

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA CONTAGION ÉMOTIONNELLE ENTRE GESTIONNAIRE ET EMPLOYÉ,
LE RÔLE DE LA QUALITÉ DE LA RELATION DE TRAVAIL

THÈSE
PRÉSENTÉE COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE

PAR
MARJOLAINE BEAUDRY

NOVEMBRE 2018

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

J'aimerais tout d'abord remercier ma directrice de recherche, Julie Ménard, qui m'a soutenue tout au long de mon parcours doctoral. Elle a su encadrer mes réflexions et susciter mon engagement envers ce projet d'envergure malgré les obstacles rencontrés. De l'élaboration de mon projet, pour lequel elle m'a laissé carte blanche, jusqu'à la rédaction finale, où sa présence plus soutenue m'était essentielle, elle a contribué à l'achèvement de cette thèse.

Ensuite, je tiens à exprimer une immense gratitude envers l'implication de Jill Vandermeerschen pour les analyses statistiques de cette thèse. Sans elle, je ne sais pas comment j'aurais pu y arriver, et je me demande même si cette thèse aurait vu le jour. Je ne serais jamais assez reconnaissante pour toutes ces heures qu'elle a consacrées à mon projet. Non seulement elle apportait ses connaissances, mais sa bonne humeur et son enthousiasme me permettaient de passer à travers chacune des étapes. À chaque fois que je me présentais à son bureau, ou que je lui acheminais une requête (et il y en a eu plusieurs!) elle ne m'a jamais refusé son aide et a pris le temps de répondre à mes questions et interrogations.

Je tiens aussi à remercier mes collègues de département, Roxane et Jean-Sébastien. Nous avons passé à travers plusieurs périodes autant heureuses que difficiles et j'ai toujours su que nous étions tous présents l'un pour l'autre, malgré tout. Vos blagues, vos rires et vos encouragements étaient très chers à mes yeux et vous avez été des complices hors pair dans ce parcours. Je me rends compte que cette étape de notre vie tire bientôt à sa fin et je ne peux qu'espérer que notre relation d'amitié se poursuivra à travers les années. Un merci aussi spécial à Roxane pour ton implication dans ma collecte de données. Sans ton aide je ne sais pas comment j'aurais pu y arriver, et il y a un peu de toi dans cette thèse.

Je tiens aussi à remercier ma famille qui m'a soutenue à travers toutes ces années. Plus particulièrement mon père et ma mère, Michel et Lyne. Vous avez toujours pris le temps de m'écouter et m'offrir votre soutien chacun à votre manière. Votre écoute inconditionnelle et vos encouragements ont contribué à mon cheminement à chacune des étapes. J'ai toujours senti que vous croyiez en moi et que vous étiez présents si j'en avais besoin.

Je remercie du fond du cœur mon amour, mon chéri, Jean-Sébastien. Tu as été présent du début à la fin de ce projet et as pu constater les coulisses, les joies et les pleurs. Malgré tout, tu as toujours été présent pour moi, à m'écouter, me donner des conseils et discuter de tout ce qui se rattachait à ce projet. Ça n'a pas toujours été facile, mais ta patience et ton soutien veulent tout dire pour moi et ont été essentiels à ma persévérance et l'accomplissement de ma thèse. Maintenant que tout est fini et qu'on a passé cette étape ensemble, on peut regarder vers l'avenir.

Finalement, je remercie aussi le Fonds de Recherche du Québec – Société et Culture (FRQSC) qui a cru en mon projet et qui a supporté financièrement cette thèse doctorale.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	XI
RÉSUMÉ	XIII
CHAPITRE I INTRODUCTION GÉNÉRALE	15
1.1 Mise en contexte	15
1.2 La contagion émotionnelle	18
1.2.1 Théorie de la contagion émotionnelle (Hatfield, 1994).....	18
1.2.2 Théorie du transfert.....	22
1.2.3 La contagion émotionnelle entre gestionnaires et employés.....	24
1.2.4 La contagion de l'épuisement professionnel.....	34
1.2.5 La contagion de l'engagement	40
1.3 La théorie LMX du leadership, un modèle de la qualité de la relation entre gestionnaire et employé	45
1.3.1 Le LMX et la contagion d'états affectifs positifs.....	47
1.3.2 Le LMX et la contagion d'états affectifs négatifs.....	49
1.3.3 Le LMX et la contagion de l'épuisement professionnel	51
1.3.4 Le LMX et la contagion de l'engagement.....	51
1.4 Objectifs et contenu de la thèse.....	54
1.4.1 Objectifs de la thèse.....	54
1.4.2 Contenu de la thèse.....	55
CHAPITRE II LMX AND POSITIVE EMOTIONAL CONTAGION BETWEEN SUPERVISOR AND EMPLOYEE.....	57
RÉSUMÉ	61
Abstract	63
Introduction.....	65
Emotional contagion between supervisors and employees	67

Contagion of negative affect between supervisors and employees	69
Contagion of positive affect between supervisors and employees	71
The role of LMX in emotional contagion.....	73
Method	76
Procedure	76
Participants	77
Control variables	79
Measures	79
Analyses.....	83
Results	84
Preliminary analyses	84
Main analyses.....	85
Discussion.....	86
Strengths and limitations	89
Conclusion.....	92
References	93
CHAPITRE III DOES LMX INFLUENCE CONTAGION OF BURNOUT AND ENGAGEMENT BETWEEN SUPERVISOR AND EMPLOYEE?	109
Abstract	115
Introduction.....	117
Emotional contagion between supervisor and employee	119
Burnout contagion between supervisor and employee.....	120
Engagement contagion between supervisor and employee.....	121
The moderating role of the quality of the work relationship (LMX).....	122
Method	127
Procedure	127
Participants	129
Control variables	130
Measures.....	130
Analyses.....	133

Results	134
Preliminary analyses	134
Principal analyses.....	134
Discussion.....	136
Strengths and limitations	140
Conclusion.....	142
Références.....	144
CHAPITRE IV DISCUSSION GÉNÉRALE.....	159
4.1 Synthèse des résultats de recherche.....	159
4.1.1 La contagion de l'affect négatif entre gestionnaire et employé	161
4.1.2 La contagion de l'affect positif entre gestionnaire et employé	163
4.1.3 La contagion de l'épuisement entre gestionnaire et employé	165
4.1.4 La contagion de l'engagement organisationnel entre gestionnaire et employé	170
4.1.5 Constats globaux sur la contagion	173
4.2 Implications pratiques.....	175
4.3 Considérations méthodologiques.....	178
4.3.1 Limites de la thèse.....	178
4.3.2 Les forces de la thèse	181
4.4 Les recherches futures	183
4.4.1 Réplication des résultats	183
4.4.2 Nouvelles pistes de recherche	184
4.5 Transfert des connaissances	185
CONCLUSION.....	187
APPENDICE A MODÈLES THÉORIQUES DE CONTAGION ÉMOTIONNELLE	
APPENDICE B MODÈLES THÉORIQUES ALTERNATIFS (NON TESTÉS)	190
APPENDICE C CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE.....	191
APPENDICE D FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.....	193

UQAM Faculté des sciences humaines Université du Québec à Montréal	193
APPENDICE E.....	203
RÉFÉRENCES	211

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

CHAPITRE II

Table 2.1 Summary of means, standard deviations and intercorrelations of level 2 and level 3 variables.....	105
Table 2.2 Results of hypothesis testing using hierarchical multi level analysis.....	106
Figure 2.1 Confirmatory factor analysis for the Positive and Negative Affect Schedule.....	107
Figure 2.2 Interaction effect of supervisor positive affect and LMX on employee positive affect.	108

CHAPITRE III

Table 3.1 Summary of means, standard deviations and intercorrelations of level 1 and level 2 variables.....	155
Table 3.2 Results of hypothesis testing using hierarchical multi level analysis.....	156
Figure 3.1 Interaction effect of supervisor burnout and LMX on employee burnout level.....	157

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

CFI	Comparison Fit Index
Employee NA	Employee negative affect
Employee PA	Employee positive affect
ICC	Intra-class Correlation Coefficients
JDR	Job Demands-Resource
LMX	Leader-Member Exchange
MBI-GS	Maslach Burnout Inventory General Survey
Mo	Variable modératrice
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SRMR	Root Square Residual
Sup. BO.	Supervisor burnout
Sup. Eng.	Supervisor engagement
Supervisor NA	Supervisor negative affect
Supervisor PA	Supervisor positive affect
UWES-9	Utrecht Work Engagement Scale -9

RÉSUMÉ

La contagion émotionnelle est un phénomène qui influence profondément les relations humaines au travail, et qui a des conséquences importantes autant pour l'organisation que pour les individus y évoluant. Bien que des études aient montré qu'il existe une forme de contagion d'états affectifs positifs et négatifs entre gestionnaires et employés, leurs résultats sont contradictoires. Il est possible que ceci soit dû au fait que le rôle de la qualité de la relation de travail entre gestionnaire et employé n'ait pas été considéré jusqu'à ce jour comme variable influençant ce phénomène. De plus, très peu d'études se sont penchées sur la contagion d'états affectifs ayant des impacts organisationnels encore plus importants, tels que l'épuisement professionnel et l'engagement. L'objectif de cette thèse est donc d'évaluer empiriquement un modèle de contagion émotionnelle entre gestionnaire et employé en considérant la qualité de leur relation de travail. Ce modèle permettra de déterminer quel est le lien entre l'affect, l'épuisement et l'engagement du gestionnaire d'un côté, et l'affect, l'épuisement et l'engagement de l'employé de l'autre. De plus, le rôle modérateur de la qualité de leur relation de travail sera aussi évalué, celle-ci augmentant la contagion d'états affectifs positifs et diminuant la contagion d'états affectifs négatifs.

La présente thèse se divise en quatre chapitres. Le chapitre I présente les notions essentielles à la compréhension des prochains chapitres, c'est-à-dire le contexte théorique et l'état des connaissances actuelles en ce qui a trait à la contagion émotionnelle entre gestionnaire et employé ainsi que le rôle de la qualité de la relation de travail (LMX) dans le phénomène de la contagion émotionnelle.

Le chapitre II présente les résultats d'une étude empirique évaluant le modèle de contagion émotionnelle proposé selon une méthodologie en trois phases effectuée sur une période de six mois. Cette étude a été réalisée auprès de dyades d'employés et gestionnaires, soit 176 employés répartis auprès de 29 gestionnaires. Elle a comme but de déterminer si la contagion de l'affect positif et négatif entre gestionnaire et employé est modérée par la qualité de leur relation de travail. Les résultats montrent qu'il existe une contagion de l'affect positif seulement au sein des dyades où la qualité de la relation est élevée, mais non dans les relations où celle-ci est faible ou moyenne. La contagion de l'affect négatif s'est avérée non significative, et ce, même lorsque la qualité de la relation de travail était considérée.

Le chapitre III présente une deuxième étude évaluant un modèle de contagion de l'épuisement ainsi que de l'engagement entre gestionnaire et employé à travers l'effet

modérateur de la qualité de leur relation de travail. Il s'agit d'une étude transversale effectuée auprès de dyades d'employés et de gestionnaires, soit 79 employés répartis auprès de 16 gestionnaires. Un résultat inattendu a été obtenu en ce qui a trait à la contagion de l'épuisement. En effet, il était prévu que le lien entre l'épuisement du gestionnaire et celui de l'employé soit positif, mais il s'est avéré négatif. De plus, lorsque la qualité de la relation de travail est prise en considération, les résultats montrent que, lorsqu'elle est faible, il n'existe pas de lien entre l'épuisement du gestionnaire et celui de l'employé, mais lorsque la qualité de la relation est moyenne ou élevée, le lien entre leur niveau d'épuisement est significativement négatif. Pour ce qui est de la contagion de l'engagement, aucune contagion n'a été observée.

Enfin, le chapitre IV présente une synthèse des résultats obtenus dans les deux articles de la thèse et propose une discussion sur les principaux résultats. Par la suite, les implications pratiques sont énoncées, les limites et les forces de la thèse, les propositions de recherches futures, suivies de la stratégie de transfert des connaissances. Finalement, une conclusion générale complète cette thèse.

Mots clés : contagion émotionnelle, affect positif, affect négatif, épuisement, engagement, qualité de la relation de travail (LMX)

CHAPITRE I

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1.1 Mise en contexte

La façon dont les gestionnaires gèrent leurs propres réactions émotionnelles au travail affecterait leurs employés (Ashforth et Humphrey, 1995). Plusieurs auteurs affirment qu'une part importante du rôle d'un gestionnaire est d'exprimer ses états affectifs et d'en évoquer certains chez ses employés (Humphrey, 2002). Il a d'ailleurs été montré que le contenu émotif du message d'un gestionnaire a plus d'impact sur les employés que son contenu objectif (Newcombe et Ashkanasy, 2002). En outre, de récentes études ont montré que les états affectifs exprimés au travail par le gestionnaire, qu'ils soient positifs ou négatifs, influencent ceux vécus chez l'employé (Johnson, 2008; Sy, Côté et Saavedra, 2005). Les chercheurs s'étant intéressés à l'influence émotionnelle du gestionnaire envers ses employés ont étudié ce phénomène à travers la loupe de la contagion émotionnelle (Tee, 2015). En fait, la contagion émotionnelle serait un mécanisme sous-jacent au développement des états affectifs en milieu de travail (Hatfield, 1994) et permettrait la propagation d'états affectifs autant positifs que négatifs.

Par ailleurs, cette contagion émotionnelle peut avoir des conséquences importantes autant pour les individus que pour les organisations. En effet, plusieurs études ont montré que lorsque le gestionnaire suscite l'expression d'états affectifs positifs chez ses employés, ceux-ci ont une meilleure performance au travail, et à l'inverse, lorsqu'il s'agit d'états affectifs négatifs, les employés ont une performance plus faible (Humphrey, 2002). Par exemple, une étude de McColl-Kennedy et Anderson (2002) a révélé qu'un style de leadership positif, dans ce cas-ci un style transformationnel, était lié positivement au

sentiment d'optimisme chez les employés, qui contribuait à son tour à l'augmentation de leur performance au travail. À l'opposé, ils ont montré que l'absence d'un style de leadership positif contribuait au développement d'un sentiment de frustration chez les employés. Cette frustration les amènerait à croire qu'il ne vaut pas la peine d'investir des efforts au travail, ce qui affecte leur performance par la suite. Une autre étude de Sy et collègues (2005) a montré, quant à elle, que des équipes de travail supervisées par un gestionnaire présentant une humeur négative présentaient elles aussi une humeur davantage négative, étaient moins coordonnées et devaient déployer plus d'efforts pour accomplir leur travail que celles supervisées par un gestionnaire présentant une humeur positive. Enfin, une étude de Johnson (2008) a révélé que l'affect positif de gestionnaires était lié à l'affect positif d'employés et que ces derniers présentaient davantage de comportements de citoyens organisationnels. Il est cependant intéressant d'observer que ces études rapportent avoir observé des états affectifs qui se déploient sur une plus longue période (ex. humeur, affect), mais que ceux-ci ont été mesurés à un seul point temporel. Il semble donc qu'il y ait une certaine faille théorique à cet effet et que la notion de contagion de ce type d'état affectif reste à mettre en lumière.

En plus de la contagion de l'affect, il serait aussi pertinent de savoir si d'autres états affectifs positifs et négatifs pourraient aussi être transmis entre gestionnaires et employés, notamment l'épuisement et l'engagement. En effet, il s'agit d'un phénomène qui a été très peu étudié, à notre connaissance, entre gestionnaire et employé. Ainsi, comme le rôle de gestionnaire comporte des conditions de travail particulièrement stressantes, par exemple des attentes et responsabilités ambiguës ou conflictuelles, ou un manque de soutien social et de reconnaissance (Lundqvist, Eriksson et Ekberg, 2012), ils seraient plus susceptibles de présenter des symptômes d'épuisement professionnel (Lee et Ashforth, 1993). Il est donc tout particulièrement important de se demander si cet état peut être transmis aux employés, car l'épuisement est associé à des problèmes de santé, dont la dépression, mais aussi à une baisse de productivité, l'absentéisme et un taux de

roulement élevé (Schaufeli et Enzmann, 1998). Tout comme pour l'épuisement, il est important de savoir si l'engagement peut aussi être transmis entre gestionnaires et employés, car celui-ci est associé à des conséquences positives autant au niveau individuel (accomplissement personnel et développement) qu'organisationnel (qualité de la performance) (Bakker, Schaufeli, Leiter et Taris, 2008). Ainsi, une contagion de l'engagement entre gestionnaire et employé pourrait avoir des conséquences positives notables en milieu de travail.

Une variable importante à considérer dans une étude sur la contagion émotionnelle entre gestionnaire et employé est la qualité des échanges qui existe entre eux. En effet, comme la contagion émotionnelle survient lors d'échanges interpersonnels (Hatfield, 1994), il est important de prendre en considération la qualité de ces échanges. Des études ont d'ailleurs montré que la contagion émotionnelle peut être différente si l'on apprécie ou non la personne avec qui on interagit (Likowski, Mühlberger, Seibt, Pauli et Weyers, 2008). En effet, lorsqu'une personne apprécie une autre personne avec qui elle interagit, il y aurait davantage de mimétisme des émotions exprimées par cette dernière (Stel, van Baaren, et al., 2010). À l'inverse, lorsqu'une personne apprécie peu une autre personne, il y a moins de mimétisme des émotions exprimées par l'autre (Likowski et al., 2008). De ce fait, la qualité des échanges entre gestionnaire et employé peut être interprétée comme un reflet de l'appréciation de l'employé envers la relation qu'il possède avec son gestionnaire et ainsi influencer la contagion émotionnelle entre eux. Une théorie issue de la littérature sur le leadership, plus spécifiquement appelée le leader-member exchange (LMX), stipule que la qualité des échanges d'un gestionnaire varie entre ses employés (Graen et Uhl-Bien, 1995). En effet, un gestionnaire pourrait avoir d'un côté un style de leadership transformationnel avec un employé, où il inspire ce dernier par une influence charismatique, une stimulation intellectuelle ainsi qu'une considération individualisée (Bass, 1999). D'un autre côté, le gestionnaire peut aussi avoir un style de leadership transactionnel avec un autre employé, où il y aura plutôt des échanges de nature

contractuelle basés sur les intérêts personnels de chacun (Bass, 1999). Conséquemment, la contagion émotionnelle pourrait être différente d'un employé à l'autre.

Ce chapitre présentera d'abord l'état des connaissances en ce qui a trait à la contagion émotionnelle en milieu de travail. Ensuite, il sera question de façon plus spécifique de la contagion de l'affect autant positif que négatif entre gestionnaires et employés. Puis, la contagion de l'épuisement ainsi que de l'engagement sera abordée. Finalement, le concept de la qualité de la relation de travail entre le gestionnaire et l'employé (appelé LMX) sera défini, ainsi que son rôle dans le phénomène de la contagion émotionnelle.

1.2 La contagion émotionnelle

1.2.1 Théorie de la contagion émotionnelle (Hatfield, 1994)

La contagion émotionnelle est un phénomène qui suscite l'intérêt des chercheurs depuis de nombreuses années. Selon les premiers s'étant intéressés à ce concept, celui-ci ferait référence à un aspect plus primitif des interactions sociales non seulement chez l'humain, mais aussi chez les animaux. En effet, il semble que la contagion émotionnelle soit une forme de communication ancienne chez les animaux vertébrés (Hatfield, 1994), et qu'elle a été observée auprès de primates pour les émotions de base, telles que la joie, la colère et la peur (Dimberg, 1990). Chez l'humain, on observe la contagion émotionnelle chez des enfants aussi jeunes que 10 semaines (Haviland et Lelwica, 1987).

La théorie de la contagion émotionnelle, quant à elle, a été développée par Hatfield (1994), et stipule qu'il s'agit d'un phénomène par lequel une personne « attrape » les émotions d'une autre personne. Selon cette théorie, la contagion émotionnelle est partie prenante de nos relations et de nos communications sans que l'on en ait nécessairement

conscience. En effet, lors d'interactions sociales, les individus expriment leurs états affectifs par leurs expressions faciales, le ton de leur voix ou leur posture, et ce, sans s'en apercevoir (Hatfield, 1994). Ces expressions, que l'on pourrait qualifier de «non-verbales», peuvent être perçues par un interlocuteur et transmises à celui-ci. Les études sur ce sujet ont montré que le simple fait de percevoir un comportement non-verbal chez un interlocuteur peut susciter l'expérience de ce même état affectif chez autrui. Dans ce cas-ci, on parle de «mimétisme» (Hess et Blairy, 2001). Ce mimétisme serait en fait une forme de communication et permet d'envoyer un message à notre interlocuteur (Bavelas, Black, Lemery, et Mullett, 1987). En effet, le fait d'imiter la posture de l'autre démontre un soutien et une certaine solidarité avec lui (Bavelas et al., 1987). Une étude de Coyne (1976) a d'ailleurs montré que le seul fait de parler au téléphone avec une personne déprimée engendrait un état affectif similaire chez son interlocuteur. Bien qu'il semble y avoir une similarité émotionnelle plus importante entre les personnes qui s'apprécient l'une et l'autre (Hatfield, 1994), des études ont montré qu'il peut y avoir mimétisme, même lorsqu'il n'y a pas d'affinité entre les interlocuteurs. McHugo et collègues (1985) ont montré, à l'aide d'EMG (électromyogramme), qu'un individu imite les expressions faciales d'une personne qu'il n'apprécie pas, et ce, sans s'en apercevoir. Dans le cas de cette étude, les participants regardaient le discours d'un président américain qu'ils ne soutenaient pas politiquement et, lorsque ce dernier exprimait certaines émotions, les participants rapportaient vivre les mêmes émotions. Il est à noter que la notion de charisme pourrait avoir joué un rôle dans la transmission émotionnelle de cette étude.

D'autre part, la contagion peut également avoir lieu de façon consciente, et ce, lorsqu'une personne démontre de l'empathie envers une autre personne à travers l'écoute empathique (Stiff, Dillard, Somera, Kim et al., 1988). Dans ce cas-ci, le « receveur », par son écoute empathique, essaie de se mettre dans la peau du « donneur » qui lui communique une situation qu'il a vécue. C'est à ce moment qu'il y a contagion émotionnelle (ou transmission) entre le « donneur » et le « receveur » (Hatfield, 1994).

L'empathie se définit d'ailleurs comme un mode de communication de nature émotionnelle et représente la capacité d'être affecté de façon émotive par l'état affectif d'une autre personne (Starcevic, et Piontek, 1997). Selon Davis (1983), il existe deux composantes essentielles à l'empathie. La première représente la capacité de prendre la perspective d'autrui et fait référence l'aspect cognitif de l'empathie. Cette capacité est associée à un fonctionnement social plus optimal chez l'humain, car elle permet de mieux anticiper les comportements et les réactions des gens qui nous entourent, ce qui nous permet d'avoir des interactions plus harmonieuses avec autrui. Une autre composante de l'empathie, plus émotionnelle quant à elle, est la préoccupation émotionnelle et représente le fait d'éprouver une sensibilité à ce qui est vécu par autrui (Davis, 1983). Elle fait référence au fait de se sentir touché émotionnellement par ce qui est vécu par l'autre. Bien que l'empathie en tant que telle soit liée à la contagion émotionnelle, il semble que son aspect émotif le soit encore plus (Hatfield, 1994). Ainsi, que ce soit de façon consciente ou inconsciente, il semble que la contagion émotionnelle influence grandement la nature de nos interactions sociales.

Les études portant sur la contagion émotionnelle ne se limitent toutefois pas à la contagion des émotions. En effet, plusieurs d'entre elles portent sur d'autres concepts plus larges tels que l'affect (Johnson, 2008), l'humeur (Sy et Côté, 2005), ou d'autres états affectifs plus spécifiques (Bakker et Xanthopoulou, 2009). Ainsi, il est important de distinguer ces états affectifs afin d'avoir une meilleure compréhension du phénomène de contagion émotionnelle dans son ensemble. Il est toutefois à noter que les définitions et classifications des différents états affectifs sont toujours sujets de débats et leur classification ne font pas l'unanimité (Gross, 2010). Cependant, de façon générale, une émotion fait référence à un état émotif relativement court et représente une réponse à un événement ou une situation qui entraîne un changement sur les sentiments, le comportement ou la physiologie de la personne (Levenson, 1999). Ainsi, il existerait des composantes affective, cognitive, comportementale et physiologique à une émotion

(Russell, et Barrett, 1997). Une humeur, quant à elle, représente un état plus diffus et global qui perdurerait plus longtemps qu'une émotion (Frijda, 2009). L'humeur peut aussi être due à un événement ou une situation, mais peut apparaître dans un laps de temps plus éloigné. Il peut ainsi être plus difficile d'identifier la source d'une humeur (Frijda, 2009). Pour ce qui est de l'affect, il s'agit d'un concept plus large qui englobe les notions d'émotions, d'humeur et d'état affectif (*state affect*) d'une personne (Ekkekakis, 2012; Gross, 2010; Watson, Clark, et Tellegen, 1988). En somme, les études ayant porté sur la contagion émotionnelle ont étudié ce phénomène à partir d'une variété d'états affectifs, passant de ceux se déployant sur une très courte période (ex. les émotions) à ceux ayant une portée plus large (ex. l'affect).

Il a aussi été montré dans différentes études que d'autres états affectifs plus spécifiquement associés au travail, tel que l'épuisement professionnel (Bakker, Le Blanc, et Schaufeli, 2005; Bakker et Schaufeli, 2000; Bakker, Schaufeli, Sixma, et Bosveld, 2001;), l'engagement organisationnel (Bakker et Xanthopoulou, 2009), le stress (Bolger, DeLongis, Kessler et Wethington, 1989) ou la tension psychologique (Westman, 2001) peuvent être transmis entre deux personnes partageant un même environnement de travail. Il s'agit d'ailleurs d'états psychologiques ayant des composantes physiques, cognitives et émotionnelles (Kahn, 1990; Maslach, Jackson et Leiter, 1997). Les personnes présentant de tels états au travail expriment cet état à travers leurs interactions sociales et, comme défini par la théorie de la contagion émotionnelle (Hatfield, 1994), le fait d'être exposé à l'expression de comportements verbaux ou non-verbaux peut entraîner une transmission de cet état affectif. Ainsi, la transmission d'états affectifs s'avère un phénomène assez large regroupant un éventail de concepts.

Par ailleurs, des études expérimentales en laboratoire ont montré qu'à la fois l'humeur positive et négative (Sy, Côté et Saavedra, 2005) que l'affect positif et négatif (Halverson, 2004; Lewis, 2000) peuvent être transmis du gestionnaire à l'employé. En ce

qui a trait aux études effectuées dans les milieux de travail, celles-ci ont montré l'existence de contagion de l'affect positif entre gestionnaire et employé (Johnson, 2008), mais non de l'affect négatif. Ainsi, ces éléments indiquent d'un côté la présence de contagion d'états affectifs positifs et négatifs entre gestionnaires et employés dans un contexte de laboratoire, puis de l'autre, une contagion de l'affect positif et non négatif dans un contexte de milieu de travail.

