; 2- l'identification et l'expression des émotions ; 3- le travail émotionnel ; 4- les émotions déplaisantes et la santé au travail ; 5- l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ; 6-les régulations individuelles des émotions ; 7- les régulations collectives des émotions ; 8- les conditions de travail et l'organisation du travail ; 9- le management ; et, enfin, 10- la question du genre et des émotions.

Cette démarche d'immersions a été associée à 18 entretiens semi-directifs avec des policiers de terrains observés, ayant ou non des fonctions de management (du statut de Gardien de la Paix à celui de Commissaire) et à 3 entretiens avec

la médecin du travail, les psychologues du service de soutien psychologique opérationnel (entretien collectif) et la Direction départementale.

Les entretiens ont été menés au cours des trois mois *post*-immersions. Lors des entrevues, les épisodes émotionnels furent retracés de la façon suivante : l'évaluation de l'événement à la source de l'émotion ; l'expérience subjective et l'expression de l'émotion ; la réaction à l'émotion ; et, enfin, les réponses interpersonnelles mises en œuvre (Dubé et Paquet, 2003). Ces 21 entretiens d'une durée variant entre 1h15 et 3h ont été transcrits et analysés par thèmes et catégories conceptuels (Paillé et Mucchielli, 2008), selon le modèle mixte de classification de L'Écuyer (1990) comme le montre le Tableau 1.

**TABLEAU 1**  
**Les thèmes de l'analyse par catégories conceptuelles**

Code thème	Thèmes
1: CE	Les compétences émotionnelles
2: TE	Le travail émotionnel
3: VM	La vocation et les motivations
4: RE	La régulation émotionnelle
5: Coll	Le collectif et les collègues
6: Mgt	Le management
7: CT	Les conditions de travail
8: Emo	Les émotions au travail
9: PrRH	Les pratiques de GRH
10: VPP	L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle
11: San	La santé du professionnel

À ces données qualitatives issues de deux méthodes différentes s'ajoutent des éléments de documentation secondaire, obtenus auprès des cadres (managers), de la hiérarchie et des différents acteurs de la santé rencontrés : évaluations annuelles, notes de service, documents sur les conditions de travail à la BAC, organigramme du service, baromètre social de la Police nationale 2014, documents d'organisation des missions de la BAC, documents relatifs aux modalités de recrutement et au suivi des personnels, etc.

L'ensemble des données a été analysé manuellement : grâce à une catégorisation par tableur, une analyse de contenu thématique a été réalisée. 54 catégories « conceptuelles », codées et intégrées dans les 11 thèmes principaux (Tableau 2) mentionnent, trient et organisent les données.

TABLEAU 2

## Détail des catégories concernant les deux premiers thèmes

Code thème	Thème	Code catégorie	Catégorie
TE	Travail émotionnel	TEatt	Les attendus émotionnels au travail
		TETech	Les types et techniques de travail émotionnel
		TEpub	Le travail émotionnel face au public
		TEint	Le travail émotionnel en interne
CE	Compétences émotionnelles	CEC	Les compétences-clefs à la BAC
		CNC	La communication non-verbale
		PrReg	Les pratiques de régulation lors de l'activité
		ApprCE	La montée en compétences émotionnelles
		Tbf	La vision du « travail bien fait »

## Résultats et analyses

L'analyse des données recueillies nous offre des résultats qui pourront se classer en trois catégories : les objets, les outils et les effets émotionnels du travail.

### Les objets émotionnels de travail

Pour les policiers, la nature de l'activité, les situations de travail et l'environnement de travail contiennent des facteurs de risques et suscitent des émotions sur lesquelles ils doivent travailler (Tableau 3).

TABLEAU 3

## Les émotions-objets de travail

Origine du stimulus	Émotions affiliées	Occurrences
Environnement externe	Surprise	26 références
	Rage, colère, contrariété	25 références
	Peur, appréhension	17 références
Environnement interne	Colère, contrariété	18 références
	Dégoût	7 références

D'une part, et en premier lieu, les analyses des observations et des entretiens confirment la prégnance d'un contexte d'activité incertain, changeant, voire imprévisible. Les risques de surprises qui en résultent constituent un aspect inhérent au travail de BAC :

Tout est imprévisible !

On ne sait jamais ce qui peut se passer.

Notre travail, c'est en grande partie de l'imprévu.

Il n'y a pas un seul jour où on n'est pas surpris d'une situation ou d'une mission qui tombe à la radio !

Ainsi, quotidiennement, les policiers doivent travailler les émotions de surprise, le comportement de sidération ou de panique y étant associé, un comportement pouvant mettre en difficulté, voire en danger, l'individu et le collectif lors d'une intervention.

Les émotions relatives à la colère et à la peur, aussi issues des situations de travail, doivent également être régulées et travaillées :

Des fois, le matin quand on a des mecs bourrés à gérer, les mecs sont chiants, mais chiants ! T'es là, le mec t'insulte, limite te crache dessus, il t'insulte de tous les noms, ça dure, ça dure !

