

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

SERVIR AVEC LE SOURIRE : ANTÉCÉDENTS ET CONSÉQUENCES
DU TRAVAIL ÉMOTIONNEL

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE

PAR
KAREL PICARD

MAI 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier Dr Denis Morin, professeur au Département d'organisation et ressources humaines de l'Université du Québec à Montréal. Merci de m'avoir accordé ta confiance dès notre première rencontre et de toujours avoir été disponible pour moi. Grâce à Denis, je sais maintenant mieux danser le *twist rédactionnel*. J'aimerais aussi remercier Dr Michel Cossette, professeur agrégé au Département de gestion des ressources humaines des HEC Montréal. Merci Michel pour tes conseils judicieux, pour toutes ces heures passées à se promener en camion et à jouer du piano (Amos), pour ta générosité et pour avoir tenté de me transmettre ta passion pour la recherche. Chaque rencontre avec toi m'a permis de retrouver la motivation pour continuer.

Ensuite, je désire remercier les membres de mon jury de thèse ; Dre Sophie Meunier, professeure au Département de psychologie de l'Université du Québec à Montréal, Dre Alina Nusa Stamate, professeure au Département d'organisation et ressources humaines de l'Université du Québec à Montréal et Dr François Courcy, professeur titulaire au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke. Merci pour vos commentaires pertinents qui m'ont permis de pousser ma réflexion plus loin et de solidifier ma thèse.

J'aimerais aussi remercier ceux et celles qui m'ont permis de confirmer ma passion pour l'intervention, qui m'ont partagé leur expertise et qui ont accepté de faire des compromis pour me laisser avancer ma thèse. Merci à Pierre Lacroix, Édith Boyer, Martine Desaulniers (ma coach de PRD), Anne-Marie Bourgeois, Sylvie Marchand, Marie-Hélène Chèvrefils et à toute l'équipe chez Groupe SCE pour la confiance que vous m'avez accordée et pour vos encouragements.

Je tiens aussi à remercier les personnes qui ont collaboré à ma collecte de données (merci Pierre-Alain!), dont les centaines d'employés en centre d'appels qui ont

accepté de répondre à mes questionnaires. Toutes les heures passées parmi vous à apprendre à mieux connaître votre réalité ont été très enrichissantes. J'admire votre travail.

Je désire également exprimer ma reconnaissance aux anciens membres du LRCS pour leur soutien psychologique et statistique, leur amitié et leur capacité à me challenger au badminton. Merci aussi à ceux qui m'ont accompagné tout au long du doctorat, qui me connaissent par cœur, qui savent comment me soutenir et me faire rire et qui ont accepté d'être dans mon équipe pour accomplir ce but commun. Tout d'abord, je n'aurais pu imaginer meilleur trio avec Marie-Ève Meunier (merci pour ta rétroaction extrêmement précise et constructive, ta transparence, ainsi que tes skills en soutien administratif) et Dominic Gagnon, coéquipier du *badpeanut team* (merci de m'avoir offert ton amitié en échange d'un pichet et d'avoir rendu chacun des cours amusants). À la défense, merci à Laurence Crevier-Brault (google humain) de tout savoir et de si bien transmettre ses connaissances. Éliane Bergeron, ma coach de vie, d'enseignement, de sommeil et d'activité physique, merci d'être capable de me motiver à tout dans la vie, entre autres à finir ma thèse. Enfin, merci à Andréanne Laframboise, ma mignonne avec qui je peux parler de tout, qui me garde jeune et de bonne humeur en tout temps. C'est à mon tour maintenant de t'encourager dans ce périple qu'est le doctorat. Ce fut un privilège de faire ce bout de chemin à vos côtés. Je ferais un postdoctorat pour être plus longtemps à vos côtés... NON! Mes ami(e)s, merci!

Je tiens également à remercier celles qui ont toujours cru en moi, qui ont été mes piliers durant ces dernières années et qui m'ont permis de me rendre jusqu'au bout de cette aventure. Merci mes amies de toujours être là pour moi, pour me divertir et m'encourager, pour votre bonne humeur et votre compréhension quand j'étais plusieurs semaines sans vous téléphoner. Suzie Beaulieu, Geneviève Boutot, Vanessa Delarosbil, Marie-Hélène Gagnon et Véronique Tremblay, vous avez toujours valorisé mon cheminement et vous m'avez permis de ne pas abandonner. Merci de

faire partie de ma vie depuis si longtemps et j'espère que vous serez présentes encore longtemps.

Finalement, un merci tout spécial à ma famille. Pepeye, memeye, merci de m'avoir permis de faire une retraite fermée parmi vous pour rédiger la première version finale de ma thèse. Je vais recommander votre *Bed & Breakfast* à tous mes amis étudiants. Merci aussi à mes parents Denis et Manon. Votre soutien, vos encouragements, ainsi que votre amour inconditionnel m'ont toujours permis de réaliser mes rêves. Je veux vous remercier d'avoir fait de moi ce que je suis aujourd'hui et de m'avoir inculqué les bonnes valeurs qui m'ont permis d'aller jusqu'au bout de ce que j'entreprends. Je n'aurais pu passer au travers sans ce bagage. Si j'ai accompli cela aujourd'hui c'est grandement grâce à vous et à toi Maude, ma sœur, qui est si inspirante. Eric mon amour, merci de me pousser quotidiennement à donner le meilleur de moi-même et de m'avoir aidé à décrocher complètement une fois arrivée à la maison. Mon doctorat est fini, je peux maintenant t'accompagner dans tes 1001 projets ! On commence par quoi ?

À vous tous, vous avez fait de ce doctorat bien plus qu'un diplôme, mais une expérience inoubliable remplie de belles rencontres, de fous rires et de nouvelles amitiés. Je vous aime du plus profond de mon cœur et je vous serai éternellement reconnaissante !

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	iii
TABLE DES MATIÈRES	vii
LISTE DES FIGURES	xi
LISTE DES TABLEAUX	xiii
RÉSUMÉ	xv
CHAPITRE I	1
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
1.1 Règles d’affichage émotionnel	1
1.2 Contexte de centres d’appel	4
1.3 Travail émotionnel	5
1.3.1 Conséquences du travail émotionnel	7
1.3.2 Antécédents du travail émotionnel	14
1.4 Présentation des deux articles de thèse	17
CHAPITRE II	21
ARTICLE 1	21
Résumé	23
Introduction	24
Développement théorique et hypothèses	27
Travail émotionnel	27
Conséquences du travail émotionnel	29
Méthode	38
Participants	38
Procédure	39
Mesures	40
Propriétés psychométriques des variables à l’étude	42
Résultats	45
Stratégie d’analyse	45

Vérification des hypothèses	46
Discussion	50
Résumé.....	50
Contributions scientifiques	51
Implications pratiques	56
Limites et proposition de recherches futures	57
CHAPITRE III	61
ARTICLE 2	61
Résumé	62
Introduction	63
Développement théorique et hypothèses	64
Travail émotionnel	64
Antécédents du travail émotionnel.....	65
Méthode.....	76
Participants.....	76
Procédure	77
Mesures	78
Propriétés psychométriques des variables à l'étude.....	80
Résultats	82
Stratégie d'analyse.....	82
Vérification des hypothèses	83
Implications pratiques	90
Limites et proposition de recherches futures	91
CHAPITRE IV	93
CONCLUSION	93
4.1 OBJECTIFS ET RÉSULTATS	93
4.2 IMPLICATIONS THÉORIQUES.....	97
4.2.1 L'importance de l'expression naturelle des émotions positives	97
4.2.2 Rôle modérateur du névrosisme dans la relation entre l'acting de profondeur et l'épuisement émotionnel	99
4.2.3 L'agréabilité, un facteur explicatif dans le travail émotionnel	99
4.2.4 Autres contributions de la thèse	100

4.3 LIMITES DES ÉTUDES	101
4.4 RECHERCHES FUTURES	106
4.5 CONCLUSION	108
ANNEXES	111
ANNEXE A	113
Formulaire de consentement- Article 1 et 2 – Temps 1	113
ANNEXE B.....	117
Formulaire de consentement- Article 1 et 2 – Temps 2.....	117
ANNEXE C.....	121
Formulaire de consentement- Article 1 – Superviseurs	121
ANNEXE D	125
Questionnaire- Article 1 – Temps 1	125
ANNEXE E.....	127
Questionnaire- Article 1 – Temps 2	127
ANNEXE F	129
Questionnaire- Article 1 – Superviseurs	129
ANNEXE G	131
Questionnaire- Article 2 – Temps 1	131
ANNEXE H	135
Questionnaire- Article 2 – Temps 2.....	135
ANNEXE I.....	137
Informations sociodémographiques – Article 1 et 2 – Temps 1 et 2	137
RÉFÉRENCES.....	139

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cadre conceptuel général de la thèse.....	19
Figure 2: Modèles théoriques.....	27
Figure 3 : Effets de modération du névrosisme entre l'acting de profondeur et l'épuisement émotionnel	49
Figure 4 : Modèle théorique – Article 2.....	67
Figure 5 : Vérification empirique du modèle théorique à l'aide des équations structurelles	85

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Indices d'ajustement suite aux modifications	45
Tableau 2: Statistiques descriptives et corrélations des variables de l'étude	46
Tableau 3: Résultats des régressions multiples hiérarchiques	48
Tableau 4: Indices d'ajustement suite aux modifications (CFA)	82
Tableau 5: Corrélations et coefficients alpha.....	83
Tableau 6: Comparaison des modèles structurels	83

RÉSUMÉ

Le but de la présente thèse était de contribuer à mieux comprendre le processus de travail émotionnel dans le cadre de deux études empiriques auprès d'employés de centre d'appels du Québec. Le travail émotionnel, qui consiste à exprimer les émotions socialement désirées pendant les interactions de service (Ashforth et Humphrey, 1993) est conceptualisé en trois formes. L'acting de profondeur consiste à modifier l'état émotionnel intérieur pour ressentir l'émotion prescrite par les règles d'affichage de l'organisation (Grandey, 2000). L'acting de surface consiste à cacher une émotion (suppression émotionnelle) ou à prétendre ressentir une émotion (simulation émotionnelle) prescrite par les règles de l'organisation (Brotheridge et Lee, 2002 ; Grandey, 2000). Une dernière forme, peu étudiée dans la littérature, est l'expression naturelle des émotions et consiste à exprimer spontanément et de façon naturelle les émotions ressenties (Glomb et Tews, 2004). Basées principalement sur la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) et sur la perspective dramaturgique (Grandey, 2003), deux études ont été réalisées afin d'identifier les antécédents, ainsi que les conséquences des différentes formes de travail émotionnel énoncées ci-dessus.

Tout d'abord, l'Article 1 visait à examiner la relation entre le travail émotionnel et deux conséquences soient l'épuisement émotionnel et la performance de service, et ce, auprès de 215 employés de centre d'appels. Il visait aussi à investiguer si le névrosisme modère la relation entre l'acting de profondeur et l'épuisement émotionnel afin de mieux comprendre le lien entre cette forme de travail émotionnel et cette conséquence. Les hypothèses reliant les trois formes de travail émotionnel à l'épuisement émotionnel et la performance de service ont été vérifiées à l'aide d'analyses de régressions multiples hiérarchiques. Parmi ces hypothèses, seule l'expression naturelle des émotions positives est reliée significativement aux deux conséquences. Plus particulièrement, cette forme de travail émotionnel mène à un faible niveau d'épuisement émotionnel et à une performance de service accrue chez les employés de centres d'appels. Elle s'avère donc être une forme gagnante tant pour les employés qui l'utilisent que pour leur organisation. L'absence de lien significatif entre l'acting de surface (spécifiquement la dimension suppression émotionnelle) et l'épuisement émotionnel d'une part, et la performance de service d'autre part est étonnante. En effet, cette forme de travail émotionnel est reconnue pour nécessiter la consommation de ressources personnelles importantes chez les employés, ce qui mènerait à un plus haut niveau d'épuisement émotionnel ainsi qu'à une diminution de la performance des employés. Les résultats de l'étude suggèrent que ce n'est peut-être pas le fait de supprimer ses émotions en soi qui mène à ces conséquences, mais bien le fait de ne pas exprimer naturellement ses émotions, particulièrement les émotions

positives. Les résultats suggèrent aussi un effet modérateur du névrosisme entre l'acting de profondeur et l'épuisement émotionnel, ce qui confirme une dernière hypothèse. Plus spécifiquement, les employés ayant un niveau faible de névrosisme seraient plus épuisés émotionnellement lorsqu'ils adoptent l'acting de profondeur. Les employés ayant des niveaux modéré et élevé sur ce trait ne seraient pas plus épuisés qu'ils le sont habituellement.

Ensuite, l'Article 2 de cette thèse tentait d'identifier les antécédents individuels (extraversion, névrosisme, agréabilité, conscience et ouverture) et organisationnels (soutien social et autonomie) du travail émotionnel. Les hypothèses reliant ces antécédents aux trois formes de travail émotionnel ont été testées à l'aide d'équations structurelles. Les résultats de l'étude réalisée auprès de 248 employés de centre d'appels permettent de constater que les facteurs organisationnels n'expliquent pas le recours à l'acting de profondeur et à l'expression naturelle des émotions positives, bien que l'autonomie (relation négative) et le soutien social (relation positive) soient associés à l'utilisation de l'acting de surface (spécifiquement la dimension simulation émotionnelle). En ce qui a trait aux facteurs individuels, les résultats empiriques révèlent que trois facteurs ont de l'influence sur l'adoption des différentes formes de travail émotionnel. En effet, l'agréabilité est associée négativement à l'acting de surface – simulation émotionnelle et est associée positivement à l'expression naturelle des émotions positives. Ensuite, la conscience réduit l'utilisation de l'acting de surface – simulation émotionnelle et enfin, l'extraversion réduit, bien que marginalement ($p < .06$), le recours à l'acting de profondeur. Les facteurs individuels semblent davantage importants dans le contexte de cette étude. En effet, ils contribuent à diminuer une forme de travail émotionnel malsaine qu'est l'acting de surface – simulation émotionnelle (voir¹ Hülshager et Shewe, 2011) et à augmenter la forme la plus saine qu'est l'expression naturelle des émotions positives (Cossette et Hess, 2012). Il semble donc que les caractéristiques individuelles soient nécessaires pour afficher les émotions prescrites par le travail, et ce, efficacement. Les processus d'évaluation de potentiel des individus devraient alors intégrer ces éléments dans des emplois de service. Enfin, de façon générale, les résultats ne semblent pas vouloir expliquer ce qui pousse les employés à utiliser l'acting de profondeur.

Mots clés : Travail émotionnel, épuisement émotionnel, performance de service, Big Five, autonomie, soutien social.

¹ Le mot « voir » a été ajouté devant certaines références, puisque ce qui est cité ne constitue pas nécessairement les résultats de l'étude ou n'a pas été mentionné explicitement dans l'étude, mais constitue plutôt une interprétation des tableaux ou autres.

CHAPITRE I INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans notre économie axée sur les services, les chercheurs et les professionnels portent de plus en plus attention aux employés de service et à leur adaptation émotionnelle au travail. Cette thèse portera sur le travail émotionnel, une tâche primordiale dans le rôle d'un employé de service. Dans l'introduction sera présenté le contexte théorique des variables importantes de cette thèse. Tout d'abord, l'importance des règles d'affichage émotionnel pour les organisations, et plus particulièrement dans les emplois de service, sera présentée. Le contexte de centre d'appel sera décrit, ainsi que les règles d'affichage émotionnel spécifiques à un tel environnement. Par la suite, le concept de travail émotionnel, qui constitue le cœur de cette thèse, sera exposé. Aussi, la relation entre le travail émotionnel et l'épuisement émotionnel et la performance de service comme conséquences sera discutée. Différentes théories servant de base aux hypothèses seront présentées. Seront également décrits les antécédents du travail émotionnel. Enfin, les deux articles que constitue cette thèse seront dévoilés.

1.1 Règles d'affichage émotionnel

Il y a quelques années, les émotions étaient ignorées dans les études portant sur le comportement organisationnel et l'expression des émotions n'était pas souhaitable en contexte organisationnel (Putnam et Mumby, 1993). Elles étaient considérées comme nuisibles puisqu'elles empêchaient les employés d'être rationnels et de bien faire leur travail (Ashkanasy et Daus, 2002). Au cours des vingt dernières années, il y a un engouement quant aux rôles des émotions en milieu de travail (Soares, 2003). Depuis, on reconnaît que le travail suscite des émotions (Soares, 2003). Par exemple, on peut ressentir de la joie suite à une vente, de la tristesse à l'annonce du départ d'un

collègue ou de la colère envers son gestionnaire qui nous paraît injuste. Surtout, on reconnaît aussi que les émotions peuvent même influencer l'efficacité au travail (Pugh, 2001).

Pour bien réussir dans leur travail, les employés doivent posséder des compétences techniques, mais aussi des compétences liées au savoir-être et plus particulièrement liées à la gestion de leurs émotions (Hochschild, 1983). La majorité des employés ont à interagir avec d'autres personnes dans leur travail au quotidien, que ce soit avec des collègues, des clients, des patients ou des étudiants (Hochschild, 1983). Certaines organisations ont mis en place des codes de conduite régissant les comportements attendus au sein de l'organisation afin de s'assurer de maintenir un climat harmonieux et respectueux entre les gens et d'assurer des relations cordiales avec les clients. Plus précisément, des règles liées spécifiquement aux émotions acceptables pouvant être exprimées sont prescrites dans plusieurs organisations de service, notamment dans les centres d'appels, les compagnies aériennes ou les restaurants par exemples, ce que l'on appelle les règles d'affichage émotionnel.

Ekman (1973) a défini les règles d'affichage émotionnel comme des normes ou des standards de comportements qui indiquent quelles émotions sont appropriées dans une situation donnée et la façon dont elles devraient être exprimées publiquement. Il s'agit presque d'une norme universelle (Hochschild, 1983). En effet, la plupart des organisations ont des exigences implicites ou explicites au sujet de comment et quand les employés peuvent exprimer leurs émotions, et celles-ci diffèrent selon la nature des emplois (Brotheridge et Grandey, 2002). En effet, les exigences d'affichage émotionnel peuvent demander d'afficher des émotions neutres, négatives ou positives (Hochschild, 2003 ; Wharton et Erickson, 1993). Certains emplois encourageront la neutralité inhérente au rôle de l'employé (ex. : un juge) et d'autres l'expression des émotions plus négatives telle que la fermeté (ex. : un gardien de sécurité ou un huissier) visant à intimider ou créer de l'anxiété auprès des interlocuteurs (Morris et

Feldman, 1996). Les règles exigeant d'afficher des émotions positives se retrouvent dans la majorité des milieux de travail, mais particulièrement dans les emplois de service à la clientèle où elles visent à favoriser la satisfaction des clients (Ashforth et Humphrey, 1993 ; Brotheridge et Grandey, 2002 ; Hochschild, 1983 ; Morris et Feldman, 1996). Dans ce type d'emploi, la règle la plus commune est de servir les clients avec le sourire (Goldberg et Grandey, 2007). Par exemple, un agent de service peut amplifier l'affichage de son enthousiasme lorsqu'il est en relation avec un client (Pugh, 2001). On y exigera aussi de supprimer des émotions négatives telles que la colère ou l'irritabilité (Brotheridge et Grandey, 2002).

De telles règles, mettant de l'avant les émotions positives, sont justifiées par le fait que servir avec le sourire influence positivement la qualité de service à la clientèle (Grandey, 2003) par un processus de contagion émotionnelle des employés vers les clients (Hennig-Thurau, Groth, Paul et Gremler, 2006 ; Pugh, 2001). La contagion émotionnelle consiste à la tendance à mimer automatiquement et à synchroniser l'expression émotionnelle d'une autre personne (Hatfield, Cacioppo et Rapson, 1994). Ainsi, lorsque les clients sont exposés aux émotions des employés de service à la clientèle lors d'une interaction, leur état affectif peut changer et être davantage cohérent avec ce que les employés expriment. Lorsqu'un employé exprime une émotion positive, celle-ci est alors transmise au client, lequel est plus susceptible de vivre lui aussi cette émotion. Ainsi, les employés réussissent à influencer les clients de la manière souhaitée, c'est-à-dire leur faire vivre une émotion positive. Les clients seront alors plus susceptibles de percevoir une qualité de service accrue.

Toutefois, il arrive que les employés n'aient pas envie de sourire parce qu'ils sont épuisés, de mauvaise humeur ou parce qu'ils servent des clients difficiles (Zapf, 2002). Cependant, des études suggèrent que certaines organisations ou emplois interdisent l'expression naturelle des émotions négatives (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Rafaeli, 1989). Dans ce cas, les employés doivent supprimer leurs vraies émotions ou manipuler l'expression de celles-ci afin de se conformer aux exigences

de l'emploi (Bono et Vey, 2005). Lorsqu'un client mécontent insulte un employé, ce dernier peut ressentir de la colère ou de l'irritabilité. Cependant, on lui demande de continuer de sourire et de rester courtois avec le client afin de lui fournir un service adéquat (Morris et Feldman, 1996). Cela peut engendrer des conséquences négatives pour l'employé, qui seront discutés ci-dessous, mais d'abord sera expliqué un contexte de travail propice aux deux règles d'affichage émotionnel mentionnées (afficher des émotions positives et supprimer des émotions négatives), soit celui des centres d'appels.

1.2 Contexte de centres d'appel

Pour assurer leur pérennité et surtout pour se différencier des organisations concurrentes, les organisations ont mis en place des centres d'appels (Zapf, Isic, Bechtoldt et Blau, 2003), lesquels permettent d'établir un lien entre l'organisation et les clients. De plus en plus d'organisations possèdent de tels centres (Holman, 2003), mais bon nombre de ces derniers affichent des taux de roulement de personnel et d'absentéisme importants dus, entre autres, à l'épuisement émotionnel dont souffrent les employés (Deery, Iverson et Walsh, 2002). Les gestionnaires œuvrant dans de tels centres accordent beaucoup d'attention à la qualité du service que leurs employés fournissent aux clients, plus spécifiquement à l'interaction positive qu'ils ont avec eux. Les centres d'appels demandent une grande implication émotionnelle de la part de leurs employés, mais offrent des tâches routinières et stressantes (Zapf et al., 2003 ; Zapf, Vogt, Seifert, Mertini et Isic, 1999). Un niveau supérieur de performance est donc attendu envers les employés, et ce, tant au niveau technique qu'au niveau relationnel (affichage d'un sourire). Ce dernier s'avère difficile à soutenir dans le temps (Hochschild, 1983).

Le travail des employés de centres d'appels consiste à répondre au téléphone et à communiquer avec les clients, et ce, à l'aide d'un système technique. Ces tâches sont

effectuées dans un environnement de travail contrôlé, dans lequel la qualité du service, ainsi que la durée des appels et le nombre de ventes sont évalués constamment (ex. : écoute des appels par le superviseur), où le temps des pauses ne peut être dépassé et où les employés doivent suivre des scripts d'appels préétablis (Bain, Watson, Mulvey, Taylor et Gall, 2002). L'exigence de performance liée à la productivité, à la qualité et au nombre de ventes crée beaucoup de pression chez les employés. Toutefois, une des principales causes du stress dans les emplois de service dans ces centres concerne les interactions avec les clients (Zapf et al., 2003), plus précisément la nature contraignante des interactions, ainsi que les demandes émotionnelles qu'elles exigent (Rafaeli, 1989). En effet, les employés doivent garder le sourire et être compréhensifs avec les clients, et ce, même si ces derniers sont difficiles, arrogants ou désagréables (Fineman, 2003). Les centres d'appels constituent donc un contexte pertinent pour une étude sur le travail émotionnel.

1.3 Travail émotionnel

Tel que mentionné, les employés doivent s'assurer d'offrir une performance de service de qualité, notamment en se conformant aux règles d'affichage émotionnel exigées par l'organisation lorsqu'ils interagissent avec les clients. C'est par le travail émotionnel que les employés y arriveront (Hochschild, 1983). Le travail émotionnel consiste en l'action d'exprimer les émotions socialement désirées durant les transactions de service (Ashforth et Humphrey, 1993). Certains auteurs ont conceptualisé le travail émotionnel en quatre dimensions, soit la fréquence des interactions avec les clients, l'intensité des émotions vécues, la variété des émotions exigées et la dissonance émotionnelle (Morris et Feldman, 1996). Les trois premières dimensions consistent à des caractéristiques du travail et la dernière dimension consiste à un état interne qui apparaît lorsqu'une personne affiche une émotion différente de l'émotion réellement vécue (Morris et Feldman, 1996). Ces caractéristiques organisationnelles permettent de décrire les exigences émotionnelles

de certains emplois, mais ne permettent pas de comprendre l'expérience émotionnelle interne des employés. En d'autres termes, cette première conception touche aux tâches à effectuer alors que la seconde est plus près des émotions vécues et exprimées par les employés. En effet, d'autres auteurs considèrent le travail émotionnel comme des actions permettant de répondre aux exigences émotionnelles de l'organisation (Ashforth et Humphrey, 1993). Le travail émotionnel est alors considéré comme un processus qui mène à l'affichage authentique d'émotions, qui sont requises par l'organisation. Dans la présente thèse, qui s'intéresse notamment à la performance de service (servir avec le sourire), cette dernière conceptualisation sera retenue.

Dans la littérature, trois formes de travail émotionnel peuvent être identifiées. Elles consistent en trois actions qui sont disponibles pour les employés qui souhaitent répondre aux exigences de leur emploi en termes d'affichage émotionnel. Plus spécifiquement, l'acting de profondeur consiste à changer l'état émotionnel intérieur pour tenter de ressentir l'émotion requise par les règles de l'organisation (Grandey, 2000). Par exemple, un employé qui reçoit l'appel d'un client mécontent ayant perdu sa carte de crédit en voyage peut tenter de comprendre son état et être empathique envers sa situation. Au lieu de considérer qu'il a affaire à un client désagréable, l'employé pourrait alors réévaluer la situation et considérer qu'il se retrouve face à un client dépourvu et vouloir l'aider. Ainsi, en changeant son état intérieur, l'employé s'efforce à ressentir les émotions qu'il doit exprimer et qui sont exigées par son organisation ou par son employeur (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Brotheridge et Lee, 2002 ; Hochschild, 1983).

La deuxième forme de travail émotionnel consiste en l'acting de surface, qui réfère à cacher une émotion (suppression émotionnelle) ou feindre une émotion (simulation émotionnelle) prescrite par les règles de l'organisation (Brotheridge et Lee, 2002 ; Grandey, 2000). Ainsi, seuls l'expression des émotions et les signes observables sont gérés (postures, intonation de la voix, contact des yeux) (Grandey, 2000). Un

employé qui fait un sourire et qui garde une intonation de voix positive devant un client mécontent, malgré les émotions négatives qu'il vit envers ce client en est un exemple. Avec cette forme de travail émotionnel, l'émotion négative ressentie reste la même. De ce fait, les attentes organisationnelles sont partiellement comblées en déployant des efforts psychologiques considérables pour modifier les aspects observables des émotions, mais sans que la personne ne fasse l'effort de ressentir l'émotion requise.

Plus récemment, une troisième forme de travail émotionnel a fait son apparition dans la littérature (Diefendorff, Croyle, et Gosserand, 2005). L'expression naturelle des émotions consiste, comme son nom l'indique, à exprimer spontanément et de façon naturelle les émotions prescrites dans le travail. Elle ne requiert pas d'intervention sur le processus émotionnel, mais constitue une forme de travail émotionnel, car l'employé doit tout de même veiller à ce que les émotions ressenties soient cohérentes avec celles souhaitées par l'employeur (Diefendorff et al., 2005). L'expression naturelle des émotions est peu exigeante pour l'employé. Il est donc bénéfique qu'elle soit utilisée fréquemment (Ashforth et Humphrey, 1993). Par exemple, un membre du personnel infirmier qui a de la sympathie face à un enfant malade pourrait ne pas avoir besoin de faire des efforts pour ressentir une émotion positive. L'employé prendrait naturellement la perspective du client et de façon authentique, afficherait les émotions prescrites par l'organisation. Cette forme de travail émotionnel est en opposition avec la dissonance émotionnelle puisqu'elle consiste à exprimer ses émotions de façon authentique et spontanée (Cossette et Hess, 2012). Il n'y a alors pas d'écart entre ce qu'une personne ressent et l'émotion qu'elle doit afficher.

1.3.1 Conséquences du travail émotionnel

Lorsqu'ils maintiennent un écart entre les émotions qu'ils ressentent et celles qu'ils expriment, les employés peuvent se retrouver dans un état de dissonance

émotionnelle (Brotheridge et Lee, 2002 ; Grandey, 2000 ; Hochschild, 2003 ; Morris et Feldman, 1996 ; Pugliesi, 1999). Il s'agit d'un état d'être, découlant de l'écart entre les émotions qui sont ressenties et celles qui devraient être affichées (Hülshager et Schewe, 2011). Cela peut mener à une détresse psychologique (Hochschild, 2003), à une faible estime de soi, au cynisme ou à la dépression (Ashforth et Humphrey, 1993). Elle peut aussi être considérée comme une forme de conflit de rôle (Rafaeli et Sutton, 1987), lequel est considéré comme un prédicteur important de l'épuisement émotionnel (Lee et Ashforth, 1993). Ce concept permet de mieux anticiper les conséquences du travail émotionnel sur les personnes et les organisations.

Les conséquences du travail émotionnel sur l'individu et l'organisation sont multiples et diverses, autant sur la santé psychologique que sur la performance (Hülshager et Schewe, 2011). Par exemple, Hülshager et Schewe (2011) rapportent que l'acting de surface et l'acting de profondeur influencent la satisfaction des clients, la satisfaction au travail des employés, leur performance liée à la tâche, leur performance émotionnelle (degré auquel les employés affichent les émotions appropriées dans les interactions avec les clients et autres concepts liés aux émotions), ainsi que leur niveau d'épuisement professionnel. Dans son modèle théorique, Grandey (2000) propose que l'acting de profondeur et l'acting de surface mènent à des conséquences sur l'individu (épuisement professionnel et satisfaction au travail) ainsi qu'à des conséquences sur l'organisation (performance et taux de roulement/absentéisme). Cette thèse s'intéresse spécifiquement à l'épuisement émotionnel, une dimension de l'épuisement professionnel qui constitue une conséquence problématique en centre d'appels due aux demandes émotionnelles que requièrent les interactions avec les clients (Deery et al., 2002) ainsi qu'à la performance de service qui constitue une attente organisationnelle primordiale dans ce même type d'environnement de travail (Fineman, 2003). Le choix de ces deux conséquences se justifie aussi par le souci d'évaluer, d'une part, le lien entre les trois formes de travail émotionnel et une conséquence sur l'individu (épuisement émotionnel) et d'autre part, le lien entre ces

trois formes de travail émotionnel et une conséquence organisationnelle (performance de service).

1.3.1.1 Épuisement émotionnel

L'épuisement professionnel se caractérise par trois composantes : 1- la dépersonnalisation s'exprimant par des attitudes cyniques envers l'emploi et de l'indifférence envers les clients, 2- l'épuisement émotionnel se traduisant par un manque d'énergie et l'impression de se sentir vidé, ainsi que 3- la diminution du sentiment d'accomplissement personnel résultant de l'impression de ne rien faire adéquatement (Maslach et Jackson, 1986). L'épuisement professionnel touche notamment les professionnels de la santé et des services publics dû, en partie, à leur implication auprès de personnes demandant des services (Maslach et Jackson, 1986). Bien que des liens ont été établis entre deux formes de travail émotionnel et les trois composantes de l'épuisement professionnel (Hülshager et Schewe, 2011 ; Lapointe, Morin, Courcy, Boilard et Payette, 2012), seule la composante d'épuisement émotionnel sera considérée dans cette thèse puisqu'elle constitue la dimension la plus centrale de l'épuisement professionnel (Maslach et Jackson, 1986). Elle est caractérisée par l'incapacité à s'impliquer émotionnellement et à vivre des émotions positives (Maslach et Pines, 1977), ce qui est contraire aux demandes formulées à l'endroit des employés de service. De plus, l'épuisement professionnel est un processus de dégradation du rapport de l'individu à son travail et il est important d'identifier les conséquences des trois formes de travail émotionnel sur la première manifestation des employés qu'est l'épuisement émotionnel (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Enfin, les études portant sur le travail émotionnel se sont d'ailleurs davantage concentrées sur cette dimension (voir Hülshager et Schewe, 2011).

Le lien entre les différentes formes de travail émotionnel et l'épuisement émotionnel peut être expliqué par la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) qui

stipule que les gens cherchent à conserver leurs ressources. Lorsqu'ils les perdent ou qu'il y a une perte potentielle de leurs ressources, ils vivent du stress. Ils doivent donc accumuler différentes ressources personnelles et organisationnelles afin de composer avec les exigences du travail. Cette théorie a souvent été utilisée pour étudier l'épuisement émotionnel (Gorgievski et Hobfoll, 2008).