1.2.2 Théorie du transfert

En plus du cadre théorique de la contagion émotionnelle d'Hatfield (1994), la transmission d'états affectifs en milieu de travail est également expliquée par la théorie du « transfert » (*crossover*) (à ne pas confondre avec le *spillover* qui représente un phénomène intra-individuel faisant référence à l'équilibre travail-famille) (Bakker, Westman et van Emmerik, 2009). Le *crossover* stipule que la tension psychologique vécue par une personne affecte la tension psychologique d'une autre personne qui partage le même environnement (Westman et Eden, 1997). Il s'agit d'un phénomène étudié tout d'abord entre partenaires de couples de travailleurs. Plus spécifiquement, ce phénomène représente le fait qu'un des partenaires du couple transfère le stress ou la tension psychologique qu'il vit au travail à son partenaire à la maison (Westman, 2001). La théorie du transfert a été développée à partir de la théorie de la contagion émotionnelle d'Hatfield (1994), mais prend aussi ses origines dans les concepts d'empathie (Bakker, Westman et Schaufeli, 2007) ainsi que de la théorie du rôle de Khan (1990). Ainsi, le transfert émotionnel se produirait de trois manières : 1) par empathie, 2) par le partage de stress communs et 3) par des comportements indirects rattachés au rôle attendu de part et d'autre de chacun des partenaires (Westman, 2001). Tout d'abord, le transfert surviendrait lorsqu'un des partenaires démontre une écoute empathie envers son conjoint, ce qui l'amène à ressentir l'état affectif de celui-ci. Dans ce cas-ci, on fait référence plutôt à l'empathie dite cognitive (Bakker et al., 2007). Ensuite, le fait de partager un

environnement où il existe une source de stress commun ferait vivre ce stress ou cette tension chez les deux partenaires (Westman, 2001). Finalement, d'autres mécanismes comportementaux plus indirects expliquent le transfert, que ce soit le type de stratégie d'adaptation utilisée entre les partenaires, le soutien social dont ils bénéficient ou l'apparition de comportements agressifs chez le partenaire «donneur» (Westman, 2006).

Bien que la théorie du transfert permette une bonne compréhension du phénomène entre conjoints, elle a évolué dans les dernières années vers le monde du travail en mettant davantage l'accent sur le transfert d'états affectifs entre collègues de travail. Ainsi, le phénomène transféré à l'intérieur d'un milieu de travail est conceptualisé selon le fait que des personnes partageant un même environnement de travail sont toutes liées entre elles et qu'un changement affectif chez un membre peut affecter les autres membres de ce même milieu, et ce, par les mêmes trois mécanismes mentionnés ci-haut (Bakker, Westman et van Emmerik, 2009). Ainsi, le stress ou la tension vécue chez une personne peut se transférer à une autre personne, qui elle peut le transférer à une troisième, créant ainsi une chaîne qui pourrait éventuellement affecter toute une équipe (Bakker et al., 2009).

Les études qui se sont intéressées à la contagion émotionnelle selon le cadre théorique du transfert (*crossover*) se sont toutefois concentrées sur la transmission d'états affectifs négatifs comme l'épuisement émotionnel entre collègues (Bakker, Westman et Schaufeli, 2007) ou la détresse psychologique et le stress entre partenaires de couples de travailleurs (Bolger, DeLongis, Kessler et Wethington, 1989; Westman, 2001). Certaines se sont penchées sur la transmission de l'épuisement entre gestionnaires et employés, mais ont obtenu des résultats contradictoires, l'une d'entre elles montrant l'existence de cette transmission (Huang, Wang et You, 2016) et l'autre non (Westman et Etzion, 1999). En ce qui a trait au domaine de la psychologie positive, la contagion de l'engagement

organisationnel entre collègues a aussi été montrée (Bakker, van Emmerik et Euwema, 2006).

En somme, les études portant sur la contagion émotionnelle (que ce soit à travers la théorie d'Hatfield (1994) ou la théorie du *crossover*) ont permis de montrer qu'autant les états affectifs positifs que négatifs peuvent être transmis à l'extérieur du milieu de travail, au sein de couples amoureux, mais aussi sur les lieux mêmes de travail, entre collègues. Toutefois, les connaissances actuelles ne permettent pas de statuer de la contagion émotionnelle entre gestionnaire et employé, car les résultats de recherche sont contradictoires. Afin de faire le portrait de l'état actuel des connaissances en ce qui a trait à la contagion émotionnelle entre gestionnaire et employé, les études répertoriées sur ce sujet dans le cadre de la présente thèse seront présentées et expliquées dans la section suivante.

1.2.3 La contagion émotionnelle entre gestionnaires et employés

Lors de leurs interactions, gestionnaires et employés échangent une gamme d'états affectifs tant positifs que négatifs (Dasborough, 2006; Glasø et Einarsen, 2006). La majorité des auteurs étudiant la contagion émotionnelle et le leadership considèrent le gestionnaire comme « donneur » et l'employé comme « receveur » (Tee, 2015). En effet, il semble que les individus avec moins de pouvoir seraient plus susceptibles d'attraper les états affectifs de ceux de statut supérieur (Anderson, Keltner et John, 2003). Sur la base de l'état des connaissances en ce qui a trait à la contagion émotionnelle, on pourrait ainsi penser que la contagion émotionnelle s'effectue du gestionnaire vers l'employé, car ce premier possède un statut plus élevé.

Cependant, la majorité des études sur la contagion émotionnelle a examiné les relations entre collègues de travail, plutôt qu'entre gestionnaire et employé. Quelques études se sont penchées sur la contagion d'états affectifs positifs et négatifs entre un gestionnaire et son employé, mais elles se sont majoritairement centrées sur la perception de l'employé quant à l'efficacité d'un gestionnaire présentant des états affectifs positifs ou négatifs (Lewis, 2000; Visser, van Knippenberg, van Kleef et Wisse, 2012) de même que sur l'influence des expressions émotives du gestionnaire sur la satisfaction au travail de l'employé (Fisk et Friesen, 2012) ou son implication au travail (Cheng, Yen et Chen, 2012). À ce jour, la corrélation entre les états affectifs exprimés par le gestionnaire et ceux exprimés par l'employé demeure sous-étudiée.

La recension des écrits sur la contagion émotionnelle entre gestionnaire et employé a permis d'identifier seulement deux études effectuées en milieu de travail démontrant qu'il existe une contagion d'états affectifs échangés entre le gestionnaire et son employé (Johnson, 2008; Westman et Etzion, 1999). Ces études ont cependant montré des résultats mitigés.

Tout d'abord, l'étude transversale de Westman et Etzion (1999) effectuée auprès de 47 directeurs d'écoles et 183 enseignants d'écoles primaires israéliennes a permis de montrer, à l'aide d'équations structurelles, qu'il existe un lien entre la tension psychologique (tension physique et psychologique associée à un conflit de rôle et une ambiguïté de rôle au travail) du directeur et celle des enseignants. En effet, les auteurs ont mesuré le niveau de tension psychologique vécue par les directeurs et leurs enseignants et ont montré que les niveaux de tension psychologique des directeurs et enseignants étaient corrélés entre eux. Ils ont interprété l'existence de contagion émotionnelle à partir de la théorie du transfert (*crossover*). En effet, selon ces auteurs, ce serait l'augmentation de comportements négatifs des directeurs vivant une tension psychologique au travail qui entraînerait à son tour un niveau de tension psychologique plus élevé chez les

enseignants. Cette étude fut la première à montrer l'existence d'une relation entre un état affectif négatif des directeurs et enseignants. Les auteurs ont ensuite évalué la transmission de l'épuisement entre directeur et enseignant, mais les résultats du modèle d'équations structurelles se sont avérés non significatifs. Cette étude permet donc de montrer qu'il existe un lien entre la tension psychologique vécue au travail, mais non de l'épuisement chez les directeurs et enseignants. Il est toutefois important de noter que la vaste majorité des participantes à cette étude était des femmes (91% des directeurs d'école et 99% des enseignants). Certaines études tendent à montrer que les femmes ont davantage tendance à «attraper» les émotions des autres (Doherty, Orimoto, Singelis, Hatfield, et Hebb, 1995; Sonby-Borgström, Jönsson, et Svensson, 2008). Ainsi, un échantillon plus représentatif de la population générale aurait permis de tirer des conclusions plus fermes sur les résultats obtenus. Enfin, le fait de ne pas avoir utilisé une méthode d'analyse à multi niveaux, mais d'avoir plutôt opté pour l'utilisation d'équations structurelles nous oblige aussi à considérer les résultats avec une certaine retenue. En effet, les équations structurelles ne permettent pas de prendre en compte la non-indépendance entre les niveaux d'analyse (dans ce cas-ci entre les résultats des directeurs et ceux des enseignants), ce qui peut compromettre la validité des résultats.

Pour ce qui est de l'étude transversale de Johnson (2008) conduite auprès de 16 directeurs d'école et 112 enseignants, elle a montré, à l'aide de modèles linéaires hiérarchiques, que plus les directeurs exprimaient un affect positif, plus les enseignants démontraient eux aussi un tel affect. En se basant sur la théorie de la contagion émotionnelle d'Hatfield (1994), les auteurs ont inféré qu'il existait alors contagion émotionnelle, car la relation positive entre l'affect des directeurs et enseignants devenait de plus en plus forte lorsque la susceptibilité à la contagion émotionnelle des enseignants augmentait aussi. La susceptibilité à la contagion émotionnelle fait référence à l'empathie émotionnelle et représente une certaine caractéristique individuelle à imiter les expressions faciales et à synchroniser les expressions d'autrui (Doherty, 1997). De la

même manière, plus les directeurs exprimaient un affect négatif au travail, moins les enseignants susceptibles à la contagion émotionnelle démontraient un affect positif. Ces résultats ont aussi été obtenus en tenant compte de l'extraversion ainsi que de l'affectivité positive et négative des directeurs. Quoique les résultats se soient avérés concluants pour la contagion de l'affect positif, cela n'a pas été le cas pour l'affect négatif. En effet, la relation entre l'expression d'un affect négatif de la part des directeurs et l'expression d'un affect négatif chez les enseignants susceptibles à la contagion émotionnelle n'a pas été montrée. Cette étude permet donc de montrer qu'il existe une contagion de l'affect positif, mais non négatif entre directeurs d'établissements scolaires et enseignants. Il est intéressant de noter toutefois que l'auteur de cette étude rapporte avoir mesuré l'affect, mais que celui-ci ait été mesuré à un seul point temporel. En effet, l'affect est un état affectif plus large qui se déploie sur une plus longue période (Ekkekakis, 2012), il aurait donc été intéressant que cette étude ait un devis de recherche permettant de mesurer l'affect dans son ensemble.

Ainsi, bien que les conclusions de ces deux études nous permettent d'en connaître un peu plus sur la contagion émotionnelle entre une personne en autorité et un subordonné, elles sont très spécifiques au milieu de l'enseignement. Ce milieu comporte en effet certaines spécificités propres. Tel que mentionné par Johnson (2008), le rôle du directeur d'école peut être parfois plus distant à celui des enseignants et il a davantage la responsabilité d'offrir une vision et de la communiquer à son corps enseignant. Cet environnement de travail ainsi que les rôles propres à chacun peuvent être assez différents d'un milieu où gestionnaires et employés se côtoient plus fréquemment et doivent collaborer plus étroitement sur certains projets ou tâches. On peut donc noter un certain manque d'études réalisées en milieu naturel autre qu'un milieu académique portant sur la contagion d'états affectifs entre gestionnaires et employés, c'est-à-dire dans un contexte plus large que celui de l'enseignement.

Par ailleurs, les résultats non significatifs de l'étude de Johnson (2008) pour la transmission de l'affect négatif vont à l'encontre de la théorie de la contagion émotionnelle (Hatfield, 1994) stipulant que les états affectifs négatifs seraient plus facilement transmis que les états affectifs positifs. En ce sens, des études en laboratoire (Halverson, 2004; Lewis, 2000; Sy et al., 2005) ont d'ailleurs montré qu'autant les états affectifs positifs que négatifs exprimés par les questionnaires peuvent influencer les états affectifs des employés. Les résultats de ces études expérimentales sont présentés dans les paragraphes suivants.

Tout d'abord, une étude auprès d'étudiants universitaires visant à montrer la relation entre l'humeur d'une personne en autorité sur l'humeur et la performance de subordonnés dans des travaux d'équipe (Sy et al., 2005) a permis de montrer une contagion de l'humeur négative de la personne en autorité sur celle des subordonnés. En effet, les auteurs ont assigné un rôle d'autorité à des participants, puis leur ont induit une humeur positive ou négative, en leur montrant une vidéo soit drôle ou triste, selon leur condition. Par la suite, un travail d'équipe était assigné à chacune des équipes, et celle-ci devait être dirigée par la personne en autorité désignée. Les résultats ont montré que les étudiants supervisés par une personne présentant une humeur positive avaient eux aussi davantage tendance à rapporter une humeur positive. De la même manière, les individus supervisés par une personne présentant une humeur négative avaient eux aussi une humeur significativement plus négative que ceux étant supervisés par une personne présentant une humeur positive. Ces humeurs ont même influencé par la suite la performance aux travaux d'équipes de ces individus. En effet, les subordonnés supervisés par une personne d'humeur négative devaient déployer plus d'effort pour réaliser leurs tâches que ceux supervisés par une personne d'humeur positive. Les auteurs de cette étude n'ont pas pu s'avancer sur les mécanismes qui ont pu expliquer cette transmission de l'humeur ainsi que le lien avec la performance. Ils ont avancé l'hypothèse qu'il se pourrait que lorsque la personne en autorité exprimait une humeur positive celle-ci était

interprétée par les subordonnés par le fait qu'ils effectuaient du bon travail et qu'il s'agissait d'une invitation à se montrer agréables entre eux. À l'inverse, une humeur négative par la personne en autorité aurait pu être interprétée comme un indice que les subordonnés n'effectuaient pas un bon travail et qu'ils devaient fournir plus d'efforts. Cette étude a permis de montrer qu'autant l'humeur positive que négative d'une personne en autorité peut être transmise à des subordonnés. Cette transmission a aussi été liée à la performance des subordonnés, dans ce cas-ci les subordonnés d'humeur positive performaient mieux que ceux d'humeur négative. Cependant, il est à noter que cette étude a été réalisée auprès d'étudiants universitaires et que ceux-ci n'avaient pas de relation entre eux avant cette étude. Ainsi, dans un contexte réel de travail, on peut s'attendre à ce que la transmission d'états affectifs se produise différemment à cause de la nature de la relation de travail qui se bâtit à travers le temps. Cette étude nous donne tout de même un bon indicateur d'un phénomène qui pourrait se produire entre deux personnes de niveaux hiérarchiques différents, mais ses conclusions ne pourraient pas être transférées telles quelles dans un environnement réel de travail. Encore une fois, il est intéressant de noter que les auteurs de cette étude mentionnent avoir mesuré l'humeur, mais que celle-ci ait été mesurée suite à un événement très concis dans le temps. En effet, l'humeur est un état affectif qui se développe et se déploie sur une plus longue période de temps (Frijda, 2009). Le choix du terme «humeur» est à questionner dans cette étude. D'autres études permettant de mesurer l'humeur sur une plus longue période seraient ainsi nécessaires afin d'observer s'il s'agit d'un état affectif qui peut être transmis.

En ce qui a trait à l'étude de Lewis (2000), celle-ci a montré qu'il existe un lien entre l'expression émotive d'une personne en autorité et l'affect de subordonnés. En effet, les auteurs ont présenté aux participants, 368 étudiants universitaires, des vidéos de personnes en autorité exprimant différentes émotions (neutre, tristesse, colère). Ces personnes en autorité étaient en fait des acteurs et les participants avaient reçu comme instruction que la vidéo présentait le président de l'organisation fictive pour laquelle ils

travaillaient. Ainsi, la personne en autorité ne représentait pas leur gestionnaire direct, mais un cadre d'un niveau hiérarchique supérieur dans l'entreprise. Les personnes en autorité de l'étude annonçaient que l'entreprise vivait une année financière très difficile et que les subordonnés devaient donner une meilleure performance dans la prochaine année. Les personnes en autorité lisaient donc toutes le même script dans chacune des conditions expérimentales, mais changeaient leur ton de voix ou leurs comportements non verbaux pour représenter une émotion soit neutre, de tristesse ou de colère (c.-à-d., les trois conditions expérimentales). À la suite de ces vidéos, l'affect des participants a été évalué à l'aide de mesures auto-rapportées. Cet affect était rapporté en quatre catégories : nerveux, relaxe, enthousiaste, fatigué. Des analyses de variance ont été effectuées afin de comparer l'affect vécu par les participants ayant regardé la vidéo du leader neutre, triste ou en colère. Les résultats indiquent que l'expression d'émotions négatives par la personne en autorité augmentait l'affect négatif et diminuaient l'affect positif ressentis par les employés. Plus spécifiquement, lorsque la personne en autorité exprimait de la tristesse, les subordonnés rapportaient moins d'enthousiasme et plus de fatigue et lorsque la personne en autorité exprimait de la colère, les subordonnés rapportaient plus de nervosité et moins de relaxation. Il est toutefois important de noter que le design de l'étude attribuait une émotion spécifique à la personne en autorité (neutre, triste, en colère), mais que la mesure d'état affectif des subordonnés était plutôt une mesure d'affect. Ainsi, les résultats ne montrent pas une relation entre des états affectifs similaires, mais plutôt une émotion d'un côté et un affect de l'autre. Les auteurs présentent d'ailleurs leurs résultats comme un lien entre le ton émotionnel d'une personne en autorité et l'affect d'un subordonné. Les auteurs interprètent ces résultats comme une indication que, lorsqu'une personne en autorité exprime de la colère, les subordonnés interprètent cette information comme un besoin de travailler plus fort et de s'activer (expliquant la présence de nervosité), mais que lorsqu'une personne en autorité exprime de la tristesse celle-ci est plutôt acceptée passivement par les subordonnées (expliquant la présence de fatigue). Les auteurs n'ont toutefois pas mesuré ces interprétations. Il s'agit d'une explication intéressante, mais on peut se questionner si les

réactions émotives des participants en laboratoire sont similaires à celles vécues en milieu naturel. Par exemple, une étude de McColl-Kennedy et Anderson (2002) a révélé qu'un style de leadership non transformationnel était lié à un sentiment de frustration chez les employés, qui lui-même, était associé à une baisse de la performance. Ainsi, dans ce cas précis, un état affectif négatif est plutôt lié à une baisse de performance et non une activation comme il est mentionné par l'étude de Lewis (2000). D'autres études sont donc nécessaires pour bien comprendre le rôle des états affectifs chez les employés.

Enfin, l'étude de Halverson (2004) a aussi montré en laboratoire que l'affect négatif exprimé par une personne en autorité était lié positivement à l'affect négatif rapporté par des subordonnés. Dans cette étude, 42 étudiants universitaires se sont fait assigner le rôle d'un gestionnaire d'une équipe de recruteurs et se sont fait induire un affect positif ou négatif par les expérimentateurs. En effet, les expérimentateurs ont mentionné aux participants qu'ils pouvaient gagner un chèque-cadeau de 5 \$ pour leur participation. Deux conditions expérimentales ont été mises en place : la moitié des participants ont reçu une enveloppe leur indiquant qu'ils avaient gagné le chèque-cadeau, tandis que l'autre moitié ont reçu une enveloppe leur indiquant qu'ils n'avaient pas gagné. Les participants ont ensuite rempli un questionnaire évaluant leur affect. Par la suite, tous les participants devaient enregistrer une vidéo où on leur demandait de jouer le rôle du gestionnaire de l'équipe de recruteurs qui expliquait à ses employés les nouvelles procédures de recrutement pour l'entreprise afin d'améliorer leurs pratiques. Des 42 vidéos produites par les participants, quatre d'entre elles ont été retenues, dont deux représentaient un affect positif (ceux ayant gagné le chèque-cadeau de 5 \$) et deux un affect négatif (ceux n'ayant pas gagné le chèque-cadeau de 5 \$). Ces vidéos ont ensuite été visualisées par un autre groupe de participants auxquels les chercheurs ont attribué le rôle de subordonné. Ceux-ci étaient assignés aléatoirement à une vidéo présentant une des deux conditions (affect positif ou affect négatif) et devaient visionner la vidéo, comme s'il s'agissait de leur gestionnaire leur expliquant une nouvelle procédure de

travail. Suite à leur visionnement, les participants devaient compléter une mesure sur leur affect. À l'aide d'analyses de variance, il a été montré que l'affect du gestionnaire était transmis aux participants. D'une part, les employés qui étaient exposés à un gestionnaire présentant un affect positif présentaient un affect plus positif que les participants exposés à un gestionnaire présentant un affect négatif. D'autre part, les employés qui étaient exposés à un gestionnaire présentant un affect négatif présentaient un affect plus négatif que les participants exposés à un gestionnaire présentant un affect positif. L'auteure de cette étude interprète ces résultats sous la loupe de la théorie de la contagion émotionnelle d'Hatfield (1994). De plus, selon elle, la contagion se produirait davantage de la personne en autorité vers un subordonné, car une personne à niveau hiérarchique plus haut n'a pas nécessairement à être attentive à l'état affectif d'un subordonné, mais qu'à l'inverse il peut être risqué pour un subordonné de ne pas être attentif à l'affect exprimé par son supérieur. Ce serait par cette attention soutenue que la contagion aurait lieu.

Cette auteure a, par la suite, tenté de répliquer la contagion de l'affect négatif en milieu de travail, mais n'a pas obtenu de résultats significatifs. En effet, il s'agit de l'étude de Johnson (2008) rapportée précédemment (il s'agit de la même auteure, mais il semble qu'elle ait changé de nom de famille) qui a montré l'existence de contagion de l'affect positif et non négatif entre gestionnaire et employé. Selon cette auteure, la faible taille de l'échantillon ainsi que la désirabilité sociale ont pu contribuer aux résultats non significatifs pour l'affect négatif mesuré en milieu de travail. Elle n'élabore malheureusement pas son argumentaire en ce qui a trait à la désirabilité sociale. À notre avis, il se pourrait que la désirabilité sociale soit due au fait que les participants étaient moins enclins à dévoiler qu'ils vivaient un affect négatif dans un contexte réel de travail. En somme, ces deux études soutiennent donc le fait que les conditions ne sont pas semblables entre les études expérimentales et celles réalisées en milieu naturel et que les conclusions ne peuvent être automatiquement transférées.

Ainsi, l'existence d'une contagion d'états affectifs positifs et négatifs entre gestionnaire et employé demeure ambiguë. Les études en laboratoire nous montrent qu'il existe une contagion d'états affectifs positifs et négatifs dans un environnement contrôlé, mais les résultats des deux études répertoriées effectuées dans un environnement de travail révèlent à la fois une contagion de la tension psychologique au travail dans la première, puis une contagion de l'affect positif et non négatif dans la seconde. Ces résultats divergeant peuvent être attribuables aux différences entre les études à devis expérimentaux et celles effectuées en milieu naturel. Notamment, dans les études effectuées en laboratoire, les participants (des étudiants universitaires) n'ont pas de lien véritable avec les questionnaires de l'étude. Ainsi, il est plausible que le simple fait de « jouer le rôle de gestionnaire ou d'employé » en laboratoire ne permette pas de reproduire des conditions de validité écologique suffisamment comparables à celles du milieu de travail. Bien d'autres facteurs influencent potentiellement la contagion en milieu de travail. Il apparaît donc important d'étudier le phénomène de contagion émotionnelle entre gestionnaires et employés directement sur les lieux de travail afin de tenir compte des variables qui pourraient expliquer les résultats contradictoires obtenus en laboratoire par rapport aux études sur le terrain.

De plus, les études répertoriées permettent d'observer la contagion d'états affectifs à un seul point temporel, que ce soit les devis transversaux ou les études de laboratoires qui observent un événement très concis, et ce, malgré le fait que certaines d'entre elles affirment observer des états affectifs plus larges qui se déploient sur une période plus étendue (ex. humeur, affects). Il serait ainsi nécessaire de savoir, par le biais d'autres devis de recherche, si ce type d'états affectifs peut réellement être transmis entre gestionnaires et employés. Dans ce cas-ci, on pourrait parler de contagion de l'affect représentant une réponse émotionnelle plus globale. De ce fait, selon plusieurs auteurs, l'affect est un concept plus large qui regroupe autant l'humeur, les émotions ou l'état affectif d'une personne (*state affect*) (Watson, et al., 1988; Ekkekakis, 2012). Il serait

ainsi possible d'observer si la contagion émotionnelle est un phénomène qui influence les états affectifs qui se déploient sur une période plus longue que des émotions. Ainsi, à notre connaissance, il n'existe pas d'étude à l'heure à actuelle qui utilise un type de devis de recherche (contrairement au devis transversal couramment utilisé) permettant de mesurer la contagion d'états affectifs plus globaux tels que l'affect.

1.2.4 La contagion de l'épuisement professionnel

L'étude de l'épuisement professionnel est un domaine de recherche majeur en psychologie du travail et des organisations (Schaufeli et Greenglass, 2001). L'épuisement professionnel est défini comme un état psychologique négatif engendré par une incapacité de l'individu à affronter les demandes associées à son travail (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001). Maslach et Jackson (1981) ont défini l'épuisement professionnel selon trois dimensions : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la baisse du sentiment d'efficacité personnelle. L'épuisement émotionnel est caractérisé par un sentiment d'être surchargé et de ressentir une baisse de ressources physiques et émotionnelles, empêchant l'individu de faire face à cette surcharge (Maslach, Jackson et Leiter, 1997). La dépersonnalisation fait référence au développement d'attitudes cyniques envers le travail ainsi que des personnes côtoyées au travail. Taris et ses collaborateurs (2005) définissent la dépersonnalisation comme un mécanisme de défense que l'individu développe afin de se distancer de son travail qu'il trouve trop pénible à supporter. Finalement, la baisse du sentiment d'efficacité personnelle est caractérisée par une conviction croissante d'être incompetent au regard des exigences du poste occupé (Maslach et Leiter, 2008).

Puisque l'épuisement professionnel se manifeste par une multitude de symptômes physiques (ex. fatigue chronique, agitation, maux musculaires, etc.), cognitifs (ex.

sentiment d'impuissance, d'échec, perte de sens, etc.), comportementaux (ex. impulsivité, procrastination, hyperactivité) et affectifs (ex. sauts d'humeurs, humeur dépressive, peur incontrôlable, etc.), leur expression peut être perçue entre personnes partageant un même environnement de travail et, ainsi, se propager à ceux-ci (Bakker et al., 2005). En effet, ces symptômes peuvent se manifester à travers les interactions sociales par le biais des communications verbales et non-verbales. Tel que stipulé par la théorie de la contagion émotionnelle (Hatfield, 1994), le fait d'observer des réactions affectives non-verbales peut engendrer une contagion de ces états affectifs. Ainsi, une personne partageant son environnement de travail avec une autre personne exprimant des symptômes d'épuisement peut être «contaminée» par l'expression de cet épuisement. De ce fait, tout comme dans le cas des autres états affectifs, l'épuisement pourrait lui aussi se transmettre par mimétisme, c'est-à-dire de façon inconsciente ou de façon consciente, par l'écoute empathique d'une personne envers l'autre. De plus, comme stipulé par la théorie du *crossover* (Bakker et al., 2009), des personnes partageant un même environnement de travail peuvent se transmettre leur état affectif entre elles par les impacts sur leur environnement de travail. Ainsi, le fait de côtoyer une personne qui présente des symptômes d'épuisement peut créer une pression sur les personnes qui l'entourent, provoquant des conditions de travail délétères et ainsi provoquer l'apparition de symptômes d'épuisement chez elles aussi.

Les études qui se sont penchées sur le phénomène de la contagion de l'épuisement professionnel se sont donc basées autant sur la théorie de la contagion émotionnelle d'Hatfield (1994) que sur celle du transfert (*crossover*). Plus spécifiquement, la contagion de l'épuisement a été montrée entre enseignants (Bakker et Schaufeli, 2000), entre médecins (Bakker et al., 2001) et entre infirmières (Bakker et al., 2005), mais les études montrant la contagion entre gestionnaire et employé sont presque inexistantes.