Certains sont capables de te faire rentrer dans un état de rage intense qu'il est difficile de contrôler !

Je me suis fait tirer dessus à plusieurs reprises à (ville x) : donc je pense qu'on peut appeler ça très choquant.

L'appréhension du risque, faire les choses du mieux possible pour que ça se passe le mieux. Parce qu'on a peur de toute façon.

Ces émotions, qui résultent de « l'environnement externe » dans le cadre de leur travail, lorsqu'elles s'accumulent et ne trouvent pas à s'exprimer ou à se réguler dans le temps, s'avèrent potentiellement néfastes pour la santé du policier, ainsi que pour la qualité des futures interventions :

Je pense que dans ce boulot, on accumule, vous savez, on entasse, on entasse, tout ce qu'on peut voir, toutes les horreurs, moi je sais que j'ai vu pas mal de trucs, et on les entasse en fait [...]. Et le souci, c'est qu'au bout d'un moment, on fait une petite *overdose* quoi. Moi, je l'ai faite il y a quelque temps !

D'autre part, certaines émotions à réguler sont désignées par les policiers comme provenant de « l'environnement interne » :

On te dit : "Il faut faire plus de chiffres !" , mais encore une fois la délinquance, on ne peut pas la créer !!

Il y a des mouvements contraires [...]. Entre le marteau et l'enclume. Je suis dans la contrariété à ce moment-là !

Qu'on ne dise pas qu'on prend en compte l'humain ! Je trouve ça juste dégueulasse.

On doit toujours rendre des comptes sur tout, c'est infantilisant !

Ces émotions relèvent d'injonctions paradoxales et d'un management trop contrôlant ou trop absent.

Ces différents états affectifs et les risques affiliés correspondent à des « objets émotionnels du travail ». Pour les réguler, les travailler, les transformer, les acteurs étudiés déploient des outils de travail qui impliquent la composante émotionnelle.

### Les outils émotionnels de travail

Afin de transformer ces objets, les policiers recourent à des « outils émotionnels de travail » dont la nature et la fonction varient (Tableau 4) :

**TABLEAU 4**

#### Les outils émotionnels de travail

Outils émotionnels de travail	Caractéristiques	Occurrences	
Compétences émotionnelles	Intra personnelles	Faire preuve de maîtrise de soi	13
		Réguler colère et contrariété	21
		Réguler la peur	18
	Interpersonnelles	Réguler ses émotions et celles d'autrui	25
Travail émotionnel	Techniques	Cognitive	14
		Expressive	15
		Corporelle	6
	Travail émotionnel collectif		11
Émotion-outil	Mise en vigilance	28	
Soutien social	Du management de proximité	7	
	Des collègues	16	

Premièrement, l'activation de compétences émotionnelles intra personnelles et interpersonnelles permet aux policiers de gérer les situations difficiles, en particulier face à un public hostile ou par rapport à l'imprévisibilité des interventions et aux violences éventuelles :

Il faut savoir se maîtriser.

Il faut pouvoir réfléchir rapidement ; il faut garder son sang-froid. Si tu paniques, tu n'arrives pas à réfléchir.

Ce dont il faut se méfier avec la colère... C'est que ça peut affaiblir ta vigilance. Ça te met des œillères, un effet tunnel.

L'affaire qu'on a faite, j'ai eu peur hein. Mais à partir du moment où tu sais la maîtriser ta peur, tu en tires un avantage. [...] L'expérience t'aide aussi.

Sur un contrôle ou une intervention, il faut être assez strict, il faut avoir du répondant, il ne faut pas regarder ses chaussures quand on vous parle, il faut être toujours opérationnel [...] Là, vous êtes en plein dans l'émotion !

Ces compétences sont prises en compte lors du recrutement et ce dernier impose aux candidats d'avoir déjà effectué quelques années de service, car l'expérience « Police » permet, selon l'organisation, de mieux gérer les situations à risques. C'est que l'activité des *BAC-man* demande de savoir maîtriser compétences techniques et compétences émotionnelles (Bernard, 2007).

Deuxièmement, remarquons l'importance du travail émotionnel, dont l'emploi de types de techniques. Elles peuvent être cognitives :

Le cognitif, ça va s'adapter sur un contrôle qui va être super compliqué [...] Je me dis : "Tranquille, ne bouge pas !"

C'est dans la tête que ça se passe. Et là, je me le dis direct, consciemment.

Ou expressives :

Cette colère, montrer la neutralité, ça permet de canaliser.

Le sourire forcé, hôtesse de l'air, on le fait [...]. Le sourire ou la désinvolture, va le perturber et l'occuper à ne plus penser à se rebeller ou à utiliser la force.

Et/ou corporelles :

Pendant les courses-poursuites, j'ai tendance à me crispier [...] je fais un petit travail sur moi.

Je pense à mieux respirer.