La notion de sentiment d'authenticité qui consiste à être fidèle à soi-même et à être son vrai soi (Hodgkinson, 1991) est considérée comme une ressource pour les employés puisqu'elle leur éviterait de développer des symptômes d'épuisement émotionnel (Brotheridge et Lee, 2002). Les employés bénéficieraient donc de sourire seulement lorsqu'ils ressentent des émotions positives et lorsqu'ils ont envie de sourire. Lorsqu'une personne tend à satisfaire les demandes ou les attentes d'autres personnes ou des organisations, elle peut se sentir inauthentique. Par exemple, lorsque l'on demande à un employé de centres d'appels d'exprimer des émotions positives, il est possible que celui-ci n'ait pas envie de sourire. Il y a alors une distinction à faire entre les émotions ressenties et celles qui sont exprimées (Rafaeli et Sutton, 1987). L'employé peut alors se retrouver en état de dissonance émotionnelle, état contraire au sentiment d'authenticité. Quelques études démontrent que cet état peut mener à l'épuisement émotionnel (Chou, Hecker et Martin, 2012 ; Hülshager et Schewe, 2011).

Les différentes formes de travail émotionnel procurent, à différents niveaux, un sentiment d'authenticité (Grandey, 2003). L'expression naturelle des émotions s'avérerait être la forme la plus authentique (Cossette, 2014). En effet, pour exprimer naturellement des émotions positives, il faut ressentir ce type d'émotions. Ainsi, les émotions exprimées sont en cohérence avec les émotions ressenties par la personne, qui aura donc un sentiment d'authenticité. Cette forme de travail émotionnel serait liée négativement à l'épuisement émotionnel puisqu'elle permet d'éviter l'état de dissonance émotionnelle et donc de conserver ses ressources (Cossette, 2014).

L'acting de profondeur permettrait un certain niveau d'authenticité (Brotheridge et Lee, 2002). En modifiant l'émotion ressentie afin de la rendre cohérente avec celle qui est requise, l'employé ressent peu de dissonance émotionnelle et est donc moins affecté émotionnellement. Le sentiment d'authenticité de la personne est donc moins touché et cela permet à l'employé de conserver certaines ressources, malgré les efforts psychologiques requis pour changer les émotions ressenties (Brotheridge et Lee, 2002). Cette forme de travail émotionnel constitue un mécanisme protecteur pour la personne et ne serait donc pas associée à l'épuisement émotionnel. Toutefois, l'acting de surface serait la forme de travail émotionnel la plus inauthentique (Brotheridge et Lee, 2002 ; Cossette, 2014 ; Cossette et Hess, 2012). Plusieurs auteurs proposent des explications relatives à la nature de ce résultat. Les employés utilisant cette forme de travail émotionnel se retrouvent dans un état de dissonance émotionnelle ; l'émotion qu'ils affichent n'est pas cohérente avec celle qu'ils ressentent. En effet, parce qu'ils ne font que modifier l'aspect observable des émotions, cela peut entraîner un sentiment d'inauthenticité chez la personne (Brotheridge et Lee, 2003), ce qui est demandant émotionnellement (Abraham, 1998). Il n'est donc pas surprenant que dans la littérature, l'acting de surface génère le plus d'épuisement émotionnel (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Brotheridge et Lee, 2003 ; Grandey, 2003).

Une autre théorie sur laquelle sont basées les hypothèses dans l'Article 1 est la théorie de l'activation des traits (Tett et Guterman, 2000). Selon cette théorie, l'expression d'un trait de personnalité est provoquée par l'activation de ce trait suite à une situation significative liée à ce trait. Par exemple, une personne agressive n'est pas toujours agressive. Elle le serait dans certaines situations, lesquelles activent l'agressivité. Il serait alors plus naturel, pour les personnes agressives, d'exprimer de l'agressivité. Toutefois, il ne serait pas naturel, pour une personne névrotique (encline à exprimer des émotions négatives), d'exprimer des émotions positives et ce, surtout lors d'interactions avec des clients difficiles, lesquels activent leurs émotions

négatives. Les personnes qui ont à exprimer des émotions qui sont incohérentes à leur personnalité (ex. : une personnalité névrotique qui aurait à exprimer de la joie) seraient plus susceptibles de subir des conséquences psychologiques importantes telles qu'un stress accru. Dans le même sens, il est plausible que ces personnes soient plus épuisées et moins performantes que les personnes exprimant des émotions cohérentes à leur personnalité. Cette théorie, conjuguée à la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), appuie l'importance de l'authenticité dans l'expression des émotions afin de protéger l'individu de la perte potentielle de ressources pouvant mener à l'épuisement émotionnel.

1.3.1.2 Performance

Un élément important de la performance dans les emplois de service est de satisfaire les règles d'affichage émotionnel (Hochschild, 2003 ; Zapf, 2002) afin de développer une relation positive entre les clients et l'organisation. La performance de service, qui consiste à offrir une prestation de service de qualité et authentique (Gronroos, 1988), fait partie intégrale des tâches attendues d'un agent de service. Ce dernier, en manifestant de l'amicalité et de la courtoisie remplit son rôle sur le plan émotionnel, ce qui devrait influencer les clients de la manière souhaitée. La compréhension du lien entre le travail émotionnel et la performance de service (prestation de service amicale et authentique) est fondamentale, puisque le travail émotionnel est une exigence dans les emplois de service (Zapf, 2002).

La conceptualisation de la performance de service, proposée par Grandey (2003) est composée de deux éléments : servir avec le sourire (*affective delivery*) et l'évitement d'une rupture émotionnelle (*breaking character*). Le premier élément consiste à offrir une prestation de service chaleureuse et amicale, en exprimant des émotions positives durant les interactions avec la clientèle (Pugh, 2001 ; Tsai, 2001). Le fait d'afficher des émotions positives authentiques lors de prestation de service mène à une

perception plus favorable de la performance de service des employés (Grandey, Fisk, Mattila, Jansen et Sideman, 2005 ; Groth, Hennig-Thurau et Walsh, 2009). Le deuxième élément de la performance de service, soit la rupture émotionnelle, correspond au fait de révéler ses émotions négatives aux clients (Bailey et McCollough, 2000). Les employés doivent plutôt masquer leur colère ou leur frustration afin de maintenir une performance de service de qualité. Ils doivent éviter de faire une rupture émotionnelle. Ainsi, lorsqu'il sera question de performance de service dans les pages qui suivent, ce concept englobera uniquement la dimension de servir avec le sourire.

Le critère d'authenticité favorise le jugement positif de la qualité du service (Bailey et McCollough, 2000). Dans les emplois de service, l'affichage des émotions positives évoquera une réaction positive du client seulement si ce dernier perçoit que les émotions sont authentiques (Côté, 2005 ; Ekman et Friesen, 1982 ; Grandey et al., 2005 ; Hennig-Thurau et al., 2006). À l'inverse, l'expression d'émotions perçues comme non sincères peut influencer négativement le service, en évoquant des réactions moins positives chez le client (Rafaeli et Sutton, 1987). Les individus sont capables de différencier une expression émotionnelle qui est authentique et une qui ne l'est pas (O'Sullivan, Ekman et Friesen, 1988) et cela a aussi été démontré en milieu de travail (Grandey et al., 2005). Bien que l'authenticité soit importante, il n'en demeure pas moins que les organisations mettent en place des règles d'affichage émotionnel pour encadrer les comportements émotionnels de leurs employés.

La perspective dramaturgique (Grandey, 2003 ; Hochschild, 1983) permet de comprendre comment les employés arrivent à convaincre les clients de l'authenticité de l'affichage de leurs émotions. Cette théorie stipule que les employés adoptent une approche théâtrale face aux clients en affichant des émotions comme le ferait un acteur devant jouer un rôle. Toutefois, il est impératif que les clients ne s'aperçoivent

pas que les employés qui les servent jouent un rôle. Ces derniers doivent paraître authentiques.

Les formes de travail émotionnel influencent de manière différenciée la qualité du service offert par leur niveau d'authenticité perçue par les clients (Grandey, 2003). L'acting de profondeur, qui consiste à modifier l'émotion ressentie pour exprimer celle qui est exigée, serait authentique. Elle serait donc liée positivement à la performance de service. L'acting de surface ne serait pas perçue comme authentique, puisque les clients percevraient que le sourire n'est pas sincère. Elle serait donc liée négativement à la performance de service. L'expression naturelle des émotions serait parfaitement perçue comme authentique par les clients (Cossette et Hess, 2012 ; Diefendorff et al., 2005). Cette dernière forme de travail émotionnel a pourtant été peu investiguée jusqu'à ce jour de sorte que ses effets sur la performance de service demeurent inconnus. Il est donc important d'étudier les différentes formes de travail émotionnel qui permettent une plus grande authenticité.

1.3.2 Antécédents du travail émotionnel

Afin d'optimiser l'utilisation des formes de travail émotionnel permettant une meilleure santé psychologique et une performance accrue, il est nécessaire de comprendre ce qui mène à l'adoption de chacune d'elles. La thèse s'intéresse donc aussi aux facteurs qui sont nuisibles aux formes de travail émotionnel authentiques et ceux qui les facilitent. À l'inverse, elle s'intéresse également aux facteurs qui sont associés au travail émotionnel inadapté (acting de surface). On ne connaît pas spécifiquement ce qui mène à chacune des formes de travail émotionnel, mais certains antécédents ont été identifiés, et ce, sous deux catégories : les antécédents individuels et ceux organisationnels. D'ailleurs, dans son modèle théorique, Grandey (2000) propose que le genre, l'expressivité des émotions, l'intelligence émotionnelle

et l'affectivité (affect positif et affect négatif) puissent être des facteurs individuels influençant l'utilisation des formes de travail émotionnel.

Au plan individuel, Grandey (2000) propose d'intégrer des variables de personnalité dans le cadre conceptuel du travail émotionnel pour mieux comprendre ce dernier. Depuis, certains facteurs de personnalité ont été examinés, et ce, plus particulièrement au niveau de l'affect négatif qui consiste à ressentir des émotions négatives (Watson et Tellegen, 1985). L'affect négatif mène à l'adoption de l'acting de surface, mais n'a pas d'influence sur l'acting de profondeur (Brotheridge et Lee, 2003 ; Diefendorff et al., 2005). Les facteurs de personnalité du Big Five ont aussi été étudiés et les résultats révèlent que la conscience et l'agréabilité diminueraient le recours à l'acting de surface (Diefendorff et al., 2005) en plus de l'extraversion (Buckney et Mahoney, 2012 ; Diefendorff et al., 2005). Le monitoring de soi, qui consiste à l'habileté à ajuster et à modifier la présentation de soi en fonction des contingences des situations (Snyder, 1974) permettrait quant à lui à augmenter l'acting de surface (Buckner et Mahoney, 2012 ; Diefendorff et al., 2005), tout comme le trait névrosisme (Diefendorff et al., 2005 ; Tang et Cheung, 2009). Les facteurs individuels semblent donc expliquer le recours à l'acting de surface, mais pas à l'acting de profondeur. Bien que des études aient mesuré les facteurs de personnalité comme antécédents aux formes de travail émotionnel (Austin, Dore et O'Donovan, 2008 ; Buckner et Mahoney, 2012 ; Diefendorff et al., 2005 ; Kiffin-Petersen, Jordan et Soutar, 2011 ; Kim, 2008 ; Sohn et Lee, 2012), seuls Diefendorff et ses collègues (2005) ainsi qu'Austin et ses collègues (2008) ont mesuré simultanément les cinq grands facteurs (*big five*) en lien avec les trois formes de travail émotionnel, les autres se contentant de quelques facteurs seulement ou omettant l'expression naturelle des émotions. Ces deux études ont toutefois été réalisées à l'aide d'échantillons disparates et d'étudiants. D'autres études sont donc nécessaires afin de clarifier et consolider la nature des liens entre les cinq facteurs de

personnalité et les trois formes de travail émotionnel. Ils seront donc intégrés dans la présente thèse.

Afin d'optimiser l'environnement de travail des employés, les organisations doivent mettre en place des pratiques de ressources humaines qui favorisent la santé psychologique au travail, laquelle facilite le service avec le sourire. En effet, la façon dont un employé se sent traité par son employeur influence ses attitudes et ses comportements au travail (Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet, 2005). En 2000, dans son modèle théorique, Grandey propose que l'autonomie au travail et le soutien des collègues et du superviseur favorisent le vécu d'émotions positives, facilitant l'adoption de formes de travail émotionnel basées sur l'authenticité. La présente thèse s'intéressera donc aussi à ces antécédents et tentera de confirmer la proposition de Grandey (2000). Ces deux facteurs peuvent aussi être considérés comme des éléments protecteurs pour la personne, notamment en diminuant le stress vécu lors du processus de régulation des émotions et en créant un environnement de travail positif (Wharton et Erickson, 1993). Notons qu'à notre connaissance, seul Kim (2008) s'est intéressé au lien entre l'autonomie et l'acting de surface et l'acting de profondeur jusqu'à maintenant et aucune étude s'est intéressée au lien entre cette variable et l'expression naturelle des émotions. Enfin, à notre connaissance, une seule étude semble avoir mesuré le lien entre le soutien social et l'acting de surface et l'acting de profondeur (voir Brotheridge et Lee, 2002) et aucune étude n'a mesuré le lien entre le soutien social et l'expression naturelle des émotions.

L'autonomie consiste en la perception de contrôle qu'une personne a sur ses tâches, son horaire et les procédures qu'elle utilise (Hackman et Oldham, 1975).

L'autonomie au travail favoriserait les émotions positives ressenties par les employés (Adelmann, 1987) et favoriserait alors l'utilisation de formes de travail émotionnel plus authentiques (Gagné et Deci, 2005). Les travaux empiriques démontrent que l'autonomie dans le travail contribue à réduire les effets négatifs du travail émotionnel (Abraham, 1998 ; Grandey, Dickter et Sin, 2004). Aussi, lorsque les employés

perçoivent que leur organisation favorise leur autonomie, ils endossent plus facilement la nécessité de réguler leurs émotions (Cossette, 2012 ; Cossette et Hess, 2015). La marge de manœuvre dont bénéficient les employés influencerait donc le recours à des formes de travail émotionnel basées sur l'authenticité (Cossette, 2008).

Le soutien social consiste à la disponibilité et à la qualité de la relation de l'employé avec son entourage (Spielberger, Vagg, et Wasala, 2003). Dans l'environnement de travail, ce soutien provient essentiellement des collègues et des superviseurs et constitue une ressource importante pour les employés (Brotheridge et Lee, 2002). À notre connaissance, une seule étude semble avoir mesuré le lien entre le soutien social et l'acting de surface et l'acting de profondeur (Brotheridge et Lee, 2002), et aucune étude n'a mesuré le lien entre le soutien social et l'expression naturelle des émotions. Considérant que les employés ayant un faible soutien social ont davantage recours à l'acting de surface (Brotheridge et Lee, 2002) et souffrent davantage de dissonance émotionnelle (Bono et Vey, 2005), il semble pertinent d'évaluer le lien entre cette variable et les trois formes de travail émotionnel.

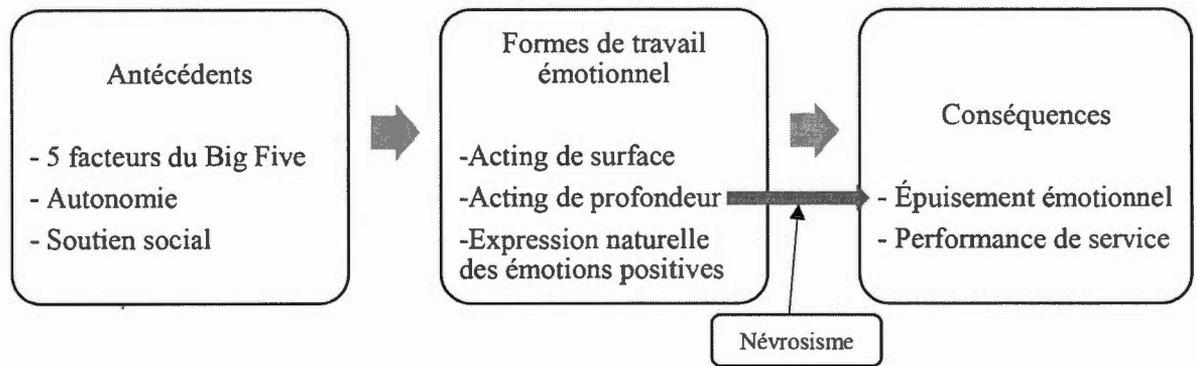
1.4 Présentation des deux articles de thèse

La présente thèse consiste en deux articles empiriques, lesquels visent à mieux comprendre le processus de travail émotionnel au sein des centres d'appels. La première étude de cette thèse s'intéresse aux conséquences du travail émotionnel sur les employés et sur l'organisation. L'objectif principal est d'examiner le lien entre les trois formes de travail émotionnel et l'épuisement émotionnel, ainsi que la performance de service. Elle vise aussi à vérifier si le névrosisme pourrait jouer le rôle de modérateur dans la relation entre l'acting de profondeur et l'épuisement émotionnel. La deuxième étude a pour objectif d'identifier les antécédents (individuels et organisationnels) des trois formes de travail émotionnel en s'intéressant plus précisément à l'autonomie, le soutien social et les cinq facteurs de

personnalité du Big Five (voir Figure 1 ci-dessous). Notons que cette thèse constitue une démarche dans le but d'accroître la compréhension du processus de travail émotionnel et que dans cette optique, certains liens qui seront examinés possèdent un caractère exploratoire.

Rappelons maintenant les lacunes dans la littérature auxquelles la thèse répond. Tout d'abord, la thèse s'intéresse aux trois formes de travail émotionnel plutôt que simplement à l'acting de surface et à l'acting de profondeur. Ensuite, cette thèse s'intéresse simultanément à la santé psychologique des employés (épuisement émotionnel – conséquence individuelle) et à la performance (performance de service – conséquence organisationnelle). Notons que le lien entre le travail émotionnel et la performance de service a été peu étudié. D'ailleurs, à notre connaissance, une seule étude a évalué le lien entre l'expression naturelle des émotions et la performance de service (Leung 2008). Également, aucune étude n'a évalué le lien entre le soutien social et l'expression naturelle des émotions et ni entre l'autonomie et cette forme de travail émotionnel. Enfin, la thèse tente d'améliorer la compréhension du rôle de l'acting de profondeur dans l'épuisement émotionnel en proposant le rôle modérateur du névrosisme entre ces deux variables.

Figure 1 : Cadre conceptuel général de la thèse



[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

CHAPITRE II
ARTICLE 1

SERVIR LES CLIENTS AVEC LE SOURIRE : SOURCE D'ÉPUISEMENT ET DE
PERFORMANCE CHEZ LES EMPLOYÉS DE CENTRES D'APPELS ?

Karel Picard et Denis Morin
Université du Québec à Montréal

Michel Cossette
HEC Montréal

Article publié à *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*

Karel Picard, Département de psychologie, Université du Québec à Montréal ; Michel Cossette, Département de la gestion des ressources humaines, HEC Montréal ; et Denis Morin, Département d'organisation et ressources humaines, Université du Québec à Montréal. Cette recherche a été réalisée grâce au soutien financier du Fonds Québécois de Recherche sur la Société et la Culture (2014-NP-172746) obtenu par le deuxième auteur. Toute correspondance concernant cet article doit être adressé à Michel Cossette, Département de la gestion des ressources humaines, HEC Montréal, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec), H3T 2A7, Canada ou par courriel à : michel.cossette@hec.ca.

Titre court : Servir les clients avec le sourire

SERVIR LES CLIENTS AVEC LE SOURIRE : SOURCE D'ÉPUISEMENT ET DE PERFORMANCE CHEZ LES EMPLOYÉS DE CENTRES D'APPELS?

Karel Picard
Département de psychologie
Université du Québec à Montréal
Case postale 8888, succursale Centre-ville
Montréal (Québec) Canada
H3C 3P8
picard.karel@uqam.ca

Michel Cossette* (auteur responsable de la correspondance)
Département de la gestion des ressources humaines
HEC Montréal
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) Canada
H3T 2A7
michel.cossette@hec.ca

Denis Morin
Département d'organisation et ressources humaines
Université du Québec à Montréal
Case postale 8888, succursale Centre-ville
Montréal (Québec) Canada
H3C 3P8
morin.denis@uqam.ca

Cette recherche a été réalisée grâce au soutien financier du Fonds Québécois de Recherche sur la Société et la Culture (2014-NP-172746) obtenu par le deuxième auteur.

SERVIR LES CLIENTS AVEC LE SOURIRE : SOURCE D'ÉPUISEMENT ET DE PERFORMANCE CHEZ LES EMPLOYÉS DE CENTRES D'APPELS?

Résumé

Cette étude vise à examiner la relation entre le travail émotionnel (acting de surface, acting de profondeur et expression naturelle des émotions positives) et l'épuisement émotionnel et la performance de service auprès de 215 employés de centre d'appels. Parmi les hypothèses reliant les trois formes de travail émotionnel à l'épuisement émotionnel et la performance de service, seule l'expression naturelle des émotions positives est reliée significativement aux deux conséquences. Les résultats suggèrent aussi un effet modérateur du névrosisme entre l'acting de profondeur et l'épuisement émotionnel : les employés ayant un niveau faible de névrosisme seraient plus épuisés émotionnellement lorsqu'ils adoptent l'acting de profondeur.

This study examines the links of emotional labour (surface acting, deep acting, and naturally felt positive emotions) with emotional exhaustion and service performance among 215 call centre employees. Among the hypotheses concerning the relation between the three emotion regulation strategies to emotional exhaustion and to service performance, only naturally felt positive emotions is significantly related to both consequences. Results also suggest that neuroticism moderates the link between deep acting and emotional exhaustion: employees which have low level of neuroticism seem more emotionally exhausted when they use deep acting.

Mots clés : travail émotionnel, expression naturelle des émotions positives, épuisement émotionnel, performance de service, névrosisme.

Keywords: emotional labours, expression of the naturally felt emotion, emotional exhaustion, service performance, neuroticism.

Classification JEL: M12, M54

Introduction

Les centres d'appels constituent des unités d'affaires visant à établir un lien étroit avec les clients d'une organisation (Holman, 2003). Les emplois d'agents de service à la clientèle au sein de tels centres exigent une grande implication émotionnelle de la part des employés tout en les exposant à des tâches routinières et stressantes (Taylor et Bain, 1999 ; Zapf, Isic, Bechtoldt et Blau, 2003 ; Zapf, Vogt, Seifert, Mertini et Isic, 1999). Les agents de service doivent s'assurer d'offrir une performance de service de qualité notamment en régulant leurs émotions de manière à exprimer celles qui sont conformes aux règles d'affichage émotionnel prescrites par l'organisation (ex. : courtoisie, amicalité, enthousiasme), et ce, même s'ils ne les ressentent pas nécessairement (Hochschild, 1983). Cette tâche constitue le « travail émotionnel » (Hochschild, 1983), lequel consiste en « *the act of expressing socially desired emotions during service transactions* » (Ashforth et Humphrey, 1993 : p.88-89).

Certaines formes de travail émotionnel permettraient un service plus authentique que d'autres (Cossette, 2014). Pourtant, si les formes inauthentiques telles que la simulation et la suppression émotionnelle (*acting de surface*) ont été systématiquement reliées à des problèmes d'épuisement émotionnel et de performance de service chez les employés, les efforts psychologiques déployés pour aligner les émotions ressenties avec celles qui doivent être affichées (*acting de profondeur*) n'exercent pas des effets constants sur de telles conséquences (Chi, Grandey, Diamond et Krimmel, 2011 ; Chou, Hecker et Martin, 2012 ; Goodwin, Groth et Frenkel, 2011 ; Hülshager et Schewe, 2011 ; Prentice, Chen et King, 2013 ; Yagil, 2012). En outre, les études omettent de considérer une troisième forme de travail émotionnel plus authentique que l'*acting de profondeur* (Cossette, 2014), soit l'expression naturelle des émotions (Diefendroff, Croyle et Gosserand, 2005 ; Glomb et Tews, 2004). À notre connaissance, seul Leung (2008) a en effet mesuré le lien

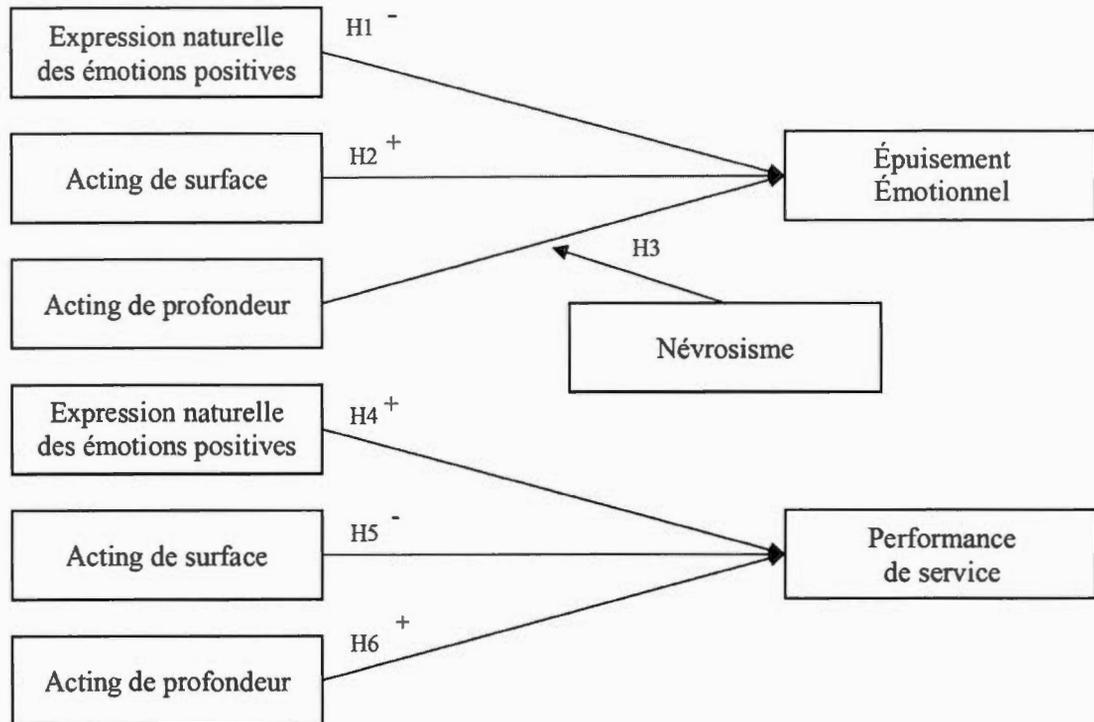
entre l'expression naturelle des émotions et la performance au travail et très peu ont mesuré le lien entre cette forme de travail émotionnel avec l'épuisement émotionnel (voir Glomb et Tews, 2004, ainsi que Martínez-Iñigo, Totterdell, Alcover et Holman, 2007 comme exceptions). Or, afin de permettre une compréhension plus étendue du lien entre le travail émotionnel et ses conséquences, il importe d'appréhender le travail émotionnel sous ses différentes formes, d'autant qu'elles représentent des niveaux différenciés d'authenticité (Cossette, 2014). Cette étude vise à comprendre le lien entre les formes de travail émotionnel et la santé psychologique d'une part, et la performance d'autre part. Cette orientation de l'article rejoint ainsi les préoccupations de chercheurs concernant l'atteinte d'objectifs de performance au travail tout en maintenant une bonne santé psychologique au sein des organisations (Foucher, Savoie et Brunet, 2003). En d'autres termes, la question soulevée ici est la suivante : est-ce que les formes de travail émotionnel suscitant une meilleure santé psychologique génèrent aussi une meilleure performance et inversement?

Plus spécifiquement, le premier objectif de recherche est de comprendre les effets différenciés des trois formes de travail émotionnel (les acting de surface et de profondeur, et l'expression naturelle des émotions positives) sur la performance de service et l'épuisement émotionnel des agents de service à la clientèle. Le lien entre les formes de travail émotionnel et l'épuisement émotionnel sera expliqué notamment par la théorie de la conservation des ressources (Brotheridge et Lee, 2002 ; Hobfoll, 1989) et le lien entre les formes de travail émotionnel et la performance de service sera expliqué par la perspective dramaturgique (Grandey, 2003) et la contagion émotionnelle (Pugh, 2001). Une deuxième lacune dans la littérature qui sera adressée dans l'article concerne la divergence des résultats concernant le lien entre l'acting de profondeur et l'épuisement émotionnel. Cette divergence pourrait s'expliquer par la présence d'une variable modératrice telle que la disposition des employés à ressentir des émotions négatives, soit le névrosisme (Costa et McCrae, 1992). Selon la théorie de l'activation des traits (Tett et Guterman, 2000), les personnes qui ont à exprimer

des émotions qui sont incohérentes à leur personnalité (ex. : une personnalité névrosique qui aurait à exprimer de la joie) seraient plus susceptibles de subir des conséquences psychologiques importantes telles qu'un stress accru. Dans le même sens, il est plausible que ces personnes soient plus épuisées et moins performantes que les personnes exprimant des émotions cohérentes à leur personnalité. Cette supposition obtient toutefois des appuis mitigés en ce qui concerne la performance, puisque certaines études établissent un lien négatif entre le névrosisme et la performance (Kiffin-Petersen, Jordan et Soutar, 2011) alors que d'autres obtiennent un lien non significatif (Bono et Vey, 2007 ; Wright et Cropanzano, 1998). Ces contradictions dans les résultats des recherches amènent la formulation d'un deuxième objectif de recherche, soit d'établir si le névrosisme constitue une variable modératrice entre les formes de travail émotionnel et l'épuisement émotionnel.

En somme, la présente étude vise à identifier quelles formes de travail émotionnel sont génératrices de performance et lesquelles protègent les employés contre l'épuisement émotionnel. À l'inverse, il est également important d'identifier les formes de travail émotionnel qui nuisent à la performance et à la santé psychologique. Les prochaines sections permettront d'étayer les hypothèses de recherche qui permettent d'établir les relations pertinentes entre les formes de travail émotionnel et leurs retombées sur la performance de service et l'épuisement émotionnel (Figure 2). Globalement, il est postulé que les formes de travail émotionnel qui sont les plus authentiques (expression naturelle des émotions positives et acting de profondeur) seront associées à un faible épuisement émotionnel, mais à une plus forte performance de service, alors que les formes inauthentiques (simulation des émotions et suppression émotionnelle) seront associées positivement à l'épuisement émotionnel et à une moindre performance.

Figure 2: Modèles théoriques



Développement théorique et hypothèses

Travail émotionnel

Comme mentionné ci-dessus, le travail émotionnel consiste à exprimer les émotions socialement désirées pendant les interactions de service (Ashforth et Humphrey, 1993). Les employés qui font du travail émotionnel agissent dans le but d'afficher les émotions requises par l'organisation, lors des transactions avec les clients et cela peut être effectué de trois façons distinctes (Ashforth et Humphrey, 1993 ; Glomb et Tews, 2004). Deux formes de travail émotionnel ont été davantage étudiées depuis les travaux initiaux de Hochschild (1983) : l'acting de profondeur (*deep acting*) et l'acting de surface (*surface acting*).

L'acting de profondeur consiste à gérer ou à modifier l'état émotionnel intérieur pour tenter de ressentir l'émotion requise par les règles de l'organisation (Grandey, 2000). Par exemple, lors d'une interaction avec un client insatisfait et en colère, un employé peut porter son attention sur les raisons qui amènent le client à exprimer sa colère de façon agressive plutôt que de s'attarder à ses propos déplaisants. Une telle démarche permet de diminuer l'impact des émotions négatives sur l'employé. En modifiant leur état interne, les employés s'efforcent de ressentir les émotions qu'ils doivent exprimer dans le cadre de leur emploi (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Brotheridge et Lee, 2002 ; Hochschild, 1983).

L'acting de surface, quant à elle, consiste à cacher une émotion (suppression émotionnelle) ou à prétendre ressentir une émotion (simulation émotionnelle) prescrite par les règles de l'organisation (Brotheridge et Lee, 2002 ; Grandey, 2000). Ainsi, seuls l'expression des émotions et les signes observables sont gérés tels que la posture, l'intonation de la voix et les expressions faciales (Grandey, 2000). Elle vise uniquement à modifier les réponses émotionnelles (Gross, 1998). Il peut s'agir d'exagérer l'affichage d'émotions (souvent positives) qui sont vécues faiblement (ex. : les agents de service doivent sourire alors qu'ils ne ressentent pas nécessairement de la joie) ou de supprimer des émotions (souvent négatives) qui sont réellement vécues (ex. : les agents de service qui cachent leur mécontentement devant des clients en colère) ou en simuler d'autres (Glomb et Tews, 2004). Par cette forme de travail émotionnel, l'émotion négative ressentie reste donc la même. De ce fait, les attentes organisationnelles sont comblées en déployant des efforts psychologiques considérables pour modifier les aspects observables des émotions, mais sans que la personne ne fasse l'effort de ressentir l'émotion.