D'abord, chez les enseignants, Bakker et Schaufeli (2000) ont effectué une étude transversale auprès de 154 participants où ceux-ci devaient indiquer leur propre niveau d'épuisement, leur perception du niveau d'épuisement de leurs collègues, leur susceptibilité à la contagion émotionnelle, de même que la fréquence à laquelle ils côtoyaient leurs collègues. Les résultats d'analyses de variance ont montré une corrélation positive entre l'épuisement professionnel perçu chez les collègues et l'épuisement du participant uniquement chez les employés qui avaient de fréquentes interactions avec leurs collègues et ceux qui étaient plus susceptibles à la contagion émotionnelle. La contagion émotionnelle a donc été inférée à l'aide de ces deux variables, car le lien entre l'épuisement de l'employé et celui perçu chez les collègues était non significatif lorsque l'employé était peu susceptible à la contagion émotionnelle ou lorsque les contacts étaient peu fréquents entre eux. Les auteurs ont interprété cette contagion à l'aide de la théorie de la contagion émotionnelle d'Hatfield (1994). Selon eux, le fait d'être exposé de façon soutenue à un collègue qui présente des symptômes visibles d'épuisement peut entraîner une forme d'empathie émotionnelle, ce qui résulte en une contagion de cet épuisement. Cette étude nous indique donc que l'épuisement professionnel peut être lié entre collègues qui partagent un même milieu de travail. Il faut toutefois prendre en considération que les états affectifs étaient mesurés à partir de la perception des participants sur l'état affectif de leurs collègues. Ainsi, les participants établissaient un jugement sur l'état de leur collègue qui pourrait, dans certains cas, ne pas s'avérer juste. En outre, il a été montré que le fait de mesurer toutes les variables à l'étude chez un même participant peut entraîner un biais de méthode de données communes (*common-method bias*). En effet, selon Podsakoff et collègues (2003), lorsque deux variables à l'étude sont mesurées par la même méthode (dans ce cas-ci une mesure auto-rapportée par le même participant), cette méthode peut entraîner une relation entre les variables à l'étude en plus de la corrélation que l'on désire mesurer. Ainsi, ce biais entraîne une explication supplémentaire à la relation observée. Les résultats de cette étude doivent donc être considérés avec cet élément en tête.

Ensuite, des résultats semblables ont été obtenus auprès de médecins généralistes. En effet, Bakker et ses collaborateurs (2001) ont effectué une étude transversale auprès de 507 médecins qui devaient indiquer leur niveau d'épuisement, leur perception du niveau d'épuisement de leurs collègues, ainsi que leur niveau de susceptibilité à la contagion émotionnelle. Des équations structurales ont été utilisées afin de tester le modèle selon lequel l'épuisement perçu chez les collègues et la susceptibilité à la contagion émotionnelle des participants étaient associés positivement à l'épuisement professionnel des participants. Les résultats ont montré que la susceptibilité à la contagion émotionnelle est un modérateur entre la perception d'épuisement chez les collègues et l'épuisement du participant. Ainsi, le lien entre l'épuisement perçu et celui vécu chez les médecins était plus élevé chez ceux qui présentaient une forte susceptibilité à la contagion émotionnelle. Sans avoir testé les mécanismes expliquant cette contagion, les auteurs émettent l'hypothèse que les médecins «attrapent» l'épuisement de leur collègue soit de façon inconsciente par mimétisme ou bien de façon consciente par empathie émotionnelle. Cette interprétation est ainsi directement liée à la théorie de la contagion émotionnelle d'Hatfield (1994). Cette étude permet de confirmer ce qui a été montré dans l'étude précédemment citée, c'est-à-dire que l'épuisement exprimé par un employé est lié à l'épuisement perçu chez un autre employé qui partage un même environnement de travail. Cependant, tel que pour l'étude précédemment citée, il est important de nuancer les résultats de cette étude. La méthodologie utilisée afin de mesurer les états affectifs des collègues ne permettait pas d'observer leur état affectif direct, mais plutôt la perception de l'état affectif de leur collègue, pouvant entraîner un biais de données communes (Podsakoff, MacKenzie, Lee, et Podsakoff, 2003). Une méthodologie où les états affectifs sont mesurés directement auprès des participants permettrait une plus grande validité des résultats.

Finalement, Bakker et ses collaborateurs (2005) ont effectué une étude transversale auprès d'un large échantillon d'infirmiers et infirmières (un total de 1849 infirmiers et

infirmières provenant de 12 pays) montrant qu'il existe un lien entre l'épuisement perçu chez les collègues et l'épuisement des participants. De plus, cette fois-ci la relation a été établie au-delà des facteurs organisationnels connus pouvant expliquer l'épuisement professionnel, soit les demandes au travail, la charge de travail et la latitude décisionnelle. Il semble donc que l'épuisement perçu chez les collègues ait un lien avec l'épuisement des employés même après avoir tenu compte des antécédents connus. Les auteurs ont interprété ce lien comme une contagion émotionnelle et affirment qu'elle aurait lieu de façon consciente ou inconsciente, mais ces hypothèses n'ont pas été testées. Il semble donc que la présence d'épuisement chez un employé puisse être liée au niveau d'épuisement perçu chez les collègues, et ce, même au-delà des facteurs organisationnels. Bien que cette étude nous permette d'ajouter un élément à notre compréhension du phénomène de contagion émotionnelle, les conclusions doivent encore une fois être prises avec un certain bémol vu la méthode utilisée pour mesurer les états affectifs des collègues de travail.

Par ailleurs, le phénomène de contagion d'états affectifs plus spécifiques a aussi été montré pour la dépression chez des dyades de colocataires. Une étude de Joiner (1994) effectuée auprès de dyades de nouveaux colocataires universitaires donnait le rôle de « donneur » et « receveur » à un des deux colocataires. Le degré de dépression de chacun des colocataires a été mesuré au début de la session et ensuite trois semaines plus tard. Les résultats de régression multiple ont montré que le degré de dépression au temps 1 du « donneur » prédisait le degré de dépression du « receveur » au temps 2. Ces résultats sont intéressants, car selon plusieurs études, il existerait une variance partagée entre l'épuisement professionnel et la dépression (Glass, McKnight et Valdimarsdottir, 1993). Ainsi, comme qu'il a été montré que la dépression peut être contagieuse, cela nous amène à penser que l'épuisement professionnel pourrait aussi l'être.

En ce qui a trait à la contagion de l'épuisement professionnel entre employés et gestionnaires, très peu d'études se sont penchées sur le sujet. À notre connaissance, une seule étude a permis de montrer l'existence d'une transmission de l'épuisement entre gestionnaire et employé. Il s'agit de l'étude de Huang et collègues (2016) effectuée auprès de 104 dyades de gestionnaires et employés sur une période de six mois. Dans cette étude, le niveau d'épuisement était mesuré autant chez les gestionnaires que chez les employés, puis le niveau de ressources personnelles et celles associées au travail était mesuré chez l'employé uniquement. Les résultats d'équations structurelles ont montré le rôle médiateur de la perte de ressources personnelles et organisationnelles dans la transmission de l'épuisement entre le gestionnaire et l'employé. Les auteurs se sont appuyés sur la théorie des demandes et ressources (Job-Demand Resource, JDR; Schaufeli et Taris, 2014) pour expliquer leurs résultats. En effet, il semblerait que les gestionnaires vivant de l'épuisement assumeraient un style de leadership plus «laissez-faire» ou abusif, ce qui pourrait avoir un impact sur les ressources qu'ils peuvent offrir à leurs employés. Ainsi, la baisse de ressources (qu'elles soient personnelles ou organisationnelles) chez l'employé entraînerait une augmentation de leur propre épuisement.

Ainsi, à notre connaissance, il semble qu'une seule étude terrain ait montré un lien entre l'épuisement professionnel de gestionnaire et employé. Cela offre une certaine indication que la transmission de cet état affectif peut se produire. Par contre, la majorité des études sur la contagion de l'épuisement a été effectuée entre collègues. Il serait donc nécessaire de comprendre plus en profondeur si une telle contagion existe réellement entre gestionnaire et employé en milieu de travail. Ceci permettrait de remplir un vide théorique, ajouterait aux théories existantes sur la contagion émotionnelle et permettrait de mettre en lumière un phénomène qui a reçu très peu d'attention.

1.2.5 La contagion de l'engagement

En plus de la contagion de l'épuisement, la contagion émotionnelle peut prendre d'autres formes en milieu de travail qui peuvent être bénéfiques. C'est le cas de la contagion de l'engagement. En effet, l'engagement a été associé à une meilleure performance ainsi qu'à des comportements de citoyenneté organisationnelle (Leiter et Bakker, 2010). Les employés engagés ont aussi moins l'intention de quitter leur emploi (Halbesleben et Wheeler, 2008). Ainsi, sa contagion peut être souhaitable dans une organisation.

Kahn (1990) est le premier à avoir conceptualisé le terme d'engagement. Il le définissait comme la connexion des employés envers leur travail. Selon Kahn (1990), l'engagement fait référence aux réactions émotionnelles que la personne exprime face aux événements qu'il rencontre au travail, à ses conditions de travail, à son rôle ainsi qu'au contexte plus global de son environnement de travail. Ainsi, les personnes qui sont engagées sont physiquement impliquées dans leurs tâches, sont cognitivement vigilantes et sont connectées aux autres de façon empathique. On peut donc noter une forte composante relationnelle et émotionnelle dans les premières définitions de ce concept.

Quelques années plus tard, le concept d'engagement a été repris par Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma et Bakker (2002b) qui le définissaient comme un état de fonctionnement optimal au travail. Plus précisément, il s'agit d'un état psychologique positif au travail engendrant un sentiment d'accomplissement et caractérisé par des comportements de vigueur, de dévouement et d'absorption au travail (Bakker et al., 2008). La vigueur est caractérisée par un haut niveau d'énergie permettant à l'individu de fournir l'effort nécessaire à l'atteinte de ses objectifs. Le dévouement constitue, quant à lui, un investissement soutenu dans le travail accompagné de sentiment d'enthousiasme, de fierté et d'inspiration au travail. En ce qui a trait à l'absorption, elle est définie comme le fait d'être totalement centré sur son travail, au point d'avoir de la difficulté à s'en

détacher. Bakker et collègues (2008), se basant sur la conceptualisation de Kahn (1990), ont stipulé que l'engagement possède des composantes à la fois physiques, cognitives et émotionnelles, c'est-à-dire que cet état influence les comportements au travail, la façon de réfléchir au travail et les émotions exprimées au travail. Lorsqu'une personne s'engage au travail, elle se connecte aux autres autant de façon physique, cognitive qu'émotive, et ce, en fonction du rôle qui lui est assigné dans l'organisation (Kahn, 1990). Ainsi, tout comme les symptômes d'épuisement professionnel mentionnés ci-haut, l'expression de l'engagement se manifeste d'une manière qui est perceptible par les autres et peut ainsi être transmise entre personnes partageant un même milieu de travail. Sa transmission peut aussi être expliquée par la théorie du transfert (*crossover*), montrant que cet état affectif pourrait être transmis entre personnes travaillant dans un même environnement de travail (Bakker et al., 2009). Ainsi, que ce soit par mimétisme, c'est-à-dire imiter de façon inconsciente les expressions faciales ou le ton de la voix d'une autre personne (Hess et Blairy, 2001), ou de façon consciente par écoute empathique (Stiff et al., 1988), l'engagement pourrait être transmis entre personnes partageant un même milieu de travail.

Des études ont d'ailleurs montré que l'engagement était transmissible d'un employé à l'autre. Une étude de Bakker et Xanthopoulou (2009) effectuée auprès de 62 dyades d'employés a montré que l'engagement exprimé par un employé peut être lié à l'engagement d'un de ses collègues. Ces auteurs ont mesuré le degré d'engagement d'un employé (nommé l'acteur) et d'un de ses collègues (nommé le partenaire) d'une façon quotidienne pendant cinq jours de travail. Les résultats d'analyses hiérarchiques multiniveaux ont montré que l'engagement de l'acteur était lié positivement à l'engagement du partenaire lorsque les deux protagonistes communiquaient fréquemment dans une journée. Selon les auteurs, les communications fréquentes permettent un canal où les charges émotionnelles peuvent être échangées, ce qui expliquerait le lien entre les niveaux d'engagement observés. Il est cependant à noter que dans cette étude les

employés devaient choisir eux-mêmes le partenaire avec qui ils voulaient compléter l'étude. Il se pourrait ainsi que les participants aient choisi une personne qu'ils appréciaient et qui leur ressemblait davantage. Il s'agit d'ailleurs d'une limite exprimée par les auteurs spécifiquement en lien avec les résultats obtenus.

Dans une étude transversale effectuée auprès de 2229 policiers répartis en 85 équipes de travail, Bakker et ses collaborateurs (2006) ont montré que l'engagement collectif exprimé au sein d'une équipe de travail peut être transmis aux individus qui constituent cette équipe. Les résultats d'analyses hiérarchiques multiniveaux ont montré que le degré d'engagement de l'équipe de travail était lié positivement au degré d'engagement exprimé de façon individuelle, et ce, en tenant compte des demandes et des ressources de chaque individu. Les auteurs ont appuyé leur interprétation du transfert de l'engagement de l'équipe vers les individus en se basant sur la théorie du *crossover* (Westman, 2001). En effet, selon eux le fait que l'affect présent dans le groupe soit positif (c'est-à-dire que le niveau d'engagement collectif est élevé) entraîne un climat de travail positif. Ainsi, les collègues qui partagent un environnement de travail positif ont accès à des conditions de travail positives, ce qui peut entraîner un niveau d'engagement plus élevé de leur part. Ceci étant dit, on peut se questionner s'il s'agit réellement d'un transfert d'engagement entre collègues ou simplement le fait que les équipes qui ont la chance d'avoir de bonnes conditions de travail vivent plus d'engagement. En effet, les différences en termes de conditions de travail n'ont pas été mesurées dans cette étude. Ainsi, ces études nous permettent tout de même d'observer qu'il existe un lien entre le niveau d'engagement vécu au sein de dyades de travail, de même qu'au sein d'équipes de travail.

Cependant, à ce jour, peu d'études se sont intéressées à la contagion de l'engagement entre gestionnaires et employés. En effet, les études invoquant la contagion émotionnelle des gestionnaires envers les employés utilisent plutôt le cadre théorique du leadership et relient d'autres variables positives au travail, telles que l'implication professionnelle ou la

performance. Une étude transversale de Cheng et ses collaborateurs (2012) a montré l'influence du leadership transformationnel sur l'implication au travail de l'employé (caractérisé par l'importance que l'individu accorde à son travail et à quel point il désire s'y investir), et ce, modéré par la contagion émotionnelle. Dans cette étude effectuée auprès de 210 militaires taïwanais, les auteurs ont mesuré la perception des employés du leadership transformationnel de leur supérieur, ainsi que la contagion émotionnelle de celui-ci (mesurée par le degré auquel il exprime ses émotions à travers ses communications avec les autres). Les participants ont aussi rapporté leur niveau d'implication au travail. Les résultats ont révélé que le leadership transformationnel est lié positivement à l'implication au travail des employés, et ce, par l'effet modérateur de la contagion émotionnelle. Ainsi, chez les gestionnaires présentant une forte contagion émotionnelle, le lien positif entre le leadership transformationnel et l'implication au travail était plus élevé lorsque les employés montraient une plus grande susceptibilité à la contagion émotionnelle. Plusieurs éléments sont toutefois à prendre en considération par rapport à la méthodologie utilisée dans cette étude. Premièrement, on peut se questionner sur la capacité de l'employé à mesurer le niveau de contagion émotionnelle de son gestionnaire. En effet, lorsque l'employé qualifie cette composante chez son gestionnaire il doit lui-même être en mesure de bien juger si son gestionnaire exprime plus ou moins ses émotions. Il se pourrait très bien que l'employé juge que son gestionnaire n'exprime pas beaucoup d'émotions dans ses communications, mais que l'employé ne les perçoit pas et ne remarque pas qu'il soit affecté par celles-ci. En effet, il a été montré qu'une personne peut «attraper» les émotions d'une autre sans s'en rendre compte et que les moindres comportements non-verbaux entraînent une contagion émotionnelle par mimétisme sans que l'on s'en aperçoive (Hatfield, 1994; McHugo et al., 1985). De plus, tel que mentionné pour d'autres études citées ci-haut, le fait de mesurer toutes les variables chez l'employé uniquement peut entraîner un biais de méthode de données communes (Podsakoff et al., 2003).

Par ailleurs, dans une étude de journaux de bord quotidiens effectuée sur une période de cinq jours, Tims et ses collaborateurs (2011) ont mesuré auprès de 42 participants leur perception du niveau quotidien de leadership transformationnel de leur supérieur, leur propre engagement ainsi que leur optimisme au travail. Leurs résultats indiquent que le leadership transformationnel des gestionnaires est lié positivement à l'engagement des employés à travers l'augmentation de leur optimisme au travail, qui est un médiateur complet dans cette étude. Il serait donc possible que les gestionnaires influencent positivement l'engagement des employés, et ce, en élicitant davantage d'optimisme chez ces derniers. Cette étude ne montre pas une contagion de l'engagement en tant que tel, mais permet de mettre en lumière que le gestionnaire peut jouer un rôle important par son style de leadership sur le niveau d'engagement de ses employés.

À notre connaissance, une seule étude a été effectuée sur la contagion de l'engagement entre gestionnaires et employés. Il s'agit d'une étude transversale de Gutermann et collègues (2017) effectuée auprès de 511 employés répartis auprès de 88 gestionnaires. Lors de cette étude, les auteurs ont mesuré une des composantes de l'engagement (l'absorption) auprès de gestionnaires et employés, puis ont demandé aux employés de qualifier la qualité de leur relation de travail. Les résultats ont montré un lien positif entre le niveau d'absorption des gestionnaires et celui de leurs employés, puis le fait que la qualité de la relation de travail joue le rôle de médiateur de cette relation. Cette étude indique donc que l'absorption du gestionnaire peut être liée au degré d'absorption vécu chez l'employé et ouvre la voie à d'autres études s'intéressant à la contagion de l'engagement dans les milieux de travail. De plus, le rôle de la qualité de la relation de travail semble être une avenue intéressante à explorer. Il est toutefois à noter que le rôle de la qualité de la relation de travail a été observé en lien avec seulement une des dimensions de l'engagement, soit l'absorption. Il serait intéressant de savoir si les autres dimensions de l'engagement (vigueur et dévouement) peuvent aussi être liées au rôle de la qualité de la relation de travail.

Comme l'engagement comporte des avantages autant pour l'entreprise que pour l'individu et qu'il semble pouvoir être transmis entre gestionnaire et employé, il est nécessaire de continuer dans cette voie afin d'observer si un gestionnaire engagé peut transmettre cet engagement à ses employés.

Ainsi, les études réalisées en milieu de travail offrent une base importante à l'avancement des connaissances sur la contagion émotionnelle entre gestionnaire et employé. Toutefois, le nombre limité d'études ainsi que la présence de résultats parfois contradictoires nous indique que certaines variables propres au milieu de travail, et qui ont été très peu étudiées jusqu'à maintenant, pourraient influencer la contagion de l'affect, de l'épuisement ou de l'engagement entre gestionnaire et employé. De ce fait, nous suggérons la qualité de la relation de travail comme une de ces variables à considérer. Les éléments théoriques associés à cette proposition sont présentés dans la section suivante.

1.3 La théorie LMX du leadership, un modèle de la qualité de la relation entre gestionnaire et employé

Une variable importante à prendre en considération dans une étude sur la contagion émotionnelle entre gestionnaire et employé est la qualité de leur relation de travail. La contagion émotionnelle ayant lieu lors d'échanges interpersonnels (Hatfield, 1994), il est primordial de prendre en compte la qualité de ces échanges. En effet, des études ont montré que la contagion émotionnelle était différente si l'on apprécie ou non la personne avec laquelle on interagit (Likowski et al., 2008). On peut donc inférer que les interactions ne seront pas les mêmes entre un gestionnaire et un employé partageant une bonne relation de travail qu'entre un gestionnaire et un employé ne partageant pas une bonne relation de travail. Dans cet ordre d'idées, la théorie Leader-Member Exchange

(LMX) du leadership suggère d'ailleurs qu'un gestionnaire développerait différentes qualités de relation de travail avec chacun de ses employés, ce qui teinterait par le fait même le style de leadership exercé avec chacun d'entre eux (Graen et Uhl-Bien, 1995). Cette théorie pourrait ainsi s'avérer pertinente à la compréhension du phénomène de contagion émotionnelle entre gestionnaire et employés.

La théorie LMX est basée sur un concept d'échange et de réciprocité entre le gestionnaire et l'employé (van Breukelen, Schyns et Le Blanc, 2006). D'un côté comme de l'autre, ces deux acteurs contribuent à la qualité de leur relation de travail en offrant certaines ressources à l'autre. L'employé offre la performance attendue par son gestionnaire, puis le gestionnaire offre des conditions de travail qui sont attendues par l'employé. Au sein de relations de travail de bonne qualité, les échanges sont davantage satisfaisants que dans les relations de moins bonne qualité où les ressources offertes ne correspondent pas aux attentes de chacun (Dansereau, 1995). C'est à partir de l'évaluation des échanges de réciprocité qu'employés et gestionnaires qualifient de bonne ou mauvaise la qualité de leur relation de travail.

Bien que le LMX réfère aux concepts de respect, de confiance et d'obligation, ceux-ci sont fortement corrélés et peuvent être regroupés autour d'une seule dimension, celle de qualité de relation de travail, tel que montré par une méta-analyse de Gerstner et Day (1997). Selon la théorie LMX, lorsque la qualité de la relation de travail est bonne, le gestionnaire développe un style de leadership transformationnel, alors que lorsque la qualité de la relation de travail est mauvaise, il développe plutôt un style transactionnel avec l'employé (Graen et Uhl-Bien, 1995). Dans les relations de type transactionnel, la relation se fonde principalement sur l'assignation par le gestionnaire de tâches à accomplir à l'employé et sur la performance de travail de ce dernier (Bass, 1985).

Plusieurs effets négatifs sont associés aux relations présentant un LMX faible, notamment moins de satisfaction au travail chez l'employé (Fisk et Friesen, 2012), d'implication au travail (Cheng et al., 2012) et de performance au travail (Chen, Lam et Zhong, 2012). De plus, il semble que dans les relations caractérisées par un LMX faible, l'employé reçoit moins de soutien de la part de son gestionnaire, ce qui peut aussi être lié à la santé psychologique au travail de l'employé (Thomas et Lankau, 2009).

Pour ce qui est des relations de type transformationnel, elles sont caractérisées par des échanges axés sur le respect, la confiance et l'obligation entre le gestionnaire et l'employé (Gerstner et Day, 1997). Dans ce type de relation, le gestionnaire offre plus d'opportunités de développement à l'employé, et en retour, ce dernier offre une performance allant au-delà du cadre de sa description de poste. La relation de type transformationnel est qualifiée d'optimale comparée à la relation de type transactionnel.

La façon dont la qualité de la relation de travail influence la contagion émotionnelle sera détaillée dans les sections suivantes, en commençant par la contagion d'états affectifs positifs et négatifs suivie par la contagion de l'épuisement et de l'engagement.

1.3.1 Le LMX et la contagion d'états affectifs positifs

Le type de relation de travail partagé entre gestionnaire et employé pourrait avoir une influence sur la contagion émotionnelle entre ceux-ci. En outre, selon plusieurs auteurs, le fait de partager une bonne relation avec une autre personne augmente la contagion émotionnelle, tandis que le fait de ne pas avoir une bonne relation avec une autre personne diminue la contagion émotionnelle. Par exemple, une étude expérimentale de Stel et collègues (2010) a montré que lorsqu'une personne a une opinion positive d'une autre personne, il y a augmentation de mimétisme. Cette étude, réalisée auprès de 50

étudiants universitaires, présentait aux participants une vidéo d'une femme en entrevue. Avant de regarder la vidéo, les participants devaient lire une description sur cette femme. Selon la condition dans laquelle le participant se trouvait, la femme était présentée positivement ou négativement. Les résultats de l'étude ont montré que les participants qui avaient reçu une description positive imitaient davantage les expressions faciales de la femme dans la vidéo que ceux qui avaient reçu une description négative.

Une autre étude expérimentale de Likowski et collègues (2008) a aussi montré qu'il y a moins de mimétisme des expressions faciales lorsqu'une personne n'apprécie pas l'autre personne avec qui elle interagit. Dans cette étude, 28 étudiantes universitaires se faisaient présenter des avatars représentant des hommes et des femmes affichant des expressions soit positives, neutres ou négatives. Lors de la présentation de l'avatar, les expérimentateurs décrivaient celui-ci à l'aide de différents adjectifs qui le présentaient comme étant une personne soit positive, neutre ou négative. Les résultats ont montré que les participants imitaient davantage les expressions faciales des avatars étant qualifiés de personnes positives, et moins celles des avatars négatifs, allant même jusqu'à présenter des expressions faciales incongrues à celles de l'avatar négatif.

Ces deux études nous indiquent que, lorsqu'une personne a une opinion positive d'une autre, il y a davantage de mimétisme d'expressions faciales positives. Bien que ces études aient été réalisées dans un contexte de laboratoire et qu'il ne s'agissait pas de gestionnaires et employés, le LMX représente tout de même un reflet de la qualité de la relation entre supérieur immédiat et employé (Graen et Uhl-Bien, 1995). Il serait donc possible de croire qu'au sein de relations avec un LMX faible il y aura moins de contagion d'états affectifs positifs, tandis que les relations avec un LMX élevé seront associées à plus de contagion d'états affectifs positifs. En effet, il semble que lorsque la relation entre gestionnaire et employé est bonne, le gestionnaire montre son appréciation par l'expression d'émotions positives (Glasø et Einarsen, 2008). De la même manière,

lorsqu'un employé qualifie sa relation de travail avec son gestionnaire de satisfaisante, il rapporte plus d'émotions positives au travail (Glasø et Einarsen, 2006). Il y aurait donc plus d'échanges d'émotions positives au sein de relations de bonne qualité, car chacun des membres de la dyade est satisfait de ses échanges avec l'autre. Une étude transversale de Fisk et Friesen (2012) effectuée auprès de 126 employés a d'ailleurs révélé que la qualité des relations entre gestionnaires et employés est liée positivement à la satisfaction au travail des employés.

Ainsi, bien qu'à notre connaissance cela n'ait jamais été testé jusqu'à maintenant dans d'autres études, il se pourrait que les dyades où la qualité de la relation de travail est élevée permettent l'émergence davantage d'états affectifs positifs au travail que les dyades où la qualité de la relation de travail est faible.

1.3.2 Le LMX et la contagion d'états affectifs négatifs

Pour ce qui est de la contagion d'états affectifs négatifs et du rôle modérateur du LMX, la relation semble différente, car leur charge émotionnelle peut être perçue différemment selon le type de relation de travail.

En effet, selon la théorie du Leader-Member Exchange (Graen et Uhl-Bien, 1995), un LMX élevé est associé à moins de stress au travail, de conflit de rôle ou d'ambiguïté de rôle. L'employé dans ce type de relation sait à quoi s'attendre avec son gestionnaire. Leurs échanges sont stables, plus harmonieux et l'employé reçoit le soutien nécessaire de la part de son patron. À l'opposé, dans les relations de mauvaise qualité, l'employé ressent plus d'ambiguïté, il se fait offrir moins d'opportunités par son patron et leur relation est plus instable (Gerstner et Day, 1997). Un employé évoluant dans une telle relation peut se sentir menacé et stressé au travail (Edwards, 1992).