Tout ce travail émotionnel conduit les policiers à se conformer aux prescriptions du métier, dans un double objectif de réalisation de la tâche en intervention et de mise en sécurité des professionnels et du public.

À l'instar des travaux de Bernard (2007), les résultats de cette étude nous conduisent à remarquer la dimension collective du travail sur l'émotion. Dans la région antérieure, c'est-à-dire le lieu où se déroule la représentation (Goffman, 1959), le travail émotionnel peut être collectif (Korczynski, 2003), créant une communauté de « *coping* » au sens de Lazarus (1991), constituant un processus social solide en créant des cultures fortes et informelles :

Chacun a son rôle.

Je change de costume, attention !

Les collègues à côté doivent comprendre.

C'est la nature de la mission et la nature du job.

Au début de ma carrière, grosse appréhension. Maintenant, je le gère mieux. Je sais que je suis avec des collègues de confiance, sur qui je peux compter en intervention. »

On est acteurs, on est comédiens !

Ce travail collectif se montre bénéfique pour l'accomplissement de soi et il favorise l'engagement et le bien-être au travail (Gelderen *et al.*, 2014).

Troisièmement, les policiers utilisent la mise en vigilance (vigilance-anticipation-intérêt, voir Plutchik, 2001), émotion-outil de travail récurrente :

Quand on part en patrouille, on s'attend toujours à trouver quelque chose, il y a une vigilance [...], car on intervient sur des choses dangereuses à la base. Il y a de l'anticipation aussi, car quand on va sur une intervention, entre nous, on prépare un peu la chose.

Il s'agit de rester vigilant, concentré, d'anticiper, d'aller chercher, d'être « curieux », d'observer, de s'adapter afin de garantir une qualité d'intervention et d'intervenir en sécurité.

Quatrièmement, au sein de « régions postérieures », nous relevons l'importance du soutien social entre collègues :

Vous avez dû voir, après les interpellations, les collègues en parlent, même celui qui fait le procès-verbal fait relire aux collègues, et en attendant, les autres n'arrêtent pas d'en reparler. Finalement, ça les rassure. Et on peut repartir, souvent 'reboostés' parce qu'ils sont contents, ils ne se posent plus de questions.

Ainsi qu'entre les policiers et leurs managers de proximité :

80% des gens de mon groupe, c'est moi qui les dirige : avant tout, ce sont des amis pour moi. (Brigadier-chef)

La Nuit, on a un capitaine, quelqu'un qui est assez proche de nous, on le connaît un petit peu en dehors. Lui, on se fait confiance : il me connaît et il a de la reconnaissance.

Ce soutien professionnel donne la possibilité aux policiers d'évacuer ou d'exprimer les émotions dites « indésirables » (Lewis, 2005).

Ces différents objets et outils émotionnels provoquent des effets sur les acteurs étudiés.

## Les effets émotionnels du travail

Les objets et outils émotionnels de travail engendrent des effets émotionnels chez les policiers (Tableau 5). Par exemple, relevons l'ambivalence des mises en vigilance, initialement outils de travail qui, au sein de la vie privée, peuvent être vécues comme handicapantes parce qu'elles empêchent les policiers de cloisonner les deux sphères de leur vie :

Je suis vigilant. Tout le temps, 24/24. Même chez moi quand je ferme mon portail, je le fais comme ça (mimes) parce que je sais que s'il y a un mec qui rentre, il ne va pas rentrer par là. C'est une déformation professionnelle [...], c'est quand même handicapant !

**TABLEAU 5**  
**Les effets émotionnels de travail**

Origines	Effets	Occurrences
Objets émotionnels de travail	Déséquilibre entre les sphères de vie	31
	Stress aigu et chronique	24
	Insatisfaction, roulement de personnel, retrait	15
Outils émotionnels de travail	États de vigilance	19
	Dissonance émotionnelle, fatigue, lassitude	15

Pour les policiers, ces effets se remarquent par des formes de retrait :

Si ça ne va pas, en fait, je prends un jour de congé. Je ne vais pas faire subir (aux autres).

On ne peut pas se permettre, dans un métier comme le nôtre où on a besoin de nous, où il faut être professionnel, où on a une arme, où les gens nous regardent, où on a affaire à une hiérarchie et tout ça..., arriver et être déprimé. Si on n'est pas dans notre métier, il ne faut pas venir travailler.

Il faut savoir en partir ; c'est un service qui demande beaucoup !

Cela se manifeste également par des expressions de rumination, des ressentis d'envahissement de la sphère professionnelle sur la sphère privée :

Le sommeil. [...] des situations un peu merdiques ou quoi, ou des trucs qu'on aurait pu foirer, ça gamberge, ça gamberge. Ça et l'irritabilité. Aussi. Je le vois par rapport à mon fils.

Le boulot prend une grosse part. Même sur la vie privée, c'est énorme.

Tu ne déconnectes jamais !