Une troisième forme de travail émotionnel retient davantage l'attention de chercheurs depuis les dernières années, soit l'expression naturelle des émotions (Cossette, 2014 ; Cossette et Hess, 2012 ; Diefendorff et al., 2005 ; Humphrey,

Pollack et Hawver, 2008 ; Leung, 2008). Pour les employés, cette forme de travail émotionnel consiste à exprimer spontanément et de façon naturelle leurs émotions ressenties, qu'elles soient positives ou négatives (Glomb et Tews, 2004). Or, dans le contexte d'emplois de service, les règles d'affichage émotionnel consistent à exprimer des émotions positives et à supprimer des émotions négatives. L'objectif derrière ces règles et de faire en sorte que les clients soient satisfaits des services rendus par les employés (Grandey, 2003 ; Pugh, 2001). Puisque, dans ce contexte, ce sont les émotions positives qui sont exigées, l'expression naturelle des émotions référera donc à l'expression naturelle des émotions positives pour la suite de l'article (et de la thèse). Cette forme de travail émotionnel constitue une forme distincte puisqu'il s'agit d'une façon d'afficher les émotions prescrites lors des interactions avec les clients (Ashforth et Humphrey, 1993 ; Diefendorff et al., 2005 ; Glomb et Tews, 2004). Bien que cette forme de travail émotionnel ait été distinguée des acting de profondeur et de surface (Cossette et Hess, 2012 ; Diefendorff et al., 2005), peu d'études se sont intéressées aux conséquences différenciées de ces trois formes sur l'épuisement et la performance des employés (voir Hülshager et Schewe, 2011).

Conséquences du travail émotionnel

Les conséquences du travail émotionnel sont nombreuses et divergent selon la forme adoptée par les employés ; chaque forme exige des efforts différents (Cossette, 2014 ; Hülshager et Schewe, 2011). Les prochains paragraphes feront donc état des conséquences des diverses formes de travail émotionnel telles que l'épuisement émotionnel et la performance de service.

Épuisement émotionnel et la théorie de la conservation des ressources

L'épuisement professionnel se définit comme une réponse psychologique à une accumulation significative de stress relié au travail (Cordes et Dougherty, 1993 ; Maslach et Jackson, 1986). Bien qu'il se caractérise par trois composantes, soit

l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la diminution du sentiment d'accomplissement personnel, l'épuisement émotionnel constituerait le cœur du concept d'épuisement professionnel (Maslach et Jackson, 1986). Les études portant sur le travail émotionnel se sont d'ailleurs davantage concentrées sur cette dimension (voir Hülshager et Schewe, 2011), laquelle se caractérise par un manque d'énergie et une grande fatigue émotionnelle (Maslach et Jackson, 1986). En conséquence, cette recherche ne portera que sur cette dimension.

Le lien entre les formes de travail émotionnel et l'épuisement émotionnel s'explique notamment par la théorie de la conservation des ressources (Brotheridge et Lee, 2002 ; Hobfoll, 1989). Selon cette théorie, les employés font face à diverses demandes au travail et accumulent différentes ressources personnelles et organisationnelles afin de composer avec ces multiples exigences du travail. Les demandes reposent sur les caractéristiques physiques, psychologiques, sociales ou organisationnelles de l'emploi, lesquelles requièrent des efforts physiques ou psychologiques (cognitifs et émotionnels) tels que les demandes émotionnelles liées aux interactions avec les clients. Les demandes sont associées à une variété de coûts physiologiques ou psychologiques, notamment l'épuisement émotionnel (Brotheridge et Lee, 2002). Les ressources quant à elles sont présentes, mais en quantité limitée, et sont utilisées pour atteindre les objectifs de performance. Par conséquent, elles diminuent les effets indésirables des demandes de l'emploi.

L'affichage des émotions authentiques constituerait une ressource importante pour les employés puisqu'il produit une meilleure santé psychologique au travail (Cossette, 2014 ; Cossette et Hess, 2012 ; Glomb et Tews, 2004). En effet, l'expression authentique d'émotions caractériserait un fonctionnement optimal d'une personne, que ces émotions soient positives ou négatives (Ryan et Deci, 2001). Plus spécifiquement, cette authenticité surviendrait lorsqu'une personne agit avec un sentiment complet de choix et d'expression de soi (Sheldon, Ryan, Rawsthorne et

Hardi, 1997), ce qui constituerait une ressource protectrice contre l'épuisement émotionnel (Brotheridge et Grandey, 2002). Cette authenticité donnerait accès, aux employés qui utilisent l'expression naturelle des émotions positives, à des ressources internes telles que la capacité à réguler leurs états internes (Sheldon et al., 1997). Cette assertion est d'ailleurs appuyée par les travaux de Cossette et Hess (2012 ; 2015), lesquels identifient un lien positif entre l'authenticité, telle que mesurée par la motivation internalisée des employés, et l'expression naturelle des émotions positives. Étant donné les arguments théoriques et empiriques ci-dessus, et que le contexte à l'étude exige des employés qu'ils servent authentiquement « les clients avec le sourire » (Grandey et al., 2005), l'hypothèse suivante est émise:

H1 : L'expression naturelle des émotions positives est négativement associée à l'épuisement émotionnel.

D'autres formes de travail émotionnel adoptées par les employés pour se conformer aux demandes organisationnelles exigeraient la consommation de ressources par ceux-ci (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Brotheridge et Lee, 2002). L'acting de surface, parce qu'elle implique un monitoring constant des émotions, drainerait d'importantes ressources mentales (Hülshager et Schewe, 2011). En effet, lorsque des employés s'engagent dans l'acting de surface, ils doivent constamment consacrer des efforts psychologiques pour changer l'expression de leurs émotions sans pour autant supprimer l'émotion vécue (Grandey, 2000 ; Gross, 1998). Par ailleurs, la simulation des émotions positives contribue à un faible sentiment d'authenticité (Brotheridge et Lee, 2002). Plus spécifiquement, les employés se retrouvent alors dans un état de dissonance émotionnelle qui consiste à afficher des émotions qui ne sont pas véritablement ressenties par un individu (Glomb et Tews, 2004 ; Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini et Holz, 2001). La dissonance émotionnelle a été décrite comme une source de stress puisqu'il y a alors un conflit entre le rôle professionnel (servir avec le sourire) et l'émotion ressentie (émotions négatives dans

le contexte de service) (Abraham, 1999) et constituerait un indice de fonctionnement sous-optimal chez la personne (Ryan et Deci, 2001). L'incohérence entre les émotions ressenties et les émotions affichées est d'ailleurs associée à l'épuisement émotionnel (Chou et al., 2012 ; Hülshager et Schewe, 2011 ; Prentice et al., 2013) et plusieurs études ont démontré que l'acting de surface mène à l'épuisement émotionnel (Judge, Woolf et Hurst, 2009 ; Prentice et al., 2013). En cohérence avec ces études, l'hypothèse suivante est avancée :

H2 : L'acting de surface est positivement associée à l'épuisement émotionnel.

Par ailleurs, l'acting de profondeur aurait un effet double sur l'épuisement émotionnel (Hülshager et Schewe, 2011). D'une part, il exigerait certains efforts psychologiques de la part des employés pour aligner l'émotion ressentie avec l'expression émotionnelle requise selon les règles d'affichage émotionnel (Grandey, 2000), ce qui nécessiterait alors l'utilisation de ressources personnelles (Hülshager et Schewe, 2011). D'autre part, en modifiant l'émotion vécue lors de l'acting de profondeur, les employés seraient plus authentiques dans leurs interactions (Brotheridge et Grandey, 2002), ce qui permettrait de renouveler, du moins partiellement, les ressources ainsi consommées (Brotheridge et Lee, 2002 ; Grandey, 2000 ; Hülshager et Schewe, 2011). Dans ce contexte, ce double processus (efforts plus grands, mais authenticité accrue) expliquerait pourquoi l'acting de profondeur n'est généralement pas liée significativement à l'épuisement émotionnel (Biron et van Veldhoven, 2012 ; Brotheridge et Grandey, 2002 ; Chou et al., 2012 ; Hülshager et Schewe, 2011 ; Näring, Vlerick et Van de Ven, 2012). Il importe donc de s'attarder à cette relation pour mieux comprendre le mécanisme reliant l'acting de profondeur et l'épuisement. Pour ce faire, une autre théorie doit être mobilisée.

Selon les postulats de la théorie de l'activation des traits (Tett et Guterman, 2000), l'expression d'un trait de personnalité est provoquée par l'activation de ce trait suite à une situation significative. Dans le contexte de la présente étude, il peut être

convenu qu'une personne « névrotique » n'exprime pas toujours des émotions négatives. Elle le ferait dans certaines situations, lesquelles activent ce trait. Il serait alors plus naturel, pour les personnes névrotiques, d'exprimer des émotions négatives, notamment lors d'interactions avec des clients désagréables, lesquels activent leurs émotions négatives. Or, les personnes prédisposées à ressentir des affects négatifs (Costa et McCrae, 1992 ; Diefendorff et al., 2005 ; Diefendorff et Richard, 2003 ; Watson, 2000 ; Watson, Clark et Tellegen, 1988) sont plus susceptibles d'être épuisées alors que l'inverse se produit pour ceux ayant une faible prédisposition à ressentir de tels affects (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Brotheridge et Lee, 2002). Pour les personnes « névrotiques », le fait d'utiliser ou non l'acting de profondeur n'aurait pas d'incidence sur le niveau d'épuisement émotionnel puisqu'elles auraient déjà des symptômes d'épuisement, ce qui est conforme à la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989). Par ailleurs, les personnes qui ont à exprimer des émotions incohérentes à leur personnalité, soit dans le présent contexte une personnalité faiblement névrotique qui ressentirait des émotions négatives envers un client, devraient alors utiliser davantage l'acting de profondeur. Celle-ci exige de faire des efforts psychologiques importants et inhabituels pour ces personnes afin de ressentir l'émotion positive d'une part et de l'aligner avec leur expression d'émotions positives d'autre part. Cette situation se traduirait ainsi par l'apparition de conséquences psychologiques importantes, telle que l'épuisement émotionnel. En somme et à titre exploratoire d'une explication des résultats contradictoires concernant le lien entre l'acting de profondeur et l'épuisement émotionnel dans les études antérieures, une hypothèse de modération est émise : **H3**: le névrosisme modère la relation entre l'acting de profondeur et l'épuisement émotionnel.

Plus spécifiquement, les individus ayant un niveau élevé de névrosisme ne subissent pas davantage d'épuisement émotionnel lorsqu'ils utilisent l'acting de

profondeur. À l'opposé, les individus ayant un faible niveau de névrosisme seraient davantage épuisés émotionnellement lorsqu'ils utilisent l'acting de profondeur.

Jusqu'à présent, il a été proposé que la notion d'authenticité des employés explique la relation entre les formes de travail émotionnel et l'épuisement émotionnel. Plus les employés se comportent de façon authentique ou cohérente avec leur identité ou leur personnalité, moins l'épuisement émotionnel devrait être élevé et vice-versa. Cette argumentation repose sur le fait que toute personne chercherait à optimiser son fonctionnement en tant qu'être humain, ce que Ryan et Deci (2001) définissent comme étant un fonctionnement eudémonique. Selon Cossette (2014) et selon ce que l'on soulève ci-dessus, les formes de travail émotionnel varient en termes d'authenticité, à savoir que l'expression naturelle des émotions serait la forme la plus authentique, suivi de l'acting de profondeur. L'acting de surface serait en fait inauthentique et serait nuisible à la santé psychologique des personnes (Brotheridge & Lee, 2002). Afin de compléter l'analyse des relations entre les formes de travail émotionnel et l'épuisement émotionnel, la question suivante peut être posée : quelle est la contribution relative de chaque forme de travail émotionnel (expression naturelle des émotions, acting de surface et acting de profondeur) en termes de variance expliquée sur l'épuisement émotionnel?

Performance de service

Plusieurs études ont porté sur le lien entre le travail émotionnel et la santé psychologique au travail, mais très peu d'études ont exploré la relation entre le travail émotionnel et la performance au travail, dont la performance de service (voir Hülshager et Schewe, 2011 ; l'étude de Mesmer-Magnus, DeChurch et Wax, 2012 constitue une exception). Pourtant, en 1983, Hochschild mentionnait déjà que le travail émotionnel est important pour maintenir une bonne qualité de service. Il est important de considérer la performance de service puisqu'il s'agit d'une composante

essentielle de la performance liée à la tâche des employés de service à la clientèle (Pugh, 2001). Selon Gronroos (1988), une composante fondamentale d'une performance de service de qualité est l'adoption des comportements d'aide auprès de la clientèle, tout en étant amical et authentique, ce à quoi correspond l'objectif du travail émotionnel.

La conceptualisation de la performance de service proposée par Grandey (2003) est reprise dans la présente étude. Elle repose notamment sur le fait de devoir servir les clients avec le sourire (*affective delivery*). Cet élément consiste à offrir une prestation de service chaleureuse et amicale, en exprimant des émotions positives durant les interactions avec la clientèle. Son importance pour la performance de service a été reconnue par des recherches antérieures (Pugh, 2001 ; Tsai, 2001). Lorsqu'il sera question de la performance de service, c'est à la notion de « servir avec le sourire » que l'on réfère.

Le lien entre les formes de travail émotionnel et la performance de service s'explique notamment par la perspective dramaturgique (voir Grandey, 2003) et la contagion émotionnelle (Pugh, 2001). Selon la perspective dramaturgique, la performance de service repose sur la capacité des employés à afficher authentiquement un sourire aux clients, tels des acteurs qui doivent jouer un rôle sur une scène. Pour être satisfait du service reçu, le client doit percevoir que l'employé est authentique, c'est-à-dire qu'il est naturel, qu'il est lui-même et non pas qu'il joue un rôle ; en d'autres mots, c'est par l'authenticité de son sourire que l'employé peut contribuer à la qualité de service perçu (Price, Arnould et Deibler, 1995). La contagion émotionnelle expliquerait aussi le lien entre l'expression naturelle des émotions positives et la qualité de service. Lorsque le sourire des employés s'avère authentique, ce sourire deviendrait contagieux envers les clients, lesquels « attraperaient » alors les émotions positives des employés et évalueraient plus

favorablement la qualité du service obtenu (Pugh, 2001). En lien avec ces deux perspectives théoriques, l'hypothèse suivante peut être émise :

H4 : L'expression naturelle des émotions positives est positivement associée à la performance de service.

Lorsque l'affichage du sourire ne peut être réalisé de façon authentique, les employés doivent alors utiliser une autre forme de travail émotionnel que l'expression naturelle des émotions (acting de surface ou de profondeur) pour respecter les règles d'affichage émotionnel (Gosserand et Diefendorff, 2005). Puisque l'acting de surface influence seulement l'affichage des émotions, mais non l'émotion vécue (Hochschild, 1983) et que les employés doivent alors feindre l'émotion requise, l'affichage émotionnel qui en résulte s'avère inauthentique (Brotheridge et Lee, 2002). De ce fait, les clients servis par des employés utilisant cette forme de travail émotionnel pourraient percevoir l'inauthenticité dans l'expression des émotions des employés et ainsi, considérer le service comme de moindre qualité (Ashforth et Humphrey, 1993 ; Pugh, 2001).

Pourtant, la méta-analyse de Hülshager et Schewe (2011) indique que les études n'obtiennent pas des résultats cohérents, certaines démontrant un lien négatif entre l'acting de surface et le fait de « servir avec le sourire » (Goodwin et al., 2011 ; Grandey, 2003) et d'autres démontrant une relation non significative (Goldberg et Grandey, 2007). Cette ambiguïté dans les résultats peut toutefois être attribuable au type de performance mesurée, soit la performance opérationnelle (technique) et non la performance de service (relationnelle), ou à la nature de l'échantillon (différents types d'emploi exigeants des relations avec les clients, mais pas nécessairement la nécessité de servir avec le sourire ; Gosserand et Diefendorff, 2005 ; Leung, 2008). Or, puisque l'intérêt ici porte sur les emplois qui ont la nécessité de « servir avec le sourire » et que l'inauthenticité du sourire affiché lors de l'utilisation de l'acting de

surface aurait des conséquences néfastes sur le service perçu (Pugh, 2001), il semble approprié de présenter l'hypothèse suivante :

H5: L'acting de surface est négativement reliée à la performance de service.

Tel que mentionné ci-dessus, les employés utilisant l'acting de profondeur modifient leurs émotions pour que ces dernières soient compatibles avec celles exigées par l'organisation (Grandey, 2000). Selon la perspective dramaturgique, l'acting de profondeur devrait être positivement liée à la performance de service, parce qu'en l'utilisant, les employés réussiraient mieux à convaincre les clients qu'ils ressentent réellement les émotions qu'ils expriment (Grandey, 2003). Dans le même sens, Côté (2005) propose que l'acting de profondeur permette un affichage authentique d'émotions puisqu'en influençant l'émotion vécue et l'émotion affichée, l'affichage émotionnel deviendrait ainsi compatible avec l'émotion vécue par la personne. Il serait alors plus facile pour l'employé de convaincre le client de l'authenticité de son sourire dans la voix. Si cela s'avère, le processus de contagion émotionnelle mentionné ci-dessus agirait de la même façon que pour l'expression naturelle des émotions positives, c'est-à-dire que les clients évalueraient favorablement la qualité du service.

À l'instar des résultats concernant le lien entre l'acting de surface et la performance de service, les résultats empiriques suggèrent une grande disparité dans les résultats des études examinant le lien entre l'acting de profondeur et cette conséquence. (Hülshager et Schewe, 2011). Plus spécifiquement, des études ont démontré un lien positif entre l'acting de profondeur et la performance de service (Chi et al., 2011 ; Grandey, 2003) alors que d'autres obtiennent des résultats non significatifs (Goodwin et al., 2011 ; Gosserand et Diefendorff, 2005, Leung, 2008). De ces trois dernières études, seule celle de Goodwin et ses collègues (2011) partagent les mêmes caractéristiques échantillonales que la nôtre (agents de centres d'appels), les deux autres ayant fait appel à un échantillon hétérogène de travailleurs (Gosserand et Diefendorff, 2005) ou à un échantillon d'étudiants travaillant à temps

partiel (Leung, 2008). Ces choix d'échantillon peuvent expliquer les résultats non significatifs dans le sens où les attentes quant à la performance à offrir et à la façon de se comporter ne sont peut-être pas les mêmes envers ces différentes catégories de travailleurs. Par ailleurs, Goodwin et al. (2011) avaient fait l'hypothèse d'une relation positive entre l'acting de profondeur et la performance de service, mais n'expliquent pas de raison explicative de cette absence de lien. En somme, compte tenu des limites des études antérieures, de la perspective dramaturgique et tenant compte du fait que l'acting de profondeur constitue une forme de travail émotionnel authentique (Brotheridge et Lee, 2002 ; Cossette, 2014), l'hypothèse suivante est émise :

H6: L'acting de profondeur est positivement associée à la performance de service.

Méthode

Participants

L'échantillon provient d'un centre d'appels du Québec dans le secteur des assurances. Le travail des agents consiste à répondre aux demandes des clients telles que répondre aux questions notamment sur les produits d'assurances, ainsi que proposer des produits adaptés à leurs besoins. Si un client doit téléphoner plusieurs fois au centre d'appels, minces sont les chances qu'il interagisse avec le même employé. Pour les employés, il y a donc un nouveau contact avec chaque client. Sur les 216 agents de service, 215 agents ont répondu au premier questionnaire (taux de réponse de 99,5%) et 3 agents n'ont pas pu répondre au 2^e questionnaire (taux de réponse 98,1%), en raison d'un congédiement ou d'un départ volontaire. Ainsi, une seule personne n'a pas accepté de répondre aux deux questionnaires et aucun questionnaire n'a été écarté dû à des données manquantes. Le taux de réponse est donc de 99,5% pour le 1^{er} questionnaire et 98,1% pour le deuxième questionnaire. Une proportion de 58,1% des répondants est des femmes et la moyenne d'âge est de 30.27 ans ($\acute{E}T = 8.38$; [18 – 60]). L'ancienneté moyenne dans le poste est de 1 an et 3 mois ($\acute{E}T = 1$ an et 1 mois). Environ le tiers des répondants (34,3 %) a une scolarité

de niveau secondaire complétée, 33,3 % a un niveau collégial, 23,9 % a un baccalauréat et 2,8 % a un diplôme de maîtrise ou de doctorat.

Procédure

Conformément aux recommandations de Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff (2003) concernant le traitement de la variance commune entre les méthodes, deux questionnaires ont été utilisés afin de séparer la mesure des variables indépendantes (formes de travail émotionnel), de la variable modératrice (névrosisme) et des variables dépendantes (épuisement émotionnel et performance de service). Un premier questionnaire a été distribué aux employés afin de mesurer les formes de travail émotionnel, ainsi que le névrosisme. Un deuxième questionnaire a été distribué à ces employés deux semaines après le questionnaire 1 afin de mesurer l'épuisement émotionnel. Cette procédure permet de réduire le biais de variance entre les méthodes puisqu'il y a un délai entre les informations transmises par les employés. En conséquence, la possibilité que les répondants se rappellent de leurs réponses au premier questionnaire s'en trouve réduite. Le roulement du personnel étant élevé dans les centres d'appels (Cossette et Gosselin, 2012), ce délai a permis de minimiser le risque de perdre des répondants lors de la passation du deuxième questionnaire. Les deux questionnaires ont été administrés en mode papier-crayon et selon la même procédure ci-dessous. La performance de service de chaque employé a été appréciée par leur superviseur immédiat.

L'administration des deux questionnaires destinés aux employés a eu lieu dans un local fermé de l'organisation afin que les dirigeants ne puissent pas déterminer si une personne décidait de participer ou non à l'étude. Une administratrice était présente dans le local afin de donner les consignes et de s'assurer du bon déroulement de la passation. Une passation en groupe de 5 à 10 personnes a été privilégiée afin d'accélérer le processus de passation. L'administratrice s'est assurée d'un

consentement libre et éclairé des participants en mentionnant que leur participation à cette étude demeurerait totalement volontaire et qu'ils devaient se sentir libres de participer (aucune obligation de répondre au questionnaire). Elle leur a également mentionné qu'ils avaient le droit de se retirer de la recherche à tout moment sans préjudice et sans aucune explication. Les participants étaient aussi invités à signer un formulaire de consentement (voir Annexes A et B). Un seul agent a décidé de ne pas participer à l'étude. Un code secret connu uniquement des chercheurs a été attribué à chaque employé de façon à préserver la confidentialité vis-à-vis l'organisation.

Mesures

Travail émotionnel

Les formes de travail émotionnel ont été mesurées par le *Emotional Labour Scale* (ELS) (Brotheridge et Lee, 2003). Cette mesure autorapportée comprend 9 énoncés. Six portent sur l'acting de surface, lesquels sont répartis de la façon suivante : trois mesurent la dimension « simulation des émotions » (ex. : « Je montre des émotions que je ne ressens pas avec les clients ») alors que les trois autres énoncés mesurent la « suppression des émotions » (ex. : « Je cache ce que je ressens au client »). Trois énoncés permettent d'apprécier l'acting de profondeur (ex. : « Je fais l'effort de ressentir les émotions que je dois démontrer aux clients »). Cette échelle a grandement été utilisée dans les recherches (par exemple: Brotheridge et Grandey, 2002; Cheung et Tang, 2009; Diefendorff et al., 2005). Une version française de l'échelle a été utilisée par les auteurs Lee, Lovell et Brotheridge (2010) ($\alpha = .87$ pour l'acting de profondeur ; $\alpha = .77$ pour la simulation d'émotions ; $\alpha = .71$ pour la suppression des émotions). Ces énoncés ont été repris dans la présente étude. Trois énoncés référant à l'expression naturelle des émotions positives, fondés sur l'étude de Diefendorff et ses collègues (2005), complètent les mesures des formes de travail émotionnel. L'échelle a été traduite par Cossette (2008) ($\alpha = .72$) et les mêmes énoncés ont été repris dans cette thèse. Un exemple d'énoncé est « Les émotions

positives que j'affiche aux clients viennent naturellement ». L'ensemble des énoncés pour les trois formes de travail émotionnel est évalué à l'aide d'une échelle de fréquence à cinq points allant de 1- « jamais » à 5- « toujours ».

Épuisement émotionnel

L'épuisement émotionnel a été mesuré à l'aide du *Maslach Burnout Inventory* (MBI ; Maslach et Jackson, 1986). Cette sous-échelle comprend neuf énoncés évaluant le manque d'énergie et la fatigue émotionnelle du répondant résultant des demandes du milieu, et ce, selon une échelle de fréquence allant de 1- « jamais » à 7- « chaque jour ». Un exemple d'énoncé est : « Je me sens émotionnellement vidé par mon travail ». L'adaptation française a été validée par Tessier et Dion (1994) auprès de deux échantillons québécois et les indices de consistance interne (.90 pour l'étude 1 et .88 pour l'étude 2) sont comparables à ceux rapportés par la version originale et anglophone (Maslach et Jackson, 1986) soit de .90. Les indices de stabilité temporelle, de validité factorielle et de validité de convergence confirment également les qualités psychométriques de la traduction (voir Tessier et Dion, 1994).

Performance de service

Trois énoncés ont permis d'évaluer le fait de servir les clients avec le sourire (*affective delivery*). L'échelle de mesure s'appuie sur les travaux de Grandey (2003). Chaque énoncé est évalué sur une échelle de fréquence à cinq points : 1 - « jamais » à 5 - « toujours ». Les superviseurs ont indiqué dans quelle mesure les énoncés correspondent à la manière d'agir des employés dans le cadre de leur travail (temps de complétion d'environ 5 minutes pour l'ensemble de leurs employés). Une version française de l'échelle a été utilisée par Lépine (2012) ($\alpha = .93$) et a été reprise dans la présente étude. Les énoncés utilisés sont les suivants : « *Pierre* traite les clients avec courtoisie, respect et politesse », « *Pierre* démontre de la gentillesse et de la chaleur à la plupart des clients », « *Pierre* maintient son sourire dans la voix lors des interactions avec les clients ». Le travail d'agent en centre d'appels demande

beaucoup de suivis (ex. écoute des appels), alors la supervision est très présente. Un superviseur possède très peu d'agents sous sa charge (environ une dizaine).

L'observation des comportements est fréquente et le superviseur est très familier avec les tâches de l'agent. En conséquence, le superviseur s'avère une source crédible pour mesurer la performance de ses employés.

Névrosisme

Le Mini-IPIP (Donnellan, Oswald, Baird et Lucas, 2006) s'inspire largement des énoncés de l'*International Personality Pool* (Goldberg, Johnson, Eber, Hogan, Ashton et al., 2006). À l'aide de quatre énoncés, le mini-IPIP mesure le névrosisme selon une échelle allant de 1- « Totalemment en désaccord » à 5- « Totalemment en accord ». Les études rapportent une bonne validité convergente, discriminante et critériée, ce qui en fait une mesure pertinente pour ce trait associé à la théorie des cinq facteurs (Donnellan et al., 2006) ($\alpha = .68$ dans l'étude 1 et $\alpha = .70$ dans l'étude 2). L'échelle a été traduite en français en utilisant la méthode de traduction inversée (*back translation*). Les items ont d'abord été traduits de l'anglais au français par une première personne bilingue. Ces nouveaux items en français ont ensuite été traduits en anglais par une deuxième personne et une comparaison des items a été faite. Un consensus a enfin été pris quant à la formulation finale des items, tel que le propose Vallerand (1989). Un exemple d'énoncé est : « Je suis facilement contrarié ».

Propriétés psychométriques des variables à l'étude

Conformément à ce que proposent Weston, Gore, Chan et Catalano (2008), un nettoyage des données, ainsi que des analyses préliminaires ont été effectuées en premier lieu. La normalité et les données aberrantes ont été vérifiées. Aucun problème n'a été constaté sur ces éléments. Par ailleurs, les données manquantes ont été remplacées par la moyenne de chaque variable (Tabachnick, & Fidell, 2007). Il

est à noter que la proportion de valeurs manquante était de 0% à moins de 3% sur l'ensemble des variables.

Des analyses factorielles confirmatoires (Amos version 22) ont d'abord été utilisées pour investiguer les qualités psychométriques des échelles. En cohérence avec ce que suggère Weston et al. (2008), plusieurs mesures d'ajustement ont été utilisées, notamment les indices spécifiques principaux soit le chi-carré (CMIN), le *comparative fit index* (CFI), le *root-mean-square residual* (RMR) et le *root-mean-square error of approximation* (RMSEA). Le *minimum discrepancy divided by the degrees of freedom* (CMIN/DL) a aussi été utilisé afin d'obtenir un portrait complet des indices d'ajustement.

En général, le carré des contributions factorielles doit être supérieur à .50, car ce coefficient (corrélation multiple au carré) représente le pourcentage de la variance de l'énoncé restitué par le construit (Tabachnik et Fidell, 2007). L'importance de ce pourcentage témoigne de la qualité du lien entre le facteur et l'indicateur censé le mesurer. Chaque énoncé doit également partager plus de variances avec son construit (corrélation multiple au carré) qu'avec l'erreur de mesure qui lui est associée. Les énoncés ayant des erreurs de mesure supérieures à .50 peuvent ainsi être éliminés. Idéalement, l'erreur de mesure doit être inférieure à .50 et la corrélation multiple au carré de l'énoncé doit être supérieure à .50 (Hair, Black, Babin et Anderson, 2010).

Les variables latentes (acting de surface, acting de profondeur, expression naturelle des émotions positives, épuisement émotionnel et performance de service) de l'étude possèdent généralement des corrélations multiples au carré ([.44 ; .95]) et des erreurs de mesures ([.05 ; .56]) acceptables. Weston et al. (2008) proposent ces indices d'ajustement comme étant acceptables pour un échantillon de moins de 500 participants : CFI entre .90 et .95 ; RMSEA entre .05 et .10 ; RMR entre .08 et .15. L'analyse factorielle confirmatoire met en évidence de bons indices d'ajustement

(certains étant acceptables et d'autres satisfaisants) (CMIN = 171.43, $p = .001$; CMIN/DL = 1.44 ; CFI = .96 ; RMSEA = .05 ; RMR = .07). Cette solution optimale repose toutefois sur des étapes d'épuration des données. Tout d'abord, la validation des structures factorielles des variables a permis d'améliorer le modèle. En ce qui concerne les variables indépendantes, une dimension de l'acting de surface, soit la « simulation des émotions » ($\alpha = .69$) a été retiré, car elle était fortement corrélée à l'expression naturelle des émotions positives ($r = -.66$; $p < .001$) ainsi qu'à la deuxième dimension de l'acting de surface, soit « supprimer ses émotions » ($r = .73$; $p < .001$). Ainsi, lorsqu'on discute de l'acting de surface dans les prochains paragraphes, on réfère uniquement à la dimension « suppression des émotions ». Aussi, cinq items mesurant l'épuisement émotionnel ont été supprimés sur un total de 9 items. La justification repose sur le fait que les énoncés ee4, ee5, ee7 et ee8 démontraient des saturations factorielles non satisfaisantes ($\lambda < .70$), ainsi que des erreurs de mesure importantes ($\delta > .50$). De plus, l'énoncé ee6 a aussi été retiré, car son erreur de mesure était fortement corrélée avec les erreurs de mesure d'autres énoncés (ee2, ee9).

Lors de la validation du modèle (voir Tableau 1), l'énoncé authen3 de l'échelle « expression naturelle des émotions positives » a été retiré, car sa contribution factorielle était relativement faible ($\lambda = .51$) et l'erreur de mesure beaucoup trop élevée ($\delta = .74$). Par ailleurs, un énoncé servant à mesurer l'acting de surface – suppression des émotions a aussi été supprimé pour les mêmes raisons ($\lambda = .57$; $\delta = .68$). Les énoncés de la variable latente « acting de profondeur » présentent des erreurs de mesure légèrement supérieures à la norme de .50 ($\delta = .56$). Étant donné que cette variable s'avère cruciale à la vérification empirique des hypothèses, cette variable a été conservée dans le cadre de l'étude (voir la section discussion).

Tableau 1 : Indices d'ajustement suite aux modifications

Modèle	CMIN	dl	CMIN/ dl	RMSEA	CFI	RMR	AIC	ΔX^2
1. Modèle initial	210.10	154	1.36	.04	.96	.07	322.10	-
2. Modèle sans ene3	191.60	136	1.41	.04	.96	.07	299.62	18.5*
3. Modèle final sans ene3 et hfl	171.43	119	1.44	.05	.96	.07	275.36	20.2*

* $p > .10$.