Ainsi, il se pourrait que, lorsque le gestionnaire montre des états affectifs négatifs au sein d'une relation de travail de mauvaise qualité, l'employé se sente menacé par ceux-ci, car il se sent déjà dans une relation précaire. L'employé peut ainsi être plus affecté par l'expression de ces états affectifs négatifs qu'un employé qui partage une bonne relation avec son gestionnaire. Ainsi, tel que stipulé par la théorie du *crossover* (Westman, 2001), le transfert d'état affectif peut se produire lorsque les états affectifs d'une personne affectent le milieu ou les conditions de travail d'une autre personne, créant une certaine pression sur cette dernière et favorisant l'émergence d'un état affectif semblable. De plus, les employés ayant une moins bonne relation avec leur gestionnaire présentent plus d'émotions négatives au travail. D'ailleurs, une étude transversale réalisée par McColl-Kennedy et Anderson (2002) a révélé que le sentiment de frustration est un médiateur complet entre le leadership transformationnel et la performance de l'employé. Ainsi, la perception que le gestionnaire ne possède pas un style de leadership transformationnel est liée à une augmentation de la frustration chez l'employé, qui elle, est associée à une baisse de la performance. Dans le même ordre d'idées, l'étude de Likowski et collaborateurs (2008) citée précédemment a montré que lorsqu'une personne développe une attitude négative envers une autre, il y a contagion d'émotions négatives, et parfois même contagion d'émotions non congruentes à celles de l'autre, démontrant une incompréhension de ce qui est exprimé par l'autre personne. Dans le cas des relations de bonne qualité, une relation de confiance s'est installée entre supérieur immédiat et employé (Graen et Uhl-Bien, 1995). Cette confiance pourrait ainsi contrer l'effet menaçant des émotions négatives exprimées par le gestionnaire ou pallier les impacts négatifs que son état peut avoir sur les conditions de travail de l'employé.

Bien qu'à notre connaissance cela n'ait jamais été mis en lumière dans d'autres études auparavant, ces éléments nous indiquent que, lorsque le gestionnaire et l'employé ne partagent pas une bonne relation de travail, il pourrait y avoir davantage de contagion d'états affectifs négatifs entre eux.

1.3.3 Le LMX et la contagion de l'épuisement professionnel

Pour ce qui est de la contagion de l'épuisement professionnel, le même raisonnement s'applique. L'employé partageant une mauvaise relation de travail avec son gestionnaire pourrait se sentir plus menacé et donc sensible aux symptômes d'épuisement exprimés par ce gestionnaire. L'expression de l'épuisement du gestionnaire pourrait ainsi entraîner des conditions de travail délétères pour l'employé en créant un environnement de travail négatif. À notre connaissance, cette relation n'a toutefois jamais été établie dans d'autres études jusqu'à ce jour. De plus, tel que mentionné précédemment, les symptômes d'épuisement professionnel sont nombreux et peuvent être d'ordre émotif, comportemental, interpersonnel ainsi qu'attitudinal au travail (Kahill, 1988). L'épuisement peut donc être transmis d'une personne à une autre, en raison des symptômes observables. Dans le cas des relations de bonne qualité, l'employé est en confiance dans ses échanges avec son gestionnaire. Cette confiance pourrait ainsi jouer un rôle de protection contre les symptômes d'épuisement professionnel exprimés par le gestionnaire. Ainsi, il se pourrait qu'au sein de dyades qui ont une qualité de relation élevée il y ait moins de contagion d'épuisement entre gestionnaire et employé, comparativement aux dyades où la qualité de la relation est faible.

1.3.4 Le LMX et la contagion de l'engagement

En ce qui a trait à la contagion de l'engagement, le même raisonnement que celui de la contagion d'états affectifs positifs pourrait s'appliquer. Tel que mentionné précédemment, l'engagement peut aussi être transmis d'une personne à l'autre, et ainsi subir le même type d'influence que la transmission d'états affectifs positifs. L'étude de Tims et collaborateurs (2011) présentée précédemment a montré que le style de leadership peut avoir une influence sur l'engagement de l'employé à travers le lien sur

ses émotions au travail. Dans cette étude, l'optimisme est un médiateur complet entre un style de leadership transformationnel et le niveau d'engagement de l'employé. En outre, les employés ayant un gestionnaire présentant un leadership transformationnel présentaient plus d'engagement au travail, et ce, à travers l'augmentation de leur optimisme au travail. Le leadership transformationnel étant associé à des relations présentant un fort LMX (Graen et Uhl-Bien, 1995) il semble que, dans ce type de relation, le leader soit en mesure d'éliciter des émotions positives à l'employé à travers leurs interactions et ainsi augmenter l'engagement de l'employé. Un gestionnaire montrant un fort engagement aurait ainsi plus tendance à transmettre cet engagement à un employé avec qui il partage une bonne relation qu'avec un employé avec qui il ne partage pas une bonne relation.

D'un autre côté, les relations de travail avec un LMX faible sont qualifiées par une confiance plus basse de la part des deux individus l'un envers l'autre (Graen et Uhl-Bien, 1995). D'ailleurs, une revue de littérature de Chughtai et Buckley (2008) propose qu'une baisse de la confiance chez l'employé serait associée à des conséquences négatives telles que la baisse de l'engagement au travail. Il se pourrait donc que lorsque la confiance est affectée chez l'employé, celui-ci ne perçoive pas l'engagement exprimé par son supérieur immédiat ou, du moins, soit moins affecté positivement par celui-ci.

Récemment, l'étude de Gutermann et collaborateurs (2017), citée précédemment, a montré que la qualité de la relation de travail est un médiateur de la contagion d'une des dimensions de l'engagement (l'absorption) entre gestionnaire et employé. Les résultats obtenus révèlent que le niveau d'absorption au travail du gestionnaire influence positivement la qualité de la relation que l'employé partage avec son gestionnaire qui, à son tour, influence positivement le niveau d'absorption au travail de l'employé. Cette étude permet de soutenir l'hypothèse que la qualité de la relation de travail joue un rôle important dans la contagion d'une des dimensions de l'engagement entre gestionnaires et

employés. Les auteurs soutiennent toutefois que le LMX joue un rôle de médiateur, car il représenterait le mécanisme expliquant cette contagion. Pour arriver à cette conclusion, Gutermann et ses collaborateurs (2017) se basent sur la théorie du *crossover* qui considère que les échanges interpersonnels représentent des médiateurs au processus de transfert d'états affectifs. En effet, selon Westman et Vinokur (1998), au sein de couples de travailleurs, le transfert d'un état affectif négatif entre deux personnes (tel que la dépression dans leur cas) serait dû aux comportements non adaptés effectués par un des partenaires sur l'autre. L'état dépressif du deuxième partenaire serait donc expliqué par les comportements délétères du premier partenaire. Ce principe est donc repris par Gutermann et ses collaborateurs (2017), mais pour un état positif, tel que l'absorption au travail. Ainsi, selon eux, un gestionnaire engagé met en œuvre davantage de comportements permettant l'établissement d'une bonne relation avec l'employé, ce qui, par la suite, a un impact positif sur l'engagement de l'employé. Les auteurs indiquent qu'ils n'ont pas considéré le LMX comme modérateur, car, dans ce cas, il faudrait considérer le LMX comme indépendant à l'engagement.

Dans le cas de la présente étude, et tel que présenté précédemment, le type de relation qu'une personne partage avec une autre est plutôt considéré comme un élément indépendant qui modère la contagion émotionnelle entre ces deux personnes. Dans le cas présent, il se pourrait qu'un gestionnaire engagé partage une bonne relation avec un employé, mais une mauvaise avec un autre. En effet, selon la théorie du LMX (Graen et Uhl-Bien, 1995), un même gestionnaire peut partager une bonne relation avec un employé, mais une mauvaise relation avec un autre. Ainsi, il se pourrait que l'engagement du gestionnaire ne soit pas spécifiquement associé à la qualité de la relation de travail qu'il possède avec un employé, mais il s'agit d'un état indépendant au gestionnaire. De plus, tel que montré par Likowski (2008) et McIntosh (2006), la qualité de la relation entre deux personnes modère la contagion émotionnelle, c'est-à-dire qu'une bonne relation augmente la transmission d'états affectifs positifs et qu'une mauvaise

relation augmente la transmission d'états affectifs négatifs. Dans le cas de la présente thèse, le LMX est donc étudié comme un modérateur, car il ne représente pas un mécanisme, mais plutôt une condition affectant l'amplitude du lien entre l'engagement ou l'épuisement du gestionnaire et de l'employé. Ainsi, le rôle du LMX nous permet davantage de répondre à la question «quand» l'effet aura lieu, plutôt que «comment» (Hayes, 2013).

Il est important de faire cette nuance, mais, comme le mentionne Hayes (2013), une même variable peut à la fois jouer un rôle médiateur ou modérateur selon la conceptualisation théorique que l'on en fait. Ainsi, le manque d'étude sur le rôle du LMX dans la contagion émotionnelle ne nous permet pas encore d'affirmer s'il joue un rôle de médiateur ou de modérateur pour l'instant. Par contre, il nous semble que, compte tenu de la conceptualisation théorique du LMX, il serait plus juste de le considérer comme un modérateur de la contagion émotionnelle.

1.4 Objectifs et contenu de la thèse

1.4.1 Objectifs de la thèse

L'objectif principal de cette thèse est d'évaluer empiriquement un modèle de contagion émotionnelle entre gestionnaires et employés en considérant la qualité de leur relation de travail (Figure 1, Appendice A). Ce modèle, élaboré en fonction du contexte théorique présenté dans la section précédente, permettra de déterminer le lien entre l'affect, l'épuisement et l'engagement du gestionnaire d'un côté, et l'affect, l'épuisement et l'engagement de l'employé de l'autre. De plus, le rôle modérateur de la qualité de leur relation de travail sera aussi évalué dans ce modèle. De façon plus spécifique, la première étude de ce programme de recherche permettra d'évaluer la contagion de l'affect positif

et négatif entre gestionnaire et employé à l'aide d'un devis à mesures répétées effectuées aux trois mois, sur une période totale de six mois. La deuxième étude, quant à elle, permettra d'évaluer la contagion de l'engagement et de l'épuisement à l'aide d'une étude transversale.

1.4.2 Contenu de la thèse

Cette thèse comporte quatre chapitres. Le premier porte sur le contexte théorique et l'état des connaissances actuelles en ce qui a trait à la contagion émotionnelle entre gestionnaire et employés. Plus spécifiquement, il a été question du concept de contagion émotionnelle, des quatre types de contagion émotionnelle en milieu de travail, puis du rôle de la qualité de la relation de travail (LMX) dans le phénomène de la contagion émotionnelle.

Le deuxième chapitre présente une continuité des études portant sur la contagion d'états affectifs, mais ajoute une contribution à certaines études portant sur la contagion d'états affectifs plus globaux. Ainsi, ce chapitre rapporte, sous la forme d'un article scientifique, les résultats d'une étude empirique évaluant le modèle de contagion émotionnelle proposé selon une méthodologie en trois phases effectuées sur une période de six mois. L'étude a été effectuée auprès de dyades d'employés et gestionnaires, soit 176 employés répartis auprès de 29 gestionnaires. Les participants étaient répartis au sein de cinq concessionnaires d'une entreprise de vente automobile de la grande région de Montréal qui se sont portés volontaires pour participer à une étude sur les émotions vécues en milieu de travail. Cette étude a comme but de déterminer si la contagion de l'affect positif et négatif est modérée par le Leader-Member Exchange (LMX). Il est stipulé que le LMX augmente la contagion de l'affect positif et diminue la contagion de l'affect négatif. Les employés et gestionnaires ont rapporté à chaque temps de mesure leur affect positif

et négatif vécu au travail, puis les employés uniquement ont qualifié la qualité de leur relation de travail avec leur gestionnaire, et ce, à chaque temps de mesure également. Les analyses de modélisation hiérarchique à trois niveaux ont été effectuées afin de tester les hypothèses proposées. Les résultats sont par la suite présentés en détail dans l'article, suivis d'une discussion, des forces et limites de l'étude et, finalement, des recommandations pour de futures études.

Le troisième chapitre présente une contribution supplémentaire en ce qui a trait à la contagion d'états affectifs très peu étudiés entre gestionnaires et employés, c'est-à-dire la contagion de l'épuisement et de l'engagement. Ainsi, ce chapitre rapporte, sous la forme d'un article scientifique, une deuxième étude évaluant un modèle de contagion de l'épuisement ainsi que de l'engagement entre gestionnaire et employé à travers l'effet modérateur du LMX. Il est stipulé que celui-ci diminue la contagion de l'épuisement et augmente la contagion de l'engagement. Il s'agit d'une étude transversale effectuée auprès de dyades d'employés et de gestionnaires, soit 79 employés répartis auprès de 16 gestionnaires. Les participants provenaient de trois entreprises de la grande région de Montréal qui se sont portées volontaires, et la plupart d'entre eux travaillaient dans le domaine du service à la clientèle. Des analyses de modélisation hiérarchique à deux niveaux ont été effectuées afin de tester les hypothèses proposées. Les résultats sont par la suite présentés en détail dans l'article, suivis d'une discussion, des forces et limites de l'étude et, finalement, des recommandations pour de futures études.

Finalement, le quatrième chapitre présente les résultats globaux des deux articles de cette thèse, suivis d'une discussion générale. Les forces et faiblesses de ce programme de recherche sont ensuite présentées, suivies des implications théoriques et pratiques. Les constats et suggestions pour les futures études portant sur la contagion émotionnelle sont présentés en guise de conclusion.

CHAPITRE II

LMX AND POSITIVE EMOTIONAL CONTAGION BETWEEN SUPERVISOR AND EMPLOYEE

LMX AND POSITIVE EMOTIONAL CONTAGION BETWEEN
SUPERVISOR AND EMPLOYEE

Marjolaine Beaudry and Julie Ménard

Université du Québec à Montréal

Authors' Note

Marjolaine Beaudry, Department of Psychology, Université du Québec à
Montréal, CP 8888, Centre-Ville Station, Montréal, Québec H3C 3P8,
beaudry.marjolaine@courrier.uqam.ca.

Julie Ménard, Ph.D., Département de Psychologie, Université du Québec à
Montréal, CP 8888, Centre-Ville Station, Montréal, Québec H3C 3P8,
menard.julie@uqam.ca.

This research was funded in part by the Québec Fund for Research in Health
(Fonds de Recherche en Santé du Québec). We would also like to thank Jill
Vandermeerschen for her contribution to the data analysis conducted for this article.

Corresponding author: Marjolaine Beaudry:
beaudry.marjolaine@courrier.uqam.ca

Article to be submitted to Leadership and organizational studies

RÉSUMÉ

Une composante essentielle du rôle d'un gestionnaire est sa capacité à exprimer ses états affectifs et à en évoquer certains chez ses employés. Bien que des études aient montré qu'il existe une forme de contagion émotionnelle entre gestionnaires et employés, leurs résultats sont contradictoires. La majorité des études sur ce sujet est de nature expérimentale et montre une contagion d'états affectifs positifs et négatifs (Halverson, 2004; Lewis, 2000; Sy, Côté et Saavedra, 2005) tandis qu'une étude terrain montre que seulement l'affect positif et non négatif est transmis entre gestionnaire et employé (Johnson, 2008). De plus, aucune étude n'a considéré la qualité de la relation de travail entre le gestionnaire et l'employé comme variable affectant ce phénomène. Cette étude terrain en trois volets effectuée sur une période de 6 mois auprès de 176 employés et 29 gestionnaires a pour but de déterminer s'il existe une contagion de l'affect positif et négatif entre eux et si cette contagion est modérée par le leader-member exchange (LMX), ce dernier augmentant la contagion de l'affect positif et diminuant la contagion de l'affect négatif. Les employés et gestionnaires ont rapporté leur affect positif et négatif vécu au travail, puis les employés uniquement ont qualifié la qualité de leur relation de travail avec leur gestionnaire. Les analyses de modélisation hiérarchique à trois niveaux ont révélé qu'il existe un lien entre l'affect positif des gestionnaires et employés seulement au sein des dyades où le LMX était élevé. Les résultats montrent qu'il n'existe pas de lien entre l'affect positif dans les relations où le LMX est faible ou moyen. Le lien entre l'affect négatif s'est avérée non significatif, et ce même lorsque le LMX était considéré. Les résultats ainsi que les implications de cette étude sont expliqués plus en détail.

Mots clés : contagion émotionnelle, affect positif, affect négatif, qualité de la relation de travail (LMX)

Abstract

An essential component of a supervisor's role is the capacity to express his/her own affective state and evoke certain affective states in his/her employees. Although studies have shown that a form of emotional contagion exists between supervisors and employees, their results are contradictory. The majority of the studies on this subject is experimental and shows contagion of both positive and negative affective states (Halverson, 2004; Lewis, 2000; Sy, Côté, et Saavedra, 2005), whereas a field study shows that only positive affect and not negative affect is transmitted between supervisor and employee (Johnson, 2008). Moreover, no study has considered the quality of the work relationship between supervisor and employee as a variable affecting this phenomenon. The aim of this three-wave field study of 176 employees and 29 supervisors, conducted over 6 months, was to determine if there is contagion of positive and negative affect and if this contagion is moderated by leader-member-exchange (LMX), which increases contagion of positive affect and lowers contagion of negative affect. Employees and supervisors reported their positive and negative affect experienced at work, and employees were asked to rate the quality of their work relationship with their supervisor. Three-level hierarchical modelling analyses revealed a link between positive affect of supervisor and employee in high-quality LMX dyads only. There was no link between positive affect in medium to low-quality LMX dyads and no link between negative affect, even when LMX was considered. Findings and implications are discussed in detail.

Keywords: Emotional contagion, Positive affect, Negative affect, Leader-member exchange (LMX)

Introduction

Several authors have agreed that an important part of the supervisor's role is to express his/her affective states to his/her employees, and to try to evoke certain affective states in them (Humphrey, 2002). Thus, the affective component is an important part of the supervisor's role, and can be used by the supervisor to influence the affect, cognitions and behaviours of his/her employees (Sy et al., 2005). A study by Newcombe & Ashkanasy (2002) showed that the emotional content of a supervisor's message has a greater influence on his/her employees than its objective content. The supervisor's ability to exercise emotional influence can have important consequences for both the organization and the individuals working within it. Supervisors who manage their own affective state and those of their employees are more likely to be perceived as effective leaders by the latter (Dasborough et Ashkanasy, 2002). Several studies have shown that when the supervisor elicits the expression of positive affective states among his/her employees they perform better at work, and inversely, perform less in the presence of negative affective states (Humphrey, 2002; McColl-Kennedy et Anderson, 2002). Consequently, it is important to better understand the influence of supervisors' affective states on their employees, and, in particular, how this influence operates.

Some authors who have studied the emotional influence supervisors have on their employees have explained this process by means of the phenomenon of emotional contagion (Tee, 2015). Indeed, since supervisors and employees exchange a range of affective states, both positive and negative, during their interactions (Dasborough, 2006;

Glasø et Einarsen, 2006), it would seem that this transmission occurs through emotional contagion. Furthermore, according to emotional contagion theory, a supervisor can transmit affective states to employees either consciously or unconsciously (Hatfield, 1994; Stiff, Dillard, Somera, Kim, et al., 1988). Few studies have measured the transmission of analogous affective states between supervisors and employees, and with mitigated results. Indeed, laboratory studies (Halverson, 2004; Lewis, 2000; Sy et al., 2005) have shown contagion of both positive and negative affective states, and one field study shows contagion of positive affect only (Johnson, 2008). Those results might be due to the fact that laboratory studies could not capture the conditions of real relationships between supervisors and employees, as they were performed with academic students. Direct emotional contagion between supervisors and employees in the workplace thus remains ambiguous. These results indicate that there may be other variables that have an influence on the process of emotional contagion in the workplace, which would explain the variation in outcomes.

One variable that has not been considered to date in studies on emotional contagion is the quality of the work relationship shared by the supervisor and his/her employees. Since emotional contagion takes place during interpersonal exchanges (Hatfield, 1994), it is essential to take into account the quality of these exchanges between supervisor and employee. Moreover, studies have shown that emotional contagion differs depending on whether or not one appreciates the person with whom one is interacting (Likowski, Mühlberger, Seibt, Pauli, et Weyers, 2008). Thus, LMX

(Leader-Member Exchange), which represents the quality of the work relationship between supervisor and employee (Graen et Uhl-Bien, 1995), is an important avenue to consider in analyzing the process of emotional contagion. Considering that high-quality LMX is associated with a positive effect on employee affective state, and low-quality LMX with a negative effect (Graen et Uhl-Bien, 1995), the moderating role of the work relationship in the contagion of positive and negative affective state will be evaluated in this study. This study will investigate whether a good work relationship lowers transmission of negative affect and increases positive affect, whereas a poor relationship increases transmission of negative affect and decreases transmission of positive affect.

The aim of this article is thus to determine whether there is contagion of positive and negative affect between supervisors and employees, while considering the quality of the work relationship as a moderator of the process of emotional contagion. The hypotheses developed based on theoretical and empirical knowledge are presented in the following section.

Emotional contagion between supervisors and employees

According to Hatfield (1994), emotional contagion is a phenomenon according to which a person "catches" the emotions of another, either consciously or unconsciously. This contagion can occur through "mimicry", in which the individual unconsciously and automatically mimics the facial expressions or posture of the other, and comes to

experience the same emotions as the other (Lishner, Cooter, et Zald, 2008). Contagion can also occur consciously, when a person shows empathy toward another through empathetic listening (Stiff et al., 1988). In this case, one person uses empathetic listening, to put him/herself in the shoes of the other person, who is describing a situation he/she experienced. Other authors have explained emotional contagion through the crossover theory which stipulates that the affective state of one person can impact the affective state of another because of the influence of those states on the work environment they share (Westamn, 2001). Therefore, if a person expresses a certain affective state, this state will have an impact on the working conditions of the other person, which in return can affect his/her affective state and match the one of the first person.

In the workplace, emotional contagion has been observed between supervisor and employees but in the academic environment only. First a study from Westman and Etzion (1999) showed that the psychological tension experienced by school principals is linked to the psychological tension experienced by teachers. In the same vein, a study from Johnson (2008) showed that the positive affect of school principals are linked to the positive affect of teachers. Those studies help us to shed a new light on emotional contagion between supervisor and employees, but they remain specific for the academic field.

The researchers that study emotional contagion have generally identified the direction of contagion as being from supervisor to employee (Tee, 2015). Indeed, due to the hierarchical nature of their relationship, employees are more susceptible to listen to

what their supervisor expresses, and the latter, due to a desire to influence the other, is more inclined to express his/her affective states in order to have an impact on his/her employees (Sy et al., 2005). This dynamic shows that the relationship shared by supervisor and employee is a fertile environment for the emergence of emotional contagion. However, little is known about this phenomenon, since few of the field studies conducted have shown direct contagion of analogous affective states (both positive and negative ones) between supervisors and employees. Consequently, the sections to follow will examine the contagion of positive and negative affective states in more detail.

Contagion of negative affect between supervisors and employees

Through their interactions, supervisors can have an influence on the negative affective states employees experience at work, which can have important consequences for the individual and the organization. Indeed, a study by McColl-Kennedy & Anderson (2002) showed that supervisors' leadership style influences employees' feelings of frustration, which, in turn, influence their work performance. According to these authors, the supervisors' negative influence leads employees to develop feelings of frustration at work, which leads them to believe it isn't worth making an effort on the job.

Nonetheless, the supervisors' influence can also be linked to negative affective states he/she expresses. Indeed, an experimental study by Newcombe & Ashkanasy (2002) showed that a supervisor who shows negative emotions while giving feedback to

employees was perceived negatively by them, even if the feedback was positive in nature. These researchers thus concluded that the emotional content of the supervisor's message had more influence than its objective content.

A few experimental studies showed direct contagion of negative affective states between supervisors and employees. It has to be noted that those studies were performed with participants that were not real supervisors and employees and could not replicate the exact ecological conditions of field studies. Nonetheless, a study by Sy and colleagues (2005) showed that a team whose supervisor demonstrates negative mood toward subordinates is less coordinated and must expend greater effort to accomplish a task than a team whose supervisor demonstrates a positive mood. The term mood has to be taken with a certain reserve though because the authors measured it after a precise intervention which took place in a concise point in time. Hence, mood is an affective state that develops over time (Frijda, 2009).

Other experimental studies showed that negative affect (Halverson, 2004; Lewis, 2000), can also be transmitted between supervisor and employee. Once again, the affect that was observed in those studies were also measured only in one point of time. We might question if they do not represent more of a transmission of emotions, which are defined as a more sudden affective state (Levenson, 1999). Moreover, the experimental design of the studies permitted the expression of an emotional response after a specific stimulus. Therefore, to be able to capture the whole spectrum of affective states, we suggest that the transmission of affect between supervisor and employee would

contribute to a more global understanding of emotional contagion. In fact, according to some authors, affect is a concept that encompasses emotions, moods and state affect (Watson, Clark, et Tellegen, 1988; Ekkekakis, 2012). Also, the notion of affect would be measured in a more valid way on a more extended period because it is known to unfold on a longer time span (Ekkekakis, 2012). To respond to those concerns, we express the following hypothesis:

Hypothesis 1: The negative affect experienced over a period of six months by the supervisor will be positively linked to the negative affect experienced by the employee over a period of six months.

Contagion of positive affect between supervisors and employees

Contagion of positive affect between supervisors and employees is desirable for both organizations and the individuals working in it. Indeed, when a supervisor expresses positive affective states at work, this positively influences the affect, cognition and behaviour of his/her employees (Sy et al., 2005). For example, McColl-Kennedy & Anderson (2002) showed that a supervisor can have a positive influence on his/her employees' feelings of optimism through his/her leadership style; this in turn influences their performance. Another study, by Tims and colleagues (2011), showed that a supervisor with a transformational leadership style can influence his/her employees' engagement by increasing their level of optimism at work. Even if those are not examples

of direct contagion, these studies nevertheless show that positive affective states expressed by the supervisor can shape the affective states experienced by his/her employees.

Researchers who have studied direct contagion of positive affective states between supervisors and employees have shown contagion of positive affect (Halverson, 2004; Johnson, 2008) and positive mood (Sy et al., 2005), both at the individual and team levels. However, to be able to capture the unfolding of affect, it will be more valid to measure this state on a longer term basis than what has been done in those previous studies. In light of this information, the hypothesis is as follows:

Hypothesis 2: The positive affect experienced over a period of six months by the supervisor will be positively linked to the positive affect experienced by the employee over a period of six months.

Although these observations provide greater insight into the supervisors' emotional influence on his/her employees, the process of emotional contagion is still little understood. Indeed, very little is known about the elements that may moderate this phenomenon. The following section will examine a variable that has received very little attention to date, and yet can offer a new perspective: the quality of the work relationship between supervisor and employee (or more commonly referred to as the Leader-Member Exchange, or LMX).

The role of LMX in emotional contagion

An important variable to consider in studying emotional contagion between supervisor and employee is the quality of their work relationship. Since emotional contagion occurs during interpersonal exchanges (Hatfield, 1994), it is essential to consider the quality of these exchanges between supervisors and employees. One can well imagine that interaction will not be the same between a supervisor and an employee who enjoys a good work relationship, versus a similar dyad who do not. A recent leadership approach suggests that a supervisor develops different quality of work relationship with each of his/her employee, which would therefore colour the leadership style adopted with each of them (Graen et Uhl-Bien, 1995). This approach is called Leader-Member Exchange (LMX).