Ou par des expressions de lassitude :

Tu as une fatigue morale et physique quoi [...], d'avoir subi quand même certaines émotions que tu as dû canaliser.

Très fatigant. Ouais, parce que c'est un travail que je suis obligé de faire tout au long de la journée.

C'est fatigant : ...Oui ! Ah, oui, oui ! Parce que ça demande de mobiliser beaucoup d'énergie le fait de ressentir quelque chose et d'en exprimer une autre.

Ou, dans les cas les plus graves, par du stress chronique ou aigu :

J'étais en danger de mort, mais vraiment en danger de mort. D'ailleurs, il m'a fallu beaucoup de temps, je me rappelle que j'ai mis 5 ou 6 mois avant de m'en remettre, dans ma tête.



J'ai été pris de crises d'angoisses pendant plusieurs jours.

Ces effets se répercutent évidemment sur la qualité du sommeil et sur les relations avec l'entourage.

## Discussion

Ces résultats nous conduisent à penser l'ouverture de l'organisation aux phénomènes émotionnels, ainsi qu'à proposer un ensemble modélisateur en trois composantes, dont en voici les caractérisations suggérées :

1. les « objets émotionnels de travail » correspondent à tout facteur émotionnel, issu de la situation de travail, du contexte de travail, et de son environnement ;
2. les « outils émotionnels de travail » constituent les moyens et ressources, liés aux émotions, mis en œuvre par l'individu et/ou le collectif de travail, afin d'agir sur les objets émotionnels de travail ;
3. les « effets émotionnels » du travail englobent toute conséquence, liée à l'émotion au travail, sur l'individu et sur le collectif de travail.

Dans la perspective de contribuer à combler les lacunes théoriques concernant l'objet de recherche, cela parce que la littérature existante expose une proposition des différents statuts de l'émotion (Jeantet, 2003 ; Remoussenard et Ansiau, 2013), mais sans modèle théorique quant au processus émotionnel au travail, la présente recherche propose de modéliser ce dernier, en distinguant objets, outils et effets émotionnels du travail, et de dégager aussi bien les relations que ces trois composantes ont entre elles, que les relations existant entre elles et avec les deux principaux objectifs que sont la préservation de la santé et la qualité de service et d'intervention.

Pour les BAC-*man*, cette rétroaction (*output*) peut se décrire ainsi :

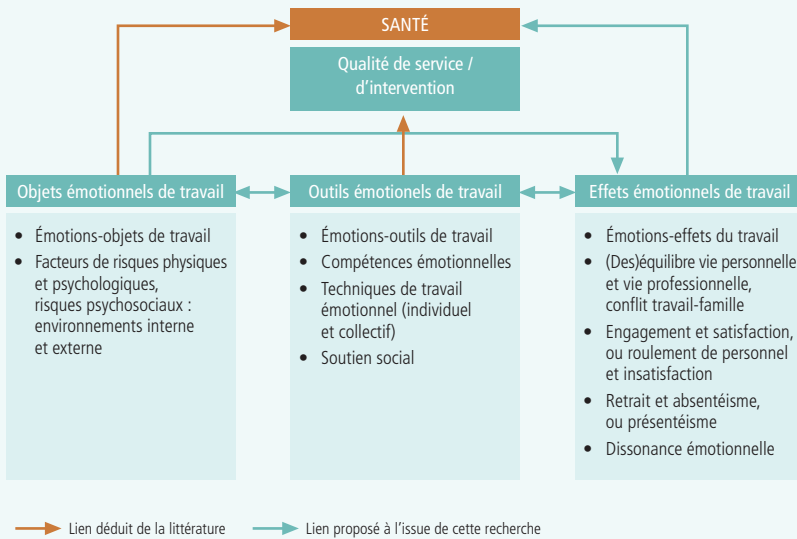
Si on a bien travaillé, le mec, on l'a interpellé et il n'y a pas eu trop de bobos [...]. C'est notre santé à nous. On a bien bossé, la ou les personnes, on les a interpellées, on les a présentées à la Justice [...]. La qualité de service [d'intervention], c'est quand on rentre chez nous physiquement intact, mentalement intact, et juridiquement intact (n.s.).

En conséquence, à l'issue de cette recherche, le modèle théorique suivant peut être dégagé (Figure 1).

Premièrement, les objets émotionnels de travail retentissent sur la santé et la qualité d'intervention : la peur au travail, par exemple, constituera un risque sur la santé du policier (Gollac et Bodier, 2011), tandis que le manque de clarté organisationnelle, comme les injonctions paradoxales peuvent mettre à mal la qualité de service. Cette recherche met en évidence que, pour les BAC-*man*, la nature des objets émotionnels de travail, par exemple, l'incertitude, influence

FIGURE 1

## Proposition de structuration du processus émotionnel au travail



celle des outils émotionnels de travail, en l'occurrence, la vigilance. Enfin, ces objets produisent des effets émotionnels de travail : ainsi, lorsque les émotions déplaisantes s'accumulent et sont vécues de manière chronique, elles peuvent conduire les agents à éprouver un « complexe des Danaïdes » (Oligny, 2009) pouvant se traduire par des états de lassitude ou d'angoisse.