Note : Bien que les différences de CMIN ne soient pas significatives, les indices AIC s'avèrent meilleures pour le modèle final.

Résultats

Stratégie d'analyse

Dans un premier temps, l'observation de la matrice de corrélations a été effectuée afin de vérifier les relations bivariées entre les variables. Dans un deuxième temps, les hypothèses ont été vérifiées de façon plus robuste à l'aide du logiciel SPSS 22. Des analyses de régressions multiples hiérarchiques ont été réalisées. Afin de permettre la comparaison convenable des modèles de régression, les étapes suivantes ont été réalisées pour chacune des variables dépendantes², et ce, selon la démarche proposée par Aiken et West (1991). Dans un premier temps, a été entré dans un premier bloc les formes de travail émotionnel et le névrosisme. Dans un deuxième bloc, a été entrées de nouvelles variables représentant le produit des variables centrées. Plus spécifiquement, les variables acting de profondeur et névrosisme ont été centrées. Par la suite, une variable représentant le produit des variables « acting de profondeur » et « névrosisme » centrées a été créé. Cette dernière variable représentant le terme d'interactions a été insérée dans la régression multiple dans un deuxième bloc de variables. L'examen de l'effet modérateur a ensuite suivi la procédure suivante : a) décomposition de l'échantillon en trois groupes déterminé par

² L'effet principal et modérateur du névrosisme sur la performance de service a aussi été testé à des fins exploratoires d'une part, et pour permettre de comparer plus systématiquement les variables indépendantes et la variable modératrice d'autre part.

les percentils, b) régression linéaire entre la variable indépendante et la variable dépendante pour chacun des groupes et c) illustration graphique à partir des équations obtenues en b). Cette procédure est celle généralement prescrite (Keith, 2006).

Vérification des hypothèses

Les corrélations et les indices de fiabilité sont rapportés dans le Tableau 2. Toutes les corrélations sont significatives et dans la direction attendue, à l'exception du lien entre l'acting de profondeur et la performance de service. Les corrélations entre les trois formes de travail émotionnel varient entre $r = -.43$ ($p < .001$) à $r = .09$ ($p = ns$). Ces corrélations peuvent être qualifiées de faibles à modérées et révèlent que les formes de travail émotionnel sont relativement distinctes les unes des autres. L'expression naturelle des émotions positives obtient les corrélations les plus élevées avec les deux variables dépendantes (épuisement émotionnel : $r = -.23$; $p < .01$; performance de service : $r = .21$; $p < .01$) suivies de la suppression des émotions (épuisement émotionnel : $r = .22$; $p < .01$; performance de service : $r = -.15$; $p < .05$). Ces corrélations suggèrent que les résultats vont globalement dans le sens des hypothèses.

Tableau 2: Statistiques descriptives et corrélations des variables de l'étude

Variables	\bar{X}	σ	1	2	3	4	5	6
1. Acting de profondeur	3.43	.81	(.72)					
2. Acting de surface - sup	3.18	.77	.09	(.74)				
3. ENE positives	3.87	.78	.11	-.43**	(.72)			
4. Névrosisme	2.59	.74	.00	.12	-.23**	(.67)		
5. Épuisement émotionnel	3.89	1.60	.10	.22**	-.23**	.29**	(.87)	
6. Performance de service	4.23	.71	-.03	-.15*	.21**	-.08	-.17*	(.85)

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

Coefficient alpha sur la diagonale

Rappelons qu'il a été postulé que l'acting de surface serait associée positivement à l'épuisement émotionnel (Hypothèse 2) et négativement à la performance de service (Hypothèse 5). Les résultats des analyses de régression (voir Tableau 3) indiquent que seule la relation avec l'épuisement émotionnel est marginalement significative, apportant un faible appui à l'hypothèse 2, mais aucun appui à l'hypothèse 5. Dans un deuxième temps, une relation positive était anticipée entre l'acting de profondeur et la performance de service (Hypothèse 6). L'acting de profondeur n'est pas reliée significativement à l'épuisement émotionnel (ce résultat réplique les études antérieures, mais aucune hypothèse n'avait été formulée pour cette relation) et la performance (pas d'appui à l'hypothèse 6). Dans un troisième temps, il a été postulé que l'expression naturelle des émotions positives serait négativement associée à l'épuisement émotionnel (Hypothèse 1) et positivement associée à la performance de service (Hypothèse 4). Les résultats soutiennent ces deux hypothèses, lesquelles reflètent une contribution importante de l'étude.

Tableau 3: Résultats des régressions multiples hiérarchiques

Variables indépendantes	Variables dépendantes			
	Épuisement émotionnel		Performance de service	
	β		β	
	Étape 1	Étape 2	Étape 1	Étape 2
<i>Formes de travail émotionnel</i>				
Acting de surface-suppression (SA)	.125*	.140*	-.061	-.065
Acting de profondeur (DA)	.084	.083	-.038	-.037
Expression naturelle des émotions positives	-.173**	-.153**	.165**	.159**
Névrosisme (N)	.252***	.245***	-.034	-.032
<i>Termes d'interaction</i>				
DA x N ³	-	-.142**	-	.040
Total R ²	15,8%	17,6%	4,4%	4,5%

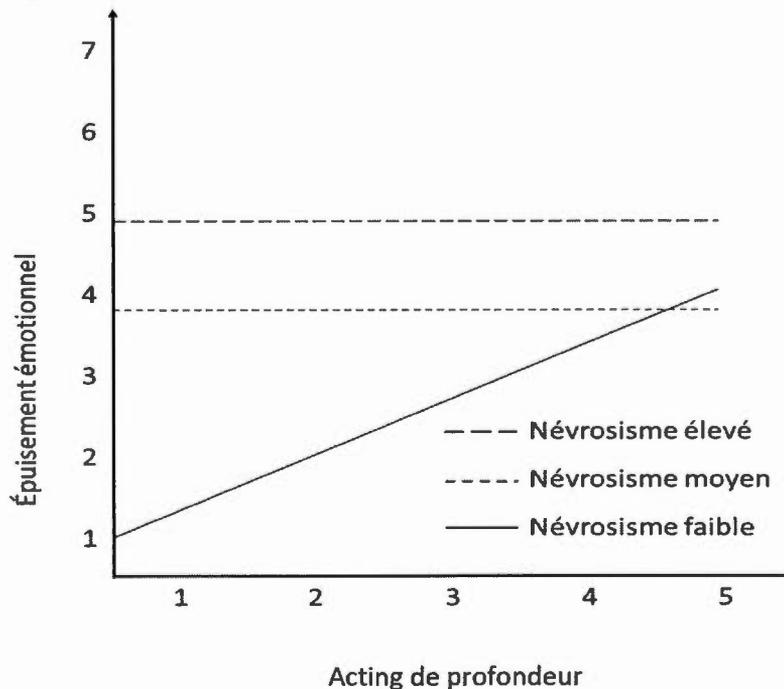
* $p < .10$ ** $p < .05$ *** $p < .01$

Les tests des effets de modération permettent de soutenir l'effet modérateur du névrosisme dans la relation entre l'acting profondeur et l'épuisement émotionnel ($p = 0.03$), donnant ainsi un premier soutien à l'hypothèse 3. Afin de déterminer la nature de cette interaction, l'effet de modération a été décomposé en isolant les participants en trois sous-groupes selon la valeur obtenue sur la variable névrosisme (N). Le premier groupe contenait les répondants ayant un faible niveau de névrosisme ($N \leq 2.25/5$; $n = 61$ participants), le deuxième groupe ceux ayant un niveau moyen de névrosisme ($2.25 < N < 3.00$; $n = 77$ participants) et le dernier groupe ceux ayant un niveau élevé de névrosisme ($N \geq 3.00/5$; $n = 77$ participants). Pour chacun des groupes, une régression linéaire entre l'acting de profondeur (variable indépendante) et l'épuisement émotionnel (variable dépendante) a été effectué afin d'obtenir une équation reflétant leur association. Cette équation a ensuite permis de tracer les relations pour les trois groupes de répondants (voir Keith, 2006).

³ L'interaction entre l'acting de surface et le névrosisme a été testée. Les résultats en lien avec l'épuisement émotionnel ou la performance se sont avérés non significatifs.

La décomposition de l'effet de modulation (Figure 3) démontre que les employés ayant un niveau modéré ou élevé de névrosisme ne sont pas davantage épuisés émotionnellement par l'utilisation ou la non-utilisation de l'acting de profondeur (*ns*). Par contre, les répondants ayant un niveau faible de névrosisme ($M = 1.87$; $ET = .36$), sont davantage épuisés ($p < .01$) lorsqu'ils utilisent l'acting de profondeur.

Figure 3 : Effets de modulation du névrosisme entre l'acting de profondeur et l'épuisement émotionnel



Les employés qui ont un faible niveau de névrosisme seraient influencés par l'utilisation de l'acting de profondeur. En effet, l'analyse de régression pour ce groupe indique que plus ces personnes utilisent l'acting de profondeur, plus ils sont épuisés émotionnellement ($b = .67$; $p = .003$). La décomposition de l'effet de modulation donne un appui à l'hypothèse 3. Ainsi, les hypothèses 1 (lien négatif entre l'expression naturelle des émotions positives et l'épuisement émotionnel), 2 (lien

positif entre la suppression émotionnelle et l'épuisement émotionnel), 3 (effet de modération du névrosisme entre l'acting de profondeur et l'épuisement émotionnel) et 4 (lien positif entre l'expression naturelle des émotions et la performance de service) reçoivent un appui empirique, alors que l'hypothèse 5 reçoit un appui mitigé (corrélation positive significative entre l'acting de surface - suppression et la performance de service, mais relation négative et non significative en régression multiple) et l'hypothèse 6 ne reçoit aucun appui (lien non significatif entre l'acting de profondeur et la performance).

Finalement, les corrélations semi-partielles au carré indiquent que l'acting de surface - suppression explique 1,42% de variance de l'épuisement émotionnel, que ce pourcentage est de 1,64% pour l'expression naturelle des émotions, mais de 1,85% pour l'interaction entre l'acting de profondeur et le névrosisme. Pris ensemble, ces résultats permettent de répondre au questionnement concernant l'importance relative des formes de travail émotionnel sur l'épuisement émotionnel.

Discussion

Résumé

La présente étude visait deux objectifs. Le premier était d'examiner de quelle façon trois formes de travail émotionnel sont associées à l'épuisement émotionnel et à la performance de service des employés en centre d'appels, alors que le deuxième visait à mieux comprendre le mécanisme reliant l'acting de profondeur à l'épuisement émotionnel.

Les résultats permettent d'atteindre les deux objectifs. Premièrement, ils suggèrent que l'expression naturelle des émotions positives a bel et bien sa place parmi les formes de travail émotionnel puisqu'elle est négativement associée à l'épuisement émotionnel et positivement à la performance de service, et ce, malgré la

présence simultanée des formes traditionnellement admises du travail émotionnel, soit l'acting de surface - suppression émotionnelle et l'acting de profondeur. Cela dit, l'acting de surface - suppression émotionnelle est corrélée avec l'épuisement émotionnel et la performance de service (Tableau 2), mais cet effet devient marginal sur l'épuisement émotionnel ($p = .06$) et non significatif sur la performance de service. L'acting de profondeur n'a toutefois pas d'effet direct significatif sur l'une ou l'autre des variables dépendantes. Ainsi, les effets négatifs généralement associés à l'acting de surface - suppression semblent légèrement moins importants que les bénéfices de l'usage de l'expression naturelle des émotions positives. Deuxièmement, l'interaction de l'acting de profondeur avec le névrosisme s'avère aussi importante pour mieux comprendre les liens du travail émotionnel avec l'épuisement émotionnel. Seules les personnes ayant une faible tendance à ressentir des émotions négatives manifestent des symptômes plus élevés d'épuisement émotionnel lorsqu'elles ont recours à l'utilisation de l'acting de profondeur.

Contributions scientifiques

Cette étude fait écho à la proposition de plusieurs auteurs ayant recommandé d'intégrer l'expression naturelle des émotions dans l'exploration du processus de régulation émotionnelle au travail, et ce, afin de dégager un portrait plus complet des processus du travail émotionnel (Cossette, 2014 ; Cossette et Hess, 2012 ; Diefendorff et al., 2005 ; Glomb et Tews, 2004). En ce sens, la présente étude contribue à la tradition de recherche portant sur les coûts et les bénéfices des formes de travail émotionnel pour les employés et les organisations (Hülshager et Schewe, 2011), en précisant les relations entre celles-ci et l'épuisement émotionnel d'une part, et la performance de service d'autre part. Si l'épuisement émotionnel constitue une variable largement prise en compte dans les études passées, il en va autrement de la performance de service, laquelle demeure sous-étudiée par les chercheurs dans le domaine (voir Hülshager et Schewe, 2011). Pourtant, la notion de travail émotionnel

s'inscrit dans une logique de performance au travail (Cossette, 2014) et il importe de comprendre comment les formes de travail émotionnel y sont reliées. Ainsi, l'étude permet de répondre à la double question suivante : est-ce que les formes de travail émotionnel suscitant une meilleure santé psychologique génèrent aussi une meilleure performance et inversement?

Premièrement, l'expression naturelle des émotions positives chez les employés de service s'avère être une forme gagnante tant pour les employés qui l'utilisent puisqu'elle est associée à moins d'épuisement émotionnel, que pour leur organisation, puisqu'elle est associée à plus de performance de service (voir Tableaux 2 et 3). Deuxièmement, bien que l'acting de surface - suppression soit positivement corrélée à l'épuisement émotionnel et négativement à la performance de service (voir Tableau 2), elle demeure positivement, mais marginalement significative seulement avec l'épuisement émotionnel, ce qui va dans le sens des études passées (Hülscheger et Schewe, 2011). Cette forme de travail émotionnel représente donc un certain coût sur la santé psychologique, mais pas sur la performance observée par un tiers (ici le supérieur immédiat). Plusieurs explications peuvent être avancées pour ces résultats.

Une première explication est reliée à la notion de sentiment d'authenticité que procurent les différentes formes de travail émotionnel. L'expression naturelle des émotions positives serait la forme qui s'avère être la plus authentique des trois, alors que l'acting de surface - suppression serait la plus inauthentique (Cossette, 2014 ; Cossette et Hess, 2012). Selon la théorie de la conservation des ressources, cette authenticité permettrait aux employés de conserver leurs ressources personnelles (Brotheridge & Lee, 2002 ; Hobfoll, 1989) et leur éviterait ainsi de développer des symptômes d'épuisement émotionnel (Brotheridge et Lee, 2002) lorsqu'ils ont recours à l'expression naturelle de leurs émotions positives alors qu'ils en développeraient lorsqu'ils utilisent la suppression de leurs émotions. L'importance de l'expression naturelle des émotions positives est aussi mise en évidence par Cossette

et Hess (2012). Cette étude a mis en relation les trois formes de travail émotionnel, mais avec la satisfaction au travail. Or, leurs résultats vont dans le même sens que ceux de la présente étude, c'est-à-dire que l'expression naturelle des émotions était positivement reliée à la satisfaction au travail, mais la suppression émotionnelle n'y était que marginalement reliée. À l'instar de ces auteurs, il est possible d'avancer que l'acting de surface - suppression survienne ponctuellement lors d'interactions avec les clients alors que l'expression naturelle des émotions positives survient plus fréquemment. Les moyennes de chacune des formes de travail émotionnel dans l'étude de Cossette et Hess (2012) et de la présente étude tendent à soutenir indirectement cette explication, c'est-à-dire que l'acting de surface - suppression est globalement moins fréquemment utilisée comparativement à l'expression naturelle des émotions positives. Cela dit, les recherches futures devraient s'attarder à la dynamique entre ces deux formes de travail émotionnel. Plus spécifiquement, certaines études suggèrent que les employés utilisent plus d'une forme de travail émotionnel dans le cadre de leur emploi (Cossette et Hess, 2015 ; Gabriel, Daniels, Diefendorff, et Greguras, 2015).

Si l'acting de surface - suppression semble a priori avoir un effet néfaste sur la performance, cet effet s'estompe lorsque l'on considère l'effet simultané de l'expression naturelle des émotions positives. Il semble donc qu'un observateur externe puisse évaluer favorablement la performance de service des employés qui ont recours à l'acting de surface - suppression dans la mesure où l'expression naturelle des émotions positives est présente. Lorsque l'expression naturelle des émotions positives est enlevée de l'équation de régression, l'acting de surface - suppression obtient un effet significatif et négatif sur la performance, ce qui rejoint les résultats de l'étude de Goodwin et ses collègues (2011). Il semble donc que l'évaluation de la qualité de service soit davantage fonction de l'authenticité (expression naturelle des émotions positives) perçue par l'observateur que du recours à la suppression. D'ailleurs, la variance expliquée de l'expression naturelle des émotions sur

l'épuisement (1,64%) est légèrement supérieure à la variance expliquée de l'acting de surface (1,42%). Bien que la contribution de chaque forme de travail émotionnel soit minime (1,85% pour l'interaction entre le névrosisme et l'acting de profondeur sur l'épuisement émotionnel), la contribution globale des trois formes de travail émotionnel sur l'épuisement émotionnel est considérable (17,6%). Étant donné ces résultats, il semble crucial que les prochaines recherches répliquent ces résultats auprès d'autres échantillons afin de voir la généralisation de ces résultats et de vérifier si des variables intermédiaires influenceraient le mécanisme reliant ces formes de travail émotionnel et la performance (par exemple la satisfaction des attentes du client).

La deuxième explication repose sur la perspective dramaturgique (Grandey, 2003 ; Hochschild, 1983). Selon cette approche, plus les employés arrivent à convaincre un « auditoire » quant à la sincérité de leur « jeu », soit leur affichage émotionnel, meilleure devrait être leur performance. Cette explication trouve tout son sens dans la présente étude par le fait que les employés qui expriment naturellement un sourire sont évalués plus favorablement par leur supérieur quant à leur performance de service. Or, si leur sourire authentique semble être visible par leur supérieur, il y a de fortes probabilités que les clients servis par ces employés décodent également cette authenticité lors de la prestation de service et qu'ils évaluent favorablement la performance de ces employés. Par ailleurs, cette satisfaction de la clientèle (et du supérieur) est susceptible d'entretenir positivement le sentiment d'accomplissement des employés et ainsi développer leurs ressources personnelles, les prémunissant ainsi contre l'épuisement émotionnel. En ce sens, les deux explications s'avèrent complémentaires.

Cette étude contribue d'une seconde façon à la recherche sur le travail émotionnel. Les résultats précisent en effet la nature du lien entre l'acting de profondeur et l'épuisement émotionnel. D'abord, s'ils démontrent que le névrosisme

rehausse globalement l'épuisement émotionnel des employés confirmant du coup les recherches antérieures (Brotheridge et Lee, 2002 ; Kiffin-Petersen et al., 2011), ils suggèrent un effet modérateur du névrosisme entre l'acting de profondeur et l'épuisement émotionnel. Plus précisément, l'utilisation de l'acting de profondeur chez les personnes ayant un niveau modéré ou élevé de névrosisme n'influence pas leur niveau d'épuisement émotionnel, alors que l'utilisation de l'acting de profondeur favorise l'épuisement émotionnel chez les personnes qui ont un faible niveau de névrosisme (voir Figure 3). L'explication de ce résultat repose sur le fait que les personnes ayant un faible niveau de névrosisme ont normalement la capacité de gérer adéquatement leurs émotions ou ressentent peu d'émotions négatives, telles que l'anxiété, la colère ou l'irritation (Costa et McCrae, 1992). En conséquence, lorsqu'ils régulent leurs émotions pour respecter les règles d'affichage, ils souhaitent être authentiques par l'acting de profondeur, mais cela exigerait davantage d'efforts chez ces personnes comparativement à celles qui ont des niveaux plus élevés de névrosisme. Ainsi, ces employés auraient davantage recours à leurs ressources énergétiques, ce qui mettrait en évidence un des doubles processus mentionnés ci-dessus, à savoir que les efforts de l'acting de profondeur brûlent des ressources (Hülscheger et Shewe, 2011).

Ce patron de résultat est cohérent avec la perspective eudémonique (*eudaimonia*) du bien-être (Ryan et Deci, 2001). Selon cette perspective, le bien-être surviendrait lorsque les personnes agissent en concordance avec leur véritable identité (*true self*) ou leurs valeurs profondes. Dans de tels cas, les personnes se sentent parfaitement authentiques ce qui favoriserait un meilleur bien-être. Or, pour les personnes ayant un faible niveau de névrosisme, le fait de devoir recourir à l'acting de profondeur irait à l'encontre de leur identité professionnelle, ce qui expliquerait pourquoi ils ressentent davantage de symptômes d'épuisement émotionnel. Les recherches futures devraient s'attarder davantage à cette relation entre l'acting de profondeur et l'épuisement.

Implications pratiques

L'étude permet de démontrer que le travail émotionnel est au cœur de plusieurs problématiques de gestion des ressources humaines, soit la performance en emploi et la santé psychologique des employés (Foucher et al., 2003). Borman et Motowildo (1993) ont suggéré que la principale source de variation dans la performance est la compétence avec laquelle une personne peut accomplir ses activités professionnelles. La présente étude suggère que le travail émotionnel est nécessaire pour les emplois de service (Joseph et Newman, 2010). Pour obtenir cette compétence chez leur personnel, les organisations peuvent d'abord orienter les embauches de candidats possédant cette compétence. En effet, les organisations de service gagneraient à engager des employés qui, grâce à leur disposition personnelle et à leurs compétences en régulation de leurs émotions, tendent à utiliser une forme de travail émotionnel qui est bénéfique pour eux, notamment l'expression naturelle des émotions positives.

Une deuxième façon d'obtenir les compétences requises pour un emploi est le développement des compétences. Il apparaît important que la formation des employés inclue un module quant aux formes de travail émotionnel utilisées. Cette formation devrait comporter une partie « sensibilisation » aux formes de travail émotionnel et leurs conséquences possibles. Cette présentation devrait être ensuite complétée par des mises en situation, lesquelles permettraient aux employés d'expérimenter les différentes formes de travail émotionnel. En lien avec cette expérimentation, le formateur devrait prendre le temps de donner de la rétroaction aux employés sur leur affichage émotionnel et offrir un coaching afin de leur permettre de développer leur capacité à exprimer naturellement leurs émotions positives. Par ailleurs, il apparaît crucial que l'organisation, dans ses formations aux employés, valorise l'authenticité et fasse prendre conscience aux employés de l'importance de cette authenticité pour

leur santé psychologique et la fidélisation des clients (développement d'une relation de confiance).

Limites et proposition de recherches futures

Malgré les apports théoriques et les forces méthodologiques (deux questionnaires aux employés permettant de séparer les variables indépendantes de la variable dépendante, mesure de la performance par le supérieur, échelles de mesure différentes pour les diverses variables ; voir Podsakoff et al., 2003), le présent travail de recherche comprend certaines limites. Tout d'abord, comme toute étude utilisant des questionnaires autorapportés, il peut subsister un biais de désirabilité sociale dans les réponses (Podsakoff et al., 2003). Pour limiter ce biais, rappelons que 1) les employés étaient libres de remplir leurs questionnaires et 2) une administration en présence de la première auteure a été mise en œuvre et celle-ci a expliqué que les résultats demeurerait strictement confidentiels. Une façon de contourner ce biais serait d'utiliser d'autres sources d'informations, telles que demander au supérieur quelles sont les formes de travail émotionnel utilisées par ses employés. Le défi qui se poserait dans ce contexte serait de s'assurer que les supérieurs puissent effectivement bien mesurer les formes de travail émotionnel.

Une deuxième limite est attribuable à l'échantillon utilisé. Celui-ci se concentre sur une seule organisation, et plus spécifiquement sur un seul centre d'appels. La généralisation des résultats à d'autres milieux de travail reste donc à être démontrée. En effet, les centres d'appels peuvent être des environnements de travail très particuliers, notamment parce que l'affichage des émotions y est très contrôlé. Par contre, l'utilisation d'un échantillon provenant d'une même entreprise permet de contrôler indirectement les pratiques de gestion, lesquelles sont susceptibles d'influencer l'épuisement émotionnel et la performance au travail. D'autres études devraient être menées dans des contextes organisationnels différents et des emplois

différents afin de comparer les résultats et ainsi dégager une meilleure compréhension du processus de travail émotionnel dans différentes occupations. Plus spécifiquement, les prochaines études devraient tenir compte de différentes composantes des demandes émotionnelles, telles que la fréquence des émotions à afficher, l'attention requise aux règles d'affichage émotionnel, la variété des émotions à afficher, etc. (voir Morris et Feldman, 1996).

On peut noter une troisième limite, celle de la puissance statistique. Une taille d'échantillon plus importante pourrait vraisemblablement accroître cette puissance et permettre de vérifier si les résultats non significatifs persistent dans un échantillon plus imposant. D'autres moyens peuvent être utilisés afin d'augmenter la puissance statistique. L'erreur de mesure sur les différentes mesures pourrait être réduite (Murphy et Myors, 2004) en améliorant les énoncés des différentes échelles, notamment celle de l'acting de profondeur. L'objectif est d'obtenir un juste équilibre entre l'erreur de type I (détecter un effet alors que dans la réalité il n'y a pas d'effet) et l'erreur de type II (en faveur de l'hypothèse nulle alors que la réalité révèle que l'hypothèse est vraie). En ayant suffisamment de puissance statistique, il est alors plus probable de détecter un effet.

Une quatrième limite consiste au fait que la mesure utilisée pour l'expression naturelle des émotions réfère seulement à l'expression naturelle des émotions « positives » et non pas à l'ensemble des émotions pouvant être exprimées. Puisqu'il est aussi probable qu'une personne exprime naturellement des émotions négatives (Watson, Clark, et Tellegen, 1988) les résultats de l'étude doivent être interprétés en conséquence. Les recherches futures pourraient examiner l'ensemble du spectre des émotions.

Finalement, les différentes mesures, dont l'acting de profondeur et de surface, ainsi que l'épuisement émotionnel mériteraient une attention particulière dans les

prochaines études auprès d'une population similaire. Les erreurs de mesure élevées sur ces variables peuvent expliquer l'absence de liens significatifs avec les conséquences. Toutefois, les mesures utilisées sont celles adoptées par d'autres auteurs dans le domaine (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Johnson et Spector, 2007 ; Martínez-Iñigo et al., 2007), ce qui permet de croire que les résultats de la présente étude demeurent néanmoins robustes. Toutefois, la nature du travail des employés en question ici peut avoir exercé un impact sur ces mesures. Leur travail nécessite en effet de donner des informations aux clients, mais aussi de leur refuser certaines demandes concernant leur assurance. En d'autres termes, les demandes émotionnelles sont probablement plus complexes que de simplement sourire aux clients et supprimer des émotions négatives. Cela dit, les résultats des analyses menées dans la présente étude suggéraient des indices d'ajustement fort acceptables, ce qui renforce la confiance que l'on a envers les mesures des autres variables.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

CHAPITRE III
ARTICLE 2

SERVIR LES CLIENTS AVEC LE SOURIRE :
UNE RESPONSABILITÉ INDIVIDUELLE OU ORGANISATIONNELLE ?

Karel Picard et Denis Morin
Université du Québec à Montréal

Michel Cossette
HEC Montréal

Article soumis à Revue Européenne de Psychologie Appliquée

Karel Picard, Département de psychologie, Université du Québec à Montréal ; Michel Cossette, Département de la gestion des ressources humaines, HEC Montréal ; et Denis Morin, Département d'organisation et ressources humaines, Université du Québec à Montréal. Cette recherche a été réalisée grâce au soutien financier du Fonds Québécois de Recherche sur la Société et la Culture (2014-NP-172746) obtenu par le deuxième auteur. Toute correspondance concernant cet article doit être adressé à Michel Cossette, Département de la gestion des ressources humaines, HEC Montréal, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec), H3T 2A7, Canada ou par courriel à : michel.cossette@hec.ca.

SERVIR LES CLIENTS AVEC LE SOURIRE :
UNE RESPONSABILITÉ INDIVIDUELLE OU ORGANISATIONNELLE ?

Résumé

Cette étude vise à examiner des antécédents individuels (les *Big Five*) et organisationnels (autonomie au travail et soutien social) du travail émotionnel (acting de surface, acting de profondeur et expression naturelle des émotions positives) auprès de 248 employés de centre d'appels. Les analyses de modélisation par équations structurelles démontrent que les facteurs « agréabilité » et « conscience » sont reliés significativement et négativement à l'acting de surface, alors que l'agréabilité est reliée significativement et positivement à l'expression naturelle des émotions positives. L'extraversion est liée négativement, mais marginalement à l'acting de profondeur. Les facteurs organisationnels, quant à eux, sont associés à l'acting de surface, soit négativement dans le cas de l'autonomie au travail, mais, étonnamment, positivement dans le cas du soutien social. Globalement, les retombées de l'étude démontrent que le travail émotionnel constitue une responsabilité partagée entre l'individu et l'organisation. Ces résultats soulèvent des implications théoriques et pratiques intéressantes concernant le travail émotionnel.

Mots clés : travail émotionnel, expression naturelle des émotions, *big five*, autonomie, soutien social

Servir les clients avec le sourire : Une responsabilité individuelle ou organisationnelle ?

Introduction

Dans les emplois de service, on exige des employés qu'ils expriment des émotions dites positives (ex. : courtoisie, joie, enthousiasme). Cette exigence nécessite l'adoption de formes de travail émotionnel par les employés (Diefendorff et Gosserand, 2003). Si l'environnement de travail influence les émotions des employés (Hackman et Oldham, 1976) et la régulation émotionnelle (Grandey, 2000), les émotions demeurent aussi une expérience très personnelle (Hochschild, 1983). En ce sens, certains chercheurs ont tenté de comprendre l'influence des facteurs individuels et organisationnels sur le travail émotionnel (Austin, Dore et O'Donovan, 2008 ; Buckner et Mahoney, 2012 ; Diefendorff, Croyle, et Gosserand, 2005 ; Kiffin-Petersen, Jordan et Soutar, 2011 ; Kim, 2008 ; Sohn et Lee, 2012). Les facteurs de personnalité constituent des prédispositions comportementales et émotionnelles chez les personnes (Costa et McCrae, 1992) et plusieurs d'entre eux ont été reliés aux formes de travail émotionnel. Les caractéristiques organisationnelles, et plus spécifiquement celles situationnelles, telles que la fréquence des émotions affichées, leur durée ou les règles d'affichage permettent de décrire les exigences émotionnelles de certains emplois (Morris et Feldman, 1996), mais ne permettent pas de comprendre l'expérience émotionnelle interne des employés, d'où les contradictions dans les recherches portant sur le lien entre ces caractéristiques et les formes de travail émotionnel (voir Bono et Vey, 2005). D'autres facteurs organisationnels, tels que l'autonomie et le soutien social sont susceptibles d'exercer une influence sur les émotions ressenties par les employés et les formes de travail émotionnel (Grandey, 2000). Il est donc approprié d'identifier certains facteurs organisationnels et individuels qui influencent le processus de travail émotionnel et de déterminer leur incidence sur l'adoption des formes de travail émotionnel.

Comparativement aux recherches portant sur les conséquences du travail émotionnel, celles portant sur les antécédents sont moins nombreuses (Bono et Vey, 2005 ; Buckner et Mahoney, 2012 ; Chu, Baker et Murrmann, 2012 ; Diefendorff et al., 2005 ; Kim, 2008). Pourtant, mieux comprendre les antécédents permettrait d'optimiser l'utilisation des formes de travail émotionnel comportant les plus grands bénéfices (performance de service de qualité et santé psychologique). En outre, les recherches se centrent principalement sur deux formes de travail émotionnel, soit l'acting de surface et l'acting de profondeur. Or, une troisième forme doit aussi être considérée soit l'expression naturelle des émotions (Cossette et Hess, 2012 ; Diefendorff et al., 2005). L'objectif général de cette étude est donc d'examiner deux grands types d'antécédents sur les trois formes de travail émotionnel identifiées : les antécédents organisationnels (autonomie et soutien social) et les antécédents individuels (facteurs de personnalité : extraversion, névrosisme, agréabilité, conscience et ouverture) (voir Figure 4). La recension des écrits qui suit est dévolue à présenter la pertinence de chacune de ces variables comme antécédent potentiel des différentes formes de travail émotionnel.

Développement théorique et hypothèses

Travail émotionnel

Le travail émotionnel consiste à « l'acte d'exprimer les émotions socialement désirées durant le service offert » (Ashforth et Humphrey, 1993). Deux formes principales ont attiré l'attention des chercheurs : l'acting de profondeur (*deep acting*) et l'acting de surface (*surface acting*). L'acting de profondeur consiste à gérer ou à modifier l'état émotionnel interne pour tenter de ressentir l'émotion requise par les règles d'affichage émotionnel de l'organisation (Grandey, 2000). Par exemple, lorsqu'un employé interagit avec un client en colère, il peut tenter de comprendre la perspective du client en portant attention aux raisons qui poussent le client à réagir.