LMX theory is based on a concept of exchange and reciprocity between supervisor and employee (van Breukelen, Schyns, et Le Blanc, 2006). Each of the two actors contributes to the quality of their work relationship by offering certain resources to the other. In high-quality work relationships, these exchanges are more satisfying than in low-quality relationships, where the resources each actor offers to the other do not correspond to their expectations (Dansereau, 1995). Furthermore, relationships in which LMX is of high quality are characterized by exchanges based on respect, trust and obligation between supervisor and employee, which is less the case in relationships in which LMX is of low quality (Gerstner et Day, 1997).

The notion of trust is an essential element to consider in the context of contagion of negative affective states between supervisor and employee. Indeed, it has been shown that trust is one of the most important elements of the relationship between them (Chen, Lam, et Zhong, 2012). In fact, because of the hierarchical distance between supervisor and employee, the status of the latter is more vulnerable. It is therefore essential that the employee feels confident in the relationship, otherwise, he/she can feel vulnerable, as well as threatened and stressed at work (Edwards, 1992). As a result, in relationships in which LMX is of low quality, the level of trust is also affected. This lack of trust in low-quality work relationships can lead an employee to feel threatened when the supervisor shows negative affective states, since the employee already feels in a precarious relationship. Such an employee can thus be more affected by the expression of negative affective states than another who has a good relationship with his/her supervisor. This is in line with the crossover theory that specifies that when a person expresses a negative affective state this can affect the work environment and work conditions of another person sharing the same environment which will affect the affective state of the second person (Westman, 2001). Therefore, an employee in a low-quality relationship can perceive a greater impact on his work conditions when his/her supervisor expresses negative affective states. Conversely, high-quality LMX is associated with low stress at work, and low role conflict or ambiguity (Harris et Kacmar, 2006). An employee in this type of relationship knows what to expect from his/her supervisor, their exchanges are stable, harmonious, and the employee receives the support required from his/her superior.

Thus, in the case of good quality relationships, a relationship of trust is established between supervisor and employee (Graen et Uhl-Bien, 1995). The presence of this trust may counter any potential feelings of threat from negative affect expressed by the supervisor. In light of this information, the hypothesis is:

Hypothesis 3a: Over a period of six months, the positive link between supervisors' negative affect and employees' negative affect will occur when LMX is low, but not when LMX is medium or high.

In regard to contagion of positive affective states, the inverse effect is expected. Indeed, according to emotional contagion theory, there is a high level of contagion of positive emotions when a person appreciates the individual with whom he/she is interacting (Stel, van Baaren, et al., 2010). According to several authors, sharing a good relationship with another person also increases contagion of positive emotions (Likowski et al., 2008; Stel, Blascovich, et al., 2010). Inversely, not having a good relationship with another person lowers contagion of positive emotions. Based on these observations, the hypothesis is:

Hypothesis 3b: Over a period of six months, the positive link between supervisors' positive affect and employees' positive affect will occur when LMX is high, but not when LMX is medium or low.

Method

Procedure

The data for this study was collected on a three-wave design. This design provides very interesting benefits. First, it allows the measurement of affect on a longer term basis (six months in this case), which is in line with the theoretical meaning of affect. Indeed, affect is a state that unfolds on a longer period. Second, when collecting data on more than one occasion, we lessen the influence of other external factors that could have an influence on the results we are trying to observe (Hoffman, 2015) (for example if the data is collected on a day where the supervisors or employees receive bad or good news from the company they work for).

Hence, the data were collected from French-speaking employees and supervisors working in five branches of a Canadian automobile dealer who volunteered to participate. This industry was selected because the employees and supervisors in this work environment have frequent interaction together. It has been shown that the frequency of interactions between people increases chances of emotional transmission (Bakker et Xanthopoulou, 2009). The study was presented to the participants as a project on emotions experienced at work. A total of three questionnaires were sent out at three-month intervals over a period of six months. Questionnaires were always sent following the same procedure: an electronic questionnaire was emailed to an internal contact person in each branch, who forwarded the document electronically to all employees and

supervisors. Consent was obtained at the first questionnaire only and participants were told that they would be solicited for two other questionnaires. The participants were told that if they answered all three questionnaires they would be participating in a draw to win an electronic device.

Participants were asked to identify themselves in the questionnaire, and to mention the name of their supervisor. Subsequently, for each of the measurement times, names of supervisors mentioned by employees were matched with those of supervisors who completed the questionnaire. A code that could only be accessed by the research team was attributed to the dyads in order to ensure confidentiality. The final sample was composed only of employees whose supervisors completed the questionnaire, and vice versa. Certain respondents could be considered simultaneously as employees (if they had identified a supervisor who also completed the questionnaire) and supervisors (if another respondent had identified them as a supervisor). After data was collected, a report presenting the global non-nominative results was sent to the participating companies, thus respecting confidentiality.

Participants

At each of the three measurement times, an invitation to participate was sent to 361 employees and 47 supervisors. All employees and supervisors were thus solicited at each of the three measurement times, not just those who had replied to the previous

questionnaire. To eliminate questionnaires with missing data, the person-mean imputation technique was performed. As recommended, this technique was used when the missing data did not represent more than 20% from each questionnaire (Downey et King, 1998). After eliminating questionnaires with missing data and those for which both employee and supervisor did not respond, 137 dyads were formed for the first measurement time (137 employees distributed among 29 supervisors), for a total response rate of 38% for employees, and 62% for supervisors. For the second measurement time, 76 dyads were formed (76 employees distributed among 23 supervisors), representing a response rate of 21% for employees and 49% for supervisors. Finally, for the third measurement time, 68 dyads were formed (68 employees distributed among 20 supervisors), representing a response rate of 19% for employees and 43% for supervisors. Not all dyads responded to all measurement time (for example, some dyads may have responded to the last two measurement times). Therefore, 97 dyads responded to only one measurement time, 53 dyads responded to two measurement times and 26 dyads responded to all three measurement times. In total, when all measuring times are considered, 176 dyads participated in this study.

"Employee" participants were primarily male (73%); age groups 21 to 25 years (22%) and 50 years and over (20%) represented the majority. The majority had between two and five years of seniority (28%), and 56% worked in sales. The majority of supervisors were also male (78%); were between 41 and 45 years (22%), had more than 10 years of experience (38%), and 58% worked in sales.

Control variables

Socio-demographic data and control variables. Employees and supervisors completed a socio-demographic questionnaire only on the first measurement time. Studies have shown that resemblance in terms of gender and age between supervisor and employee can affect their affective state at work, as well as the quality of their work relationship (Green, Anderson, et Shivers, 1996; McColl-Kennedy et Anderson, 2002). For these reasons, similarities in gender and age between supervisor and employee were assessed as control variables in order to ensure they would not be linked with the dependent variables. Categorical variables were therefore created (0 for no similarity and 1 for similarity). For gender, the value was created with male and female categories and for age, cut-off points were used for every five years' difference. Since the duration of the supervisory relationship between supervisor and employee is another variable that can affect affective states at work as well as perception of the quality of the work relationship (Sin, Nahrgang, et Morgeson, 2009), the duration of the relationship between the employee and his/her supervisor (in years) was also assessed.

Measures

Affect experienced at work. Affect experienced at work was measured in both employees and supervisors at all three measurement times using the French-language version of the *Positive and Negative Affect Schedule (PANAS)* (Gaudreau, Sanchez, et

Blondin, 2006). This questionnaire was used because it captures the notion of affect in a more global way, encompassing mood and state affect (Watson, Clark, et Tellegen, 1988; Ekkekakis, 2012). The French version followed a three-factor structure (positive emotions, being fearful and being angry) rather than the two-factor structure proposed in the original version (positive emotions and negative emotions) (Watson, Clark, et Tellegen, 1988). A confirmatory factorial analysis was thus conducted on the study sample to assess a two-factor structure. Results show that all of the items had acceptable factor loadings (Figure 1). As of the fit indices, some of them satisfied the requirements, some did not. First, the root mean square error of approximation (RMSEA) was .08, and a score of less than .08 shows a good adjustment of the model (Browne et Cudeck, 1993). The standardized mean root square residual (SRMR) was .08, and an indicator of .08 represents a good adjustment of the model (Hu et Bentler, 1998). The comparison fit index (CFI) was .88, and an indicator of more than .9 shows a good adjustment of the model. Hence, this value did not obtain satisfying result. Thereby a second confirmatory factorial analysis was performed for the three-factor structure and the fit indices were: RMSEA of .07, SRMR of .08 and a CFI of .89. These results did not show a significant difference from the first confirmatory factorial analysis. Also, an overview of other studies using a translated version of the PANAS and performing confirmatory factorial analysis showed many different results. Some of them confirming a two-factor structure (Buz, Pérez-Arechaederra, Fernández-Pulido, et Urchaga, 2015; Nolla, Queral et Mirò, 2014; de Carvalho et al., 2013; Crawford et Henry, 2004) and others a 3-factor structure

(Seib-Pfeifer, Pugnaghi, Beauducel, et Leue, 2017; Ortuño-Sierra, Santarén-Rosell, de Albéniz, et Fonseca-Pedrero, 2015). A study from Merz et al., (2013) even showed that both the two-factor and three-factor structures were valid with CFI ranging from .88 and .94. In the case of this study, because we are interested in the contagion of positive and negative affect and because, as other authors have said (Nicolas, Martinent, et Campo, 2014), the best structure of the PANAS is still not an answered question; the two-factor structure was used. Consequently, two dimensions, namely positive affect and negative affect, were considered in this study.

Each of the dimensions comprises 10 items, and participants were asked to indicate for the first measurement time how much they experienced that affect recently, and for the other two measurement times they were asked to what extent they had experienced that affect in the past three months at work, all of those on a 5-point Likert scale ranging from *Not at all or very slightly* (1) to *Extremely* (5). An example of an item for positive affect is to be "*enthusiastic*" at work, and for negative affect, is to be "*distressed*" at work. Alphas were found to be satisfactory for positive affect for both employees (T1 $\alpha = .90$, T2 $\alpha = .87$, T3 $\alpha = .92$) and supervisors (T1 $\alpha = .90$, T2 $\alpha = .95$, T3 $\alpha = .84$), and comparable to the French-language version ($\alpha = .91$), as well as for negative affect in employees (T1 $\alpha = .85$, T2 $\alpha = .84$, T3 $\alpha = .88$) and supervisors (T1 $\alpha = .87$, T2 $\alpha = .85$, T3 $\alpha = .85$), and comparable to the French-language version ($\alpha = .84$).

Perception of the quality of the work relationship with the supervisor. This variable was measured in employees only because the dependent variable is the employees' affect. Therefore, we suspect that the way that the employee perceives his/her relationship with his/her supervisor will have a greater impact on his/her affect, compared to the perception of the supervisor. For example, it might happen that the supervisor perceives that the quality of the relationship is high, but the perception of the employee is a low quality relationship. Hence, according to the LMX theory (Graen et Uhl-Bien, 1995) there is low agreement between the employee and supervisor on the perception of the quality of their relationship.

This variable was measured at all three measurement times using *Leader-Member Exchange-7 (LMX-7)* (Graen et Uhl-Bien, 1995). *LMX-7* is a seven-statements questionnaire with five anchors that vary according to the statement. This tool has a single dimension, "quality of the work relationship" (Gerstner et Day, 1997). Examples of statements are: "*How well does your supervisor recognize your potential?*" (1=Not at all; 5=Fully), and "*How would you characterize your working relationship with your supervisor?*" (1=Extremely ineffective; 5=Extremely effective). This tool was translated using the translation-back-translation method (Vallerand, 1989). Alphas were satisfactory (T1 $\alpha = .91$, T2 $\alpha = .93$, T3 $\alpha = .94$), and comparable to the original ($\alpha = .89$).

Analyses

Since the data for this study has a nested structure, multi-level analyses were used. The study has a three-level structure: the first level corresponds to nested data across measurement times, the second to employee data, and the third to supervisor data. This type of analysis allowed measuring the variables throughout the three measurement times and assesses the unfolding of affect and LMX over a period of six months, taking into account the non-independence of the data on each level. This also permits to observe the «within dyad effect», meaning that we are able to observe if the positive link between the supervisors' and employees' affect is significant on all three occasions inside one same dyad of supervisor and employee. We are then able to observe the co-occurrence of this link for all measurement times.

Since the assumption of data independence could not be respected with the methodology used, multi-level analyses were performed (Bliese, 2000). In order to ensure that this type of analysis was indeed appropriate, intra-class correlations were conducted for each of the dependent variables at level 2 and 3. The ICC shows if the results obtained are due to the nested structure of the data (Kahn, 2011). Thus, for level 2, an ICC of .65 was obtained for positive employee affect, and an ICC of .45 for negative employee affect. These results mean that 65% of the variance in the positive employee affect and 45% of the variance in the negative employee affect is explained by the within-person effect, meaning that the levels of affect for each employee are correlated within their own measurement times. For the third level, an ICC of .61 was obtained for

positive supervisor affect, and an ICC of .45 for negative supervisor affect. These results indicate that 61% of the variance in the positive employee affect and 45% of the variance in the negative employee affect is explained by the within-dyad effect, meaning that the level of affect for each employee is explained by the fact that they are nested within the same supervisor. Therefore, results for employees within the same supervisor are correlated together. According to Kahn (2011), an ICC of at least 10% is required to justify using multi-level analyses. Hierarchical modelling analyses were conducted using SAS PROC MIXED, version 9.4 (Singer, 1998), with a three-level model. The results of these analyses are presented in the next section, followed by a discussion of these results.

Results

Preliminary analyses

Table 1 presents the means, standard deviations and cross-correlations of the study variables at level 2, (the employees variables) and level 3 (the supervisors variables). It can be observed that the control variables had no significant relationships with the dependent variables, employee positive affect and employee negative affect. Thus, they were not included in the main analyses. Employee positive affect were positively linked to LMX ($r = .50, p < .01$), as well as to supervisor positive affect ($r = .15, p < .01$), and negatively linked to supervisor negative affect ($r = -.12, p < .05$). Employee negative affect were negatively linked to LMX ($r = -.32, p < .01$).

Main analyses

Following the recommendation by Aguinis, Gottfredson et Culpepper (2013) for this type of data, the hypotheses were tested by centering level 2 predictors on the group mean (employee), and level 3 predictors on the grand mean (supervisor). Table 2 presents the results of these multi-level analyses.

Hypothesis 1, stipulating that negative supervisors affect would be positively linked to those of the employees, was not supported. In fact, there is a positive relationship, but it was not significant ($\beta = .07, p = .30$). Hypothesis 2, stipulating that positive supervisor affect would be positively linked to those of the employees, was not supported. Although the relationship was positive, it was not significant ($\beta = .04, p = .48$). To test hypothesis 3a, three categories of the moderator were created representing low, medium and high LMX. Medium LMX represented the mean of LMX results, low LMX was one standard deviation below the mean and high LMX was one standard deviation above the mean. Those categories were chosen in regards to the «pick a point» technique elaborated by Hayes (2013). Hence, hypothesis 3a stipulating that there is an interaction between LMX and negative supervisor affect, also was not supported, since the interaction was not significant ($\beta = -.11, p = .21$). Finally, hypothesis 3b was supported. In fact, results showed a significant interaction between LMX and the relationship of positive supervisor affect and those of employees ($\beta = .14, p = .05$). As illustrated in Figure 2, only high quality relationships predicted a link between positive employee and supervisor affect ($t = 2.08, p = .04$). There was no link

when the relationship was of medium ($t = 0.70, p = .48$) or low quality ($t = -1.37, p = .17$).

Discussion

The aim of this study was to determine whether there is a positive link between supervisor and employee affect, taking into account the quality of their work relationship. The results indicate that there is a positive link between the positive affect of supervisor and employee that share high quality relationships. However, there was no link between their negative affect no matter the state of the employee-supervisor relationship, neither of positive affect among those who reported a medium or low-quality relationship.

This study makes a contribution to research on the contagion of positive affective states between supervisor and employee by showing that there is a positive link between their positive affect, and only when LMX is high. In fact, it adds to another field study by Johnson (2008) that showed contagion of positive affect, but this is the first study to consider the quality of the relationship between supervisor and employee in the transmission of positive affect. It is also the first to observe the positive link between supervisors' and employees' positive affect in a repeated design, showing that we observe this link on multiple occasions over a period of six months.

Previous studies have shown contagion of positive affective states in a laboratory setting, both on an individual level (Halverson, 2004), and in work teams (Sy et al.,

2005). Although experimental studies have numerous advantages, they do not make it possible to fully understand other elements that can influence the phenomenon in a real work context. For example, it is possible that contagion of positive affect was observed because supervisors express this type of affect more commonly with employees with whom they have a good relationship. Indeed, it has been shown that employees in dyads with high-quality LMX demonstrate a work performance superior to those with low-quality LMX (Graen et Uhl-Bien, 1995). It is thus possible that in dyads with high-quality LMX, supervisors simply express more positive affect than in other types of LMX (medium or low), since their employees demonstrate good performance on the job. In a laboratory context, since no prior relationship has been established, it is difficult to reproduce such a relationship because the context is very different from work settings.

This study therefore improves our understanding of the conditions under which the positive link between supervisors' and employees' positive affect in the workplace can emerge, and highlights the importance of the role of LMX in this phenomenon. Studies of leadership have shown that the supervisors' leadership style can have an influence on employee affective states (Humphrey, 2002; McColl-Kennedy et Anderson, 2002). Hence, the fact of sharing a good work relationship with an employee can have positive consequences for the employee, such as allowing contagion of positive affect. This co-occurrence of positive affect is desirable for both the individual and the organization since these affect are associated with several positive outcomes. Indeed, according to the Broaden and Built theory of Barbara Fredrickson (2002), experiencing

positive affective states allow the individual to broaden his/her range of thoughts and actions, and thereby build personal resources on both intellectual and physical levels. As well, experiencing positive affective states at work is associated with organizational citizenship behaviours (Johnson, 2008), good work performance (McColl-Kennedy et Anderson, 2002), as well as a low employee turnover rate (Avey, Luthans, et Jensen, 2009). Thus high-quality relationship between employee and supervisor could promote a circle of virtue in work settings.

The non-significant results obtained for negative affect correspond to findings in previous studies. Indeed, no study conducted in the workplace has been able to show contagion of negative affect (ex. Johnson, 2008), in contrast to studies conducted in the laboratory, which have shown the existence of contagion of negative emotions between supervisor and employee (Halverson, 2004; Lewis, 2000; Sy et al., 2005). As can be seen in table 1, such contagion was not observed in this study even when accounting for the quality of the work relationship. It seems therefore that such a relationship does not have the same effect on transmission of negative affect as in positive affect. It is possible that, in the workplace, supervisors and employees are less inclined to express their negative affect than in the laboratory setting. This is the conclusion that Wirtz and colleagues (2016) reached when they were unable to show contagion of negative affective states (more specifically burnout) from employee to supervisor. In fact, according to these researchers, employees are not inclined to show negative affective states to their

supervisor in order to preserve a good image, so as to appear as competent and motivated as possible.

This tendency is exhibited by both employees and supervisors, even more so in sales, the field in which the majority of the participants in this study work. Indeed, it has been shown that those who work in sales commonly regulate their emotions, exhibiting more positive emotions than they actually feel, and suppressing negative emotions (Mulki, Jaramillo, Goad, et Pesquera, 2015). Furthermore, expression of positive affective states by the supervisor is particularly important in this environment, in order to support the employee in facing the stressors associated with dealing with clients (Kemp, Leila Borders, et Ricks, 2013; Mulki et al., 2015). Since the study sample is composed primarily of employees and supervisors working in sales, it is possible that they exchange more positive affect than negative ones.

Strengths and limitations

This study has three main strengths. First, it makes a contribution to research on emotional contagion between supervisor and employee, by showing the moderating effect of the quality of the work relationship on transmission of positive affect in dyads where LMX is high. Although previous studies have shown that appreciating another person fosters contagion of positive emotions (McIntosh, 2006), and that contagion of positive affective states can occur between supervisors and employees (Halverson, 2004,

Johnson, 2008; Sy et al., 2005), these two elements have never before been integrated in a single study.

A second strength relates to the study design. The study relied on multiple sources, having been conducted among employees and supervisors; this is not always the case in this type of study (Wirtz et al., 2016). As well, the method of analysis used, three-level hierarchical modelling, ensures a greater validity of results compared to the multivariate analyses often used in studies with a repeated measures design (C. J. Maas et Snijders, 2003). Since independence of observations cannot be respected in a multi-level data structure, multivariate analyses were not applicable. Hence, the three measurement times also allowed assessing affect on a more global way, compared to what has been done in previous studies of emotional contagion between supervisor and employee.

Finally, this study takes organizational reality into account more effectively than laboratory studies or samples of non-workers, since data was collected in the workplace. The majority of studies on emotional contagion have an experimental design and data is not collected in organizations. Such studies can accentuate certain observed effects (Johnson, 2008). This study supports previous findings regarding contagion of positive affective states observed in the laboratory, or in contexts unrelated to work, and shows that this phenomenon also occurs between supervisor and employee in the workplace.

This study does have certain limitations. First, the small sample size, specifically at level 3 (supervisors), may have contributed to a lack of statistical power, and thus have

reduced the likelihood of obtaining significant results for the other hypotheses. Sample sizes at the highest level (in this case, level 3) are the most important criterion for ensuring satisfactory statistical power. According to Maas & Hox (2005), a sample of at least 50 observations is required at the highest level in order to avoid certain biases.

Second, although the study sample was heterogeneous, it was mainly composed of people working in sales, which may have moderated the results obtained. It has been shown that people working in sales commonly engage in emotional regulation, more specifically, they have a tendency to suppress negative emotions and exaggerate positive ones (Mulki et al., 2015). This reality may have tainted the results obtained in this study, thereby reducing the possibility of generalizing these results to samples of other types of workers. It is highly probable that jobs that require little contact with clients (e.g. manufacturing or clerical jobs) do not require as much emotional effort on the part of employees as jobs in sales, which could influence results obtained.

Future studies on emotional contagion between supervisor and employees could thus try to replicate these results, but with a larger sample of supervisors, and in settings that require little emotional work on the part of employees (e.g., manufacturing or clerical fields), with a homogeneous sample in terms of the type of position occupied. This type of sampling makes it possible to isolate the variables that have an effect on the dependent variable, thereby controlling the effect of other variables not under study. However, if future studies are conducted in the context of jobs in the field of sales, it would be interesting to consider the emotional regulation that employees and supervisors

engage in. It would then be possible to see whether the results obtained here for contagion of negative affect are due to suppression of this type of affective state in the workplace.

Conclusion

This study is the first to show that the quality of the work relationship between supervisor and employee plays an important role in emotional contagion between these two actors. Actually, it shows that there is a positive link between the positive affect of supervisors and employees only within dyads that share a high-quality relationship. It also shows that negative affect is not transmitted no matter the quality of the relationship. This study represents a step forward in the field of research on emotional contagion in the workplace. It also has some practical implications. In fact, this study can sensitize supervisors of the importance of establishing a good work relationship with their employees to make sure that the positive affect they express at work can be transmitted to them. Finally, it encourages supervisors to express a more positive affect at work, whether it's by giving positive feedback to employees or emphasizing the positive aspects of projects or tasks that have to be completed by their team members.

References

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Culpepper, S. A. (2013). Best-practice recommendations for estimating cross-level interaction effects using multilevel modeling. *Journal of Management*, *39*(6), 1490-1528. doi: 10.1177/0149206313478188
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, *48*(5), 677-693. doi:10.1002/hrm.20294
- Bakker, A. B., van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations*, *33*(4), 464-489. doi: 10.1177/0730888406291310
- Bakker, A. B. et Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, *94*(6), 1562-1571. doi: 10.1037/a0017525
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-381). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sage focus editions*, *154*, 136-136.

- Buz, J., Pérez-Arechaederra, D., Fernández-Pulido, R., & Urchaga, D. (2015). Factorial structure and measurement invariance of the PANAS in Spanish older adults. *The Spanish Journal of Psychology*, 18, Article ID E3. doi: 10.1017/sjp.2015.6
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2012). Effects of perceptions on LMX and work performance: Effects of supervisors' perception of subordinates' emotional intelligence and subordinates' perception of trust in the supervisor on LMX and, consequently, performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(3), 597-616. doi: 10.1007/s10490-010-9210-z
- Crawford, J. R., & Henry, J. D. (2004). The Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): Construct validity, measurement properties and normative data in a large non-clinical sample. *British journal of clinical psychology*, 43(3), 245-265. doi: doi:10.1348/0144665031752934
- Dansereau, F. (1995). A dyadic approach to leadership: Creating and nurturing this approach under fire. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 479-490. doi: 10.1016/1048-9843(95)90022-5
- Dasborough, M. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 163-178. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.12.004
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00147-9

- de Carvalho, H. W., Andreoli, S. B., Lara, D. R., Patrick, C. J., Quintana, M. I., Bressan, R. A., Jorge, M. R. (2013). Structural validity and reliability of the Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): Evidence from a large Brazilian community sample. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, *35*(2), 169-172. doi : 10.1590/1516-4446-2012-0957
- Downey, R. G., & King, C. V. (1998). Missing data in Likert ratings: A comparison of replacement methods. *Journal of General Psychology*, *125*(2), 175-191. doi: 10.1080/00221309809595542
- Edwards, J. R. (1992). A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations. *Academy of Management Review*, *17*(2), 238-274. doi: 10.2307/258772
- Ekkekakis, P. (2012). Affect, mood, and emotion. In G. Tenenbaum, R. C. Eklund, & A. Kamata (Eds.), *Measurement in sport and exercise psychology* (pp. 321-332). Champaign, IL, US: Human Kinetics.
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, *13*(2), 172-175. doi: 10.1111/1467-9280.00431
- Frijda, N. H. (2009). Emotion experience and its varieties. *Emotion Review*, *1*(3), 264-271. doi: 10.1177/1754073909103595

- Gaudreau, P., Sanchez, X., & Blondin, J.-P. (2006). Positive and negative affective states in a performance-related setting: Testing the factorial structure of the panas across two samples of french-canadian participants. *European Journal of Psychological Assessment, 22*(4), 240-249. doi: 10.1027/1015-5759.22.4.240
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827-844. doi: 10.1037/0021-9010.82.6.827
- Glasø, L., & Einarsen, S. (2006). Experienced affects in leader-subordinate relationships. *Scandinavian Journal of Management, 22*(1), 49-73. doi: 10.1016/j.scaman.2005.09.003
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 66*(2), 203-214. doi: 10.1006/obhd.1996.0049
- Halverson, S. K. (2004). *Emotional contagion in leader-follower interactions*. 65, ProQuest Information & Learning, US.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2006). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology, 146*(1), 65-84. doi: 10.3200/socp.146.1.65-84
- Hatfield, E. (1994). *Emotional contagion*: Cambridge, Angleterre Cambridge University Press; Maison des sciences de l'homme Paris.