Deuxièmement, les outils émotionnels de travail retentissent sur la santé des professionnels : dans ce contexte, le soutien social professionnel et le travail émotionnel collectif constituent un rempart salubre, alors que leur absence s'avère être source de risques. Ces outils conditionnent aussi la qualité du service ou d'intervention : c'est le cas, par exemple, des techniques de travail émotionnel (au sens de Hochschild) et des émotions-outils de travail, comme la vigilance. Ces outils agissent à leur tour sur les objets émotionnels de travail : ainsi, les compétences émotionnelles amènent les policiers à réguler leurs émotions de peur ou de colère, objets du travail. Les savoir-faire théâtraux, compétences du policier dans son rôle institutionnel, comme savoir questionner les individus suspects, mimer la colère ou exposer une neutralité, s'incorporent avec l'expérience et une forme de mentorat informel par lesquelles le policier « prend son rôle » (Mainsant, 2010). Souvent, les managers forment les nouveaux arrivants aux manières de faire émotionnelles. Ces différents outils produisent en eux-mêmes, parfois, des effets émotionnels de travail : c'est d'ailleurs le cas notamment du travail émotionnel, qui lorsqu'il est en surface, provoquera une dissonance émotionnelle

ou bien de la mise en vigilance qui ne s'interrompra pas toujours dans le cadre de la vie privée.

Troisièmement, les effets émotionnels de travail agissent sur la santé des professionnels de manière délétère, notamment lorsque la fatigue ou le stress professionnel issus des objets ou outils émotionnels de travail et ressentis par les policiers deviennent chroniques, voire envahissent la sphère privée. Ces effets influencent à leur tour les futurs outils de travail, car, si l'organisation les néglige, comment les professionnels vont-ils mobiliser ensuite ces outils et disposer d'une certaine « disponibilité émotionnelle » nécessaire dans l'interaction ?

## Conclusion et limites de la recherche

Cet article propose une modélisation du processus émotionnel au travail élaborée à partir des considérations des travaux de Jeantet (2003) et de Remoussenaud et Ansiau (2013). Il définit les notions d'objets, outils et effets émotionnels de travail à partir de l'étude d'un service de BAC, en décrit les mécanismes d'articulations, ainsi que les relations d'influence sur la santé des professionnels et la qualité d'intervention. Bien qu'une généralisation des résultats de cette recherche s'avère limitée, la triangulation des données et les restitutions auprès du terrain améliorent la validité de la recherche. De plus, le cas choisi se distingue par la présence marquée du processus à explorer, devenant alors un cas « transparent » sur notre objet de recherche, nous permettant d'accéder à des données riches et nombreuses à même de traduire les concepts théoriques mobilisés.

Le modèle théorique proposé, dont la fonction est essentiellement organisatrice, peut se concrétiser au sein de pratiques organisationnelles, collectives et individuelles. En l'occurrence, un projet de recherche-intervention mené en partenariat avec l'École nationale supérieure de la Police (ENSP) française est programmé pour 2018 et il a pour finalité d'opérationnaliser ce modèle, spécifiquement par le biais d'un travail sur les formations qui intégrera les trois composantes principales mises en évidence.

Toutefois, relevons certaines limites à cette recherche. Tout d'abord, un degré d'incertitude relatif au choix d'une méthodologie exclusivement qualitative. Ensuite, notons une limite liée au contexte étudié : les BAC-*man* travaillent invariablement en collectif, et le contexte organisationnel de la BAC s'avère particulier par rapport à d'autres services (procédures de recrutement spécifiques, tests triennaux, formations régulières, en faisant une unité considérée comme un service d'élite, selon la DDSP concernée). De plus, les BAC-*man* s'attendent *a priori* aux objets émotionnels de travail (surprises potentielles, peurs, colères, violences, risques multiples...) et ils y sont préparés dans une certaine mesure ; alors que dans d'autres métiers *de primo* contact avec un public, les profession-

nels peuvent se retrouver confrontés à un « choc de réalité » face à certaines situations (Roy et Robichaud, 2016). Enfin, l'identification des émotions est rendue complexe, car nous ne disposons que de peu d'informations sur la(les) raison(s) pour laquelle(lesquelles) les acteurs étudiés font telle ou telle évaluation de l'émotion. Il s'agirait d'un nouvel objet de recherche à étudier.

## Notes

- 1 BIT, *Le travail dans le monde*, Genève, mars 1993.
- 2 *Loi de modernisation de la police française, Loi n°85-835* du 7 août 1985.