Cette forme de travail émotionnel permet de diminuer l'impact des émotions négatives du client sur l'employé. En modifiant leur état interne, les employés s'efforcent de ressentir les émotions qu'ils doivent exprimer dans le cadre de leur emploi (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Brotheridge et Lee, 2002 ; Hochschild, 1983). L'acting de surface consiste à supprimer une émotion ou à simuler une émotion afin de se conformer aux règles d'affichage (Brotheridge et Lee, 2002 ; Grandey, 2000). Ainsi, seuls l'expression des émotions et les signes observables sont gérés tels que la posture, l'intonation de la voix, les expressions faciales, etc. (Grandey, 2000).

Plus récemment, une troisième forme de travail émotionnel a été mise de l'avant (Cossette, 2014 ; Cossette et Hess, 2012 ; Diefendorff et al., 2005), soit l'expression naturelle des émotions, laquelle consiste à exprimer spontanément et de façon naturelle les émotions prescrites par l'organisation. Puisque le contexte d'emplois de service exige l'affichage d'émotions positives, on réfère donc à l'expression naturelle des émotions positives. Cette forme de travail émotionnel impliquerait un niveau maximal d'authenticité et serait peu exigeante pour les employés (Cossette, 2014 ; Cossette et Hess, 2012), mais peu d'études ont considéré simultanément ces trois formes, se limitant à l'acting de surface et de profondeur (voir Hülshager et Schewe, 2011). En conséquence, ces études donnent un portrait partiel quant à la façon dont les employés réussissent à afficher les émotions requises dans leur travail.

Antécédents du travail émotionnel

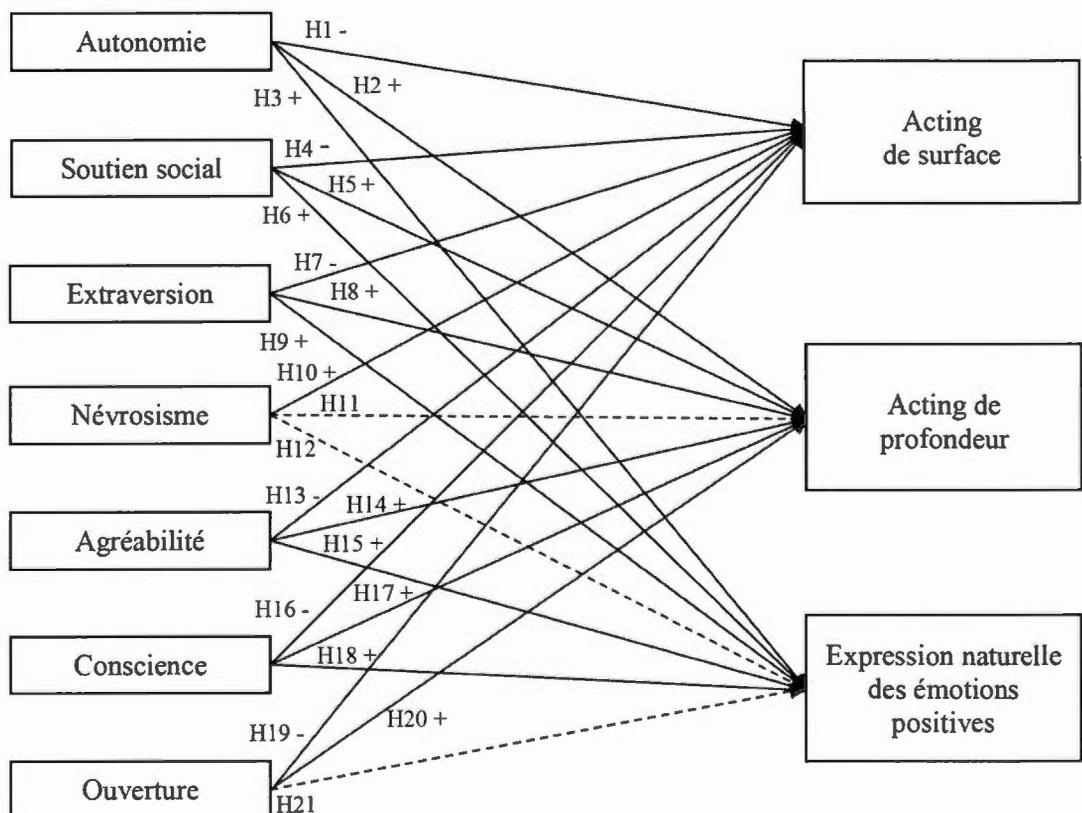
Selon la théorie du travail émotionnel de Grandey (2000), deux types de facteurs doivent être considérés dans le processus de travail émotionnel : les antécédents organisationnels et les antécédents individuels. Plus spécifiquement, l'auteure propose que le genre, l'expressivité des émotions, l'intelligence

émotionnelle et l'affectivité (affect positif et affect négatif) puissent être des facteurs individuels influençant l'utilisation des formes de travail émotionnel. Elle propose d'intégrer des variables de personnalité dans le cadre conceptuel du travail émotionnel pour mieux comprendre le concept de travail émotionnel. Bien que des études aient mesuré les facteurs de personnalité comme antécédents aux formes de travail émotionnel (Austin et al., 2008 ; Buckner et Mahoney, 2012 ; Diefendorff et al., 2005 ; Kiffin-Petersen, Jordan, et Soutar, 2011 ; Kim, 2008 ; Sohn et Lee, 2012), seuls Diefendorff et ses collègues (2005) ainsi qu'Austin et ses collègues (2008) ont mesuré simultanément les cinq grands facteurs (*big five*) en lien avec les trois formes de travail émotionnel, les autres se contentant de quelques facteurs seulement ou omettant l'expression naturelle des émotions. Ces deux études ont été réalisées respectivement à l'aide d'un échantillon disparate et d'étudiants. D'autres études sont donc nécessaires afin de consolider les liens entre les cinq facteurs de personnalité et les trois formes de travail émotionnel.

Grandey (2000) propose également, au plan organisationnel, que l'autonomie au travail et le soutien des collègues et du superviseur favorisent le vécu d'émotions positives, facilitant l'adoption de formes de travail émotionnel basées sur l'authenticité. À notre connaissance, seul Kim (2008) s'est intéressé au lien entre l'autonomie et l'acting de surface et l'acting de profondeur jusqu'à maintenant et aucune étude ne s'est intéressée au lien entre cette variable et l'expression naturelle des émotions. Enfin, à notre connaissance, une seule étude semble avoir mesuré le lien entre le soutien social et l'acting de surface et l'acting de profondeur (Brotheridge et Lee, 2002) et aucune étude n'a mesuré le lien entre le soutien social et l'expression naturelle des émotions. La présente étude s'intéresse à ces antécédents et tente, en mode exploratoire, de confirmer certains postulats de Grandey (2000). Ces antécédents agiraient comme indices émotionnels, lesquels serviraient ensuite dans le « choix » de la forme de travail émotionnel des employés (Grandey, 2000). Plus spécifiquement, les indices seraient interprétés positivement ou négativement par la

personne. Par exemple, si un employé de service à la clientèle perçoit que son employeur se soucie de son bien-être, cela susciterait des émotions positives chez lui et il pourrait donc avoir plus de facilité à afficher les émotions positives prescrites. Lorsque la personne ne réussirait pas à interpréter les indices de façon à afficher les émotions prescrites par son employeur, elle devrait alors avoir recours à l'acting de surface afin de respecter les règles d'affichage. La Figure 4 ci-dessous présente les antécédents organisationnels et individuels qui seront investigués dans la présente étude. Ensuite, seront étalées les différentes hypothèses.

Figure 4 : Modèle théorique – Article 2



Légende : _____ hypothèses de relation
 ----- hypothèses nulles (absence de relation)

Facteurs organisationnels

Autonomie

L'autonomie au travail se définit comme la perception de contrôle que les employés ont envers l'exécution de leurs tâches, entre autres les horaires de travail et les procédures utilisées (Hackman et Oldham, 1975). L'autonomie au travail influencerait l'adoption des formes de travail émotionnel de deux façons. Premièrement, elle favoriserait le développement d'affects positifs (Adelmann, 1987 ; Hackman et Oldham, 1976), lesquels favoriseraient l'utilisation de formes telles que l'acting de profondeur et l'expression naturelle des émotions positives. L'autonomie perçue par les employés agirait comme un signal positif envers leur capacité à répondre adéquatement aux normes du travail. En conséquence, ils seraient plus à même de s'efforcer à afficher les émotions prescrites par leur emploi, et ce, même dans des situations difficiles avec les clients. De plus, puisque l'autonomie suscite davantage d'affects positifs, il est plus facile pour les employés d'afficher ceux-ci spontanément aux clients. Deuxièmement, les employés qui ont moins d'autonomie dans leurs comportements pourraient se retrouver dans un état de dissonance émotionnelle (Morris et Feldman, 1997), lequel serait attribuable au fait de ressentir des émotions négatives ; de telles émotions étant contraires à la règle d'affichage d'exprimer des émotions positives, cette dissonance émotionnelle mènerait à l'acting de surface (Grandey, 2000 ; 2003).

Peu d'études se sont penchées sur l'autonomie comme antécédent du travail émotionnel, d'autant plus que celles-ci se sont penchées sur les liens entre l'autonomie et la dissonance émotionnelle (voir la méta-analyse de Bono et Vey, 2005), laquelle constitue un état émotionnel et non une forme de travail émotionnel (Cossette, 2014 ; Rubin, Tardino, Daus et Munz, 2005). À notre connaissance, seul Kim (2008) s'est intéressé au lien entre l'autonomie et l'acting de surface et l'acting de profondeur jusqu'à maintenant. Or, l'autonomie ne serait pas associée à l'acting de

surface selon cet auteur. Pourtant, Bono et Vey (2005) rapportent que le manque d'autonomie au travail serait associé à davantage de dissonance émotionnelle. Étant donné les aspects théoriques ci-dessus et les liens entre l'autonomie et la dissonance émotionnelle, l'hypothèse suivante est émise:

H1 : L'autonomie est négativement associée à l'acting de surface.

Il a été mentionné ci-dessus que le manque d'autonomie au travail serait associé à davantage de dissonance émotionnelle (Bono et Vey, 2005). On peut alors supposer que l'autonomie au travail est liée à davantage d'authenticité, ce dernier étant le contraire de la dissonance émotionnelle. Or, l'acting de profondeur est positivement associée à l'authenticité (Brotheridge et Lee, 2002). Tel que mentionné, les employés qui ont plus d'autonomie au travail ont des affects plus positifs (Adelmann, 1987 ; Grandey, Fisk et Steiner, 2005 ; Hackman et Oldham, 1976). En effet, la nécessité de réguler devrait moins se faire ressentir pour eux, puisque l'état affectif se rapprocherait davantage des règles d'affichage prescrites et ils seraient alors plus enclins à exprimer les émotions exigées de façon authentique. On peut ainsi supposer que des employés autonomes utilisent davantage l'acting de profondeur et qu'ils expriment davantage leurs émotions positives de façon naturelle (Cossette, 2014). En conséquence, les deux hypothèses suivantes sont posées:

H2 : L'autonomie est positivement associée à l'acting de profondeur.

H3 : L'autonomie est positivement associée à l'expression naturelle des émotions positives.

Soutien social

Le soutien social réfère à la disponibilité et à la qualité de la relation de l'employé avec son entourage (Spielberger, Vagg et Wasala, 2003). En milieu de travail, ce soutien provient essentiellement des collègues et des superviseurs et constitue une ressource importante pour les employés (Brotheridge et Lee, 2002). En effet, Grandey (2000) suggère que les relations interpersonnelles basées sur le soutien

favorisent l'émergence d'émotions positives chez les employés, facilitant ainsi l'adoption de l'acting de profondeur. Une seule étude semble avoir mesuré le lien entre le soutien social et l'acting de surface et l'acting de profondeur (Brotheridge et Lee, 2002), les autres ayant plutôt centré leur attention sur la dissonance émotionnelle (voir Bono et Vey, 2005). Les employés ayant un faible soutien social ont davantage recours à l'acting de surface (Brotheridge et Lee, 2002) et souffrent davantage de dissonance émotionnelle (Bono et Vey, 2005). Par ailleurs, à notre connaissance, aucune étude n'a mesuré le lien entre le soutien social et l'expression naturelle des émotions. Pourtant, lorsque les employés perçoivent davantage de soutien dans leur travail, l'émotion appropriée devrait survenir plus spontanément, puisque le soutien social générerait des affects positifs (Kinman, Wray et Strange, 2011). On peut donc émettre les hypothèses suivantes :

H4 : Le soutien social est négativement associé à l'acting de surface.

H5 : Le soutien social est positivement associé à l'acting de profondeur.

H6 : Le soutien social est positivement associé à l'expression naturelle des émotions positives.

Facteurs individuels

Certains facteurs individuels sont aussi à considérer comme indices émotionnels, première étape du processus de régulation émotionnelle (voir Grandey, 2000 et Gross, 1998). Diefendorff et ses collègues (2005) confirment en partie que les facteurs individuels sont des caractéristiques qui influencent les formes de travail émotionnel. Bien que des études plus récentes aient mesuré les facteurs de personnalité comme antécédents aux formes de travail émotionnel (Austin, Dore et O'Donovan, 2008 ; Buckner et Mahoney, 2012 ; Diefendorff et al., 2005 ; Kiffin-Petersen, Jordan, et Soutar, 2011 ; Kim, 2008 ; Sohn et Lee, 2012), seuls Diefendorff et ses collègues (2005) ainsi qu'Austin et ses collègues (2008) ont mesuré simultanément les cinq grands facteurs (*big five*) en lien avec les trois formes de

travail émotionnel, les autres se contentant de quelques facteurs seulement ou omettant l'expression naturelle des émotions. Étant donné que la structure en cinq facteurs demeure le cadre de référence principal en matière de personnalité (McCrae et Costa, 1997), cette conceptualisation est utilisée dans la présente étude.

Extraversion

Les personnes extraverties sont sociables et expressives (Goldberg, 1990). L'extraversion est similaire à l'affect positif (Diefendorff et al., 2005 ; Diefendorff et Richard, 2003) lequel se définit comme le degré auquel une personne se sent enthousiaste et optimiste (Watson, Clark, et Tellegen, 1988). Ces individus ont une tendance naturelle à vivre des émotions positives, ce qui constitue autant d'indices émotionnels positifs lors des interactions avec les clients. Ainsi, les personnes extraverties devraient avoir moins besoin de simuler une émotion positive en utilisant l'acting de surface, alors que l'inverse serait vrai pour les personnes peu extraverties. Plusieurs études confirment cette assertion (Austin et al., 2008 ; Buckner et Mahoney, 2012 ; Diefendorff et al., 2005). En cohérence avec ces résultats, l'hypothèse suivante est émise :

H7 : L'extraversion est associée négativement à l'acting de surface.

Bien qu'elles vivent majoritairement des émotions positives, il est possible que les personnes extraverties ressentent des émotions négatives dues à un client difficile par exemple. Lorsque cela arrive, elles devraient être plus conscientes de leur état émotionnel et mettre des efforts pour vivre l'émotion positive avec laquelle elles sont plus confortables. De plus, grâce à leurs prédispositions à ressentir des émotions positives, peut-être qu'elles sont plus conscientes de l'effet positif de leur sourire sur les clients et feront donc des efforts pour paraître authentiques dans l'affichage de leurs émotions. Des études vont d'ailleurs en ce sens et confirment que l'extraversion est liée positivement à l'acting de profondeur (Kiffin-Petersen et al., 2011 ; Sohn et Lee, 2012). En cohérence avec ces résultats, il est postulé que :

H8 : L'extraversion est associée positivement à l'acting de profondeur.

Puisque les personnes extraverties ont une tendance naturelle à vivre des émotions positives et qu'elles sont plus authentiques (Brotheridge et Lee, 2002), elles devraient être plus enclines à exprimer leurs émotions positives de façon naturelle, ce que démontrent Diefendorff et ses collègues. (2005). L'hypothèse suivante est donc émise :

H9 : L'extraversion est associée positivement à l'expression naturelle des émotions positives.

Névrosisme

Les employés qui ont le trait « névrosisme » sont nerveux et instables émotionnellement (Goldberg, 1990). Le névrosisme est un concept proche de l'affect négatif (Diefendorff et al., 2005 ; Diefendorff et Richard, 2003), soit la prédisposition à ressentir une variété d'affects négatifs (Watson et al., 1988). En ressentant des affects négatifs, il peut être plus difficile pour ces personnes de démontrer des émotions positives, nécessitant alors des efforts pour modifier l'émotion ressentie et afficher les émotions positives requises pour un emploi de service. On peut donc penser que ces personnes utiliseront une forme de travail émotionnel peu exigeante à court terme. Certaines études ont trouvé que l'affect négatif est lié positivement à l'acting de surface (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Brotheridge et Lee, 2003 ; Gosserand, 2003 ; Tang et Cheung, 2009). De même, les personnes ayant un trait « névrotique » seraient plus enclines à utiliser l'acting de surface (Diefendorff et al., 2005 ; Kim, 2008) et seraient plus portées à simuler des émotions (Kim, 2008) pour répondre aux règles d'affichage. Ainsi, l'hypothèse suivante est émise:

H10 : Le névrosisme est associé positivement à l'acting de surface.

Le névrosisme nuirait à la construction d'une interprétation positive d'une situation émotionnelle et serait donc lié négativement au changement cognitif (John et

Gross, 2007), lequel s'apparente à l'acting de profondeur (Grandey, 2000). Toutefois, l'acting de profondeur consiste à s'efforcer à aligner les émotions internes à celles affichées (Diefendorff et al., 2005) ; ce faisant, celle-ci implique un niveau d'authenticité plus élevé que l'acting de surface (Brotheridge et Lee, 2002 ; Cossette, 2014), ce qui pourrait ainsi annuler l'effet du névrosisme sur l'acting de profondeur. Dans ce contexte, Diefendorff et ses collègues (2005) démontrent que le névrosisme n'est pas lié à l'acting de profondeur. Afin de consolider les résultats de cette dernière étude, l'hypothèse suivante est postulée:

H11 : Le névrosisme n'est pas associé à l'acting de profondeur.

Lorsqu'une personne ressent des affects négatifs, il n'est pas souhaitable pour elle et pour l'organisation qu'elle exprime ses émotions de façon naturelle, puisque cela va à l'encontre des exigences de l'emploi. Cette situation suscite alors un état de dissonance émotionnelle (Morris et Feldman, 1996), lequel favorise alors le recours à l'acting de surface (Grandey, 2000 ; 2003). Il faut noter que le fait de ne pas ressentir des émotions négatives n'est pas l'inverse de ressentir des émotions positives, ces deux dimensions étant orthogonales (Watson et al., 1988). En ce sens, Diefendorff et ses collègues (2005) ne trouvent pas de relation significative entre le névrosisme et l'expression naturelle des émotions positives. Ces résultats suggèrent que ce n'est pas tant le névrosisme qui est nuisible à l'expression naturelle des émotions positives, mais plutôt l'extraversion qui exerce un effet positif sur cette forme de travail émotionnel. Compte tenu de ces résultats et afin de les consolider, il est pertinent de faire l'hypothèse suivante :

H12 : Le névrosisme n'est pas associé à l'expression naturelle des émotions positives.

Agréabilité

Les individus agréables sont courtois, amicaux et polis et mettent plus d'efforts pour maintenir une relation positive avec les autres (Goldberg, 1990). Ils

valorisent les interactions avec les autres et s'intéressent de façon sincère aux autres, constituant autant d'indices émotionnels positifs. Ils devraient donc être plus conscients de la nécessité de se conformer aux règles d'affichages des émotions et avoir la volonté de garder des relations harmonieuses avec les clients. Ils pourraient ainsi moins utiliser l'acting de surface, ce que confirment certaines études (Diefendorff et al., 2005 ; Sohn et Lee, 2012).

H13 : L'agréabilité est associée négativement à l'acting de surface.

Les personnes agréables peuvent s'adonner davantage à l'acting de profondeur et à l'expression naturelle des émotions positives étant donné leur motivation à vouloir maintenir des relations harmonieuses avec autrui. Des études vont dans ce sens puisqu'elles ont démontré que l'agréabilité est liée positivement à l'acting de profondeur (Austin et al., 2008 ; Diefendorff et al., 2005 ; Kiffin-Petersen et al., 2011 ; Sohn et Lee, 2012) et à l'expression naturelle des émotions (Diefendorff et al., 2005). Ainsi, il est possible d'émettre les hypothèses suivantes :

H14 : L'agréabilité est associée positivement à l'acting de profondeur.

H15 : L'agréabilité est associée positivement à l'expression naturelle des émotions positives.

Conscience

La conscience est associée à la discipline, la responsabilisation et la précision (Goldberg, 1990). Les individus qui possèdent ce facteur de personnalité seraient plus enclins à se conformer aux règles d'affichage des émotions, et ce, de bonne foi, c'est-à-dire qu'ils feraient plus d'efforts pour paraître authentiques et utiliseraient moins l'acting de surface (Grandey, 2000). L'étude de Sohn et Lee (2012) confirme cette assertion, ce trait étant lié positivement à l'acting de profondeur. Par ailleurs, deux études démontrent que la conscience est liée négativement à l'acting de surface, mais qu'elle n'est pas reliée à l'acting de profondeur (Austin et al., 2008 ; Diefendorff et al., 2005). À notre connaissance, seuls Diefendorff et ses collègues (2005) ont

exploré le lien entre la conscience et l'expression naturelle des émotions, mais les auteurs n'identifient pas de lien significatif entre ces deux concepts. Il est possible que l'échantillon hétérogène de travailleurs utilisés dans ces études explique les résultats non-significatifs. Pourtant, il est possible que les personnes davantage consciencieuses comprennent mieux l'importance du service à la clientèle pour l'organisation et qu'elles soient potentiellement plus prédisposées à se responsabiliser à l'égard du service qu'elles offrent. En conséquence, il est possible que ces personnes expriment plus naturellement des émotions positives, mais cette question demeure entièrement exploratoire à ce stade-ci. En conséquence, les hypothèses suivantes sont émises :

H16 : La conscience est associée négativement à l'acting de surface.

H17 : La conscience est associée positivement à l'acting de profondeur.

H18 : La conscience est associée positivement à l'expression naturelle des émotions positives.

Ouverture

Les personnes ayant ce facteur de personnalité sont imaginatives et capables d'innovation et d'introspection (Goldberg, 1990). De par leur ouverture aux émotions (Costa et McCrae, 1992), on peut supposer que les personnes ouvertes sont plus enclines à utiliser des formes cognitives telles que l'acting de profondeur afin de répondre aux règles d'affichage émotionnel. Par exemple, elles pourraient se servir de leur créativité pour se construire une signification positive de la situation et ainsi éviter d'avoir recours à l'acting de surface. D'ailleurs, John et Gross (2007) ont trouvé que l'ouverture était liée au changement cognitif (réévaluation positive d'une situation), une forme parente avec l'acting de profondeur (Grandey, 2000). Les personnes ouvertes seraient donc plus en mesure de penser à autre chose et d'imaginer une autre situation qui entraînera l'affichage de l'émotion désirée. À notre connaissance, deux études se sont intéressées aux liens entre le trait ouverture et les formes de travail émotionnel. Or, seuls Sohn et Lee (2012) démontrent que

L'ouverture est associée positivement à l'acting de profondeur et négativement à l'acting de surface ; Diefendorff et ses collègues (2005) n'observent pas de lien significatif entre les formes de travail émotionnel et ce trait. Étant donné l'explication théorique, les hypothèses suivantes sont proposées :

H19 : L'ouverture est négativement associée à l'acting de surface.

H20 : L'ouverture est associée positivement à l'acting de profondeur.

H21 : L'ouverture n'est pas associée à l'expression naturelle des émotions positives.

Méthode

Participants

L'échantillon comprend 260 agents de service travaillant dans un centre d'appels du Québec dans le secteur des services financiers. Le travail de ces agents consiste à répondre aux demandes des clients, notamment à leurs questions sur les produits, ainsi que de proposer des produits adaptés à leurs besoins. Si un client doit téléphoner plusieurs fois au centre d'appels, minces sont les chances qu'il interagisse avec le même employé. Pour les employés, il y a donc un nouveau contact avec chaque client. Un nombre de 255 agents a accepté de participer à l'étude. Ainsi, 255 participants ont répondu au premier questionnaire et 7 participants n'ont pas pu répondre au deuxième questionnaire, en raison de congédiement ou de départ volontaire. Le taux de réponse est donc de 97,3% pour le premier questionnaire et 95,4% pour le deuxième questionnaire. Un total de 248 questionnaires 1 et 2 ont donc été considérés pour l'étude. Un total de 52,4% des répondants sont des femmes et la moyenne d'âge est de 29.37 ans ($ÉT = 7.57$; [18-64]). L'ancienneté moyenne dans le poste est de 2 ans et 2 mois ($ÉT = 2$ ans et 6 mois). Plus du quart des répondants (27,5 %) a une scolarité de niveau secondaire complétée, 39,7 % un niveau collégial, 29,5% un baccalauréat ou un certificat et 3,2% un diplôme de maîtrise ou de doctorat.

Procédure

Afin d'éviter la variance commune entre les méthodes (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003), deux questionnaires ont été utilisés pour séparer la mesure des variables indépendantes (facteurs organisationnels et individuels), et les variables dépendantes (trois formes de travail émotionnel). Les deux questionnaires ont été administrés en mode papier-crayon et selon la même procédure ci-dessous à environ 3 semaines d'intervalle. Compte tenu du taux de roulement élevé dans les centres d'appels, cet intervalle a été retenu afin de maximiser le nombre de participants ayant rempli les deux questionnaires. L'administration des questionnaires destinés aux employés a eu lieu dans un local fermé de l'organisation et les participants devaient rester dans ce local jusqu'à ce que soit terminée la passation. Ainsi, les dirigeants ne pouvaient pas déterminer si une personne décidait de participer ou non. Une passation en groupe de 5 à 10 personnes a été privilégiée afin d'accélérer le processus de passation. Une administratrice était présente dans le local afin de donner les consignes et de s'assurer du bon déroulement de la passation. Elle s'est également assurée d'un consentement libre et éclairé des participants en mentionnant que la participation à cette étude demeurait totalement volontaire et qu'ils devaient se sentir libre de participer (aucune obligation de répondre au questionnaire). Elle leur a également mentionné qu'ils avaient le droit de se retirer de la recherche à tout moment sans préjudice et sans aucune explication. Afin de préserver la confidentialité vis-à-vis l'organisation et pour permettre le pairage des deux questionnaires, un code secret connu uniquement des chercheurs a été attribué à chaque employé. Les employés disposaient d'un temps suffisant pour répondre aux questions.

Mesures

Travail émotionnel

Les formes de travail émotionnel ont été mesurées par le *Emotional Labour Scale* (ELS) (Brotheridge et Lee, 2003). Cette mesure auto-rapportée comprend neuf énoncés : six portent sur l'acting de surface, dont trois mesurent la dimension « simulation des émotions » (ex. : « Je montre des émotions que je ne ressens pas avec les clients ») et trois énoncés mesurent la « suppression des émotions » (ex. : « Je cache ce que je ressens au client ») ; trois énoncés évaluent l'acting de profondeur (ex. : « Je fais l'effort de ressentir les émotions que je dois démontrer aux clients »). Une version française de l'échelle a été utilisée par les auteurs Lee, Lovell et Brotheridge (2010) ($\alpha = .87$ pour l'acting de profondeur ; $\alpha = .77$ pour la simulation des émotions ; $\alpha = .71$ pour la suppression des émotions). Ces énoncés ont été repris dans la présente étude. Trois énoncés référant à l'expression naturelle des émotions positives, fondés sur l'étude de Diefendorff et ses collègues (2005), complètent les mesures des formes de travail émotionnel. L'échelle a été traduite par Cossette (2008) ($\alpha = .72$) et les mêmes énoncés ont été repris dans cette thèse. Enfin, l'expression naturelle des émotions positives est mesurée par trois énoncés fondés sur l'étude de Diefendorff et ses collègues (2005) (ex. : « Les émotions positives que j'affiche aux clients viennent naturellement »). L'ensemble des énoncés pour les trois formes de travail émotionnel est évalué à l'aide d'une échelle de fréquence à cinq points allant de 1- « jamais » à 5- « toujours ».

Autonomie au travail

L'autonomie au travail a été mesurée à l'aide du *Work Autonomy Scale* (Breugh, 1989). L'échelle a été traduite par Cossette (2008) ($\alpha = .87$) et les mêmes énoncés ont été repris dans cette thèse. Cette mesure comporte 9 énoncés de type Likert allant de 1- « fortement en désaccord » à 7- « fortement d'accord ». Un exemple d'item est : « Je suis en mesure de choisir la façon de faire mon travail ».

Soutien social

Le soutien social a été mesuré par les six énoncés du *Work Design Questionnaire* ($\alpha = .82$) (Morgeson et Humphrey, 2006). Les énoncés de type Likert vont de 1- « fortement en désaccord » à 7- « fortement d'accord ». Un exemple d'énoncé est : « J'ai l'opportunité de me faire des amis proches dans mon travail ». Le questionnaire intègre le soutien des collègues et du superviseur, en plus de toute autre personne dans l'environnement de travail du participant avec qui il pourrait créer des liens. L'échelle a été traduite en français en utilisant la méthode de traduction inversée (*back translation*). Les items ont d'abord été traduits de l'anglais au français par une première personne bilingue. Ces nouveaux items en français ont ensuite été traduits en anglais par une deuxième personne et une comparaison des items a été faite. Un consensus a enfin été pris quant à la formulation finale des items, tel que le propose Vallerand (1989).

Facteurs de personnalité

Les facteurs de personnalité ont été évalués à l'aide du Mini-IPIP (Donnellan, Oswald, Baird, et Lucas, 2006), lui-même tiré de l'*International Personality Items Pool* (Goldberg et al., 2006). Cette évaluation courte, mais valide du *Big Five* (Costa et McCrae, 1992) contient 20 énoncés (4 énoncés par dimension ; extraversion ($\alpha = .82$): « Je parle à plusieurs personnes différentes dans les *partys* » ; agréabilité ($\alpha = .75$): « Je sympathise avec les sentiments des autres » ; conscience ($\alpha = .75$) : « J'aime l'ordre » ; névrosisme ($\alpha = .70$): « Je suis facilement contrarié » ; et ouverture ($\alpha = .70$) : « J'ai une imagination fertile ». L'échelle a été traduite en français en utilisant la méthode de traduction inversée (*back translation*). Les items ont d'abord été traduits de l'anglais au français par une première personne bilingue. Ces nouveaux items en français ont ensuite été traduits en anglais par une deuxième personne et une comparaison des items a été faite. Un consensus a enfin été pris quant à la formulation finale des items, tel que le propose Vallerand (1989)

Propriétés psychométriques des variables à l'étude

Conformément à ce que proposent Weston, Gore, Chan et Catalano (2008), un nettoyage des données, ainsi que des analyses préliminaires ont été effectuées en premier lieu. La normalité et les données aberrantes ont été vérifiées. Aucun problème n'a été constaté sur ces éléments. Par ailleurs, les données manquantes ont été remplacées par la moyenne de chaque variable (Tabachnick, & Fidell, 2007). Il est à noter que la proportion de valeurs manquante était de 0% à moins de 3% sur l'ensemble des variables.

Des analyses factorielles confirmatoires (Amos version 22) ont d'abord été utilisées pour investiguer les qualités psychométriques des échelles. En cohérence avec ce que suggère Weston et al. (2008), plusieurs mesures d'ajustement ont été utilisées, notamment les indices spécifiques principaux soit le chi-carré (CMIN), le *comparative fit index* (CFI), le *Goodness-of-Fit Index* (GFI), le *root-mean-square residual* (RMR) et le *root-mean-square error of approximation* (RMSEA). Le *minimum discrepancy divided by the degrees of freedom* (CMIN/DL) a aussi été utilisé afin d'obtenir un portrait complet des indices d'ajustement.

En général, le carré des contributions factorielles doit être supérieur à .50, car ce coefficient (corrélation multiple au carré) représente le pourcentage de la variance de l'énoncé restitué par le construit (Tabachnik et Fidell, 2007). L'importance de ce pourcentage témoigne de la qualité du lien entre le facteur et l'indicateur censé le mesurer. Chaque énoncé doit également partager plus de variances avec son construit (corrélation multiple au carré) qu'avec l'erreur de mesure qui lui est associée. Les énoncés ayant des erreurs de mesure supérieures à .50 peuvent ainsi être éliminés. Idéalement, l'erreur de mesure doit être inférieure à .50 et la corrélation multiple au carré de l'énoncé doit être supérieure à .50 (Hair, Black, Babin et Anderson, 2010).