- Hayes, A. F. (2013). *Methodology in the social sciences. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY, US: Guilford Press
- Hoffman, L. (2015). *Multivariate applications series. Longitudinal analysis: Modeling within-person fluctuation and change*. New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453. doi: 10.1037/1082-989X.3.4.424
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493-504. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00140-6
- Johnson, S. K. (2008). I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 1-19. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.12.001
- Kahn, J. H. (2011). Multilevel modeling: overview and applications to research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 58(2), 257. doi: 10.1037/a0022680
- Kemp, E., Leila Borders, A., & Ricks, J. M. (2013). Sales manager support: fostering emotional health in salespeople. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 635-654. doi: 10.1108/03090561311297508

- Levenson, R. W. (1999). The intrapersonal functions of emotion. *Cognition & Emotion, 13*(5), 481-504. doi: 10.1080/026999399379159
- Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of organizational behavior, 221-234*. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<221::AID-JOB36>3.0.CO;2-0
- Likowski, K. U., Mühlberger, A., Seibt, B., Pauli, P., & Weyers, P. (2008). Modulation of facial mimicry by attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology, 44*(4), 1065-1072. doi: 10.1016/j.jesp.2007.10.007
- Lishner, D. A., Cooter, A. B., & Zald, D. H. (2008). Rapid emotional contagion and expressive congruence under strong test conditions. *Journal of Nonverbal Behavior, 32*(4), 225-239. doi: 10.1007/s10919-008-0053-y
- Maas, C. J., & Snijders, T. A. (2003). The multilevel approach to repeated measures for complete and incomplete data. *Quality and Quantity, 37*(1), 71-89. doi: 10.1023/A:1022545930672
- Maas, C. J. M., & Hox, J. J. (2005). Sufficient Sample Sizes for Multilevel Modeling. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences, 1*(3), 86-92. doi: 10.1027/1614-2241.1.3.86
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly, 13*(5), 545-559. doi: 10.1016/s1048-9843(02)00143-1

- McIntosh, D. N. (2006). Spontaneous facial mimicry, liking and emotional contagion. *Polish Psychological Bulletin, 37*(1), 31.
- Merz, E. L., Malcarne, V. L., Roesch, S. C., Ko, C. M., Emerson, M., Roma, V. G., & Sadler, G. R. (2013). Psychometric properties of Positive and Negative Affect Schedule (PANAS) original and short forms in an African American community sample. *Journal of Affective Disorders, 151*(3), 942-949. doi: 10.1016/j.jad.2013.08.011
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., Goad, E. A., & Pesquera, M. R. (2015). Regulation of emotions, interpersonal conflict, and job performance for salespeople. *Journal of Business Research, 68*(3), 623-630. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.08.009
- Nolla, M. d. C., Queral, R., & Miró, J. (2014). Las escalas panas de afecto positivo y negativo: Nuevos datos de su uso en personas mayores [The Positive and Negative Affect Schedule: Further examination of the questionnaire when used with older patients]. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica, 19*(1), 15-21. doi : 10.5944/rppc.vol.19.num.1.2014.12931
- Newcombe, M. J., & Ashkanasy, N. M. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study. *The Leadership Quarterly, 13*(5), 601-614. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00146-7

- Nicolas, M., Martinent, G., & Campo, M. (2014). Evaluation of the psychometric properties of a modified Positive and Negative Affect Schedule including a direction scale (PANAS-D) among French athletes. *Psychology of Sport and Exercise, 15*(3), 227-237. doi: 10.1016/j.psychsport.2014.01.005
- Ortuño-Sierra, J., Santarén-Rosell, M., de Albéniz, A. P., & Fonseca-Pedrero, E. (2015). Dimensional structure of the Spanish version of the Positive and Negative Affect Schedule (PANAS) in adolescents and young adults. *Psychological assessment, 27*(3), e1. doi : 10.1037/pas0000107
- Seib-Pfeifer, L.-E., Pugnaghi, G., Beauducel, A., & Leue, A. (2017). On the replication of factor structures of the Positive and Negative Affect Schedule (PANAS). *Personality and Individual Differences, 107*, 201-207. doi: 10.1016/j.paid.2016.11.053
- Sin, H.-P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 1048. doi: 10.1037/a0014827
- Singer, J. D. (1998). Using SAS PROC MIXED to fit multilevel models, hierarchical models, and individual growth models. *Journal of educational and behavioral statistics, 23*(4), 323-355. doi: 10.2307/1165280
- Stel, M., Blascovich, J., McCall, C., Mastop, J., van Baaren, R. B., & Vonk, R. (2010). Mimicking disliked others: Effects of a priori liking on the mimicry-liking link. *European Journal of Social Psychology, 40*(5), 867-880.

- Stel, M., van Baaren, R. B., Blascovich, J., van Dijk, E., McCall, C., Pollmann, M. M. H., Vonk, R. (2010). Effects of a priori liking on the elicitation of mimicry. *Experimental Psychology*, 57(6), 412-418. doi: 10.1027/1618-3169/a000050
- Stiff, J. B., Dillard, J. P., Somera, L., Kim, H., & et al. (1988). Empathy, communication, and prosocial behavior. *Communication Monographs*, 55(2), 198-213. doi: 10.1080/03637758809376166
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295-305. doi: 10.1037/0021-9010.90.2.295
- Tee, E. Y. J. (2015). The emotional link: Leadership and the role of implicit and explicit emotional contagion processes across multiple organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 654-670. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.05.009
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.12.011

- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques: Implications pour la recherche en langue française. [Toward a methodology for the transcultural validation of psychological questionnaires: Implications for research in the French language.]. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 30(4), 662-680. doi: 10.1037/h0079856
- van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2(3), 295-316. doi: 10.1177/1742715006066023
- 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. doi: 10.1037/0022-3514.54.6.1063
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations*, 54(6), 717-752. doi: 10.1177/0018726701546002
- Westman, M., & Etzion, D. (1999). The crossover of strain from school principals to teachers and vice versa. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(3), 269-278. doi: 10.1037/1076-8998.4.3.269
- Williams, L. J., & O'Boyle, E. (2010). The myth of global fit indices and alternatives for assessing latent variable relations. *Organizational Research Methods*, 1094428110391472. doi: 10.1177/1094428110391472

Wirtz, N., Rigotti, T., Otto, K., & Loeb, C. (2016). What About the Leader? Crossover of Emotional Exhaustion and Work Engagement From Followers to Leaders. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(1), 86. doi: 10.1037/ocp0000024

Table 2.1
Summary of means, standard deviations and intercorrelations of level 2 and level 3 variables

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
Level 1										
1. Same gender	0.82	0.38								
2. Same age	0.14	0.34	-.04							
3. Seniority	3.57	1.56	.11	.10						
4. Employee PA	3.81	0.68	.10	.05	-.03	(.90)				
5. Employee NA	1.71	0.58	.09	.02	.05	-.31**	(.85)			
6. LMX	3.58	0.92	.02	.10	.04	.50**	-.32**	(.91)		
Level 2										
7. Supervisor PA	4.00	0.66	-.18**	.03	-.08	.15**	-.04	.25**	(.90)	
8. Supervisor NA	1.77	0.52	.19**	-.06	-.05	-.12*	.09	-.19**	-.51**	(.87)

Note. Employee PA = Employee positive affect; Employee NA = Employee negative affect; Supervisor PA = Supervisor positive affect; Supervisor NA = Supervisor negative affect; LMX = Quality of the work relationship Level 1 $n=176$; Level 2 $n=36$. Cronbach's alphas are on the diagonal.

* $p<.05$, ** $p<.01$

Table 2.2
Results of hypothesis testing using hierarchical multi level analysis

Level and variable	Hypothesis 1 (Employee NA)		Hypothesis 2 (Employee PA)	
	Null model	Hypothesis 1	Null model	Hypothesis 2
Level 1				
Intercept	1.721 ** (.039)		3.829**(.055)	
LMX		-.20** (.046)		.40** (.049)
Level 2				
Supervisor PA				.04 (.063)
Supervisor NA		.07 (.068)		
Interaction				
Supervisor PA X LMX				.14* (.069)
Supervisor NA X LMX		-.11 (.084)		
Additional information				
ICC Level 2		.45		.65
ICC Level 3		.45		.61

Note. Employee PA = Employee positive affect; Employee NA = Employee negative affect; Supervisor PA = Supervisor positive affect; Supervisor NA = Supervisor negative affect; LMX = Quality of the work relationship; ICC = Intra-class correlation index. Level 1 $n=176$; Level 2 $n=36$. Values in parentheses represent standard error. * $p<.05$ ** $p<.01$.

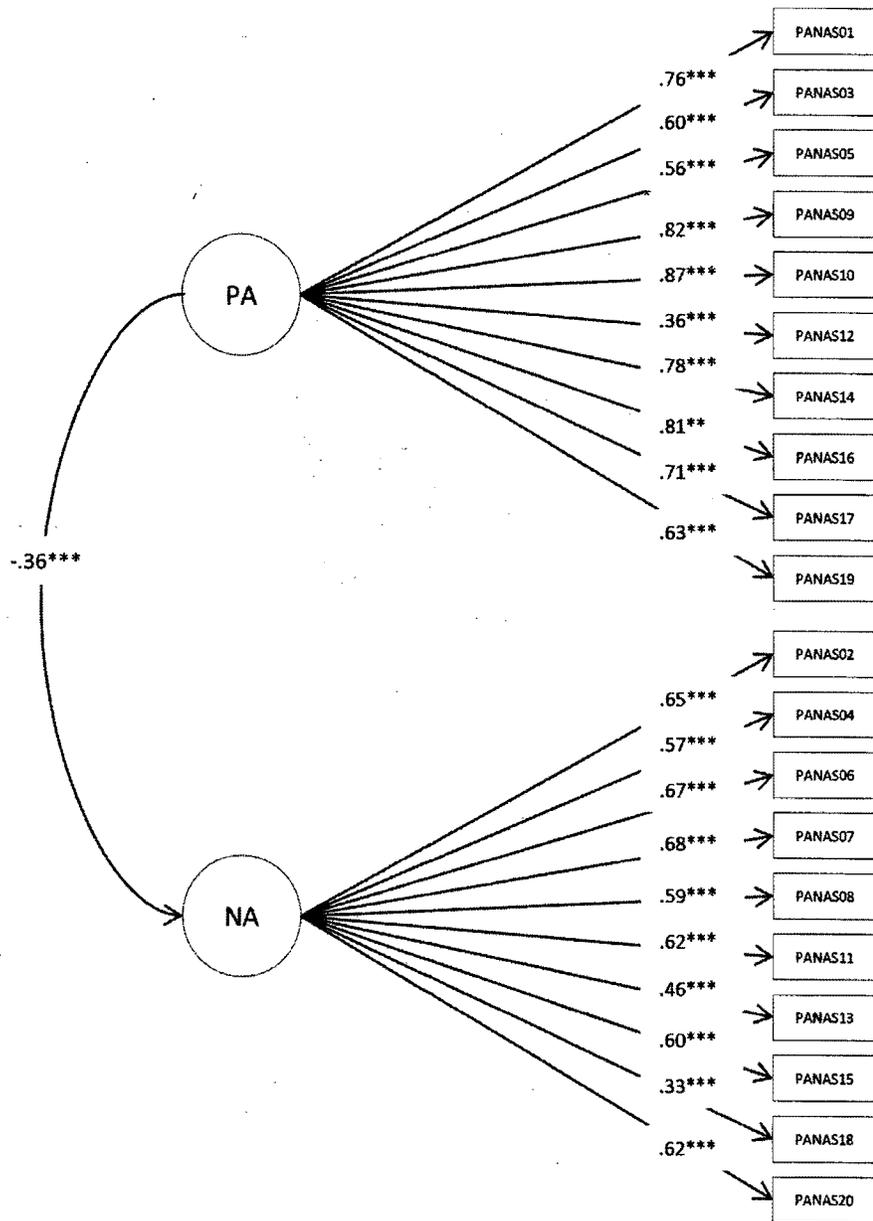


Figure 2.1 Confirmatory factor analysis for the Positive and Negative Affect Schedule.

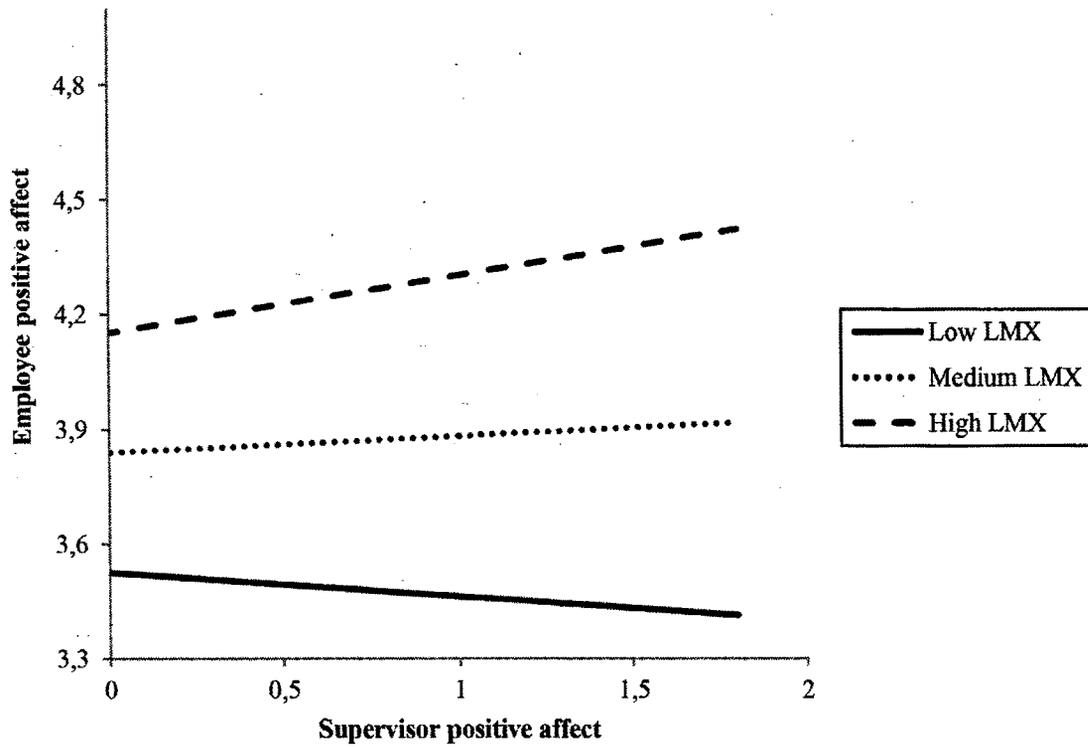


Figure 2.2 Interaction effect of supervisor positive affect and LMX on employee positive affect.

CHAPITRE III

DOES LMX INFLUENCE CONTAGION OF BURNOUT AND ENGAGEMENT BETWEEN SUPERVISOR AND EMPLOYEE?

DOES LMX INFLUENCE CONTAGION OF BURNOUT AND ENGAGEMENT
BETWEEN SUPERVISOR AND EMPLOYEE?

Marjolaine Beaudry and Julie Ménard

Université du Québec à Montréal

Authors' Note

Marjolaine Beaudry, Department of Psychology, Université du Québec à
Montréal, CP 8888, Centre-Ville Station, Montréal, Québec H3C 3P8,
beaudry.marjolaine@courrier.uqam.ca.

Julie Ménard, Ph.D., Departement of Psychology, Université du Québec à
Montréal, CP 8888, Centre-Ville Station, Montréal, Québec H3C 3P8,
menard.julie@uqam.ca.

This research was funded in part by the Québec Fund for Research in Health
(Fonds de Recherche en Santé du Québec). We would also like to thank Jill
Vandermeerschen for her contribution to the data analysis conducted for this article.

Corresponding author: Marjolaine Beaudry:

beaudry.marjolaine@courrier.uqam.ca

Article to be submitted to Leadership and organization development journal

RÉSUMÉ

La contagion émotionnelle est un phénomène qui influence profondément les relations humaines au travail, et qui a des conséquences importantes autant pour les organisations que pour les individus y évoluant. Bien que des études aient montré une certaine contagion d'états affectifs positifs et négatifs entre gestionnaires et employés, leurs résultats sont contradictoires. Il est possible que ceci soit dû au fait qu'aucune n'ait considéré le rôle de la qualité de la relation de travail entre gestionnaire et employé. De plus, les études sur la contagion de l'épuisement et l'engagement sont très limitées malgré le fait que ces états aient des conséquences organisationnelles importantes. Le but de cet article est donc d'évaluer la contagion de l'épuisement et de l'engagement entre gestionnaire et employé, en tenant compte du rôle modérateur du Leader-member exchange (LMX), celui-ci atténuant la contagion de l'épuisement, et favorisant la contagion de l'engagement. Pour ce faire, 79 dyades de gestionnaires et employés ont complété un questionnaire sur leur niveau d'épuisement et d'engagement ressenti au travail, et les employés ont qualifié la qualité de leur relation de travail avec leur gestionnaire. Un résultat inattendu a été obtenu pour la contagion de l'épuisement. En effet, il était prévu que le lien entre l'épuisement du gestionnaire et de l'employé soit positif, par contre il s'est avéré être négatif. De plus, les résultats montrent que lorsque le LMX est faible, le lien entre leur épuisement n'est pas significatif, tandis que plus il augmente, plus le lien entre leur niveau d'épuisement devient significativement négatif. Ainsi, bien qu'une bonne relation soit bénéfique pour l'employé, elle semble avoir des conséquences délétères pour le gestionnaire. Pour ce qui est de la contagion de l'engagement, aucune contagion n'a été observée, et ce, même lorsque le LMX est pris en considération.

Mots clés : contagion émotionnelle, épuisement, engagement, leader-member exchange (LMX)

Abstract

Emotional contagion is a phenomenon that has a profound influence on relationships in the workplace, with important consequences for both the organizations and the individuals working within it. Although previous studies have demonstrated a certain contagion of positive and negative affective states between supervisors and employees, findings to date have been contradictory. It may be due to the fact that the role of the quality of the work relationship between supervisor and employee has not been considered. Further, research on emotional contagion of burnout and engagement has been very limited, yet these are states with important organizational consequences. The aims of this study were to determine whether there was contagion of burnout and engagement between supervisor and employee and if Leader-member-exchange (LMX) attenuated contagion of burnout and fostered contagion of engagement. Thus, 79 dyads of supervisors and employees completed a questionnaire about the level of burnout and engagement they experienced at work, and employees rated the quality of their work relationship with their supervisor. We observed an unexpected result regarding burnout contagion. Indeed, the link between supervisor and employee burnout was expected to be positive, but it showed to be negative. Also, when LMX is taken into account, the results illustrate that when LMX is low there is no link between supervisor and employee burnout, but as LMX increases the link between employee and supervisor burnout becomes increasingly significant negatively. Thus, although a good relationship between supervisor and employee lessens employee burnout, it is associated to an increase in

supervisor burnout. As of engagement contagion, no link was found between supervisor and employee engagement, as well as no enhancing effect of LMX on engagement contagion. The theoretical and practical implications of this study are presented in the discussion.

Keywords: Emotional Contagion, Leader-member-exchange (LMX), Burnout, Engagement

Introduction

Leadership is a process of social interaction in which the supervisor seeks to influence employee behaviour (Yukl, Gordon, et Taber, 2002). This influence can be exercised in different ways, but some research suggests that a supervisor influences employees mainly through his/her own affective states (Ashforth et Humphrey, 1995). This phenomenon occurs through what is known as emotional contagion, in which expression of affective states by the supervisor encourages the emergence of analogous affective states in employees (Hatfield, 1994).

Several studies have reported the existence of emotional contagion between supervisors and employees, whether positive affect (Johnson, 2008), negative affect (Halverson, 2004; Lewis, 2000), positive and negative mood (Sy, Côté, et Saavedra, 2005) or job-induced tension (Westman et Etzion, 1999). However, to our knowledge only one study to date has demonstrated contagion of burnout between supervisor and employee (Huang, Wang, et You, 2016) which is a state with considerable consequences for the organization and the employee. It is particularly important to contribute to the research on burnout contagion since it is likely present at high rates among supervisors (Lee et Ashforth, 1993) and has been shown to have substantial harmful consequences for workers and their organization. In fact, burnout is associated with health problems including depression, decline in productivity, absenteeism and high turnover rate (Schaufeli et Enzmann, 1998). Consequently, it is important to understand the factors that can contribute to the emergence of burnout among employees.

It is also possible that positive affective states are transmitted between supervisor and employee, much like negative ones. For example, a recent study has shown that one of the sub-facets of engagement (absorption) can be transmitted between supervisor and employee (Gutermann, Lehmann-Willenbrock, Boer, Born, et Voelpel, 2017). Another study from Bakker and Xanthopoulou (2009) demonstrated contagion of engagement between colleagues. Since engagement contributes to optimal performance on the job, it is important to know whether this state can be transmitted between supervisor and employee, much like burnout (Bakker, Schaufeli, Leiter, et Taris, 2008). Thus, engagement contagion from supervisor to employee could have marked positive consequences in the workplace. However, to our knowledge no study to date has demonstrated engagement contagion between supervisor and employee as it has been between colleagues. In line with emotional contagion theory (Hatfield, 1994), the objective of this article is thus to evaluate contagion of burnout and engagement between supervisor and employee.

Furthermore, it is still not clear what factors influence emotional contagion. Thus, it is possible that the quality of the work relationship (also known as LMX) between employee and supervisor influences such emotional contagion. Indeed, numerous studies have shown that a high-quality LMX can generally have beneficial consequences, and that a low-quality LMX harmful impacts on employees affective states (Edwards, 1992; Fisk et Friesen, 2012). Also, the study from Gutermann and colleagues (2017) has shown that LMX plays an important role the transmission of the state of absorption (a sub-facet

of engagement) between supervisor and employee. Consequently, this article aims to add to the current state of knowledge on emotional contagion between supervisor and employee by considering the quality of the work relationship as a moderator in the process (Graen et Uhl-Bien, 1995). Among the questions to be examined is whether a high-quality LMX lessens the transmission of burnout and increases transmission of engagement, and, inversely, whether a low-quality LMX increases transmission of burnout and lowers transmission of engagement. This article will thus present a new portrait of the phenomenon of emotional contagion. The sections to follow will present the theoretical context in which the hypotheses were elaborated, followed by the method used, results obtained, a discussion of the results, and, finally, the conclusion.

Emotional contagion between supervisor and employee

Emotional contagion is a phenomenon whereby a person "catches" the emotions of another (Hatfield, 1994). It occurs through two main mechanisms. First, it can occur through "mimicry", or the fact of unwittingly mimic the facial expressions, tone of voice or posture of another (Hess et Blairy, 2001). Alternatively, contagion can take place consciously, when a person demonstrates empathy toward another through empathetic listening (Stiff, Dillard, Somera, Kim, et al., 1988). When they interact, supervisors and employees exchange a range of emotions, both positive and negative (Dasborough, 2006; Glasø et Einarsen, 2006), and certain authors have shown that some affective states can be transmitted from one actor to another (Johnson, 2008; Westman et Etzion, 1999).

Most researchers who have studied emotional contagion and leadership consider the supervisor as a "donor" and the employee as a "recipient" of the affective state (Tee, 2015). In fact, it seems that individuals with less power are more susceptible "catching" the emotions of those with a superior status (Anderson, Keltner, et John, 2003). But, to our knowledge this causality link has not been demonstrated. The hypotheses of this study were formulated from this perspective and are presented in the sections to follow.

Burnout contagion between supervisor and employee

Burnout is defined as a negative psychological state resulting from an individual's incapacity to face work related demands (Demerouti, Bakker, Nachreiner, et Schaufeli, 2001). The symptoms of burnout, which can be physical (ex. chronic fatigue, restlessness, muscle pain), cognitive (feeling of powerlessness, sense of failure, loss of meaning and hope), behavioural (ex. impulsivity, procrastination, hyperactivity) and affective (changing moods, depressed mood, undefined fears) (Schaufeli et Enzmann, 1998), can be perceived by others and thus transmitted (Bakker et Schaufeli, 2000). The transmission of burnout has been observed between colleagues, among teachers (Bakker et Schaufeli, 2000), doctors (Bakker, Schaufeli, Sixma, et Bosveld, 2001) and nurses (Bakker, Le Blanc, et Schaufeli, 2005). However, those studies have measured the perception of the burnout level of colleagues to attest the emotional contagion from one person to another. This method can be argued as lacking some validity.

As of burnout contagion between supervisor and employee, a study from Huang and colleagues (2016) demonstrated the transmission of burnout from supervisor to employee through the loss of an employee's personal and organizational resources. Also, the contagion of other negative affective states between supervisor and employee has previously been established in experimental studies, such as negative affect (Halverson, 2004; Lewis, 2000), negative mood (Sy et al., 2005). Those studies could not replicate the exact ecological conditions of field studies, but shed light on the possibility of negative affective states contagion from supervisor to employee. Considering the high rates of burnout among supervisors (Lee et Ashforth, 1993), it is important to establish whether this state can indeed be transmitted from them to their employees. In light of this information, the following hypothesis was tested:

Hypothesis 1: Supervisors' level of burnout will be positively linked to employees' level of burnout.

Engagement contagion between supervisor and employee

This section examines a type of contagion more desirable for both organizations and workers, which is contagion of engagement. Engagement is described as a positive affective state that brings a feeling of accomplishment, and a state of mind characterized by vigour, dedication and absorption at work (Bakker et al., 2008). Engagement can be expressed and perceived by colleagues (Bakker, van Emmerik, et Euwema, 2006). On

this point, a study by Bakker & Xanthopoulou, (2009) found that engagement could be transmitted from one employee to another, whereas another study observed that the level of engagement of a staff team was positively linked to individual team members' level of engagement (Bakker et al., 2008). On the other hand, studies have demonstrated contagion of positive affective states between supervisors and employees (Johnson, 2008; Sy et al., 2005). Also, a recent study (Gutermann et al., 2017) has shown that one of the sub-facets of engagement, absorption, can be transmitted between supervisor and employee. Since engagement is associated with positive organizational outcomes such as good performance (Bakker et al., 2008), it is important to know if it is a state that can also be transmitted between supervisor and employee. In light of these observations, the following hypothesis was tested:

Hypothesis 2: Supervisors' level of engagement will be positively linked to employees' level of engagement.

The moderating role of the quality of the work relationship (LMX)

Variables that could influence contagion of positive and negative states between supervisor and employee could shed some new light on this phenomenon. This section examines the important role of LMX in this regard.

Research on emotional contagion between supervisor and employee has only been undertaken recently, and the phenomenon remains little understood since studies to

date have had contradictory results. In fact, laboratory studies have established that both positive and negative affective states can be transmitted from supervisor to employee (Halverson, 2004; Lewis, 2000; Sy et al., 2005). While other studies conducted in the field have attempted to replicate these results, they instead obtained mixed results (Johnson, 2008; Westman et Etzion, 1999). Johnson's study (2008) established a relationship between the positive affect of supervisor and employee, but not so for negative affect, whereas a study by Westman & Etzion (1999) showed a link between negative states but not positive ones. It has to be noted, however, that those studies were completed in the academic field and their results have limited generalization possibilities. As of the contagion of burnout, it has been demonstrated in a study by Huang et al. (2016) through the role of loss of employees' personal and organizational resources (Huang et al., 2016). These results suggest that other variables can influence emotional contagion in an organizational context. In particular, we posit that the quality of the work relationship between supervisor and employee has to be taken in consideration

According to Leader-Member Exchange (LMX) theory, a supervisor develops a work relationship of different qualities with each of his/her employees (Graen et Uhl-Bien, 1995). A relationship with high-quality LMX is characterized by the fact that supervisor and employee interact with respect, trust, duty and mutual responsibility (Graen et Uhl-Bien, 1995). Relationships with low-quality LMX are characterized by a unidirectional top down influence, interactions based solely on economic interest, and non-aligned objectives between supervisor and employee. Furthermore, trust has been

identified as one of the most important elements in the relationship (Chen, Lam, et Zhong, 2012). Since there is a power difference between supervisor and employee, the latter can feel more vulnerable than the supervisor in the relationship (Lapidot, Kark, et Shamir, 2007), hence the importance of trust. Trust is a key reason the individual is willing to put him/herself in a position of vulnerability, knowing what to expect of the other in terms of intentions and behaviour (Rousseau, Sitkin, Burt, et Camerer, 1998).