## Bibliographie

- Ashforth, Blake E. et Marc A. Tomiuk (2003) « Emotional Labour and Authenticity: Views from Service Agents », *Emotions in Organizations*, 3e éd., S. Fineman, Londres: Sage, 184-203.
- Ashkanasy, Neal M. (2004) « Emotion and Performance », *Human Performance*, 17 (2), 137-144.
- Avenier, Marie-José (2011) « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : postmodernisme ou pragmatisme ? », *Management et Avenir*, 43 (3), 372-391.
- Becker, Thomas (2003) « Is Emotional Intelligence a Viable Concept ? », *Academy of Management Review*, 28 (2), 192-195.
- Bernard, Julien (2007) « La gestion des émotions aux pompes funèbres, une compétence reconnue ? », *Formation emploi*, 99, 61-74.
- Caroly, Sandrine (2011) « Activité collective et réélaboration des règles comme ressource pour la santé psychique : le cas de la Police nationale », *Le Travail humain*, 74 (4), 365-389.
- Cuin, Charles-Henry (2001) « Émotions et rationalité dans la sociologie classique : les cas de Weber et Durkheim », *Revue européenne des sciences sociales*, 120, 77-99.
- Davezies, Philippe (2013) « Souffrance au travail, répression psychique et troubles musculo-squelettiques », *Pistes : Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 15 (2), 1-35.
- Diestel, Stefan, Wladislaw Rivkin et Klaus-Helmut Schmidt (2015) « Sleep Quality and Self Control Capacity as Protective Resources in the Daily Emotional Labor Process: Results from Two Diary Studies », *Journal of Applied Psychology*, 100 (3), 809-827.
- Dubé, Laurette et Catherine Paquet (2003) « Les émotions : l'aspect négligé dans l'organisation des soins de santé centrée sur le patient », *Gestion*, 28 (2), 11-18.
- Dubreuil, Hyacinthe (1931) *Nouveaux standards, les sources de la productivité et de la joie*, Paris: Grasset, 339 pages.
- Eiglier, Pierre et Éric Langeard (1987) *Servuction. Le marketing des services*, Paris: Mc Graw-Hill, 159 pages.
- Fischbach, Andrea et Dieter Zapf (2002) « Neutrality as an Emotional Job Requirement » *Paper presented at the 43 Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie*, Berlin.
- Froman, Bernard et Christophe Gourdon (2003) *Dictionnaire de la qualité*, Paris: Afnor, 240 pages.

- Gelderen, Benjamin R., Arnold B. Bakker, Elly Konijn et Carmen Binnewies (2014) « Daily Deliberative Dissonance Acting among Police Officers », *Journal of Managerial Psychology*, 29 (7), 884-900.
- George, Jennifer M. et Kenneth Bettenhausen (1990) « Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-level Analysis in a Service Context », *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 698-709.
- Glomb, Theresa M. et Michael J. Tews (2004) « Emotional Labor: A Conceptualization and Scale Development », *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), 1-23.
- Goffman, Erving (1966) *Behavior in Public Places*, New York: The Free Press, 248 pages.
- Goffman, Erving (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York: The Overlook Press, 259 pages.
- Goleman, Daniel (1998) « The Emotional Intelligence of Leaders », *Leader to Leader*, (10), 20-26.
- Grandey, Alicia A. (2003) « When "The show must go on": Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-rated Service Delivery », *Academy of Management Journal*, 46 (1), 86-96.
- Gollac, Michel et Marceline Bodier (2011) « Mesurer les facteurs psychosociaux de risques au travail pour les maîtriser », *Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail*, faisant suite à la demande du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé.
- Herzfeld, Michael (1992) *The Social Production of Indifference*, University of Chicago Press, 207 pages.
- Hlady-Rispal, Martine (2015) « Une stratégie de recherche en gestion. L'étude de cas », *Revue française de Gestion*, 41 (253), 251-266.
- Hochschild, Arlie R. (2003) « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale », *Travailler*, 1 (9), 19-49.
- Hochschild, Arlie R. (1983/2003) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: University of California Press, 307 pages.
- Jeantet, Aurélie (2003) « L'émotion prescrite au travail », *Travailler*, 9, 99-112.
- Jordan, Peter J., Neal M. Ashkanazy et Charmine E.J. Hartel (2003) « The Case of Emotional Intelligence in Organizational Research », *Academy of Management Review*, 28 (2), 195-197.
- Korczynski, Marek (2003) « Communities of Coping: Collective Emotional Labour in Service Work », *Organization*, 10 (1), 55-79.
- L'Écuyer, René (1990) *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu*, Sillery: Presses de l'Université du Québec, 490 pages.
- Lazarus, Richard S. (1991) *Emotion and Adaptation*, Oxford: Oxford University Press, 576 pages.
- Le Moigne, Jean-Louis (2007) *Les épistémologies constructivistes*, 2e éd., Paris: Que sais-je?, 128 pages.
- Leroux, Erick et Michèle van de Portal (2011) « La perception du rôle de la GRH par les salariés dans l'approche des risques psychosociaux en entreprise », *Humanisme et Entreprise*, 301 (1), 29-40.