Les variables latentes (acting de surface, acting de profondeur, expression naturelle des émotions positives, autonomie, soutien social, extraversion, agréabilité, conscience, névrosisme, ouverture) de l'étude possèdent généralement des corrélations multiples au carré ([.26 ; .75]) et des erreurs de mesure acceptables ([.44 ; .93]). Il est à noter qu'afin de conserver un minimum de 3 énoncés par variables latentes et étant donné la nature exploratoire de cette étude, nous avons conservé certains énoncés des variables acting de surface et névrosisme qui comportaient des erreurs de mesure insatisfaisantes. Weston et al. (2008) proposent ces indices d'ajustement comme étant acceptables pour un échantillon de moins de 500 participants : CFI entre .90 et .95 ; RMSEA entre .05 et .10 ; RMR entre .08 et .15. Les indices d'ajustement sont donc généralement acceptables (CMIN= 958.82, $p = .001$; CMIN/DL = 1.44 ; CFI=.91 ; RMSEA= .042 ; RMR = .09). Cette solution optimale repose toutefois sur des étapes d'épuration des données (voir Tableau 4). Tout d'abord, une dimension de l'acting de surface, soit la « suppression émotionnelle » ($\alpha = .79$) a été retirée, car elle était fortement corrélée à la deuxième dimension de l'acting de surface, soit « simulation émotionnelle » ($r = .56$; $p < .001$) d'une part, et les indices de modification suggéraient que certains de ses énoncés corrôlaient avec d'autres formes de travail émotionnel d'autre part. Ainsi, lorsqu'on parle de l'acting de surface, il s'agit uniquement de la dimension « simulation émotionnelle ». Un énoncé de l'échelle « agréabilité » a aussi été retiré puisqu'il saturait sur des facteurs autres, tel que le suggéraient les indices de modification. La variable « ouverture » a été supprimée, puisque les indices de modifications suggéraient que les erreurs de mesures étaient fortement corrôlées entre elles.

Tableau 4: Indices d'ajustement suite aux modifications (CFA)

Modèle	CMIN	dl	CMIN/dl	RMSEA	CFI	RMR	AIC	$\Delta\chi^2$
1. Modèle initial	1574.96	978	1.61	.05	.86	.08	1874.96	-
2. Modèle sans supémo	1390.92	856	1.63	.05	.86	.08	2263.72	184.0*
3. Modèle sans agréa4	1224.51	814	1.50	.05	.89	.08	1277.78	166.4*
4. Modèle final sans OUV	958.82	665	1.44	.04	.91	.09	1188.75	265.7*

* $p < .001$

Résultats

Stratégie d'analyse

Dans un premier temps, l'observation de la matrice de corrélations a été effectuée afin de vérifier les relations bivariées entre les variables (Tableau 5). Dans un deuxième temps, les hypothèses ont été testées de façon plus robuste à l'aide du logiciel AMOS 22. Des équations structurelles ont ainsi été réalisées. Le modèle structurel final (voir Figure 5) obtient un ajustement satisfaisant (voir Tableau 6), mais repose sur l'ajout d'un lien entre l'acting de surface et l'expression naturelle des émotions, et d'un lien entre l'acting de profondeur et l'expression naturelle des émotions positives, tel que le proposaient les indices de modification. Ces relations suggèrent que les formes de travail émotionnel peuvent être combinées par les employés selon différentes situations (Cossette et Hess, 2015 ; Gabriel, Daniels, Diefendorff, Akron, et Greguras, 2015).

Tableau 5: Corrélations et coefficients alpha

Variables	\bar{X}	σ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Acting de profondeur	3.35	.80	(.71)								
2. Acting de surface - simuler	3.17	.72	.19**	(.66)							
3. ENE positives	3.86	.74	.24**	-.41**	(.82)						
4. Autonomie	2.96	1.20	.03	-.13**	.20**	(.87)					
5. Soutien social	3.99	.62	.02	.04	.08	.25**	(.81)				
6. Extraversion	3.65	.87	-.08	-.03	.07	.04	.33	(.80)			
7. Agréabilité	4.00	.72	.04	-.20**	.34**	.12	.20**	.17**	(.76)		
8. Conscience	3.66	.83	-.03	-.24**	.16*	.14*	-.01	-.02	.04	(.78)	
9. Névrosisme	2.56	.76	.01	.02	-.11	-.09	-.13*	-.14*	.01	-.27**	(.71)

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

Coefficient alpha sur la diagonale

Tableau 6: Comparaison des modèles structurels

Modèle	CMIN	df	CMIN/df	RMSEA	CFI	RMR	AIC	$\Delta \chi^2$
1. Modèle initial	1090.25	673	1.62	.05	.88	.10	1304.25	-
2. Modèle avec SA-ENE	1040.80	672	1.55	.05	.89	.10	1256.80	49.5*
3. Modèle final avec DA-ENE	1021.80	671	1.52	.05	.90	.10	1239.80	19.0*

* $p < .001$

Vérification des hypothèses

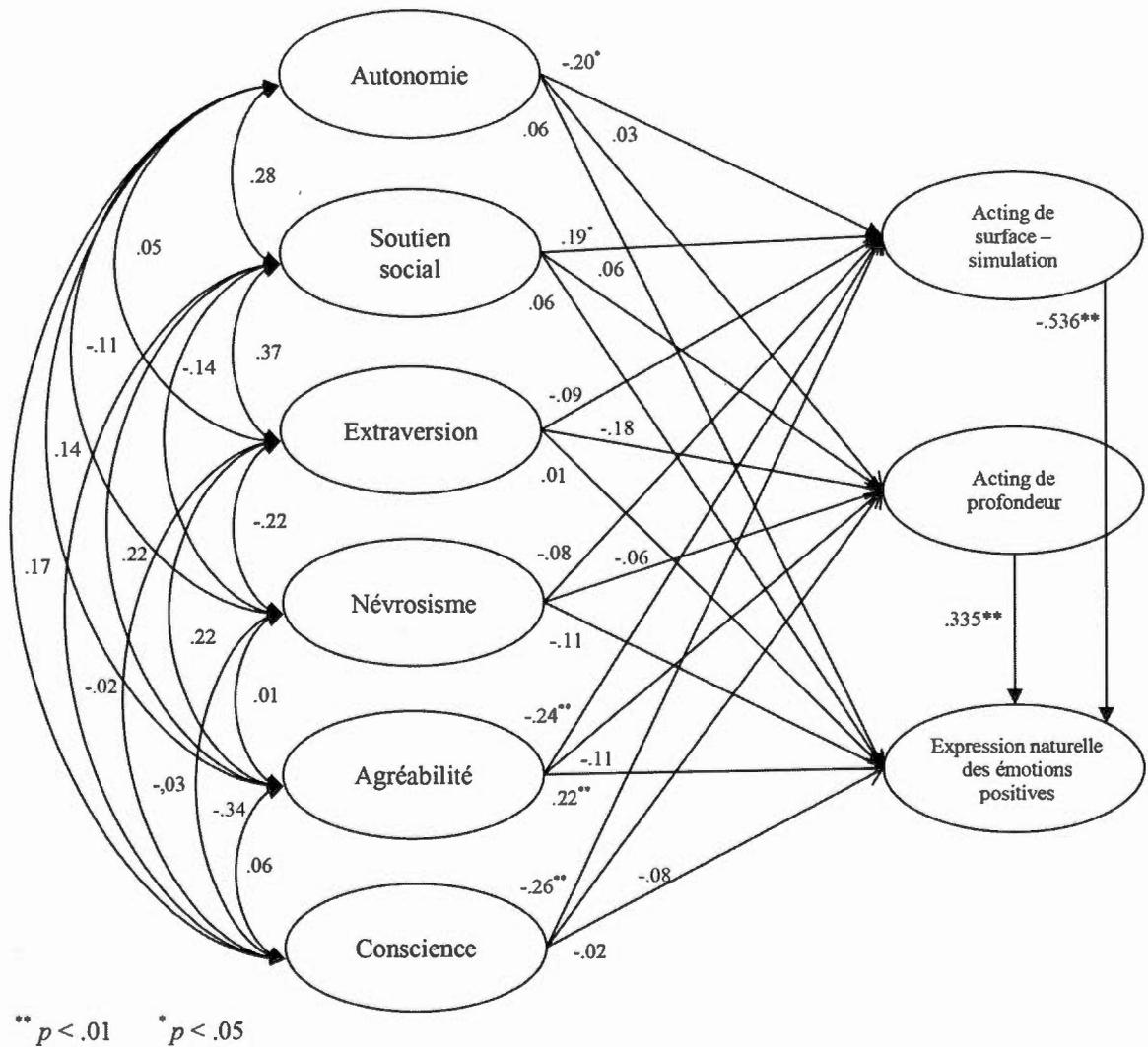
Certaines des corrélations sont significatives et dans la direction attendue (voir Tableau 5). Ces corrélations suggèrent que les résultats vont globalement dans le sens des hypothèses, bien que certains liens soient non significatifs. Rappelons qu'il a été postulé que l'autonomie serait associée négativement à l'acting de surface (Hypothèse 1) et positivement à l'acting de profondeur (Hypothèse 2) et à

l'expression naturelle des émotions positives (Hypothèse 3). Les résultats des équations structurelles (voir Figure 5) indiquent que seule la relation entre l'autonomie et l'acting de surface est significative. Dans un deuxième temps, une relation négative était anticipée entre le soutien social et l'acting de surface (Hypothèse 4) alors qu'une relation positive était anticipée entre cette variable et l'acting de profondeur (Hypothèse 5) et l'expression naturelle des émotions positives (Hypothèse 6). Seule la relation avec l'acting de surface est significative, mais dans le sens contraire à celui attendu, n'apportant pas d'appui aux trois hypothèses.

En ce qui concerne les facteurs individuels, il a été postulé que l'extraversion serait négativement associée à l'acting de surface (Hypothèse 7) et positivement associée à l'acting de profondeur (Hypothèse 8) et à l'expression naturelle des émotions positives (Hypothèse 9). Seule la relation avec l'acting de profondeur est marginalement significative ($p = .07$). Ensuite, il a été postulé que le névrosisme serait positivement associé à l'acting de surface (Hypothèse 10), mais pas associé à l'acting de profondeur (Hypothèse 11) ni à l'expression naturelle des émotions positives (Hypothèse 12). Aucune des relations n'est significative. Tel qu'anticipé, le névrosisme n'est pas associé à l'acting de profondeur ni à l'expression naturelle des émotions positives, mais n'est pas lié significativement à l'acting de surface. Par la suite, il a été anticipé que l'agréabilité serait associée négativement à l'acting de surface (Hypothèse 13) et positivement associée à l'acting de profondeur (Hypothèse 14) et à l'expression naturelle des émotions positives (Hypothèse 15). Seule la relation avec l'acting de profondeur n'est pas significative, l'agréabilité étant associée à l'acting de surface et à l'expression naturelle des émotions positives. Enfin, il était attendu que la conscience soit négativement associée à l'acting de surface (Hypothèse 16) et positivement associée à l'acting de profondeur (Hypothèse 17) et à l'expression naturelle des émotions positives (Hypothèse 18). La relation s'avère significative entre ce trait et l'acting de surface seulement. Notons que les hypothèses 19, 20 et 21 n'ont pas pu être testées, puisque la variable « ouverture » a été éliminée. Rappelons

que les indices de modifications suggéraient que les erreurs de mesures de cette variable étaient fortement corrélées entre elles.

Figure 5 : Vérification empirique du modèle théorique à l'aide des équations structurelles



Discussion

L'objectif de cette étude était d'examiner la relation entre les facteurs individuels et organisationnels, et les trois formes de travail émotionnel des employés en centre d'appels. Les résultats suggèrent que l'autonomie est associée négativement à l'acting de surface. Le soutien social expliquerait, quant à lui, le recours plus fréquent à l'acting de surface ce qui constitue un résultat étonnant. Force est de constater que les facteurs organisationnels n'expliquent pas le recours à des formes de travail émotionnel plus authentiques que sont l'acting de profondeur et l'expression naturelle des émotions positives, bien que l'autonomie soit associé à une moindre utilisation de l'acting de surface. En ce qui a trait aux facteurs individuels, trois facteurs ont de l'influence sur l'adoption des formes de travail émotionnel. Tout d'abord, l'agréabilité est associée négativement à l'acting de surface et positivement à l'expression naturelle des émotions positives. Ensuite, la conscience réduit l'utilisation de l'acting de surface et enfin, l'extraversion réduit, bien que marginalement, le recours à l'acting de profondeur. Les résultats les plus surprenants de l'étude sont l'absence de lien significatif entre le névrosisme et l'acting de surface, l'absence de lien entre l'extraversion et l'expression naturelle des émotions positives et l'acting de surface, et le fait que les résultats ne semblent pas vouloir expliquer ce qui pousse les employés à utiliser l'acting de profondeur. Les prochains paragraphes proposent des explications à ces résultats.

Contributions théoriques

Il semble que l'autonomie laissée aux employés influence indirectement l'expression naturelle de leurs émotions positives. Plus spécifiquement, les résultats de l'étude démontrent que lorsqu'ils perçoivent avoir de l'autonomie dans leur travail, les employés seraient moins enclins à utiliser l'acting de surface, qui elle est liée négativement à l'expression naturelle des émotions positives. Ce lien s'expliquerait par le fait que l'autonomie favorise l'émergence d'émotions positives

chez les employés (Hackman et Oldham, 1976). Le lien positif entre le soutien social et l'acting de surface est par contre contraire à ce qui était attendu et contredit les résultats de Brotheridge et Lee (2002). Il est possible que les employés, lorsqu'ils font face à un client difficile, ne veuillent pas laisser tomber leurs collègues en ne respectant pas la norme organisationnelle, laquelle est de servir avec le sourire (Pugh, 2001). Pour ce faire, ils simulent donc des émotions positives afin de respecter la culture organisationnelle, laquelle repose sur la satisfaction et la fidélisation des clients. Il est aussi possible que le soutien social n'exerce pas un effet « en amont » sur l'utilisation des formes de travail émotionnel (le soutien social a été mesuré au temps 1 et les formes de travail émotionnel au temps 2), mais qu'il soit plutôt une compensation à l'utilisation de l'acting de surface. En effet, le soutien social pourrait être utilisé en guise de mécanisme d'adaptation pour les employés ayant eu recours à une forme exigeante en termes de consommations de ressources personnelles (Hülshager et Schewe, 2011). Cette explication est cohérente avec la théorie de la conservation des ressources, puisque lorsque les personnes consomment leurs ressources, ils doivent les reconstituer par divers moyens, sans quoi elles s'exposent au développement de symptômes d'épuisement professionnel (Hobfoll, 1989). Ainsi, on postule que les personnes qui utilisent l'acting de surface afin de faire face à des clients particulièrement exigeants voire agressifs (Grandey, Dickter et Sin, 2004), utilisent le soutien social pour faire face aux exigences émotionnelles de leur organisation, soit servir avec le sourire (Grandey, 2003).

L'agréabilité semble un trait crucial pour le contexte du centre d'appels à l'étude. En effet, les personnes ayant un intérêt envers la coopération et la relation d'aide se montrent davantage authentiques dans l'expression de leurs émotions positives tout en diminuant le recours à l'acting de surface (Figure 5). Si les employés sont également consciencieux, ils semblent d'autant plus réduire leur recours à l'acting de surface. Même s'il existe une corrélation faible entre la conscience et l'expression naturelle des émotions positives (voir Tableau 5), il semble que ce soit

l'agréabilité qui exerce l'effet déterminant sur le recours à l'expression naturelle des émotions positives. L'intérêt envers la coopération avec autrui et envers la relation d'aide s'avère être une caractéristique prépondérante dans l'adoption de cette forme de travail émotionnel, laquelle est plus authentique que les deux autres (Cossette, 2014 ; Cossette et Hess, 2012). En effet, les autres facteurs n'expliquent pas le recours à l'expression naturelle des émotions positives, forme pourtant cruciale au développement d'attitudes saines au travail (Cossette et Hess, 2012). Il est plausible que l'agréabilité favorise une motivation plus internalisée à sourire au client, ce qui expliquerait le lien négatif entre ce facteur de personnalité et l'acting de surface, ainsi que le lien positif avec l'expression naturelle des émotions. Une telle hypothèse serait cohérente avec le modèle motivationnel du travail émotionnel de Cossette (2014 ; Cossette et Hess, 2012) qui démontre que les gens peuvent être motivés à réguler leurs émotions de différentes façons. Lorsque cette motivation est internalisée et que les employés comprennent bien l'importance de réguler les émotions, ils seraient alors plus enclins à utiliser des formes authentiques de travail émotionnel telle que l'expression naturelle des émotions afin d'afficher les émotions appropriées.

En ce qui concerne l'extraversion, l'absence de lien avec l'acting de surface et l'expression naturelle des émotions positives, de même que son lien négatif avec l'acting de profondeur a de quoi étonner, puisque ces résultats vont à l'encontre de ceux obtenus par Diefendorff et ses collègues (2005). Il est à noter que ces auteurs ont étudié cette relation à travers un échantillon d'étudiants travaillant à temps partiel dans des emplois de service à la clientèle divers (soins de santé, ventes, etc.), lesquels impliquaient des interactions de type « face à face », alors que le travail en centres d'appels exige plutôt des contacts « voix à voix » (Batt et Moynihan, 2002). En conséquence, l'influence des facteurs de personnalité pour se conformer aux règles d'affichage se trouverait à être différente. Cette explication est cohérente avec le fait que différents emplois ou différents contextes exigent des facteurs de personnalité différents (Barrick, Mount et Judge, 2001 ; Schmidt et Hunter, 2004). Le lien négatif

entre l'extraversion et l'acting de profondeur pourrait s'expliquer par le fait que la mesure de cette forme de travail émotionnel implique une notion d'efforts dans ses énoncés. Un tel effort présume donc que les employés ne ressentent pas d'émotions positives telles que le laisserait entendre le trait extraversion.

En somme, cette étude contribue à l'avancement des connaissances sur le travail émotionnel de différentes façons. Premièrement, elle prend en considération simultanément certains facteurs individuels et organisationnels dans l'explication des formes de travail émotionnel au travail. Deuxièmement, elle intègre l'expression naturelle des émotions, ce qui permet de mieux comprendre l'étendue des formes de travail émotionnel utilisées par les employés et de dégager un meilleur portrait du processus de travail émotionnel (Cossette, 2014 ; Cossette et Hess, 2012 ; Diefendorff et al., 2005). Troisièmement, l'étude propose d'aller « en amont » des coûts et bénéfiques des formes de travail émotionnel pour les employés et les organisations (Hülshager et Schewe, 2011) en examinant les relations entre les facteurs organisationnels et individuels et les trois formes de travail émotionnel mentionnées, plutôt que de s'attarder sur les conséquences de celles-ci. Finalement, les facteurs individuels semblent davantage importants dans le contexte de la présente étude. En effet, ils contribuent à diminuer la forme malsaine qu'est l'acting de surface (voir Hülshager et Schewe, 2011) et augmenter une forme saine qu'est l'expression naturelle des émotions positives (Cossette et Hess, 2012). Il semble donc que les caractéristiques individuelles soient nécessaires pour réguler ses émotions efficacement. Quant à eux, les facteurs organisationnels ne contribuent pas à expliquer l'adoption de formes saines, bien que l'autonomie réduise le recours à l'acting de surface et influence indirectement l'expression naturelle des émotions positives.

Implications pratiques

Pour favoriser les formes de travail émotionnel saines chez leur personnel, les organisations pour lesquels on retrouve des emplois de service à la clientèle devraient tenir compte des facteurs situés en amont des formes de travail émotionnel. Ainsi, ils pourraient évaluer, lors du processus de sélection, les facteurs de personnalité des candidats afin de sélectionner des employés qui sont davantage agréables et consciencieux afin de réduire l'utilisation de l'acting de surface, laquelle s'avère néfaste sur la santé psychologique et la performance des employés (Hülshager et Schewe, 2011). L'agréabilité permettrait aussi de favoriser l'expression naturelle des émotions, une forme de travail émotionnel saine.

De plus, il semblerait qu'il importe que les employés aient la possibilité de prendre des décisions, de faire des choix et d'organiser leur travail dans la mesure du possible. Lorsque les employés perçoivent qu'ils ont de l'autonomie dans leur travail, cela pourrait leur éviter d'avoir recours à l'acting de surface, une forme de travail émotionnel néfaste pour leur santé psychologique. Afin que les employés puissent percevoir qu'ils ont une certaine marge de manœuvre dans l'exécution de leurs tâches, l'employeur peut, par exemple, leur laisser donner leur opinion quant à l'organisation du travail en les laissant optimiser leurs façons de faire. Il peut aussi les laisser s'exprimer par rapport à certaines décisions et les laisser faire preuve de créativité dans la résolution des problèmes. Bref, il doit leur permettre de faire des choix à l'intérieur de balises préétablies et donner le droit à l'erreur.

Enfin, si le soutien social ne semble pas être un antécédent des différentes formes de travail émotionnel, il pourrait tout de même jouer un rôle important dans le soutien suite à une situation difficile vécue avec un client, durant laquelle l'acting de surface a été nécessaire. Ainsi, l'environnement de travail devrait stimuler l'établissement et le maintien de relations professionnelles positives. Les

gestionnaires doivent s'assurer du maintien d'une qualité dans les relations qu'ont leurs employés en montrant l'exemple par leurs propres attitudes et comportements et en gérant le plus rapidement possible les conflits émergents. Ils peuvent aussi fixer des règles de bonne conduite au sein de leur équipe et veiller au respect de ces règles. Il importe ensuite, pour les employés, de démontrer de la considération envers leurs collègues et leur rappeler qu'ils les apprécient. Ils peuvent se montrer disponibles lorsqu'un collègue a besoin de s'exprimer par rapport à une situation difficile ou simplement partager des moments sur les heures de repas ou échanger durant les pauses. Ils peuvent encourager de différente manière la communication entre les employés, par la participation à différents comités par exemple. Enfin, une façon de favoriser l'autonomie et le soutien social au sein des centres d'appels pourrait être de laisser les employés choisir à côté de qui ils souhaitent s'asseoir. Ainsi, les employés pourraient demeurer près des gens qu'ils connaissent ou avec qui ils se sont liés d'amitié.

Limites et proposition de recherches futures

Malgré les apports théoriques et pratiques, ainsi que les forces méthodologiques, le présent travail de recherche comprend certaines limites. Tout d'abord, l'étude ne fait pas exception aux autres études utilisant des questionnaires auto rapportés et il pourrait donc y avoir un biais de désirabilité sociale dans les réponses (Podsakoff et al., 2003). Une deuxième limite consiste au fait que l'échantillon de cette étude se concentre sur un seul type d'organisation, et plus spécifiquement sur un seul centre d'appels. Il est donc possible que les résultats ne soient pas généralisables à d'autres milieux de travail. Les études futures devraient tenter de reproduire les présents résultats. Une troisième limite est liée à la puissance statistique. Une taille d'échantillon plus importante pourrait accroître cette puissance et permettre de vérifier si les résultats non significatifs persistent dans un échantillon plus imposant. Weston et al. (2008) recommandent que de 10 à 20 participants par

indicateur pourrait définir un échantillon satisfaisant. En considérant ceci, un échantillon de plus de 350 participants aurait été nécessaire pour tester le modèle de cette étude. Enfin, étant donné que certains facteurs de personnalité ne sont pas liés de la même façon aux formes de travail émotionnel qu'au sein d'autres études, il pourrait s'avérer utile d'utiliser une mesure complète de l'« *International Personality Items Pool* » (Goldberg et al., 2006) pour mesurer la personnalité. Notons que le Mini-IPIP (Donnellan, et al., 2006) utilisé dans le cadre de cette étude mesure chacun des cinq grands facteurs de personnalité à l'aide de 4 énoncés (20 énoncés au total) plutôt qu'à l'aide de 10 énoncés (50 énoncés au total) comme le fait l'*International Personality Pool* (Goldberg, Johnson, Eber, Hogan, Ashton et al., 2006) dont il s'inspire. Il faut aussi noter que la mesure de l'expression naturelle des émotions utilisée dans cette étude prend seulement en considération l'expression naturelle des émotions positives et que la mesure d'acting de surface considère seulement la simulation émotionnelle. Cette étude s'intéresse aux antécédents individuels et organisationnels, mais il serait intéressant d'ajouter le niveau de difficulté/courtoisie des clients comme antécédent et ainsi testé d'autres composantes du modèle de Grandey (2000). En effet, les clients peuvent être une source de tension auprès des employés. Il est possible que la nature des interactions avec les clients influence la forme de travail émotionnel utilisée.

CHAPITRE IV CONCLUSION

Ce dernier chapitre vise à souligner les contributions scientifiques et pratiques de la présente thèse. Il se compose de cinq sections. Tout d'abord, les objectifs, les différents concepts traités et les principaux résultats de cette thèse seront réitérés. Par la suite, les implications théoriques et pratiques des deux études de cette thèse seront abordées. Ensuite, les différentes limites liées aux études seront traitées. Par après, des idées de recherches futures seront proposées. Enfin, une courte conclusion sera présentée.

4.1 OBJECTIFS ET RÉSULTATS

Afin de bien comprendre le processus du travail émotionnel, il importe de connaître de quelle façon les différentes formes de travail émotionnel sont liées à différentes conséquences et connaître quels sont les facteurs (individuels et/ou organisationnels) qui expliquent le recours aux trois formes de travail émotionnel plus spécifiquement étudiées dans cette thèse. Cet objectif permet d'identifier les leviers pertinents pour obtenir à la fois une bonne performance et une meilleure santé psychologique (diminution de l'épuisement émotionnel). La présente thèse a d'abord permis d'évaluer la relation entre trois formes de travail émotionnel (acting de profondeur, acting de surface et expression naturelle des émotions positives) et l'épuisement émotionnel, ainsi que la performance de service. Elle a aussi permis d'évaluer l'incidence des facteurs organisationnels (autonomie et soutien social) et individuels (cinq facteurs de personnalité) sur ces mêmes trois formes de travail émotionnel.

Les résultats de l'Article 1 ont permis de constater le rôle crucial de l'expression naturelle des émotions positives comme forme différenciée du travail émotionnel.

Celle-ci semble être la seule forme qui permette de vivre à la fois une diminution de l'épuisement émotionnel et d'offrir une performance accrue (affichage authentique des émotions). Cette forme de travail émotionnel devrait donc être privilégiée dans les organisations dans lesquelles on exige aux employés de respecter des règles d'affichage des émotions positives. D'ailleurs, les employés œuvrant dans de tels emplois gagneraient à être sensibilisés aux conséquences positives de l'expression naturelle des émotions et coachés afin d'être en mesure d'adopter cette forme de travail émotionnel.

Lorsque l'expression naturelle des émotions n'est pas considérée dans les études, l'acting de surface a un effet positif et significatif sur l'épuisement émotionnel (Hülshager et Schewe, 2011 ; Chou, Hecker et Martin, 2012 ; Prentice, Chen et King, 2013). Or, les résultats de l'Article 1 révèlent que cet effet s'estompe en présence de l'expression naturelle des émotions positives. Selon la théorie de la conservation des ressources, l'authenticité permettrait aux employés de conserver ou de rebâtir leurs ressources personnelles (Hobfoll, 1989) et leur éviterait ainsi de développer des symptômes d'épuisement émotionnel (Brotheridge et Lee, 2002) lorsqu'ils ont recours à l'expression naturelle de leurs émotions positives. Les employés développeraient toutefois des symptômes d'épuisement émotionnel lorsqu'ils utilisent seulement l'acting de surface - suppression.

En ce qui a trait à la performance de service, l'acting de surface et l'acting de profondeur ne semblent pas l'expliquer, du moins, lorsque l'expression naturelle des émotions est prise en compte. En effet, lorsque l'expression naturelle des émotions positives n'est pas considérée, l'acting de surface - suppression obtient un effet significatif et négatif sur la performance, ce qui rejoint les résultats des études de Goodwin, Groth et Frenkel (2011) et de Grandey (2003). L'expression naturelle des émotions positives leur permettrait d'afficher des émotions positives authentiques, perçues favorablement par les clients qui interprètent alors la qualité de service

comme de niveau supérieur. Il semble donc que l'évaluation de la qualité de service soit davantage fonction de l'authenticité (expression naturelle des émotions positives) perçue par l'observateur que du recours à l'acting de surface. Ainsi, les effets négatifs généralement associés à l'acting de surface semblent légèrement moins importants que les effets positifs de l'adoption de l'expression naturelle des émotions positives. Ces résultats permettent aussi de mettre en lumière le rôle de l'expression naturelle des émotions positives, ainsi que de l'authenticité dans la santé psychologique des employés.

Les résultats démontrent aussi que le névrosisme rehausse globalement l'épuisement émotionnel des employés, tel que démontré dans des études antérieures (Brotheridge et Lee, 2002 ; Kiffin-Petersen et al., 2011). Les résultats de l'Article 1 ont toutefois permis d'apporter une nuance à la relation entre ces deux variables en identifiant le rôle modérateur du névrosisme dans la relation entre l'acting de profondeur et l'épuisement émotionnel. Seules les personnes ayant une faible tendance à ressentir des émotions négatives (faible névrosisme) manifestent des symptômes plus élevés d'épuisement émotionnel lorsqu'elles ont recours à l'utilisation de l'acting de profondeur. Ce résultat permet de mieux nuancer le rôle du névrosisme dans des emplois de service et à mieux comprendre la relation entre l'acting de profondeur et une dimension de l'épuisement professionnel. L'effort que mettent ces employés afin de satisfaire les règles d'affichage en adoptant l'acting de profondeur est néfaste pour eux et les organisations gagneraient à être moins rigides quant aux règles d'affichage des émotions positives afin de leur permettre, quand une situation l'exige, d'exprimer des émotions plus neutres afin de conserver leurs ressources. Par exemple, si un tel employé se retrouve face à un client arrogant et désagréable, il pourrait seulement l'informer que son attitude ne convient pas afin qu'il puisse offrir un service de qualité et garder une émotion neutre, sans avoir à déployer des efforts pour afficher une émotion positive.

Les résultats de l'Article 2 ont mis en lumière que les facteurs organisationnels comme antécédents aux différentes formes de travail émotionnel expliquent seulement l'utilisation de l'acting de surface (et l'expression naturelle des émotions positives indirectement pour l'autonomie). En effet, l'autonomie est liée négativement à l'acting de surface et le soutien social est lié positivement à cette forme de travail émotionnel. Ce dernier résultat est étonnant, puisqu'il était attendu que plus une personne reçoit du soutien social, plus elle vit des émotions positives et moins elle a besoin d'utiliser l'acting de surface. Ces résultats auraient été cohérents avec ceux de Brotheridge et Lee (2002). Toutefois, il semble que le soutien social serait plutôt utilisé comme un mécanisme de protection suite à l'adoption de l'acting de surface, une forme de travail émotionnel exigeante en termes de consommations de ressources personnelles (voir Bono & Vey, 2005). Cette explication est cohérente avec la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), laquelle mentionne que les personnes qui consomment leurs ressources doivent les reconstituer par divers moyens (ex. : soutien social) sans quoi elles s'exposent au développement de symptômes d'épuisement professionnel (Hobfoll, 1989).

En ce qui concerne les facteurs individuels, seuls trois d'entre eux, soit l'extraversion, l'agréabilité et la conscience sont liés à une ou l'autre des formes de travail émotionnel. L'extraversion est liée positivement à l'acting de profondeur (bien que marginalement), l'agréabilité est liée négativement à l'acting de surface – simulation émotionnelle et positivement à l'expression naturelle des émotions positives et finalement, la conscience est liée négativement à l'acting de surface – simulation émotionnelle. Le trait d'agréabilité semble donc avoir un rôle important à jouer dans l'adoption des différentes formes de travail émotionnel dans un contexte d'emploi de service, d'autant plus qu'il favorise une forme de travail émotionnel saine qu'est l'expression naturelle des émotions positives.