An employee in a relationship with low-quality LMX, one in which the level of trust is weak, may feel threatened when the supervisor shows negative affective states such as symptoms of burnout. In high-quality relationships, trust has been established (Graen et Uhl-Bien, 1995) and can counter the threatening effect of negative affective states expressed by the supervisor. Hence according to the theory of crossover, which has shown contagion of burnout between colleagues (Bakker et Schaufeli, 2000; Bakker et al., 2001; Bakker, et al., 2005) the transmission of negative affective states are due to the deleterious effect of one person's affective state on the working conditions of another person that shares the same environment (Westman, 2001). In the case of employee and supervisor relationship, it can be argued that when the quality of the work relationship is low, the expression of burnout from the supervisor will have greater consequences on the employees' perception of his work conditions because of the threatening effect of the symptoms on his work environment. On the other hand, a good relationship might lessen the effect of the burnout symptoms on the employee's perception of his work environment. Therefore, although both theory and past research suggest a contagion of

burnout between supervisor and employee, high quality relationships (high LMX) are thought to be a condition where the employee feels protected.

In this regard, the study from Huang et al. (2016) showing the transmission of burnout states that burned out supervisors are less able to perform their leaders' role and can withdraw from their employees. That lack of involvement from the supervisor leads to a «laissez-faire» or abusive leadership style which has an impact on the resources that can be given to the employee, resulting in higher burnout symptoms for the employee. Those authors explain transmission of burnout by a mechanism (loss of personal resources). In the present study, however, we consider LMX more as a moderator. In fact, in line with the LMX theory (Graen et Uhl-Bien, 1995) a supervisor can have a good relationship with one employee and a bad relationship with another employee. Therefore, the burnout of the supervisor is independent to the quality of the relationship. A burned out supervisor can have a good relationship with an employee (maybe one with which he enjoys the company and appreciates) and a bad relationship with another employee. The trust that was built with the employee can protect him from the burnout symptoms of his supervisor. On the other hand, when the employee does not share a good relationship with his supervisor, those symptoms will represent a higher threat on his work conditions. In this regard, LMX is considered as a condition that affects the link between the supervisors' and employees' burnout and not a mechanism. In light of these observations, the following hypothesis was tested:

Hypothesis 3a: The positive link between supervisors' burnout and employees' burnout will increase as LMX lowers.

With regard to engagement contagion, the inverse effect was anticipated. In fact, some studies have shown that a good relationship with another person increases contagion of positive affective states (Likowski, Mühlberger, Seibt, Pauli, et Weyers, 2008). Since LMX is a reflection of the quality of the work relationship between supervisor and employee (Graen et Uhl-Bien, 1995), it is possible that the same phenomenon will occur. Furthermore, a decline in employee trust has been associated with negative consequences such as a decline in engagement (Chughtai et Buckley, 2008). Because trust is a manifestation of belief that the other has good intentions (Chen et al., 2012), it is possible that when an employees' trust is affected, she/he does not perceive the engagement expressed by the supervisor, whereas, in high-quality work relationships, the employee perceives the engagement expressed as a sign that the supervisor is satisfied with their interaction. In this regard, a cross-sectional study has shown that transformational leadership has an influence on employee job involvement by the capacity of the supervisor to communicate his/her affective states (Cheng, Yen, et Chen, 2012). This study showed that for leaders with a high capacity to communicate their affective states, the link between their transformational leadership and employees' job involvement increases as the employees' susceptibility to emotional contagion also increases. The authors interpreted these results as the moderating role of emotional contagion between transformational leadership and job involvement. As well, Cardon

(2008) showed that a leaders' expression of positive emotions influences employees' feelings of passion and engagement. Tims and colleagues (2011) also showed that supervisors with a transformational style of leadership have a positive influence on their employees' engagement by increasing their optimism at work. Finally, a recent research showed that LMX plays a mediating role in the transmission of absorption (a sub-facet of engagement) between supervisor and employee (Gutermann et al., 2017). In this case, the authors stated that an engaged supervisors have behaviours that affect positively the quality of the work relationship with their employees, which in turn has an impact on the employees' absorption level at work. We, however, consider the role of LMX as a moderator rather than a mediator. Just as for burnout, we posit that an engaged supervisors can have a good relationship with an employee and a bad relationship with another. In that sense, a high LMX is seen as a condition that can foster engagement. In view of these points, the following hypothesis was tested:

Hypothesis 3b: The positive link between supervisors' engagement and employees' engagement will increase as LMX increases.

Method

Procedure

The data for this cross-sectional study were collected from French-speaking employees and supervisors of three Canadian organizations who agreed to participate in

this study. The study was presented as a project on well-being at work and participants were told that if they completed the questionnaire, they would be eligible to participate in a draw to win an electronic device. Two of the companies operated in the customer service industry, and the third in education. Those organizations were selected because the employees and supervisors interacted frequently together on a regular basis. Frequency of interactions has been shown to increase chance of emotional transmission (Bakker et Xanthopoulou, 2009). A questionnaire was given to a contact person in each of these organizations, who in turn transmitted it to all employees and supervisors. The questionnaire was provided online to two of the organizations, and in paper version to the third. Once the online questionnaires had been completed, they were automatically forwarded by email to the research team; paper questionnaires were returned by mail in a sealed envelope by participants. Consent was obtained at the beginning of the questionnaires.

The questionnaire asked participants to identify themselves and to provide the name of their supervisor. Subsequently, supervisor names mentioned by employees and supervisors who completed the questionnaire were matched, and a code accessible only to the research team was attributed to these dyads, so as to ensure confidentiality of participating employees. The final sample comprised only employees whose supervisors completed the questionnaire and vice versa. Certain participants were considered both as an employee (if they identified a supervisor who also completed the questionnaire) and as a supervisor (if another participant identified them as their supervisor). Once data was

collected, a report presenting non-nominal global results was transmitted to participating companies, thereby respecting confidentiality.

Participants

An invitation to participate in the study was sent to 223 employees and 37 supervisors. Of these, 99 employees and 16 supervisors completed the questionnaires. After having eliminated questionnaires with missing data and those not completed by both supervisor and employee, 79 dyads were created (79 employees, divided among 16 supervisors), with total response rates of 44% for employees and 48% for supervisors. For the missing data, the person-mean imputation technique was performed. As recommended, this technique was used when the missing data did not represent more than 20% from each questionnaire (Downey et King, 1998).

The majority of "employee" participants were women (58%), between 25 and 40 years of age (46%), with less than one year of seniority (53%), and 82% worked in customer service. The majority of supervisors were men (69%), in age groups from 25 to 40 (38%) and 40 to 50 years old (38%). The majority (40%) had one to five years of seniority, and 75% held a position related to customer service.

Control variables

Socio-demographic data. Employees and supervisors completed a socio-demographic questionnaire. Studies have shown that resemblance between supervisor and employee based on gender and age can have an impact on their affective state at work as well as on the quality of their work relationship (Green, Anderson, et Shivers, 1996; McColl-Kennedy et Anderson, 2005). Categorical variables were therefore created (0 for no similarity and 1 for similarity). For gender, the value was created with male and female categories and for age, cut-off points were used for every five years' difference. Similarities in gender and age between supervisor and employee were thus used as control variables to ensure they were not linked to dependent variables. Seniority of the relationship between employee and supervisor was also controlled using a single item ("For how many years have you been working under your supervisor?").

Measures

Burnout. Burnout was measured in both employee and supervisor using two of the three dimensions of burnout, "emotional burnout" and "depersonalization", from the *Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-GS)* (Maslach, Jackson, et Leiter, 1997). The third dimension "lack of personal accomplishment" was not included because previous studies have shown that it is an independent dimension from the other two dimensions (Schutte, Toppinen, Kalimo, et Schaufeli, 2000). This questionnaire was

translated using the translation-back-translation method (Vallerand, 1989). The participants were asked to answer how much they agreed with each of the statements in general. The scale included 10 statements on a 7-point Likert scale from "Strongly agree" (0) to "Strongly disagree" (6). An example of an item related to emotional burnout is: "*I feel emotionally drained from my work*", and for depersonalization: "*I doubt the significance of my work*". Psychometric properties were satisfying for both employees ($\alpha = .91$) and supervisors ($\alpha = .90$), and comparable to the original scale ($\alpha = .86$)

Engagement. Engagement was measured in employees and supervisors using six statements from the *Utrecht Work Engagement Scale -9 (UWES-9)* (Schaufeli, Bakker, et Salanova, 2006), evaluating the dimensions "vigour" and "dedication". This questionnaire was translated using the translation-back-translation method (Vallerand, 1989). The "absorption" dimension from this tool was not used for two reasons. First, studies that used the three dimensions of engagement failed to obtain a three-factor structure (Demerouti, Mostert, et Bakker, 2010); also it was shown that the vigour and dedication dimensions represent the opposite of emotional burnout and depersonalization (Demerouti et al., 2010). The participants were asked to answer how much they agreed with each of the statements in general. An example of a statement for vigour is: "*At my work, I feel bursting with energy*", and for dedication: "*I find the work that I do full of meaning and purpose*". Participants were asked to respond on a 7-point Likert scale from "Strongly agree" (0) to "Strongly disagree" (6). Psychometric properties were shown to

be satisfactory for both employees ($\alpha = .96$) and supervisors ($\alpha = .92$), and comparable to the original scale ($\alpha = .77$)

Perception of the quality of the work relationship with the supervisor. This variable was measured for the employee only because the dependent variable is the employees' burnout and engagement. Therefore, we suspect that the way that the employee perceives his/her relationship with his/her supervisor will have a greater impact on his/her burnout and engagement, compared to the perception of the supervisor. For example, it might happen that the supervisor perceives that the quality of the relationship is high, but the perception of the employee is a low quality relationship. Hence, according to the LMX theory (Graen et Uhl-Bien, 1995) there is low agreement between the employee and supervisor on the perception of the quality of their relationship.

This variable was measured using the *Leader-Member Exchange (LMX-7)* (Graen et Uhl-Bien, 1995). The *LMX-7* is a questionnaire with seven statements accompanied by a 5-point Likert-type scale that vary depending on the statement. The participants were asked to answer depending on the 5-point scale, which one corresponded the most to their situation with their supervisor. This tool covers a single dimension, which is "quality of the work relationship". Examples of statements are: "*How well does your supervisor recognize your potential?*" (1=Not at all; 5=Fully), and "*How would you characterize your working relationship with your supervisor?*" (1=Extremely ineffective; 5=Extremely effective). This tool was translated using the

translation-back-translation method (Vallerand, 1989). Psychometric properties were satisfactory ($\alpha = .89$) and identical to the original scale ($\alpha = .89$).

Analyses

Since employee data are nested inside those of the supervisor and the hypothesis of independence is not respected, multilevel analyses were utilized (Bliese, 2000). In order to ensure that this was the appropriate analytical strategy, intra-class correlation coefficients (ICC) was calculated for each of the dependent variables. The ICC shows if the results obtained are due to the nested structure of the data (Kahn, 2011). An ICC of .12 was obtained for employee burnout, and an ICC of .18 for employee engagement, which means that 12% of the variance of employee burnout and 18% of employee engagement are explained by the within-dyad effect, meaning that the level of burnout and engagement for each employee is explained by the fact that they are nested within the same supervisor. Therefore, results for employees within the same supervisor are correlated together. According to Kahn (2011), an ICC of 10% is required to justify using multilevel analyses. Hierarchical modelling analyses were carried out using SAS PROC MIXED, version 9.4 with a two-level model (Singer, 1998). The results of these analyses are presented in the next section, followed by a discussion of these results.

Results

Preliminary analyses

Table 1 presents the means, standard deviations and intercorrelations of the different variables. One of the control variables, employee seniority, is negatively linked to employee burnout ($r = -.25, p < .05$), and is positively linked to employee engagement ($r = .27, p < .05$). Consequently, this variable was included in the principal analyses, in order to observe its effect on the models proposed. Furthermore, it can be noted that the LMX is negatively linked to employee burnout ($r = -.35, p < .01$), but not significantly linked to employee work engagement ($r = .15, p = .19$).

Principal analyses

As Aguinis, Gottfredson & Culpepper (2013) recommended for analyzing of this type of data, hypotheses were tested by centering level 1 predictors on the group mean, and level 2 predictors on the grand mean. Table 2 presents the results of the multilevel analyses. In the principal analyses, the control variable "seniority" is not significantly linked to the multi-level models proposed. Hypothesis 1, according to which supervisor burnout would be positively linked to employee burnout, is not supported. In fact, there is a significant relationship between these variables, but a negative one ($\beta = -.38, p < .05$). When looking more closely at the sub-dimensions of burnout, we can see that the relation is negatively significant for the emotional burnout ($\beta = -.32, p < .05$), but not for the

depersonalization sub-dimension ($\beta = -.33, p = .14$). Hypothesis 2, which stipulates that supervisor engagement would be positively linked to that of the employee, is not supported ($\beta = -.12, p = .73$). The results are not significant either for the sub-dimensions of vigour ($\beta = .002, p = .99$) and dedication ($\beta = -.02, p = .95$). As for hypothesis 3a, three categories of the moderator were created representing low, medium and high LMX. Medium LMX represents the mean of LMX results, low LMX is one standard deviation below the mean and high LMX is one standard deviation above the mean. Those categories were chosen in regards to the «pick a point» technique elaborated by Hayes (2013). Hence, hypothesis 3a stipulating that there is a significant interaction effect between LMX and supervisor burnout is supported ($\beta = -.75, p < .05$). The moderation was significant for the emotional burnout sub-dimension ($\beta = -.77, p < .01$), and for the depersonalization sub-dimension ($\beta = -.68, p < .05$). As illustrated in Figure 1, the higher the quality of the relationship with the supervisor, the weaker the relationship between supervisor burnout and that of the employee. Slope testing reveals that interaction makes it possible to predict employee burnout with medium ($t = -2.09, p = .041$) and high LMX ($t = -3.01, p = .004$), but not when LMX is low ($t = 1.33, p = .19$). However, this result does not support hypothesis 3a, which stipulates that contagion of burnout would occur only when LMX is low. Therefore, hypothesis 3a is not supported. Also, there is no interaction between LMX and supervisor engagement ($\beta = .52, p = .42$), whether the relationship is high, medium or low. The results are also non-significant for the two sub-

dimensions of vigour ($\beta = .09, p = .87$) and dedication ($\beta = .48, p = .38$) Hypothesis 3b is not supported. These results are discussed in detail in the next section.

Discussion

The objective of this study was to evaluate contagion of burnout and engagement between supervisor and employee, taking into account the quality of their work relationship. The results showed an unexpected result regarding burnout contagion. Indeed, the expected positive link between supervisor and employee burnout was not obtained, but instead this link showed to be negative. As of the moderating role of LMX, interaction analyses revealed that when LMX is low (i.e., when the quality of the work relationship is poor) there is no link between their level of burnout, but as the quality of the relationship increases, the link between supervisor and employee burnout gets increasingly negative. As of engagement contagion, although one of the sub-facets has been identified as «contagious» in previous research (Gutermann et al., 2017), the results for the other two sub-facets of engagement were not significant in this study. The results regarding burnout will be discussed first in the next paragraphs, followed by the discussion on contagion of engagement.

According to Graen & Uhl-Bien (1995), when the quality of the relationship is low between a supervisor and an employee, the nature of their interpersonal exchange is more likely to be task-oriented and to be purely contractual. They state that in those

relationships of poor quality, the interactions are mainly behaviourally based. In contrast, in relationships with a high LMX, the nature of the interactions is not only behavioural, but also emotionally based. Supervisors and employees in such relationships can count on each other for loyalty and support (Graen et Uhl-Bien, 1995). Therefore in the low LMX dyadic relationships, it may be that the level of burnout (no matter if it is high or low) of the employee and of the supervisor might not be perceived by the other at all because of the lack of emotional bond between the two individuals. Thus this could explain why there was no relationship between employee and supervisor burnout in low LMX relationships.

Regarding the negative link between supervisor and employee burnout in medium and high LMX relationships, past researches on both the LMX and the Job Demand-Resource theory (JD-R) provide further insight to explain such relationship. High LMX relationships are characterized by many positive outcomes, especially for the employee, such as enhanced performance, satisfaction with supervision, overall satisfaction at work, organizational commitment and role clarity (Gerstner et Day, 1997). In those high quality relationships employees get several benefits from supervisors, including favours and rewards, and increased communication (Wayne, Shore, et Liden, 1997). Also, according to the Job Demand-Resources theory (JD-R), supervisors may be a resource for employees because of their ability to reduce their perceived stress and emotional exhaustion (Thomas et Lankau, 2009). For example, supervisors can offer positive feedback to employees, be a role model on safety practices, or assign clear tasks

and activities to employees, all of which can provide valuable resources for the employee. This is in line with the study of Huang et al. (2016) which stated that the supervisor has an impact on the employee's personal and organizational resources and exhaustion level. Job resources are aspects of the job that facilitate accomplishing goals, decrease the demand for the job, or enhance personal growth (Demerouti et al., 2001). In other words, as the quality of the relationships increases, the employee gets more resources in the form of support from his supervisor, which lowers his perceived stress and emotional exhaustion. This might explain why, in high quality relationship (high LMX), the level of the employee burnout is low.

On the other hand, those resources that are beneficial for the employee become demands for the supervisor that has to provide them. Past research has in fact treated leaders as promoters of organizational and individual health and attributed them the role of providing resources to enhance follower well-being (Wirtz, Rigotti, Otto, et Loeb, 2016). In return, those responsibilities might then be perceived as high demand on the part of the supervisor. According to the Job Resources-Demand theory (JD-R), demands are characteristics associated with the task or working environment that requires workers to exert physical or mental effort; they are associated with negative psychological reactions like burnout (Demerouti et al., 2001). Therefore, the observed negative relationship between employee and supervisor burnout in medium to high quality LMX could be the counterpart of offering all those resources to the employee. Since resources are limited, giving resources to the employee may drain the supervisor's resource

reservoir (Hobfoll, 1989). This might explain why, in high quality relationships, the level of the supervisor burnout is high.

Thus, high quality relations seem beneficial for employees; they could be costly for supervisors who invest too many resources in their relationship. Besides, positive outcomes for employees in high LMX relationships are well documented, but outcomes of such relationships for supervisors have yet received scant research attention (Wirtz et al., 2016). Results from this study highlight the importance to fill this gap and sheds a new light on burnout contagion between supervisor and employee. Thus, LMX was indeed a protective factor against employee burnout, but the deleterious effect on the supervisor was unexpected. Further studies will be needed to fully understand such phenomenon.

In sum, in low LMX dyads burnout symptoms might not be perceived by the other, explaining the absence of relationship between supervisor and employee burnout levels. As of the medium and high LMX relationships, while the employee benefits from resources gain from the support provided by the supervisor, which helps the employee meet job demands, this provided support might become a demand for the supervisor. This explains the enhancing negative link between employee and supervisor burnout as the quality of the relationships becomes higher.

Regarding the results obtained for engagement the observed non-significant relationship contrasts with findings of previous studies that did show contagion of

absorption (a sub-facet of engagement) between supervisor and employee (Gutermann et al., 2017). This could be explained by the fact that in the Gutermann and colleagues (2017) study, the contagion was found for only one of the sub-facets of engagement (absorption). In this study, the two other sub-facets of engagement were considered, which were vigour and dedication. This choice was made because previous research failed to obtain a three-factor structure (Demerouti, et al., 2010) and have demonstrated that they were opposite of emotional burnout and depersonalization (Demerouti et al., 2010) which were considered in the measurement of burnout in this study. Nonetheless, in the Gutermann and colleagues (2017) study, the authors expressed that absorption is the sub-facet that is related to flow, which is a state of optimal experience and intrinsic enjoyment. According to those authors, supervisors that experience this state of intrinsic enjoyment also have interpersonal exchanges with their employees that are marked with the same enjoyment, which in turn affect positively the employee engagement. In line with those elements, further studies need to be made in order to confirm the transmission of each of the sub-facets of engagement between supervisor and employee.

Strengths and limitations

This study has certain strengths, three of which are worth mentioning. First, it is the first study, to our knowledge, to measure the link between supervisor and employee burnout while taking in consideration the moderating role of LMX. This allowed observing that high quality LMX can have positive outcomes on employees but such

outcomes could be detrimental to supervisors. Second, the data collection method in this study facilitates generalization of results to real interaction in the workplace (i.e. a field study), rather than in the laboratory. Although experimental studies have numerous advantages, they may accentuate a phenomenon by failing to take into account other components of organizational reality (Johnson, 2008). Finally, data was collected from several sources, both supervisors and employees, which was not the case for previous studies that gathered data solely from employees (Wirtz et al., 2016).

Nonetheless, this study also has certain limitations. First, even though the data on burnout and engagement were collected from two different sources (the employee and the supervisor), we only collected data on the quality of the relationship from the employee. It would have been interesting to have the supervisors' point of view on the quality of the relationship. Some studies have shown that the level of agreement between employee and supervisor on the quality of the relationship is quite low (Gerstner et Day, 1997). Further research should take into consideration the employee and supervisor rating of the relationship. A second limitation concerns the small sample size, especially at level 2 (i.e., supervisors). As mentioned by Maas & Hox (2005), a small sample size at level 2 limits statistical power, and can lead to overestimation or underestimation of a fixed effect in multilevel analyses. Finally, very few employees reported a low LMX relationship so the sample was mostly comprised of employee and supervisor in medium and high quality relationship. In fact, only 15% of respondents reported a low quality LMX. This might explain the main negative relationship between employees' and

supervisors' burnout. Even though hierarchical linear modelling is not affected by differences in group sizes (Kahn, 2011), we have to interpret the results with care. Other studies should get larger sample thus increasing the chances of having a better distribution of the level of quality of relationships in their sample.

Conclusion

Despite these limitations, this is the first study, to our knowledge, conducted in the workplace to evaluate the link between supervisor and employee burnout taking into account the quality of the work relationship between them. The results show that there is no link between their burnout level when the quality of the relationship is low, but when the quality of the relationship is medium and high, the link between their burnout levels is significantly negative. This study also evaluated the contagion of engagement between supervisor and employee and the results show that there is no link between their levels of engagement. This study also has practical implications. In fact, it makes it possible to sensitize supervisors on the demand regarding establishing a high relationship with their employees. In knowing the impact it can have on their workload, they might want to look for support from colleagues, coaches or mentors in those kinds of tasks. Further, it shows that high quality relationships can have good and bad consequences, and knowing that supervisors have to find a way to maintain those relations without compromising their well-being. This study contributes to the advancement of our knowledge in the field of burnout contagion, while highlighting practical considerations that are important for

supervisors and organizations. Future research should take into account measures on the level of demands and resources each member of the dyad benefits from in high and low quality relationships, and the link on the level of burnout each other experiences.

Références

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Culpepper, S. A. (2013). Best-practice recommendations for estimating cross-level interaction effects using multilevel modeling. *Journal of Management*, *39*(6), 1490-1528. doi: 10.1177/0149206313478188
- Anderson, C., Keltner, D., & John, O. P. (2003). Emotional convergence between people over time. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(5), 1054-1068. doi: 10.1037/0022-3514.84.5.1054
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, *48*(2), 97-125. doi: 10.1177/001872679504800201
- Bakker, A. B., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2005). Burnout contagion among intensive care nurses. *Journal of Advanced Nursing*, *51*(3), 276-287. doi: 10.1111/j.1365-2648.2005.03494.x
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2000). Burnout contagion processes among teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, *30*(11), 2289-2308. doi: 10.1111/j.1559-1816.2000.tb02437.x
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, *22*(3), 187-200. doi: 10.1080/02678370802393649

- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J., & Bosveld, W. (2001). Burnout contagion among general practitioners. *Journal of Social and Clinical Psychology, 20*(1), 82-98. doi: 10.1521/jscp.20.1.82.22251
- Bakker, A. B., van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations, 33*(4), 464-489. doi: 10.1177/0730888406291310
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1562-1571. doi: 10.1037/a0017525
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-381). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Cardon, M. S. (2008). Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees. *Human Resource Management Review, 18*(2), 77-86. doi: 10.1016/j.hrmr.2008.04.001

- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2012). Effects of perceptions on LMX and work performance: Effects of supervisors' perception of subordinates' emotional intelligence and subordinates' perception of trust in the supervisor on LMX and, consequently, performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(3), 597-616. doi: 10.1007/s10490-010-9210-z
- Cheng, Y.-N., Yen, C.-L., & Chen, L. (2012). Transformational leadership and job involvement: The moderation of emotional contagion. *Military Psychology*, 24(4), 382-396. doi: 10.1080/08995605.2012.695261
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(1), 47-71.
- Dasborough, M. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 163-178. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.12.004
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209-222. doi: 10.1037/a0019408

- Downey, R. G., & King, C. V. (1998). Missing data in Likert ratings: A comparison of replacement methods. *Journal of General Psychology, 125*(2), 175-191. doi: 10.1080/00221309809595542
- Edwards, J. R. (1992). A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations. *Academy of Management Review, 17*(2), 238-274. doi: 10.2307/258772
- Fisk, G. M., & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 23*(1), 1-12. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.11.001
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827-844. doi: 10.1037/0021-9010.82.6.827
- Glasø, L., & Einarsen, S. (2006). Experienced affects in leader-subordinate relationships. *Scandinavian Journal of Management, 22*(1), 49-73. doi: 10.1016/j.scaman.2005.09.003
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5

- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader–member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 203-214. doi: 10.1006/obhd.1996.0049
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017). How Leaders Affect Followers' Work Engagement and Performance: Integrating Leader– Member Exchange and Crossover Theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299-314. doi: 10.1111/1467-8551.12214
- Halverson, S. K. (2004). *Emotional contagion in leader-follower interactions* (Doctoral dissertation, Rice University).
- Hatfield, E. (1994). *Emotional contagion*: Cambridge, Angleterre Cambridge University Press; Maison des sciences de l'homme Paris.
- Hayes, A. F. (2013). *Methodology in the social sciences. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY, US: Guilford Press
- Hess, U., & Blairy, S. (2001). Facial mimicry and emotional contagion to dynamic emotional facial expressions and their influence on decoding accuracy. *International Journal of Psychophysiology*, 40(2), 129-141. doi: 10.1016/s0167-8760(00)00161-6
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513. doi: 10.1037/0003-066X.44.3.513

- Huang, J., Wang, Y., & You, X. (2016). The job demands-resources model and job burnout: the mediating role of personal resources. *Current Psychology, 35*(4), 562-569. doi: 10.1007/s12144-015-9321-2
- Johnson, S. K. (2008). I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *The Leadership Quarterly, 19*(1), 1-19. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.12.001
- Kahn, J. H. (2011). Multilevel modeling: overview and applications to research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology, 58*(2), 257. doi: 10.1037/a0022680
- Lapidot, Y., Kark, R., & Shamir, B. (2007). The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader. *The Leadership Quarterly, 18*(1), 16-34. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.11.004
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al.(1986) models. *Organizational behavior and human decision processes, 54*(3), 369-398. doi: 10.1006/obhd.1993.1016
- Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of organizational behavior, 221-234*. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<221::AID-JOB36>3.0.CO;2-0

- Likowski, K. U., Mühlberger, A., Seibt, B., Pauli, P., & Weyers, P. (2008). Modulation of facial mimicry by attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology, 44*(4), 1065-1072. doi: 10.1016/j.jesp.2007.10.007
- Maas, C. J., & Hox, J. J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology, 1*(3), 86-92. doi: 10.1027/1614-2241.1.3.86
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory: Third edition. In C. P. Z. R. J. Wood (Ed.), *Evaluating stress: A book of resources* (pp. 191-218). Lanham, MD, US: Scarecrow Education.
- McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2005). Subordinate–manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research, 58*(2), 115-125. doi: 10.1016/S0148-2963(03)00112-7
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23*(3), 393-404.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716. doi: 10.1177/0013164405282471

- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R., & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory—General Survey (MBI—GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 53-66. doi: 10.1348/096317900166877
- Singer, J. D. (1998). Using SAS PROC MIXED to fit multilevel models, hierarchical models, and individual growth models. *Journal of educational and behavioral statistics*, 23(4), 323-355. doi: 10.2307/1165280
- Stiff, J. B., Dillard, J. P., Somera, L., Kim, H., & et al. (1988). Empathy, communication, and prosocial behavior. *Communication Monographs*, 55(2), 198-213. doi: 10.1080/03637758809376166
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295-305. doi: 10.1037/0021-9010.90.2.295
- Tee, E. Y. J. (2015). The emotional link: Leadership and the role of implicit and explicit emotional contagion processes across multiple organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 654-670. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.05.009
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management*, 48(3), 417-432. doi: 10.1002/hrm.20288

- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.12.011
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques: Implications pour la recherche en langue française. [Toward a methodology for the transcultural validation of psychological questionnaires: Implications for research in the French language.]. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 30(4), 662-680. doi: 10.1037/h0079856
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. doi: 10.2307/257021
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations*, 54(6), 717-752. doi: 10.1177/0018726701546002
- Westman, M., & Etzion, D. (1999). The crossover of strain from school principals to teachers and vice versa. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(3), 269-278. doi: 10.1037/1076-8998.4.3.269
- Wirtz, N., Rigotti, T., Otto, K., & Loeb, C. (2016). What About the Leader? Crossover of Emotional Exhaustion and Work Engagement From Followers to Leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 86. doi: 10.1037/ocp0000024

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32. doi: 10.1177/107179190200900102

Table 3.1
Summary of means, standard deviations and intercorrelations of level 1 and level 2 variables

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
Level 1										
1. Same gender	0.60	0.49								
2. Same age	0.13	0.33	.08							
3. Seniority	2.74	1.65	-.03	-.13						
4. Employee BO.	3.38	1.42	-.05	-.02	-.25*	(.91)				
5. Employee Eng.	4.81	1.68	.07	.05	.27*	-.68**	(.96)			
6. LMX	3.63	0.82	.12	.04	.18	-.35**	.15	(.89)		
Level 2										
7. Sup. BO.	2.28	0.82	-.06	-.08	.21	-.28*	.38**	.16	(.90)	
8. Sup. Eng.	6.04	1.68	.1	.03	.26*	-.05	.09	.19	-.18	(.92)

Note. Sup. BO. = Supervisor burnout; Sup. Eng. = Supervisor engagement; LMX = Quality of work relationship Level 1 $n=79$; Level 2 $n=16$. Cronbach's alphas are on the diagonal.