- Lewis, Patricia (2005) « Suppression or Expression: An Exploration of Management in a Special Care Baby Unit », *Work, Employment and Society*, 19 (3), 565-581.
- Likert, Rensis (1967) *The Human Organization: Its Management and Value*, New York: Mc Graw-Hill, 258 pages.
- Mainsant, Gwénaëlle (2010) « Du juste usage des émotions. Le rôle institutionnel des policier(e)s chargé(e)s de la lutte contre le proxénétisme », *Déviante et Société*, 34 (2), 253-265.
- Mignonac, Karim, Olivier Herrbach et Jean-Pascal Gond (2003) « L'intelligence émotionnelle en questions », *Revue des Sciences de gestion*, 201, 83-98.
- Moisdon, Jean-Claude (2015) « Recherche en gestion et intervention », *Revue française de Gestion*, 253 (8), 21-39.
- Monier, Hélène (2014) « La gestion des émotions au travail : le cas des policiers d'élite », *RIMHE/Revue interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 13 (4), 105-121
- Monjardet, Dominique (1996) *Ce que fait la police*, Paris: La Découverte, 316 pages.
- Newman, Meredith A. (2009) « Beyond Cognition: Affective Leadership and Emotional Labor », *Public Administration Review*, 69 (1), 6-20.
- O'Brien, Elaine O. et Carol Linehan (2014) « A Balancing Act: Emotional Challenges in the HR Role », *Journal of Management Studies*, 51 (8), 1257-1285.
- Oligny, Michel (2009) « Le *Burnout* ou l'effet d'usure imputable à la régulation permanente d'incidents critiques. L'exemple du milieu policier », *Revue internationale de Psychosociologie*, 15 (36), 207-228.
- Paillé, Pierre et Alex Mucchielli (2008) *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 2e éd., Paris: Armand Colin, 424 pages.
- Plutchik, Robert (2001) « The Nature of Emotions », *American Scientist*, 89, 344-350.
- Rafaeli, Anat et Robert Sutton (1987) « The Expression of Emotion as Part of the Work Role », *Academy of Management Review*, 12 (1), 23-37.
- Remoussenard, Catherine et David Ansiau (2013) « Bien-être émotionnel au travail et changement organisationnel », *Pistes: Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 15 (1), 1-15.
- Roethlisberger, Fritz J. et William J. Dickson (1939) *Management and the Worker*, Cambridge: Harvard University Press, 615 pages.
- Roy, Johannie, et Fanny Robichaud (2016) « Le syndrome du choc de la réalité chez les nouvelles infirmières », *Recherche en soins infirmiers*, 127 (4), 82-90.
- Salovey, Peter et John D. Mayer (1997) « What is Emotional Intelligence? », *Emotional Development and Emotional Intelligence*, P. Salovey et J.D. Sluyter, New York: Basic Book, 3-31.
- Salovey, Peter et John D. Mayer (1990) « Emotional Intelligence », *Imagination, Cognition, and Personality*, 9 (3), 185-211.
- Sander, David et Klaus R. Scherer (2014) *Traité de psychologie des émotions*, Paris: Dunod, 496 pages.
- Scherer, Klaus R., Angela Schorr et Tom Johnstone (2001) *Appraisal Processes in Emotion: Theory, Methods, Research*, New York and Oxford: Oxford University Press, 496 pages.
- Soares, Angelo (2002) « Le prix d'un sourire. Travail, émotion et santé dans les services », *Santé, sécurité et transformation du travail: réflexions et recherches sur le risque professionnel*, D. Harrison et C. Legendre, Québec: Presses de l'Université du Québec, 230-250.

van Hoorebeke, Delphine (2008) « La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management », *Humanisme et Entreprise*, 289 (4), 81-103.

Wharton, Amy S. et Rebecca J. Erickson (1993) « Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles », *Academy of Management Review*, 18 (3), 457-486.

Weiss, Howard M. et Russell Cropanzano (1996) « Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work », *Research of Organizational Behavior*, 18, 1-74.

## RÉSUMÉ

### Vers une structuration du processus émotionnel au travail : le cas des agents de la Brigade anticriminalité en France

Les thématiques de santé et de sécurité au travail, ainsi que de la qualité du service questionnent le rôle de l'émotion au travail et du travail de l'émotion. Quelles sont les composantes du processus émotionnel au travail ? Quelles en sont leurs répercussions sur la santé des professionnels, ainsi que sur la qualité du service et des interventions ? Afin d'apporter les premiers éléments de réponses à ces questionnements théoriques et managériaux, dans le cadre d'une recherche qualitative, un contexte spécifique a été étudié : le cas des policiers de la Brigade anticriminalité (BAC) en France.