4.2 IMPLICATIONS THÉORIQUES

4.2.1 L'importance de l'expression naturelle des émotions positives

La thèse a intégré, dans les deux articles, l'expression naturelle des émotions positives, une forme de travail émotionnel qui est généralement mise de côté dans l'étude du processus du travail émotionnel. Cette inclusion permet de mieux comprendre l'étendue des formes de travail émotionnel. L'Article 1 a permis de répondre à la question suivante : est-ce que les formes de travail émotionnel réduisant l'épuisement émotionnel génèrent aussi une meilleure performance? Les résultats ont mis de l'avant que l'expression naturelle des émotions positives protège contre l'épuisement émotionnel et permet une meilleure performance de service chez les employés. Elle permet donc de générer un affichage émotionnel authentique et de mobiliser le sentiment d'authenticité des employés l'utilisant. Cette dernière forme de travail émotionnel demeure cruciale, car de par son authenticité, elle permettrait d'éviter l'état de dissonance émotionnelle (Glomb et Tews, 2004) et donc d'éviter de manifester des symptômes d'épuisement émotionnel (Abraham, 1998). Plusieurs bénéfices sont liés à cette forme de travail émotionnel et ceux-ci semblent plus importants que les effets négatifs (dissonance émotionnelle, épuisement émotionnel, etc.) habituellement rattachés à l'acting de surface (Hülshager et Schewe, 2011). D'ailleurs, la relation entre l'acting de surface et la performance, lorsqu'on la considère simultanément avec l'expression naturelle des émotions positives, semble s'estomper. La perception de la qualité de service pourrait donc être davantage liée à l'authenticité des émotions affichées naturellement plutôt qu'à l'acting de surface - suppression émotionnelle. Il se pourrait que ce ne soit pas l'utilisation de l'acting de surface qui soit néfaste à la performance, mais le fait de ne pas exprimer ses émotions de façon authentique.

À notre connaissance, une seule étude s'est intéressée au lien entre l'expression naturelle des émotions et la performance de service (Leung, 2008). L'Article 1 contribue donc à l'avancement des connaissances sur le travail émotionnel en intégrant l'expression naturelle des émotions positives et en démontrant que cette forme de travail émotionnel génère une meilleure performance de service que les deux autres formes habituellement étudiées. La perspective dramaturgique (Grandey, 2003) et la contagion émotionnelle (Pugh, 2001) peuvent expliquer pourquoi cette forme de travail émotionnel est liée positivement à la performance de service. Rappelons que selon la perspective dramaturgique, la performance de service repose sur la capacité des employés à afficher authentiquement un sourire aux clients, tels des acteurs qui doivent jouer un rôle sur une scène. Pour percevoir un service comme étant de qualité, le client doit considérer que l'employé est authentique, c'est-à-dire qu'il est naturel, qu'il est lui-même et non pas qu'il joue un rôle. L'authenticité du sourire de l'employé contribue alors à la qualité de service perçue (Price, Arnould et Deibler, 1995).

La contagion émotionnelle expliquerait aussi le lien entre l'expression naturelle des émotions positives et la qualité de service. Lorsque le sourire des employés s'avère authentique, ce sourire deviendrait contagieux envers les clients, lesquels « attraperaient » alors les émotions positives des employés et évalueraient plus favorablement la qualité du service obtenu (Pugh, 2001). Enfin, lorsque les employés expriment leurs émotions positives de façon authentique, on peut penser qu'ils se sentent davantage en cohérence avec leur soi et que leur sentiment d'authenticité en est relevé. Ainsi, cela permettrait de régénérer les ressources des employés et leur permettre d'être plus authentiques (Hobfoll, 1989).

4.2.2 Rôle modérateur du névrosisme dans la relation entre l'acting de profondeur et l'épuisement émotionnel

Puisque l'acting de profondeur n'exerce pas des effets constants sur l'épuisement émotionnel et la performance de service, il était envisagé de mieux comprendre le rôle d'une telle forme de travail émotionnel. Les résultats de la thèse ne permettent pas d'établir de liens directs entre l'acting de profondeur et les conséquences étudiées. Toutefois, ils permettent d'établir que le névrosisme constitue une variable modératrice entre l'acting de profondeur et l'épuisement émotionnel, ce qui précise la nature du lien entre cette forme de travail émotionnel et l'épuisement émotionnel. Les résultats démontrent, en cohérence avec d'autres études (Goddard, Patton et Creed, 2004 ; Kiffin-Petersen et al., 2011), qu'un niveau élevé de névrosisme est lié positivement à l'épuisement émotionnel. Les résultats apportent toutefois une nuance intéressante du fait que seuls les employés ayant un niveau faible de névrosisme seraient plus épuisés émotionnellement lorsqu'ils utilisent l'acting de profondeur. En effet, l'utilisation de l'acting de profondeur par les personnes ayant un niveau modéré ou élevé de névrosisme n'influence pas leur niveau d'épuisement émotionnel. Ressentant peu d'émotions négatives, les personnes ayant un faible niveau de névrosisme devraient être plus enclines à exprimer naturellement leurs émotions positives. Toutefois, à certaines occasions, lorsqu'elles s'écartent des règles d'affichage, elles souhaiteraient gérer leurs émotions afin de paraître le plus authentiques possible, comme ce à quoi elles sont habituées. Elles devraient alors mobiliser davantage de ressources pour paraître authentiques. Le fait de devoir utiliser l'acting de profondeur irait à l'encontre de leur identité donc ils manifesteraient davantage de symptômes d'épuisement émotionnel.

4.2.3 L'agréabilité, un facteur explicatif dans le travail émotionnel

Les résultats de la thèse démontrent que les facteurs individuels sont davantage importants dans l'explication de l'utilisation des formes de travail émotionnel. Plus

spécifiquement, le facteur d'agréabilité occupe un rôle important dans l'explication de l'utilisation des différentes formes de travail émotionnel, et ce, pour le contexte de centres d'appels étudié. Les gens qui se soucient des autres, qui aiment venir en aide et qui se préoccupent de maintenir des relations positives avec les autres (Goldberg, 1990) auraient davantage recours à l'expression naturelle des émotions positives et n'utiliseraient pas l'acting de surface – simulation émotionnelle afin d'afficher les émotions demandées par leur organisation. Il est possible que l'agréabilité favorise la motivation internalisée à sourire au client. Les personnes agréables comprendraient mieux l'utilité des règles d'affichage émotionnel et donneraient un sens au fait d'exprimer des émotions positives aux clients. Ces personnes réussiraient alors mieux à y répondre de façon naturelle.

4.2.4 Autres contributions de la thèse

Mentionnons aussi que l'étude contribue à la littérature par le fait qu'elle considère les effets des facteurs individuels et organisationnels de façon simultanée sur le travail émotionnel. Les études sur les conséquences du travail émotionnel (surtout l'épuisement professionnel) sont plus courantes, mais rares sont celles qui ont osé examiner les relations entre différents types d'antécédents et les trois formes de travail émotionnel. Les études ont davantage mis l'accent sur les deux formes de travail émotionnel habituellement étudiées (acting de profondeur et acting de surface), et ce, à l'aide d'échantillon d'étudiants ou de personnes œuvrant dans diverses organisations et différents postes ; cela pourrait expliquer pourquoi les résultats sont différents de Diefendorff et al. (2005) qui avait mesuré le lien entre les trois formes de travail émotionnel et l'extraversion, au sein d'un échantillon d'employés de service à la clientèle dans des emplois de service en face à face.

Les études antérieures démontrent que l'affect négatif augmente l'adoption de l'acting de surface (Gosserand, 2003 ; Lam et Chen, 2012 ; Liu, Prati, Perrewe et

Ferris, 2008 ; Tang et Cheung, 2009). Aussi, le facteur de personnalité névrosisme serait lié positivement à l'acting de surface (Austin, Dore et O'Donovan, 2008 ; Diefendorff et al., 2005 ; Kiffin-Petersen et al., 2011 ; Kim, 2008). Toutefois, les résultats de la thèse révèlent que le névrosisme n'explique pas le recours à l'acting de surface. Il est plausible que la prise en compte d'autres facteurs liés à la personnalité (ex. : agréabilité et extraversion) prend davantage de place dans l'explication du travail émotionnel que le névrosisme en lui-même. D'autres études sont nécessaires pour mieux comprendre ces relations.

Sur le plan des facteurs organisationnels, certains antécédents ont été étudiés dans la littérature: monitoring de soi (Buckner et Mahoney, 2012 ; Diefendorff et al., 2005), caractéristiques de l'emploi (ex. : fréquence et durée des interactions avec les clients) (Brotheridge, 2006 ; Diefendorff et al., 2005 ; Kim, 2008) ; autonomie (Kim, 2008) ; intelligence émotionnelle (Brotheridge, 2006 ; Liu, Prati et Perrewé, 2008) et soutien social (Brotheridge et Lee, 2002). Dans cette thèse, les facteurs organisationnels n'expliquent pas directement le recours à des formes plus authentiques que sont l'acting de profondeur et l'expression naturelle des émotions positives. Toutefois, l'autonomie est associée à une moindre utilisation de l'acting de surface. Ainsi, les employés qui ne perçoivent pas d'autonomie dans leur travail sont plus enclins d'adopter une forme de travail émotionnel inadaptée. Le soutien social est aussi lié à l'acting de surface, mais dans le sens contraire attendu et de façon incohérente aux résultats obtenus par Brotheridge et Lee (2002) comme il a été expliqué ci-dessus.

4.3 LIMITES DES ÉTUDES

Il est nécessaire d'interpréter les résultats des deux études présentées dans cette thèse en considérant certaines limites. Tout d'abord, une première limite consiste à l'utilisation de questionnaires auto-rapportés. Dans les deux études, les employés étaient invités à remplir les questionnaires par eux-mêmes. Un biais de désirabilité

sociale pourrait donc apparaître dans les études (Podsakoff et al., 2003), les répondants ayant pu vouloir se montrer sous leur meilleur jour. Il faut tout de même mentionner que dans le premier article, la mesure de performance de service a été mesurée par un questionnaire complété par le superviseur immédiat de chaque employé et que dans les 2 articles, les variables indépendantes et les variables dépendantes ont été séparées dans deux questionnaires, complétés à quelques semaines d'intervalle. De plus, l'administratrice des questionnaires s'est assurée de mentionner aux participants qu'il n'y avait pas de bonne et ni de mauvaise réponse aux questions posées. Une mesure de désirabilité sociale pourrait tout de même être intégrée dans les prochaines études.

Une deuxième limite a trait au fait que l'Article 1 de la présente thèse a utilisé un devis de type corrélationnel. Ainsi, des conclusions hors de tout doute en matière de causalité entre les variables étudiées ne peuvent être présentées. Il est donc nécessaire que des recherches employant des types de devis plus robustes soient réalisées afin de permettre des conclusions définitives quant à la direction des relations entre les différentes variables examinées. Par exemple, un devis expérimental permettrait d'examiner empiriquement la causalité des relations proposées. Notons toutefois que, tel que mentionné ci-dessus, les variables à l'étude ont été séparées en deux questionnaires et que cette précaution permet, en partie, de régler le problème de temporalité des variables.

Une troisième limite consiste au fait que les échantillons de la thèse se concentrent sur un seul type d'organisation, soit les centres d'appels. Bien que chacune des deux études ait été réalisée dans des centres d'appels différents, le caractère unique de chacun d'eux permet de croire qu'il est possible que les résultats ne soient pas généralisables à d'autres milieux de travail ou d'autres centres d'appels. Malgré tout, le contexte des centres d'appels demeure pertinent pour l'étude, mais il faut prendre en considération qu'il existe des différences notables entre les centres d'appels. Par

exemple, les études de cette thèse portent sur un contexte où les employés reçoivent des appels pour, entre autres, des demandes de renseignements et des modifications à leur compte. D'autres centres d'appels visent plutôt à effectuer des appels auprès de clients potentiels (télémarketing). Le contexte différencié et la nature de la tâche (résolution de problèmes, soutien au client vs sollicitation de clients) des centres d'appels pourraient influencer de manière distincte le processus de travail émotionnel. Il pourrait aussi y avoir des distinctions à faire au niveau des exigences émotionnelles dans ces deux contextes (durée des interactions avec les clients, variété des émotions affichées) (Brotheridge et Grandey, 2002). En plus des différences dans les centres d'appels, les échantillons des études de cette thèse se distinguent aussi au niveau du mode de communication utilisé pour servir les clients. En centres d'appels, le travail émotionnel se fait uniquement au niveau de l'expression verbale (ton de voix) tandis qu'en face à face, celui-ci doit aussi se faire au niveau des expressions faciales ou de la posture par exemple.

Une quatrième limite est liée à la puissance statistique. Puisque cette puissance est influencée par le nombre de sujets inclus dans l'échantillon, une taille d'échantillon plus imposante pourrait vraisemblablement accroître cette puissance et permettre de vérifier si les résultats non significatifs persistent dans un tel échantillon. Dans la thèse, le nombre de paramètres est convenable (surtout pour l'article 1), mais dans les recherches futures, il serait bien d'ajouter une plus grande taille d'échantillon.

Une autre limite de l'étude consiste au fait que la mesure d'expression naturelle des émotions examine seulement l'expression naturelle des émotions positives et non pas l'ensemble des émotions qui peuvent être ressenties naturellement. En effet, des émotions négatives peuvent aussi être vécues au travail. Les résultats ne peuvent donc pas être généralisés aux emplois dans lesquels les règles d'affichage émotionnel exigent d'exprimer des émotions neutres, de fermeté ou de compassion (ex. poste d'huissier, d'infirmier, de policier, etc.). Les recherches futures devraient examiner

toutes les émotions qui pourraient être naturellement ressenties dans le cadre d'un emploi afin de mieux comprendre l'effet différencié du spectre des émotions.

Ensuite, il est possible que l'intervalle de deux semaines (Article 1) et de trois semaines (Article 2) entre l'administration des deux questionnaires ne soit pas suffisant, surtout pour l'Article 1 qui consiste à déterminer si les employés sont épuisés d'avoir effectué du travail émotionnel. L'épuisement émotionnel est un stress vécu durant une longue période de temps et la manifestation des symptômes se fait sur une longue période. L'intervalle de deux semaines pourrait ne pas être suffisant pour bien évaluer l'influence des formes de travail émotionnel sur l'épuisement et donc un devis longitudinal pourrait alors être plus pertinent. Mentionnons que cet intervalle a été retenu, car les taux de roulement dans les centres d'appels sont très élevés et qu'il était souhaité de maximiser le nombre de participants ayant rempli les deux questionnaires. Il importait alors de maximiser le temps pendant des périodes moins achalandées dans les centres d'appels afin de passer le plus de questionnaires possibles. En effet, étant donné que tout est structuré et contrôlé dans les centres d'appels, il était difficile d'obtenir du temps afin de faire passer des questionnaires aux employés sur leur lieu de travail.

Une autre limite de la thèse concerne l'évaluation de la performance de service des employés par leur supérieur immédiat. Bien que globalement, elle permette une évaluation juste des participants, certains employés ont seulement pu être observés durant une période d'un mois. Plus précisément, une trentaine d'employés ont été évalués après avoir travaillé moins de six mois dans leur poste. Ce délai pourrait ne pas être suffisant pour permettre une évaluation optimale de la performance de l'employé. De plus, les superviseurs auraient pu faire preuve de désirabilité sociale et évaluer leurs employés favorablement (biais lié à la subjectivité).

Par la suite, une attention particulière devrait être portée à différentes mesures utilisées dans cette thèse. Bien que ces mesures soient utilisées par d'autres auteurs dans le même domaine, des erreurs de mesure élevées subsistent pour les concepts d'acting de profondeur, d'acting de surface, d'épuisement émotionnel et d'ouverture. Il faut aussi noter que la mesure de l'acting de surface dans l'Article 1 (suppression émotionnelle) est différente de celle dans l'Article 2 (simulation émotionnelle). Bien qu'elles constituent toutes deux des mesures de l'acting de surface, elles sont des dimensions différentes. Il n'est donc pas possible de considérer que la mesure de l'acting de surface soit une mesure complète et cela amène un questionnement sur la présence de caractéristiques uniques de l'échantillon ou de l'organisation. Il serait alors approprié de reproduire les résultats dans un autre contexte. Dans le même sens, plusieurs des hypothèses postulées n'ont pas été confirmées et certains résultats expliquent seulement une faible proportion de la variance. Cela pourrait laisser entrevoir que d'autres variables non mesurées pourraient avoir une influence sur les résultats et devraient être considérées pour mieux comprendre la dynamique des relations postulées, notamment le lien entre le travail émotionnel et la performance de service, ainsi que l'épuisement émotionnel. Par exemple, l'ambiguïté dans le rôle de l'agent de service pourrait mener à l'épuisement émotionnel et faire en sorte que l'employé ne considère pas toujours important de servir les clients avec le sourire. Dans les centres d'appels, on demande aux employés d'offrir un service chaleureux aux clients, mais tout en assurant une productivité accrue. Cette ambiguïté entre la quantité et la qualité des appels pourrait, entre autres, expliquer la dynamique des relations postulées. D'autres variables comme la nature de l'échange entre le client et l'employé (agréable ou non), le niveau de motivation de l'employé à occuper le poste, ainsi que la capacité de l'employé à contrôler ses émotions pourraient aussi être considérées afin de mieux expliquer le lien entre les différentes formes de travail émotionnel et les conséquences retenues dans cette thèse.

D'autres explications alternatives peuvent être considérées concernant le fait que plusieurs hypothèses postulées n'ont pas été confirmées. Tout d'abord, il subsiste une relation complexe entre la santé psychologique et la performance au travail. En effet, l'épuisement émotionnel a été considéré dans cette étude comme une conséquence indépendante d'une autre conséquence, soit la performance de service. Toutefois, l'épuisement émotionnel pourrait jouer le rôle de variable médiatrice dans la relation entre les trois formes de travail émotionnel et la performance de service. En utilisant l'acting de surface par exemple, les employés pourraient davantage se retrouver dans un état d'épuisement émotionnel, ce qui contribuerait à la diminution de leur performance. Il est possible de penser que les employés épuisés seraient moins enclins à afficher des émotions positives pour respecter les règles d'affichage émotionnel de leur organisation et donc de ne pas être en mesure de servir avec le sourire. Il a été démontré que les employés ayant une bonne santé psychologique sont plus performants au travail (Wright et Cropanzano, 1998). Des employés en bonne santé psychologique seraient donc nécessaires pour assurer une performance organisationnelle optimale, dont la performance de service.

4.4 RECHERCHES FUTURES

Les résultats des deux articles de cette thèse permettent de proposer plusieurs pistes intéressantes pour les recherches futures. Les résultats de l'Article 1 présentés dans cette thèse ont mis en évidence le rôle modérateur du névrosisme dans la relation entre l'acting de profondeur et l'épuisement émotionnel. Les recherches futures devraient s'attarder davantage à la relation entre l'acting de profondeur et l'épuisement émotionnel, notamment en intégrant des mesures d'identification aux règles d'affichage, ainsi que d'identité professionnelle afin de mieux tester la perspective eudémonique (Ryan et Deci, 2001) qui postule que les gens agissent en cohérence avec leur véritable identité. Le bien-être surviendrait lorsque les personnes agissent en concordance avec leur véritable identité (*true self*) ou leurs valeurs

profondes. Dans de tels cas, les personnes se sentent parfaitement authentiques ce qui favoriserait un meilleur bien-être. Or, pour les personnes ayant un faible niveau de névrosisme, le fait de devoir recourir à l'acting de profondeur irait à l'encontre de leur identité professionnelle, ce qui expliquerait pourquoi ils ressentent davantage de symptômes d'épuisement émotionnel. D'autres modérateurs pourraient aussi exister.

En ce qui concerne l'évaluation par le superviseur immédiat, il serait intéressant de réunir les données individuelles au niveau de l'équipe afin de mener des analyses multiniveaux. On note toutefois que la documentation scientifique recommande 25 groupes composés d'une vingtaine d'individus au deuxième niveau afin d'avoir une puissance statistique suffisante (.80) (Scherbaum et Ferreter, 2009).

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux traits de la personnalité, qui constituent des sous-facteurs, afin de prédire la performance en emploi (Barrick et Mount, 2003 ; Dudley, Orvis, Lebiecki et Cortina, 2006). Étant donné que certains facteurs de personnalité ne sont pas liés de la même façon aux formes de travail émotionnel qu'au sein d'autres études, il pourrait s'avérer utile d'utiliser une mesure complète de l'« *International Personality Items Pool* » (50 énoncés plutôt que 20 énoncés) (Goldberg et al., 2006) pour mesurer la personnalité. En étudiant les traits plutôt que seulement les facteurs, cela permettrait une analyse plus nuancée. Par exemple, on peut penser que le trait *Émotions positives* (sous-facteur de l'extraversion), qui consiste à la tendance à éprouver des émotions positives (ex. : joie) (Costa et McCrae, 1992) puisse être liée négativement à l'acting de surface et positivement à l'expression naturelle des émotions positives. De plus, le trait *altruisme* (sous-facteur de l'agréabilité) pourrait être lié positivement à l'acting de profondeur, ainsi qu'à l'expression naturelle des émotions positives. Les personnes qui sont élevées sur ce trait se préoccupent activement du bien-être des autres. Ils sont généreux et veulent aider (Costa et McCrae, 1992). Ainsi, ils pourraient avoir tendance à exprimer davantage des émotions positives en présence des gens/clients.

Ensuite, l'Article 2 s'intéresse à certains antécédents individuels et organisationnels. Les facteurs organisationnels étudiés dans la thèse ont été proposés par Grandey (2000). D'ailleurs, il serait intéressant d'ajouter d'autres antécédents du modèle proposé par Grandey (2000) et même d'aller au-delà de ce modèle et d'inclure le niveau de difficulté qu'occasionnent les clients par exemple. Il est possible que la nature des interactions avec les clients influence l'utilisation des formes de travail émotionnel utilisée. En effet, les clients peuvent être une source de tension auprès des employés et ces derniers, face à un client agréable et sympathique, pourraient être plus enclins à exprimer leurs émotions positives de façon spontanée en adoptant l'expression naturelle des émotions positives. À l'inverse, face à un client difficile ou désagréable, les employés pourraient alors davantage avoir le réflexe de simuler leurs émotions afin d'afficher un sourire, même si ce dernier n'est pas authentique.

Enfin, il serait intéressant de tester le modèle de la Figure 1 présentée en introduction de cette thèse afin de tester l'effet médiateur des trois formes de travail émotionnel dans la relation entre les antécédents (individuels et organisationnels) et les deux conséquences (épuisement émotionnel et performance de service). Notons que ce modèle a été décomposé en deux études afin de favoriser la faisabilité des études. Premièrement, un tel modèle exigerait un échantillon extrêmement grand ce qui poserait un problème de faisabilité dans le cadre d'une thèse. Deuxièmement, il aurait fallu avoir recours à divers centres d'appels ce qui introduirait un biais au sens où les différents centres opèrent selon des pratiques différentes. Cet aspect compliquerait passablement l'interprétation des résultats.

4.5 CONCLUSION

En conclusion, les deux articles de cette thèse apportent certains éclaircissements quant au processus de travail émotionnel, incluant les antécédents et les conséquences des trois différentes formes étudiées. Les résultats obtenus

démontrent particulièrement l'importance de considérer l'expression naturelle des émotions (positives) dans les études portant sur le travail émotionnel. Plus spécifiquement, les résultats de l'Article 1 suggèrent que l'expression naturelle des émotions positives est négativement associée à l'épuisement émotionnel et positivement à la performance de service. De plus, les effets négatifs généralement associés à l'acting de surface semblent légèrement moins importants que les bénéfices de l'usage de l'expression naturelle des émotions positives. Enfin, l'interaction de l'acting de profondeur avec le névrosisme s'avère aussi importante pour mieux comprendre les liens du travail émotionnel avec l'épuisement émotionnel. Seules les personnes ayant une faible tendance à ressentir des émotions négatives manifestent des symptômes plus élevés d'épuisement émotionnel lorsqu'elles ont recours à l'utilisation de l'acting de profondeur.

L'Article 2 a examiné la relation entre les facteurs individuels et organisationnels, et les trois formes de travail émotionnel des employés en centre d'appels. Les résultats suggèrent que les facteurs organisationnels n'expliquent pas le recours à l'expression naturelle des émotions ou l'acting de profondeur. L'autonomie est associée négativement à l'acting de surface et le soutien social est associé positivement à cette forme de travail émotionnel. Au plan individuel, trois facteurs de personnalité ont de l'influence sur l'adoption des formes de travail émotionnel. Tout d'abord, l'agréabilité est associée négativement à l'acting de surface et positivement à l'expression naturelle des émotions positives. Ensuite, la conscience est associée négativement à l'acting de surface et enfin, l'extraversion est associée, bien que marginalement, à l'acting de profondeur. Cependant, des recherches supplémentaires devraient être réalisées afin de pouvoir établir un portrait plus complet du processus.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXES

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE A
Formulaire de consentement⁴ - Article 1 et 2 – Temps 1

CONSENTEMENT À L'ÉTUDE SUR LE SERVICE À LA CLIENTÈLE

1. Renseignements sur le projet de recherche

Nous menons actuellement une étude universitaire afin de mieux cerner le processus de gestion des émotions effectué par les employés de service à la clientèle. Ce projet est réalisé sous la direction de Michel Cossette, professeur adjoint à HEC Montréal. Pour toutes questions ou commentaires, vous pouvez le joindre par téléphone au (514) 340-7038, ou par courriel à l'adresse suivante : michel.cossette@hec.ca. L'autre chercheure impliquée dans le projet est Karel Picard, étudiante au doctorat en psychologie du travail à l'UQAM et assistante de recherche. Vous pouvez la joindre par courriel à l'adresse suivante : picard.karel@courrier.uqam.ca.

L'étude consiste à remplir deux questionnaires sur ce sujet. Si vous acceptez de participer, remplir ce premier questionnaire vous prendra environ 40 minutes. Dans deux semaines environ, un second et dernier questionnaire, d'une durée semblable, vous sera transmis, mais sans obligation de votre part. Le présent questionnaire porte sur les aspects suivants :

- le type de personne que vous êtes ;
- les exigences de votre emploi / votre perception de votre environnement de travail ;
- vos stratégies pour réguler vos émotions vis-à-vis des clients ;
- vos réactions envers votre travail et
- des informations sociodémographiques.

2. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

L'entreprise pour laquelle vous travaillez a accepté de collaborer avec nous, chercheurs à l'UQAM et à HEC Montréal. Par contre, votre participation à cette étude universitaire demeure totalement volontaire. Vous devez vous sentir libre de participer à cette étude universitaire et de répondre honnêtement aux questions qui vous sont posées. En effet, il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses ; répondez en fonction de votre expérience de travail et de vos perceptions personnelles, c'est ce qui nous importe. Vous avez le droit de vous retirer de la recherche à tout moment sans préjudice et sans aucune explication de votre part.

⁴ Les formulaires de consentement sont ceux du projet de recherche dans lequel s'insère cette thèse.

Les informations recueillies demeurent strictement confidentielles et ne serviront qu'aux seules fins de recherche. Les questionnaires seront préservés dans un classeur fermé à clé à HEC Montréal, auquel seuls les chercheurs auront accès. Nous vous avons attribué un code secret qui est inscrit sur votre questionnaire pour des fins logistiques. De ce fait, nous ne pourrions assurer l'anonymat de vos réponses toutefois, seuls les chercheurs ont accès à ce code et en aucun cas il ne sera divulgué à votre employeur. Ce code secret nous permettra d'associer, le cas échéant, vos deux questionnaires et favorisera une meilleure protection de la confidentialité. En aucun temps, vos réponses personnelles ne seront divulguées à votre employeur ou ses représentants. Les questions sociodémographiques qui vous seront posées à la fin de ce questionnaire ne serviront qu'à des fins statistiques.

Votre participation à ce projet ne comporte aucun risque ni bénéfice sauf d'avoir contribué à l'avancement des connaissances sur ce sujet. Il vous sera possible de consulter les conclusions de l'étude en vous adressant au directeur de cette recherche, Michel Cossette (voir coordonnées ci-dessus).

3. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Nous nous engageons à ce que les informations brutes demeurent confidentielles, mais les chercheurs utiliseront ces informations pour leur projet de publication. Les renseignements que vous nous confiez seront utilisés pour la préparation d'un rapport de recherche remis à votre organisation et de documents qui seront rendus publics dans la communauté scientifique. Notez que votre entreprise et ses représentants n'auront pas accès à vos renseignements personnels ni au contenu spécifique de votre questionnaire. Seule une synthèse générale de tous les questionnaires sera transmise à votre organisation. Aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. De plus, le nom de votre organisation ne pourra être cité.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-7182 ou par courriel à cer@hec.ca.
J'accepte de participer à cette étude ;

Signature du participant

Date

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE B

Formulaire de consentement- Article 1 et 2 – Temps 2

CONSENTEMENT À L'ÉTUDE SUR LE SERVICE À LA CLIENTÈLE

1. Renseignements sur le projet de recherche

Nous menons actuellement une étude universitaire afin de mieux cerner le processus de gestion des émotions effectué par les employés de service à la clientèle. Ce projet est réalisé sous la direction de Michel Cossette, professeur adjoint à HEC Montréal. Pour toutes questions ou commentaires, vous pouvez le joindre par téléphone au (514) 340-7038, ou par courriel à l'adresse suivante : michel.cossette@hec.ca. L'autre chercheure impliquée dans le projet est Karel Picard, étudiante au doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle à l'UQÀM et assistante de recherche. Vous pouvez la joindre par courriel à l'adresse suivante : picard.karel@courrier.uqam.ca

Vous avez reçu, il y a quelques semaines, le premier des deux questionnaires. Que vous ayez rempli ou non ce questionnaire, nous vous invitons à remplir ce deuxième et dernier questionnaire, lequel exige environ 30 minutes pour être complété. Il s'agit du dernier questionnaire pour ce projet de recherche. Le présent questionnaire porte sur les aspects suivants :

- votre autoévaluation de vos habiletés relationnelles ;
- vos perceptions quant à votre environnement de travail ;
- vos motivations au travail ;
- vos stratégies de service à la clientèle ;
- vos réactions envers votre travail et
- des informations sociodémographiques.

2. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

L'entreprise pour laquelle vous travaillez a accepté de collaborer avec nous, chercheurs à HEC Montréal. Par contre, votre participation à cette étude universitaire demeure totalement volontaire. Vous devez vous sentir libre de participer à cette étude universitaire et de répondre honnêtement aux questions qui vous sont posées. En effet, il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses ; répondez en fonction de votre expérience de travail et de vos perceptions personnelles, c'est ce qui nous importe. Vous avez le droit de vous retirer de la recherche à tout moment sans préjudice et sans aucune explication de votre part.

Les informations recueillies demeurent strictement confidentielles et ne serviront qu'aux seules fins de recherche. Les questionnaires seront préservés dans un classeur fermé à clé à HEC Montréal, auquel seuls les chercheurs auront accès. Nous vous avons attribué un code secret qui est inscrit sur votre questionnaire pour des fins logistiques. De ce fait, nous ne pouvons assurer l'anonymat de vos réponses toutefois, seuls les chercheurs ont accès à ce code et en aucun cas il ne sera divulgué à votre employeur. Ce code secret nous permettra d'associer, le cas échéant, vos deux questionnaires et favorisera une meilleure protection de la confidentialité. En aucun temps, vos réponses personnelles ne seront divulguées à votre employeur ou ses représentants. Les questions sociodémographiques qui vous seront posées à la fin de ce questionnaire ne serviront qu'à des fins statistiques.

Votre participation à ce projet ne comporte aucun risque ni bénéfice sauf d'avoir contribué à l'avancement des connaissances sur ce sujet. Il vous sera possible de consulter les conclusions de l'étude en vous adressant au directeur de cette recherche, Michel Cossette (voir coordonnées ci-dessus).

3. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Nous nous engageons à ce que les informations brutes demeurent confidentielles, mais les chercheurs utiliseront ces informations pour leur projet de publication. Les renseignements que vous nous confiez seront utilisés pour la préparation d'un rapport de recherche remis à votre organisation et de documents qui seront rendus publics dans la communauté scientifique. Notez que votre entreprise et ses représentants n'auront pas accès à vos renseignements personnels ni au contenu spécifique de votre questionnaire. Seule une synthèse générale de tous les questionnaires sera transmise à votre organisation. Aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. De plus, le nom de votre organisation ne pourra être cité.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-7182 ou par courriel à cer@hec.ca.

J'accepte de participer à cette étude ;

Signature du participant

Date

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE C

Formulaire de consentement- Article 1 – Superviseurs

CONSENTEMENT À L'ÉTUDE SUR LE SERVICE À LA CLIENTÈLE

1. Renseignements sur le projet de recherche

Nous menons actuellement une étude universitaire afin de mieux cerner les conséquences de la gestion des émotions effectuée par les employés de service à la clientèle. Ce projet est réalisé sous la direction de Michel Cossette, professeur adjoint à HEC Montréal. Pour toutes questions ou commentaires vous pouvez le joindre par téléphone au (514) 340-7038, ou par courriel à l'adresse suivante : michel.cossette@hec.ca. L'autre chercheure impliquée dans le projet est Karel Picard, étudiante au doctorat en psychologie du travail à l'UQÀM et assistante de recherche. Vous pouvez la joindre par courriel à l'adresse suivante : picard.karel@courriel.uqam.ca

Dans le cadre de l'étude, les employés de service sont invités à remplir deux questionnaires sur ce sujet. En outre, nous demandons au supérieur immédiat, c'est-à-dire vous-même, de remplir un questionnaire permettant d'apprécier la performance des employés. Remplir ce questionnaire devrait vous prendre environ 15 minutes. L'évaluation porte sur la qualité de la performance de service et la productivité de chacun de vos employés. SVP, identifiez clairement le nom de chacun de vos employés. Des informations sociodémographiques vous sont demandées à la fin du questionnaire pour des fins statistiques seulement.

2. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

L'entreprise pour laquelle vous travaillez a accepté de collaborer avec nous, chercheurs à HEC Montréal. Par contre, votre participation à cette étude universitaire demeure totalement volontaire. Vous devez vous sentir libre de participer à cette étude universitaire et de répondre honnêtement aux questions qui vous sont posées. En effet, il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses ; répondez en fonction de votre jugement et des informations dont vous disposez, c'est ce qui nous importe. Vous avez le droit de vous retirer de la recherche à tout moment sans préjudice et sans aucune explication de votre part.

Les informations recueillies demeurent strictement confidentielles et ne serviront qu'aux seules fins de recherche. Les questionnaires seront préservés dans un classeur fermé à clé à HEC Montréal, dont seuls les chercheurs auront accès. Pour des fins logistiques, vous devez identifier et évaluer chacun des employés sous votre supervision. De ce fait, nous ne pourrions assurer l'anonymat de vos réponses

toutefois, seuls les chercheurs auront accès à vos réponses et en aucun cas elles ne seront divulguées ni à votre employeur ou ses représentants, ni aux employés. Des questions sociodémographiques vous seront posées à la fin de ce questionnaire. Ces données ne serviront qu'à des fins statistiques.

Votre participation à ce projet ne comporte aucun risque ni bénéfice sauf d'avoir contribué à l'avancement des connaissances sur ce sujet. Il vous sera possible de consulter les conclusions de l'étude en vous adressant au directeur de cette recherche, Michel Cossette (voir coordonnées ci-dessus).

3. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Nous nous engageons à ce que les informations brutes demeurent confidentielles, mais les chercheurs utiliseront ces informations pour leur projet de publication. Les renseignements que vous nous confiez seront utilisés pour la préparation d'un rapport de recherche remis à votre organisation et de documents qui seront rendus publics dans la communauté scientifique. Notez que votre entreprise et ses représentants n'auront pas accès à vos renseignements personnels ni au contenu spécifique de votre questionnaire. Seule une synthèse générale de tous les questionnaires sera transmise à votre organisation. Aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. De plus, le nom de votre organisation ne pourra être cité.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-7182 ou par courriel à cer@hec.ca.

J'accepte de participer à cette étude ;

Signature du participant

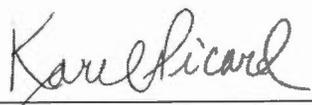
Date

Les chercheurs s'engagent à respecter les modalités du présent formulaire de consentement.



Signature du directeur de recherche

Date



Signature de la chercheuse

Date



Signature de l'autre chercheur

Date

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE D
Questionnaire- Article 1 – Temps 1

CODE : _____ DATE : _____
--

Avertissement : Le genre masculin est utilisé dans le but d'alléger le questionnaire et d'en faciliter la lecture.

Ma façon d'interagir avec les clients

Indiquez à quelle fréquence vous adoptez les comportements suivants lors de vos **interactions quotidiennes avec les clients**. À l'aide de l'échelle ci-dessous, entourez le chiffre approprié.

1 Jamais	2 Rarement	3 Quelques fois	4 Souvent	5 Toujours
-------------	---------------	--------------------	--------------	---------------

Ma façon d'agir et de parler avec les clients concorde avec la manière dont je me sens de toute façon.	1	2	3	4	5
Je démontre les émotions attendues au lieu de celles que je ressens avec les clients.	1	2	3	4	5
J'essaie véritablement de ressentir les émotions que je suis obligé de démontrer pour mon emploi avec les clients.	1	2	3	4	5
Je contrôle mes émotions en ne les exprimant pas.	1	2	3	4	5
Je pense à comment les clients se sentent.	1	2	3	4	5
Les émotions positives que j'exprime aux clients sont authentiques.	1	2	3	4	5
Lorsque je veux ressentir plus d'émotions positives (telles que la joie ou le plaisir), je change ce à quoi je suis en train de penser.	1	2	3	4	5
Lorsque je ressens des émotions négatives, je fais en sorte de ne pas les exprimer.	1	2	3	4	5
J'ai souvent à cacher mes vrais sentiments pendant mon travail.	1	2	3	4	5
Je fais l'effort de ressentir les émotions que je dois démontrer aux clients.	1	2	3	4	5

Je démontre des émotions que je ne ressens pas avec les clients.	1	2	3	4	5
Lorsque je ressens des émotions positives, je fais attention pour ne pas les exprimer.	1	2	3	4	5
Lorsque je fais face à une situation stressante, je fais en sorte d'y penser d'une façon qui m'aide à rester calme.	1	2	3	4	5
Je pense à des choses agréables.	1	2	3	4	5
Les émotions positives que j'affiche aux clients viennent naturellement.	1	2	3	4	5
J'hésite à exprimer mes sentiments véritables avec les clients.	1	2	3	4	5
Je simule d'avoir des émotions que je ne ressens pas avec les clients.	1	2	3	4	5
Je garde mes émotions pour moi-même.	1	2	3	4	5
Je cache mes vrais sentiments, aux clients, au sujet d'une situation.	1	2	3	4	5
Je contrôle mes émotions en changeant ma manière de réfléchir à la situation dans laquelle je me trouve.	1	2	3	4	5
Les émotions positives que j'affiche aux clients correspondent à ce que je ressens spontanément.	1	2	3	4	5
Lorsque je veux ressentir moins d'émotions négatives, je change ma manière de réfléchir à la situation.	1	2	3	4	5
Je cache ce que je ressens aux clients.	1	2	3	4	5
J'essaie de ressentir les émotions que je dois démontrer aux clients.	1	2	3	4	5
Lorsque je veux ressentir moins d'émotions négatives (telles que la tristesse ou la colère), je change ce à quoi je suis en train de penser.	1	2	3	4	5
Lorsque je travaille avec les clients, ma façon d'agir et de parler ne concorde pas souvent avec ce que je ressens.	1	2	3	4	5
Lorsque je veux ressentir plus d'émotions positives, je change ma manière de réfléchir à la situation.	1	2	3	4	5

ANNEXE E
Questionnaire- Article 1 – Temps 2

CODE : _____ **DATE :** _____

Avertissement : Le genre masculin est utilisé dans le but d'alléger le questionnaire et d'en faciliter la lecture.

Indiquez à quelle fréquence vous avez eu ces différentes réactions. À l'aide de l'échelle ci-dessous, entourez le chiffre approprié.

1 Jamais	2 Quelques fois par année	3 Une fois par mois ou moins	4 Quelques fois par mois	5 Une fois par semaine	6 Quelques fois par semaine	7 Chaque jour
-------------	------------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------	---------------------

Je me sens émotionnellement vidé par mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
Je me sens épuisé physiquement à la fin de ma journée de travail.	1	2	3	4	5	6	7
Je me sens fatigué quand je me lève le matin et que j'ai à faire face à une autre journée de travail.	1	2	3	4	5	6	7
Travailler avec des gens toute la journée représente vraiment une tension pour moi.	1	2	3	4	5	6	7
Je me sens « brûlé » par mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
Je me sens frustré par mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
Je sens que je travaille fort.	1	2	3	4	5	6	7
Travailler directement avec les gens met trop de pression sur moi.	1	2	3	4	5	6	7
Je me sens au bout du rouleau.	1	2	3	4	5	6	7

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE F
Questionnaire- Article 1 – Superviseurs

1. Nom de l'employé(e) évalué(e) :

1 Jamais	2 Rarement	3 Quelques fois	4 Souvent	5 Toujours
-------------	---------------	--------------------	--------------	---------------

Indiquez, à l'aide de l'échelle ci-dessus, à quel point les énoncés suivants correspondent à sa manière d'agir dans le cadre de son travail. Veuillez encercler le chiffre associé à votre réponse.

_____ traite les clients avec courtoisie, respect et politesse.	1	2	3	4	5
_____ démontre de la gentillesse et de la chaleur à la plupart des clients.	1	2	3	4	5
_____ maintient son sourire dans la voix lors des interactions avec les clients.	1	2	3	4	5

2. Nom de l'employé(e) évalué(e) :

1 Jamais	2 Rarement	3 Quelques fois	4 Souvent	5 Toujours
-------------	---------------	--------------------	--------------	---------------

Indiquez, à l'aide de l'échelle ci-dessus, à quel point les énoncés suivants correspondent à sa manière d'agir dans le cadre de son travail. Veuillez encercler le chiffre associé à votre réponse.

_____ traite les clients avec courtoisie, respect et politesse.	1	2	3	4	5
_____ démontre de la gentillesse et de la chaleur à la plupart des clients.	1	2	3	4	5
_____ maintient son sourire dans la voix lors des interactions avec les clients.	1	2	3	4	5

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE G
Questionnaire- Article 2 – Temps 1

CODE : _____ DATE : _____

Avertissement : Le genre masculin est utilisé dans le but d'alléger le questionnaire et d'en faciliter la lecture.

Mes comportements habituels

Évaluez à quel point chaque énoncé vous décrit **dans votre vie en général**. À l'aide de l'échelle ci-dessous, entourez le chiffre approprié.

1 Totalemment en désaccord	2 En désaccord	3 Ni en désaccord, ni en accord	4 En accord	5 Totalemment en accord
----------------------------------	-------------------	--	----------------	-------------------------------

Je suis le bout en train dans les <i>partys</i> .	1	2	3	4	5
Je sympathise avec les sentiments des autres.	1	2	3	4	5
J'accomplis les tâches ménagères sans délai.	1	2	3	4	5
J'ai de fréquentes sautes d'humeur.	1	2	3	4	5
J'ai une imagination fertile.	1	2	3	4	5
Je ne parle pas beaucoup.	1	2	3	4	5
Les problèmes des autres ne m'intéressent pas.	1	2	3	4	5
J'oublie souvent de ranger les choses là où elles vont.	1	2	3	4	5
Je suis détendu la plupart du temps.	1	2	3	4	5
Je n'ai pas d'intérêt pour les idées abstraites.	1	2	3	4	5
Je parle à plusieurs personnes différentes dans les <i>partys</i> .	1	2	3	4	5
Je ressens les émotions des autres.	1	2	3	4	5
J'aime l'ordre.	1	2	3	4	5
Je suis facilement contrarié.	1	2	3	4	5

J'ai de la difficulté à comprendre les idées abstraites.	1	2	3	4	5
J'ai tendance à rester en retrait.	1	2	3	4	5
Je ne suis pas vraiment intéressé par les autres.	1	2	3	4	5
Je suis désordonné.	1	2	3	4	5
Je me sens rarement déprimé.	1	2	3	4	5
J'ai très peu d'imagination.	1	2	3	4	5

Nature de mon emploi

Évaluez à quel point chaque énoncé concerne votre travail. À l'aide de l'échelle ci-dessous, entourez le chiffre approprié.

1	2	3	4	5
Totalement en désaccord	En désaccord	Ni en désaccord, ni en accord	En accord	Totalement en accord

Les gens avec qui je travaille s'intéressent à moi.	1	2	3	4	5
J'ai l'opportunité de rencontrer d'autres personnes au travail.	1	2	3	4	5
Mon superviseur est préoccupé par le bien-être des gens qui travaillent pour lui/elle.	1	2	3	4	5
J'ai l'opportunité de me faire des amis proches dans mon travail.	1	2	3	4	5
Les gens avec qui je travaille sont amicaux.	1	2	3	4	5
J'ai la chance de connaître d'autres personnes au travail.	1	2	3	4	5

Mes conditions de travail

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chaque énoncé **concernant votre travail**. À l'aide de l'échelle ci-dessous, entourez le chiffre approprié.

1 Totalem ent en désaccord	2 En désaccord	3 Parfois en désaccord	4 Ni en désaccord, ni en accord	5 Parfois en accord	6 En accord	7 Totalem ent en accord
--	----------------------	------------------------------	---	---------------------------	-------------------	-------------------------------------

Je suis en mesure de choisir la façon de faire mon travail (les procédures à utiliser).	1	2	3	4	5	6	7
Mon travail est tel que je peux décider quand faire des activités particulières.	1	2	3	4	5	6	7
On me permet de modifier la façon d'être évalué donc je peux mettre l'accent sur certains aspects de mon travail et mettre moins sur d'autres aspects.	1	2	3	4	5	6	7
Je suis en mesure de modifier mes objectifs (ce que je suis sensé accomplir).	1	2	3	4	5	6	7
Je suis libre de choisir la/les méthodes à utiliser pour réaliser mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
J'ai un certain contrôle sur la séquence de mon travail (dans quel ordre faire les choses).	1	2	3	4	5	6	7
J'ai le contrôle sur la planification de mon travail (quoi faire à quel moment).	1	2	3	4	5	6	7
On me permet de faire mon travail librement.	1	2	3	4	5	6	7
J'ai un certain contrôle sur ce que je suis sensé accomplir.	1	2	3	4	5	6	7

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE H
Questionnaire- Article 2 – Temps 2

CODE : _____	DATE : _____
--------------	--------------

Avertissement : Le genre masculin est utilisé dans le but d'alléger le questionnaire et d'en faciliter la lecture.

Ma façon d'interagir avec les clients

Indiquez à quelle fréquence vous adoptez les comportements suivants lors de vos **interactions quotidiennes avec les clients**. À l'aide de l'échelle ci-dessous, entourez le chiffre approprié.

1 Jamais	2 Rarement	3 Quelques fois	4 Souvent	5 Toujours
-------------	---------------	--------------------	--------------	---------------

Ma façon d'agir et de parler avec les clients concorde avec la manière dont je me sens de toute façon.	1	2	3	4	5
Je démontre les émotions attendues au lieu de celles que je ressens avec les clients.	1	2	3	4	5
J'essaie véritablement de ressentir les émotions que je suis obligé de démontrer pour mon emploi avec les clients.	1	2	3	4	5
Je contrôle mes émotions en ne les exprimant pas.	1	2	3	4	5
Je pense à comment les clients se sentent.	1	2	3	4	5
Les émotions positives que j'exprime aux clients sont authentiques.	1	2	3	4	5
Lorsque je veux ressentir plus d'émotions positives (telles que la joie ou le plaisir), je change ce à quoi je suis en train de penser.	1	2	3	4	5
Lorsque je ressens des émotions négatives, je fais en sorte de ne pas les exprimer.	1	2	3	4	5
J'ai souvent à cacher mes vrais sentiments pendant mon travail.	1	2	3	4	5
Je fais l'effort de ressentir les émotions que je dois démontrer aux clients.	1	2	3	4	5
Je démontre des émotions que je ne ressens pas avec les clients.	1	2	3	4	5
Lorsque je ressens des émotions positives, je fais attention pour ne pas les exprimer.	1	2	3	4	5

Lorsque je fais face à une situation stressante, je fais en sorte d'y penser d'une façon qui m'aide à rester calme.	1	2	3	4	5
Je pense à des choses agréables.	1	2	3	4	5
Les émotions positives que j'affiche aux clients viennent naturellement.	1	2	3	4	5
J'hésite à exprimer mes sentiments véritables avec les clients.	1	2	3	4	5
Je simule d'avoir des émotions que je ne ressens pas avec les clients.	1	2	3	4	5
Je garde mes émotions pour moi-même.	1	2	3	4	5
Je cache mes vrais sentiments, aux clients, au sujet d'une situation.	1	2	3	4	5
Je contrôle mes émotions en changeant ma manière de réfléchir à la situation dans laquelle je me trouve.	1	2	3	4	5
Les émotions positives que j'affiche aux clients correspondent à ce que je ressens spontanément.	1	2	3	4	5
Lorsque je veux ressentir moins d'émotions négatives, je change ma manière de réfléchir à la situation.	1	2	3	4	5
Je cache ce que je ressens aux clients.	1	2	3	4	5
J'essaie de ressentir les émotions que je dois démontrer aux clients.	1	2	3	4	5
Lorsque je veux ressentir moins d'émotions négatives (telles que la tristesse ou la colère), je change ce à quoi je suis en train de penser.	1	2	3	4	5
Lorsque je travaille avec les clients, ma façon d'agir et de parler ne concorde pas souvent avec ce que je ressens.	1	2	3	4	5
Lorsque je veux ressentir plus d'émotions positives, je change ma manière de réfléchir à la situation.	1	2	3	4	5

ANNEXE I

Informations sociodémographiques – Article 1 et 2 – Temps 1 et 2

Informations sociodémographiques

Veillez cocher la réponse appropriée ou préciser l'information sur la ligne

Âge _____ ans

Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'organisation ?

_____ années _____ mois

Quel est votre genre ?

- Féminin
- Masculin

Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel dans cette organisation ?

_____ années _____ mois

Quelle est la langue parlée à la maison ?

- Français
- Anglais
- Autre _____

(précisez)

Quel est le dernier diplôme obtenu ?

- Primaire
- Diplôme d'études secondaires (DES)
- Diplôme d'études professionnelles (DEP)
- Attestation d'études collégiales (AEC)
- Diplôme d'études collégiales (DEC)
- Universitaire (baccalauréat)
- Universitaire (maîtrise)
- Universitaire (doctorat)
- Autre _____

(précisez)

De manière générale, vous travaillez... ?

- Horaire de rotation
- Horaire fixe temps plein
 - 7h -15 h
 - 8 h -16 h
 - 9 h -17 h
 - 10h -18 h
 - 11 h -19 h
 - 12h – 20h
 - 13h – 21h
 - 14h – 22h
 - 15h – 23h
 - Autre : _____

(précisez)

Êtes-vous actuellement aux études ?

- Oui
- Non

- Horaire fixe temps partiel
 - Nombre d'heures par jour _____

(précisez)

De quel groupe faites-vous partie ?

- Peuples Autochtones du Canada
- Minorité visible
- Minorité ethnique (autres personnes que les Autochtones et les minorités visibles dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais)
- Aucun de ces groupes

RÉFÉRENCES

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 229-246.
- Abraham, R. (1999). The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 133(4), 441-455.
- Adelmann, P. K. (1987). Occupational complexity, control, and personal income: their relation to psychological well-being in men and women. *Journal of Applied Psychology*, 72, 529-537.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions* (Sage ed.). London: Newbury Park.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Ashkanasy, N. M. & Daus, C.S. (2002). Emotions in the Workplace : The News Challenge For Managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86.
- Austin, E. J., Dore, T. C. P., & O'Donovan, K. M. (2008). Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 679-688.
- Bain, P., Watson, A., Mulvey, G., Taylor, P., & Gall, G. (2002). Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management. *New Technology, Work and Employment*, 17, 170-185.
- Bailey, J. J., & McCollough, M. A. (2000). Emotional Labor and the Difficult Customer: Coping Strategies of Service Agents and Organizational Consequences. *Journal of Professional Services Marketing* 20(2), 51-72.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2003). Impact of meta-analysis methods on understanding personality-performance relations. In K. R. Murphy (Ed.), *Validity generalization: A critical review* (pp. 197-221). Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? . *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1), 9-30.
- Batt, R., & Moynihan, L. (2002). The viability of alternative call centre production models. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 14-34.
- Biron, M., & van Veldhoven, M. (2012). Emotional labour in service work: Psychological flexibility and emotion regulation. *human relations*, 65(10), 1259 –1282.
- Bono, J. E., & Vey, M. A. (2005). Toward Understanding Emotional Management at Work: A Quantitative Review of Emotional Labor Research. In C. E. J. Härtel, W. J. Zerbe, et N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in Organizational Behavior*. Mahwah: Lawrence Erlbaum associates.
- Bono, J. E., & Vey, M. A. (2007). Personality and emotional performance: Extraversion, neuroticism, and self-monitoring. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 12, p. 177-192.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, Borman, W.C. et Associates (Ed.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Breaugh, J. A. (1989). The Work Autonomy Scale: Additional Validity Evidence. *Human Relations*, 42(11), 1033-1056.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a Conservation of Resources Model of the Dynamics of Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57-67.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379.
- Buckner, J. E., & Mahoney, K. T. (2012). Individual differences and emotional labor: An experiment on positive display rules. *Personality and Individual Differences*, 53, 251-256.

- Chi, N., Grandey, A. A., Diamond, J. A., & Krimmel, K. (2011). Want a Tip? Service Performance as a Function of Emotion Regulation and Extraversion. *Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1337-1346.
- Chou, H. Y., Hecker, R., & Martin, A. (2012). Predicting nurses well-being from job demands and resources: a cross-sectional study of emotional labour. *Journal of Nursing Management, 20*, 502-511.
- Chu, K. H., Baker, M. A., & Murrmann, S. K. (2012). When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management, 31*(3), 906-915.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review, 18*(4), 621-656.
- Cossette, M. (2008). *Styles de régulation émotionnelle des employés de service : antécédents organisationnels, motivation et conséquences sur la santé psychologique*. (Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal). Repéré à <http://www.archipel.uqam.ca/1951>
- Cossette, M. (2014). Emotional Labor through the Lense of SDT. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. New York: Oxford University Press.
- Cossette, M., & Gosselin, A. (2012). Quitter, rester ou progresser? Les profils d'intentions des agents en centre d'appels. *Relations industrielles, 67*(4), 703-725.
- Cossette, M., & Hess, U. (2012). Emotion Regulation Strategies among Customer Service Employees: A Motivational Approach In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel et W. J. Zerbe (Eds.), *Experiencing and Managing Emotions in the Workplace (Research on Emotion in Organizations)* (Vol. 8, pp. 329-352): Emerald Group Publishing Limited.
- Cossette, M., & Hess, U. (2015). Service with Style and Smile. How and Why Employees are Performing Emotional Labour. *European Review of Applied Psychology, 65*(2), 71-82.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *NEO PI-R. Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Ressources, Inc.

- Côté, S. (2005). A Social Interaction Model of The Effects of Emotion Regulation On Work Strain. *Academy of Management Review*, 30(3), 509-530.
- Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2002). Work Relationships in Telephone Call Centres: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal. *Journal of Management Studies*, 39(4), 471-496.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: a control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945-959.
- Diefendorff, J. M., & Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 284-294.
- Dion, G., & Tessier, R. (1994). Validation de la traduction de l'Inventaire d'épuisement professionnel de Maslach et Jackson. *Revue canadienne des sciences du comportement*, 26(2), 210-227.
- Donnellan, M. B., Oswald, F. L., Baird, B. M., & Lucas, R. E. (2006). The Mini-IPIP scales: Tiny-yet-effective measures of the Big Five factors of personality. *Psychological Assessment*, 18, 192-203.
- Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E., & Cortina, J. M. (2006). A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance : Examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits. *Journal of Applied Psychology*, 91: 40-57.
- Ekman, P. (1973). Universal facial expressions in emotion. *Studia Psychologica*, 15(2), 140-147.
- Ekman, P., & Friesen, W.V. (1982). Felt, False, and Miserable Smiles. *Journal of Nonverbal Behavior*, 6(4), 238- 253.
- Fineman, S., Ed. (2003). *Understanding emotion at work*. London, Sage.
- Foucher, R., Savoie, A., & Brunet, L. (2003). *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*. Montréal, Éditions Nouvelles.

- Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., & Greguras, G. J. (2015). Emotional Labor Actors: A Latent Profile Analysis of Emotional Labor Strategies. *Journal of Applied Psychology, 100*(3), 863-879.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362.
- Glomb, T. M., & Tews, M. J. (2004). Emotional Labor: A Conceptualization and Scale Development. *Journal of Vocational Behavior, 64*(1), 1-23.
- Goddard, R., Patton, W., & Creed, P. (2004). The importance and place of neuroticism in predicting burnout in employment service case managers. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 282-296.
- Goldberg, L., Johnson, J., Eber, H., Hogan, R., Ashton, M., Cloninger, C., & Gough, H. (2006). The international personality item pool and the future of public-domain personality measures. *Journal of Research in Personality, 40*(1), 84-96.
- Goldberg, L. S., & Grandey, A. A. (2007). Display Rules Versus Display Autonomy: Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Task Performance in a Call Center Simulation. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 301-318.
- Goldberg, L. R. (1990). An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*(6), 1216-1229.
- Goodwin, R. E., Groth, M., & Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior, 79*(2), 538-548.
- Gorgievski, M. J., & Hobfoll, S.E. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. In J.R.B. Halbesleben (Ed.), *Handbook of stress and burnout in health care*. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.
- Gosserand, R., & Diefendorff, J. M. (2005). Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1256-1264.

- Gosserand, R. H. (2003). *An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor*. (Doctor of Philosophy), Louisiana State University.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. 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.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H.-P. (2004). The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397-418.
- 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*, 90(5), 893-904.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 38-55.
- Gronroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality. *Review of Business*, 9(3), 10-13.
- Gross, J. J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T., & Walsh, G. (2009). Customer Reactions to Emotional Labor: The Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. (7^e edition) Upper Saddle River New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hatfield, E., Cacioppo, J., & Rapson, R. (1994). *Emotional Contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. D. (2006). Are All Smiles Created Equal ? : How Emotional Contagion And Emotional Labor Affect Service. *Journal of Marketing*, 70(3), 58-73.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hochschild, A. R. (Ed.) (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*: Berkeley.
- Hochschild, A. R., Ed. (2003). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. London.
- Hodgkinson, C. (1991). *Educational Leadership: The Moral Art*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Holman, D. (2003). Phoning in sick? An overview of employee stress in call centres. *Leadership et Organization Development Journal*, 24(3), 123-130.
- Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). Supplemental Material for On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta-Analysis of Three Decades of Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3).
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. H. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151-168.
- John, O. P., & Gross, J. J. (2007). Individual Differences in Emotion Regulation. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of Emotion Regulation*. New York.
- Johnson, H.-A. M., & Spector, P. E. (2007). Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 319-333.
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78.

- Judge, T. A., Woolf, E. F., & Hurst, C. (2009). Is Emotional Labor More Difficult For Some Than For Others? A Multilevel, Experience-Sampling Study. *Personnel Psychology, 62*, 57-88.
- Keith, T. Z. (2006). *Multiple Regression and Beyond*: Pearson Education inc.
- Kiffin-Petersen, S. A., Jordan, C. L., & Soutar, G. N. (2011). The big five, emotional exhaustion and citizenship behaviors in service settings: The mediating role of emotional labor. *Personality and Individual Differences, 50*, 43-48.
- Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management, 27*, 151-161.
- Kinman, G., Wray, S., & Strange, C. (2011). Emotional labour, burnout and job satisfaction in UK teachers: the role of workplace social support. *Educational Psychology: An International Journal of Experimental Educational Psychology, 31*(7), 843-856.
- Lam, W., & Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management, 3*, 3-11.
- Lapointe, É., Morin, A. J. S., Courcy, F., Boilard, A., & Payette, D. (2012). Workplace Affective Commitment, Emotional Labor Strategies and Burnout : A Multiple Mediator Model. *The international Journal of Business and Management, 7* (1), 3-21.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model. *Journal of Organizational Behavior, 14*(1), 3-20.
- Lee, R. T., Lovell, B. L., & Brotheridge, C. M. (2010). Relating physician emotional expression to shared understanding and shared decision-making with patients. *International Journal of Work Organisation & Emotion, 3*(4), 336-350.
- Lépine, M.-C. (2012). *Offrir une performance de service à la clientèle optimale : l'impact de facteurs organisationnels et individuels ainsi que de celui de la motivation des employés à réguler leurs émotions* (Mémoire, HEC Montréal, Montréal). Repéré à <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/2012NO46.PDF>.

- Leung, G. A. (2008). *Examining the Relationship of Emotional Labor with an Ability-based conceptualization of Emotional Intelligence*. (Master of Arts), University of Akron.
- Liu, Y., Prati, L. M., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2008). The Relationship Between Emotional Resources and Emotional Labor: An Exploratory Study. *Journal of Applied Social Psychology, 38*(10), 2410–2439.
- Martínez-Iñigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M., & Holman, D. (2007). Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work et Stress, 21*(1), 30-47.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (Eds.). (1986). *Maslach Burnout Inventory* (2de ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Pines, A. (1977). The burn-out syndrome in the day care setting. *Child Care Quarterly, 6*, 100-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist, 52*, 509-516.
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., & Wax, A. (2012). Moving emotional labor beyond surface and deep acting: A discordance–congruence perspective. *Organizational Psychology Review, 2*(1), 6-53.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321-1339.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review, 21*(4), 986-1010.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues, 9*(3), 257-274.
- Murphy, K.R., & Myers, B. (2004). *Statistical power analysis*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Näring, G., Vlerick, P., & Van de Ven, B. (2012). Emotion work and emotional exhaustion in teachers: the job and individual perspective. *Educational Studies, 38*(1), 63-72.
- O'Sullivan, M., Ekman, P., & Friesen, W. V. (1988). The Effect of Comparisons on Detecting Deceit. *Journal of Nonverbal Behavior, 12*(3), 203-215.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
- Prentice, C., Chen, P.-J., & King, B. (2013). Employee performance outcomes and burnout following the presentation-of-self in customer-service contexts. *International Journal of Hospitality Management, 35*, 225-236.
- Price, L. L., Arnould, E. J., & Deibler, S. L. (1995). Consumers' emotional responses to service encounters. *International Journal of Service Industry Management, 6*(3), 34-63.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter. *The Academy of Management Journal, 44*(5), 1018-1027.
- Pugliesi, K. (1999). The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-Being. *Motivation and Emotion, 23*(2), 125-154.
- Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (1993). Organizations, emotion and the myth of rationality. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations*. London : Sage.
- Rafaeli, A. (1989). When Cashiers Meet Customers: An Analysis of the Role of Supermarket Cashier. *The Academy of Management Journal, 32*(2), 245-273.
- Rafaeli, A., & Sutton, R.I. (1987). Expression of Emotion as Part of the Work Role. *The Academy of Management Review, 12*(1), 23-37.
- Rubin, R. S., Tardino, V. M. S., Daus, C. S., & Munz, D. C. (2005). A reconceptualization of the emotional labor construct: On the development of an integrated theory of perceived emotional dissonance and emotional labor. In L. E. Association (Ed.), *Emotions in Organizational Behavior*. Mahwah: Hartel, C., Ashkanasy, N.M., Zerbe, W.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 141-166.

- Scherbaum, C. A. & Ferreter, J. M. (2009). Estimating Statistical Power and Required Sample Sizes for Organizational Research Using Multilevel Modeling. *Organizational Research Methods*, 12, 347-367.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. (2004). General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 162-173.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, R. J., & Hardi, B. (1997). Trait Self and True Self: Cross-Role Variation in the Big-Five Personality Traits and Its Relations With Psychological Authenticity and Subjective Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1380-1393.
- Snyder, M. (1974). Self-Monitoring of Expressive Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526-537.
- Soares, A. (2003). Les émotions dans le travail. *Travailler*, 1(9), 9-18.
- Sohn, H.-K., & Lee, T. J. (2012). Relationship between HEXACO personality factors and emotional labour of service providers in the tourism industry. *Tourism Management*, 33(1), 116-125.
- Spielberger, C. D., Vagg, P. R., & Wasala, C. F. (2003). Occupational Stress: Job pressures and lack of support. In J. C. Quick et L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology*. American Psychological Association, Washington, DC.
- Tang, C. S.-K., & Cheung, F. Y.-K. (2009). The Influence of Emotional Intelligence and Affectivity on Emotional Labor Strategies at Work. *Journal of Individual Differences*, 30(2), 75-86.
- Tabachnik, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- Taylor, P., & Bain, P. (1999). «An Assembly Line in the Head»: Work and Employee Relations in the Call Centre. *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101-117.
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34, 397-423.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-È., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la

vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69-78.

Tsai, W. C. (2001). Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of Management*, 27(4), 497-512.

Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques: Implications pour la recherche en langue française. *Psychologie Canadienne*, 30(4), 662.

Weston, R., Gore, P.A., Chan, F., & Catalano, D. (2008). An Introduction to Using Structural Equation Models in Rehabilitation Psychology. *Rehabilitation Psychology*, 53(3), 340-356.

Wharton, A. S., & Erickson, R.J. (1993). Managing Emotions on the Job and at Home : Understanding the Consequences of Multiples Emotional Roles. *The Academy of Management Review*, 18(3), 457-486.

Watson, D. (2000). Basic Problems in Positive Mood Regulation. *Psychological Inquiry*, 11(3), 205-209.

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(6), 1063-1070.

Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a Consensual Structure of Mood. *Psychological Bulletin*, 98, 219-235.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493.

Yagil, D. (2012). The mediating role of engagement and burnout in the relationship between employees' emotion regulation strategies and customer outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology Review*, 21(1), 150-168.

Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 2, 237-268.

- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology et Health. Special Issue: Burnout and Health*, 16(5), 527-545.
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M., & Blau, P. (2003). What is typical for call center jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 311-340.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A. (1999). Emotion Work as a Source of Stress: The Concept and Development of an Instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 371-400.