Comme dans toute activité de service, il existe pour les policiers de la BAC des règles sociales émotionnelles à observer face au public rencontré. Dans ce métier à risques physiques et psychologiques, les émotions brutes, objets du travail, sont à maîtriser par le professionnel afin qu'il effectue correctement sa mission. Pour gérer ces charges émotionnelles inhérentes à l'activité, les policiers de ce service spécialisé utilisent des outils de travail impliquant des émotions : c'est le cas, par exemple, des techniques de travail émotionnel et de l'activation de compétences émotionnelles. Les objets émotionnels du travail et les outils pour les contrer produisent des effets sur le professionnel, qui doit, la plupart du temps, les réguler dans sa vie personnelle. Qu'il s'agisse d'objets, d'outils ou d'effets du travail, la composante émotionnelle affecte la santé du professionnel, ainsi que la qualité de son intervention. Cet article propose une modélisation théorique dissociant les objets émotionnels, les moyens émotionnels (outils émotionnels de travail) et les conséquences émotionnelles de l'activité étudiée (effets émotionnels du travail), complétant et enrichissant le cadre théorique existant dans ce champ de recherche. Cette décomposition du facteur émotionnel offre une réflexion permettant alors à la GRH de considérer le phénomène émotionnel au travail au-delà des questions originelles de santé et de qualité du service offert et des interventions effectuées.

MOTS-CLÉS : émotions au travail, compétences émotionnelles, travail émotionnel, risques professionnels, police.

## SUMMARY

### Towards a Structuring of the Emotional Process at Work: The Case of Anti-crime Squad Agents in France

Occupational health and safety, and quality of service issues raise questions about the role of emotions at work and the work of emotions. What are the components of the emotional process at work? What are their implications for the professional's health and the quality of service and intervention? In order to provide initial insights into these theoretical and managerial questions, a specific context has been studied as part of a qualitative research project: the case of a French anti-crime police unit. As in any service activity, there are emotional social rules; these anti-crime police officers assume them, in front of the public. In this job, which involves physical and psychological risks, the raw emotions and the objects of work have to be managed by the professional in order to fulfill his/her mission. As a way of managing these emotional burdens inherent in the activity, specialized unit police officers use work tools involving emotions: for instance, emotional labour techniques and activation of emotional competencies. Emotional objects of work and tools to counter them produce effects upon the professional, who must regulate them most of the time in his/her personal life. Whether they are objects, tools or work effects, the emotional component impacts the professional's health and the quality of his or her intervention. This paper puts forward a theoretical model that dissociates emotional objects, emotional resources (emotional work tools), and emotional consequences of the activity studied (emotional effects of work), completing and enriching the theoretical framework in this research field. This decomposition of the emotional factor offers a perspective that allows HRM professionals to consider the emotional phenomenon at work beyond the original issues of occupational health and quality of service and intervention.

**KEYWORDS:** emotions at work, emotional competencies, emotional work, workplace risks, police.

## RESUMEN

### Hacia una estructuración del proceso emocional en el trabajo: el caso de los agentes de la Brigada anti-criminalidad en France

Los temas de salud y seguridad ocupacional así como la calidad del servicio cuestionan el rol de la emoción en el trabajo. ¿Cuáles son los componentes del proceso emocional en el trabajo? ¿Cuáles son sus repercusiones sobre la salud de los profesionales y sobre la calidad del servicio y de las intervenciones? Con el fin de contribuir con algunos elementos de respuesta a estos cuestionamientos teóricos y de gestión, en el marco de una investigación cualitativa, se ha estudiado un contexto específico: el caso de los policías de la Brigada anti-criminalidad (BAC) en Francia.



Como en toda actividad de servicio, los policías de la BAC tienen reglas sociales emocionales a observar cuando están frente al público. En este oficio a riesgos físicos y psicológicos, las emociones brutas, objetos del trabajo, deben ser controladas por el profesional a fin que el efectúe correctamente su misión. Para controlar estas cargas emocionales inherentes a la actividad, los policías de este servicio se sirven de útiles de trabajo que implican las emociones: es el caso, por ejemplo, de las técnicas de trabajo emocional y de la activación de competencias emocionales. Los objetos emocionales del trabajo y los útiles para evitarlas producen efectos en el profesional, que debe, la mayor parte del tiempo, regular en su vida personal. Que se trate de objetos, útiles o efectos del trabajo, el componente emocional afecta la salud del profesional así como la calidad de su intervención. Este artículo propone una modelización teórica disociando los objetos emocionales, los medios emocionales (útiles emocionales de trabajo) y las consecuencias emocionales de la actividad estudiada (los efectos emocionales del trabajo), completando y enriqueciendo así el marco teórico existente en este campo de investigación. Esta descomposición del factor emocional ofrece una reflexión que permite a la GRH de considerar el fenómeno emocional en el trabajo más allá de las cuestiones originales de salud y de calidad del servicio ofrecido y de las intervenciones efectuadas.

**PALABRAS CLAVES:** emociones en el trabajo, competencias emocionales, trabajo emocional, riesgos profesionales, policía.