* $p < .05$, ** $p < .01$

Table 3.2
Results of hypothesis testing using hierarchical multi level analysis

Level and variable	Hypothesis 1 (employee burnout)		Hypothesis 2 (employee engagement)	
	Null model	Hypothesis 1	Null model	Hypothesis 2
Level 1				
Intercept	3.305**(.205)		4.941** (.262)	
Seniority		-.17 (.091)		.20 (.123)
LMX		-.93**(.290)		-.20 (.368)
Level 2				
Sup. BO.		-.38* (.181)		
Sup. Eng.				-.12 (.348)
Interaction				
Sup. BO. X LMX		-.75* (.315)		
Sup. Eng. X LMX				.52 (.644)
Additional information				
ICC	0.12		0.18	

Note. Sup. BO. = Supervisor burnout; Sup. Eng. = Supervisor engagement; LMX = Quality of the work relationship; ICC = Intra-class correlation index. Values in parentheses represent standard error. * $p < .05$. ** $p < .01$.

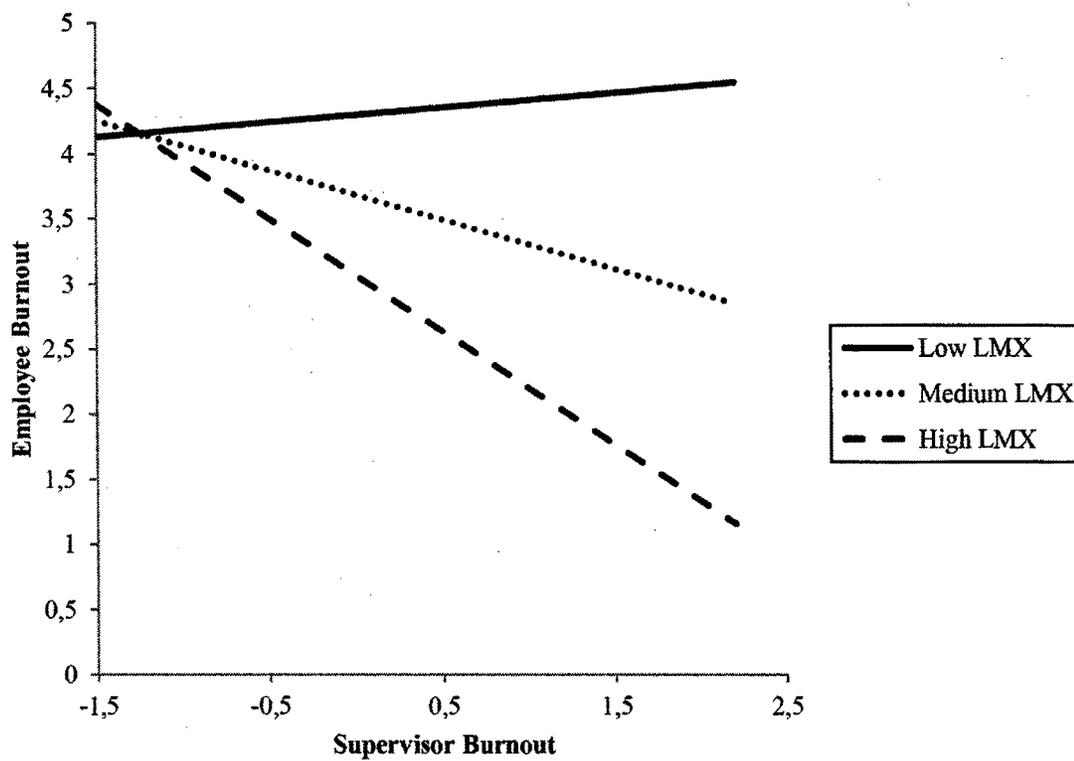


Figure 3.1 Interaction effect of supervisor burnout and LMX on employee burnout level.

CHAPITRE IV

DISCUSSION GÉNÉRALE

Ce chapitre présente une discussion générale des résultats obtenus dans cette thèse doctorale. La première section du chapitre sera consacrée à la présentation des résultats de chacune des deux études empiriques constituant cette thèse. Par la suite, il sera question des implications pratiques qui découlent des résultats obtenus. Puis, la section suivante sera consacrée aux implications méthodologiques, suivie d'une section proposant les pistes de recherches futures. Finalement, le transfert des connaissances découlant de cette thèse sera abordé, suivi par une conclusion générale.

4.1 Synthèse des résultats de recherche

L'objectif principal de cette thèse doctorale était d'évaluer empiriquement un modèle de contagion émotionnelle entre gestionnaires et employés en considérant la qualité de leur relation de travail. Plus spécifiquement, il s'agissait de déterminer le lien entre l'affect, l'épuisement et l'engagement du gestionnaire d'un côté, et l'affect, l'épuisement et l'engagement de l'employé de l'autre. Aussi, le rôle modérateur de la perception de l'employé de la qualité de sa relation de travail avec son gestionnaire a été évalué. Il a été postulé que celle-ci augmentait la contagion d'états affectifs positifs et diminuait la contagion d'états affectifs négatifs. Il était ainsi question de poursuivre l'avancement des connaissances en ce qui a trait à la contagion émotionnelle et de contribuer aux études réalisées dans le passé sur ce thème, mais de mettre davantage l'accent sur la contagion de l'affect. L'objectif de l'étude 1 était donc d'évaluer le lien entre l'affect (négatif et positif) des gestionnaires et celui des employés, et ce, sur une période de 6 mois. Une méthodologie en trois phases a permis de considérer la notion d'affect dans son

ensemble, c'est-à-dire un concept regroupant autant les émotions, l'humeur que l'état affectif (Ekkekakis, 2012), ces derniers se déployant sur une période plus longue. L'étude 2, quant à elle, visait à mettre en lumière la contagion d'états affectifs très peu étudiés jusqu'à maintenant entre gestionnaires et employés, c'est-à-dire d'évaluer le lien entre l'épuisement et l'engagement des gestionnaires et employés, et ce, par le biais d'une étude transversale.

Les résultats de l'étude 1 ont montré un lien entre l'affect positif des gestionnaires et employés sur une période de 6 mois à travers l'effet modérateur de la qualité de leur relation de travail, celle-ci augmentant la magnitude du lien entre leur affect positif. Ainsi, dans cette étude, il y a un lien entre l'affect positif des gestionnaires et employés seulement lorsque la qualité de leur relation de travail était élevée, et non lorsqu'elle était faible ou moyenne. Cependant, les résultats se sont avérés non significatifs en ce qui a trait à l'affect négatif dans cette étude, peu importe la qualité de la relation. Pour ce qui est de l'étude 2, les résultats ont montré un lien négatif significatif entre l'épuisement du gestionnaire et celui de l'employé. Quant au rôle modérateur de la qualité de la relation de travail, il a été montré que, lorsque celle-ci est faible, il n'existe pas de lien entre l'épuisement du gestionnaire et celui de l'employé, mais que lorsque la qualité de la relation est moyenne ou élevée, il existe un lien significativement négatif entre l'épuisement du gestionnaire et celui de l'employé. En ce qui a trait à l'engagement, les résultats se sont avérés non significatifs, peu importe la qualité de la relation de travail.

Dans les sections qui suivent, les résultats relatifs à chacune des études seront discutés. Il sera question tout d'abord des résultats de l'étude 1 portant sur la contagion de l'affect négatif et positif entre gestionnaires et employés, et ce, en débutant par l'affect négatif.

4.1.1 La contagion de l'affect négatif entre gestionnaire et employé

Le premier objectif de l'étude 1 était d'évaluer, sur une période de six mois, la contagion de l'affect négatif entre gestionnaire et employé, ainsi que le rôle de modérateur de la qualité de la relation de travail sur cette contagion. L'étude a été réalisée selon une méthodologie en trois phases sur une période de six mois. L'échantillon était composé de 176 employés et 29 gestionnaires répartis entre cinq succursales d'une entreprise canadienne œuvrant dans le domaine de la vente automobile. Des analyses de modélisation hiérarchique à trois niveaux ont été réalisées pour tester les hypothèses. Ce type d'analyse permet de prendre en considération la non-indépendance des mesures répétées (au nombre de 3 dans cette étude) et d'analyser s'il existe un lien significatif entre l'affect négatif des gestionnaires et celui des employés à chacun des temps de mesure. En d'autres termes, cela permet d'évaluer l'effet «intra-dyade», c'est-à-dire d'observer si, à l'intérieur d'une même dyade de gestionnaire et employé, le lien entre leur niveau d'affect négatif est significatif pour chacune de leurs mesures répétées. Ces mesures répétées permettent ainsi de diminuer quelque peu l'impact d'éléments externes qui auraient pu avoir une influence sur les résultats observés (Hoffman, 2015) (par exemple si une seule mesure est prise lorsque les employés et/ou gestionnaires reçoivent une bonne ou mauvaise nouvelle significative pour eux).

Les résultats ont révélé qu'il n'existe pas de lien significatif entre l'affect négatif du gestionnaire et celui de l'employé, et ce, même après avoir pris en considération la qualité de leur relation de travail. Ces résultats sont en contradiction avec des études effectuées en laboratoire qui ont montré l'existence d'une contagion d'états affectifs négatifs entre gestionnaire et employé (Halverson, 2004; Lewis, 2000; Sy, Côté et Saavedra, 2005; Westman et Etzion, 1999). De plus, la théorie de la contagion émotionnelle stipule que les états affectifs négatifs seraient plus contagieux que les états affectifs positifs (Hatfield, 1994).

Ces constats indiquent donc que d'autres variables qui sont probablement propres au milieu organisationnel (vs en laboratoire) pourraient influencer le phénomène de contagion émotionnelle. Par exemple, la régulation émotionnelle pourrait avoir joué un rôle au sein de l'échantillon. Ce phénomène représente le fait de modifier les états affectifs vécus, le moment et la façon dont ils sont exprimés dans un contexte particulier (Gross, 1999). Ainsi, il se pourrait que les gestionnaires et employés soient moins enclins à démontrer leurs états affectifs négatifs aux personnes qui les entourent lorsqu'ils sont au travail, afin de conserver une image positive et de bonnes relations de travail. Cette préoccupation n'étant pas présente entre participants dans un laboratoire de recherche, il y aurait ainsi moins de régulation émotionnelle dans ce contexte.

Dans le contexte organisationnel, les employés et gestionnaires pourraient ainsi avoir tendance à diminuer l'expression de leurs états affectifs négatifs afin de paraître plus compétents et motivés, ce qui pourrait expliquer l'absence de contagion de ce type d'états émotionnel dans cette étude. D'ailleurs, une étude de Dasborough et Ashkanasy (2002) a montré que les gestionnaires qui expriment un état affectif négatif sont perçus comme étant moins efficaces par leurs employés. D'autre part, une récente étude d'Edelman et van Knippenberg (2016) a révélé que lorsque les gestionnaires expriment un affect positif, ceux-ci sont considérés comme étant plus efficaces par leurs employés que ceux présentant un affect négatif. Les gestionnaires pourraient alors avoir tendance à réguler à la baisse le niveau d'affect négatif en présence de leurs employés afin que ceux-ci aient une meilleure image d'eux.

Dans le même ordre d'idées, la nature de l'échantillon de cette étude pourrait avoir favorisé une forte régulation émotionnelle. En effet, bien que les participants de cette étude provenaient de différents types d'emplois (administratif, finance, mécanique automobile), la majorité d'entre eux étaient des professionnels de la vente. Or, il a été montré que la régulation émotionnelle est particulièrement importante dans ce secteur

d'activité (Mulki, Jaramillo, Goad et Pesquera, 2015). Dans ce contexte, le fait d'afficher un affect positif permet aux employés de montrer qu'ils sont compétents et qu'on peut leur faire confiance. De plus, comme la performance des employés est directement liée au volume de ventes, les gestionnaires ont un rôle important de soutien afin d'augmenter la performance des employés (Kemp, Leila Borders et Ricks, 2013). Ainsi, les gestionnaires peuvent ressentir une certaine obligation de garder un environnement positif et motivant pour leurs employés, et expriment peut-être davantage d'affects positifs que négatifs à leurs employés afin d'encourager leur performance. Comme la performance (en termes de ventes) des employés est directement liée au succès du gestionnaire et de l'entreprise, il se pourrait que, dans ce type d'environnement de travail, il y ait une plus grande importance accordée à l'expression d'un affect positif.

Bien que la contagion de l'affect négatif n'ait pas été montrée dans cette étude, une autre forme de contagion émotionnelle (celle-ci bénéfique en entreprise) a toutefois été montrée. C'est le cas de la contagion de l'affect positif qui est présenté dans la section suivante.

4.1.2 La contagion de l'affect positif entre gestionnaire et employé

L'étude 1 avait aussi comme objectif d'évaluer la contagion de l'affect positif entre gestionnaires et employés sur une période de 6 mois. Les résultats ont révélé qu'il existe bel et bien un lien positif entre l'affect positif des gestionnaires et employés et que celui-ci est modéré par la qualité de leur relation de travail, celle-ci amplifiant le lien positif entre leur niveau d'affect positif. Ainsi, on observe un lien positif entre le niveau d'affect positif des gestionnaires et employés au sein de dyades où la qualité de la relation de travail est élevée, mais non lorsque la qualité de la relation de travail est moyenne ou faible.

Cette étude a permis de reproduire les résultats de contagion d'états affectifs positifs entre gestionnaire et employé obtenus en laboratoire lors d'études précédentes (Halverson, 2004; Sy, Côté et Saavedra, 2005), ainsi que d'une étude effectuée en milieu de travail (Johnson, 2008). Ces dernières n'avaient toutefois pas pris en considération la qualité des relations de travail dans leur devis de recherche. L'étude 1 de cette thèse doctorale est donc, à notre connaissance, la première étude prenant en considération la qualité de la relation de travail comme modérateur du phénomène de contagion de l'affect positif en milieu de travail entre gestionnaire et employé.

Les résultats de l'étude 1 indiquent d'ailleurs qu'il y aurait présence de lien entre les niveaux d'affect positif seulement lorsque la qualité de la relation de travail est élevée. Ainsi, le fait de partager une bonne relation avec un employé a bel et bien des conséquences souhaitables, telles que la transmission de l'affect positif entre eux; ce qui n'est pas le cas dans les relations où la qualité de la relation de travail est faible ou lorsqu'elle est moyenne. Ce résultat cadre avec les propositions d'autres auteurs rapportant le fait que d'apprécier ou non une autre personne a une influence sur certaines formes de contagion émotionnelle (Hess et Blairy, 2001; Likowski, Mühlberger, Seibt, Pauli et Weyers, 2008; McIntosh, 2006). En effet, selon Hess et Blairy (2001), le mimétisme permet de renforcer une relation déjà existante entre deux personnes. Ainsi, dans le but de maintenir une relation de bonne qualité, les personnes impliquées sont naturellement plus enclines à imiter les expressions faciales de l'autre. L'étude de Likowski et collaborateurs (2008) montre, quant à elle, que le fait d'avoir une attitude positive envers une autre personne augmente le mimétisme (autant des émotions positives que négatives dans leurs cas). D'autre part, lorsqu'une personne a une attitude négative envers l'autre personne, il y a significativement moins de mimétisme et même un mimétisme d'émotions non congruentes, démontrant une incompréhension de ce qui est exprimé par l'autre personne. Finalement, l'étude de McIntosh (2006) montre que les

personnes imitent davantage les expressions faciales positives (dans ce cas-ci le sourire) de personnes qu'elles apprécient, plutôt que de personnes qu'elles apprécient moins.

Il est toutefois important de faire preuve de prudence dans l'interprétation des résultats de cette étude puisque des explications alternatives au phénomène de contagion pourraient s'appliquer. En effet, il se pourrait que, lorsque les relations sont de qualité élevée, les gestionnaires et employés expriment d'emblée un affect plus positif, expliquant le lien significatif entre leur niveau d'affect positif. Il se pourrait que ce soit donc la qualité de la relation qui favoriserait la présence de l'affect positif chez chacun, et non parce qu'il y a contagion. Une autre explication alternative aux résultats de cette étude serait que dans les relations de qualité élevée, les employés tendent aussi à avoir une performance élevée (Graen et Uhl-Bien, 1995), ce qui pourrait expliquer la présence d'un affect positif autant chez l'employé que chez le gestionnaire.

Nonobstant ces explications alternatives, il se pourrait que ce soit bel et bien la contagion de l'affect positif du gestionnaire qui entraîne une présence d'un affect positif chez les employés avec qui il partage une bonne relation.

Au-delà de la contagion de l'affect en tant que tel, d'autres états affectifs pourraient aussi être transmis entre gestionnaires et employés. C'est le cas de l'épuisement et de l'engagement. La contagion de ces états a donc été évaluée dans l'étude 2 et les résultats de cette étude sont présentés dans les deux sections suivantes.

4.1.3 La contagion de l'épuisement entre gestionnaire et employé

L'étude 2 avait comme premier objectif d'évaluer la contagion de l'épuisement entre gestionnaire et employé. La contagion d'un état affectif négatif a été prise en

considération dans cette étude malgré les résultats non significatifs obtenus dans la première étude, et ce, pour différentes raisons. Tout d'abord, la nature différente de l'échantillon de la deuxième étude nous permettait de croire qu'il pourrait y avoir présence de contagion d'un état affectif négatif. En effet, tel que mentionné ci-haut, les participants de la première étude provenaient du secteur de la vente, ce qui a pu contribuer à une certaine régulation émotionnelle de leur affect négatif. Les participants de la deuxième étude œuvrant dans le secteur du service à la clientèle, cela permettait d'étudier un échantillon qui pourrait être moins enclin à mettre en œuvre ce type de régulation émotionnelle, comparativement à des personnes œuvrant dans le domaine de la vente. Ensuite, la revue de la littérature a permis d'observer qu'au sein de populations orientées vers la relation d'aide (infirmières, médecins, professeurs) il semble exister une contagion d'épuisement entre personnes partageant un même environnement travail (Bakker et Schaufeli, 2000; Bakker, Schaufeli, Sixma, et Bosveld., 2001; Bakker, Le Blanc, et Schaufeli, 2005). Ainsi, comme l'échantillon de la deuxième étude était composé de personnes travaillant en service à la clientèle (ce qui peut être interprété comme une relation d'aide, mais avec un client) il s'avérait justifié d'étudier la contagion émotionnelle auprès de ce type d'employés.

L'étude 2 a donc été réalisée selon une méthodologie transversale et comportait un échantillon de 79 dyades d'employés et gestionnaires (79 employés répartis entre 19 gestionnaires). Des analyses de modélisation hiérarchique à deux niveaux ont été réalisées. Les résultats obtenus se sont révélés différents de ce qui avait été énoncé dans les hypothèses de base de cette étude. En effet, il avait été stipulé qu'il y aurait un lien positif entre l'épuisement du gestionnaire et celui de l'employé. Bien que la transmission directe de l'épuisement du gestionnaire vers l'employé n'ait pas été montrée, des études s'étant intéressées au sujet laissent croire que ce phénomène pourrait exister. Tout d'abord, une étude de Huang et collègues (2016) a montré que l'épuisement du gestionnaire était lié négativement aux ressources personnelles et organisationnelles de

l'employé, et que ces ressources étaient à leur tour associées négativement à l'épuisement de l'employé. D'autres études, quant à elles, ont montré la contagion d'autres états affectifs négatifs, que ce soit l'affect négatif (Halverson, 2004; Lewis, 2000), l'humeur négative (Sy et al., 2005) ou la tension psychologique liée au travail (Westman et Etzion, 1999). Plusieurs de ces études se basent sur la théorie du *crossover* qui stipule que les états affectifs négatifs d'une personne ont un impact sur les conditions de travail d'autres personnes partageant le même environnement de travail, ce qui peut faire en sorte que ces personnes en viennent à vivre elles aussi des états affectifs négatifs (Westman, 2001).

En ce qui a trait au rôle modérateur de la qualité de la relation de travail, il était prévu qu'il y aurait contagion de l'épuisement seulement au sein de dyades où la qualité de la relation était faible ou moyenne, mais qu'il n'y aurait pas de contagion de l'épuisement dans les dyades où la qualité de la relation était élevée. Ces hypothèses de base avaient été émises, car, selon la théorie du LMX (Graen et Uhl-Bien, 1995), meilleure est la relation entre un gestionnaire et un employé, plus grande est la confiance entre eux. À l'opposé, les relations de moins grande qualité ne sont pas caractérisées par cette confiance, et les échanges sont davantage de nature unidirectionnelle et basés seulement sur des intérêts économiques. Ainsi, ce niveau de confiance plus faible dans une relation de moins grande qualité aurait pu faire en sorte que l'employé se sente menacé lorsque son gestionnaire exprime des états affectifs négatifs au travail, tel que l'épuisement. Au contraire, dans les relations de bonne qualité, la confiance aurait pu mitiger l'expression d'états affectifs négatifs par le gestionnaire, tel que l'épuisement, ce qui aurait pu avoir un effet protecteur. Ceci est en lien avec la théorie du *crossover* (Westman, 2001). En effet, dans les relations de bonne qualité, il était prévu que la confiance mutuelle qui s'est installée diminue les impacts négatifs de l'état affectif du gestionnaire sur la perception de l'employé de ses conditions de travail. Au contraire, il était prévu qu'une relation de travail de mauvaise qualité exacerbe ces mauvaises conditions de travail auprès de l'employé.

Cependant, les résultats ont révélé une relation négative entre le niveau d'épuisement du gestionnaire et celui de l'employé. De plus, lorsque la qualité de la relation de travail est prise en considération, on observe que, dans les dyades où la relation est de faible qualité, il n'existe aucun lien entre l'épuisement du gestionnaire et celui de l'employé, mais que dans les dyades où la qualité de la relation est moyenne et élevée, le lien entre l'épuisement du gestionnaire et celui de l'employé est significativement négatif. Ainsi, la qualité de la relation protégerait l'employé contre l'épuisement de son gestionnaire, mais pourrait être nuisible à ce même gestionnaire. À ce jour, on en connaît très peu sur les conséquences d'un LMX élevé pour les gestionnaires, puisque la littérature est presque inexistante dans ce domaine (Wirtz, Rigotti, Otto et Loeb, 2016). Or, bien que ces résultats soient surprenants, ils peuvent être expliqués à la lumière de la théorie du LMX et celle des demandes et ressources au travail (Job Demands-Resources).

Tout d'abord, selon la théorie du LMX (Graen et Uhl-Bien, 1995), il existe une différence importante en ce qui a trait aux types d'échanges existant entre gestionnaires et employés, selon la qualité de leur relation de travail. En effet, dans les relations de faible qualité, les échanges sont davantage axés sur les comportements attendus de part et d'autre, et sont de nature contractuelle plutôt qu'émotionnelle. À l'opposé, dans les relations de bonne qualité, les échanges sont non seulement orientés vers les comportements attendus, mais comportent aussi une dimension émotive entre gestionnaire et employé. Ainsi, dans ce type de relation, autant les employés que les gestionnaires peuvent compter sur la loyauté et le soutien de l'autre. Il se pourrait donc que, dans les relations de faible qualité, le niveau d'épuisement du gestionnaire ou de l'employé ne soit pas perçu par l'autre à cause du faible lien émotif entre eux. Ainsi, la conceptualisation même du LMX pourrait expliquer l'absence de lien obtenu dans cette étude entre l'épuisement du gestionnaire et celui de l'employé dans les relations de faible qualité.

En plus du lien émotif plus faible stipulé par la théorie LMX, la théorie des demandes et ressources au travail (Job Demands-Resources; JDR) apporte un éclairage supplémentaire au résultat obtenu. Selon Demerouti et collaborateurs (2001), le travailleur (employé ou gestionnaire) est soumis à une panoplie de stressseurs dans le cadre de son travail. Ces stressseurs sont aussi appelés « demandes » et correspondent à tout élément associé au travail qui demande un effort physique ou mental supplémentaire pour la personne. Les demandes sont associées à des conséquences négatives telles que l'épuisement professionnel. D'un autre côté, toujours selon le modèle JDR (2001), le travailleur a aussi accès à des « ressources » au travail, celles-ci correspondant à tout élément du travail aidant à accomplir ce qui est attendu, réduisant les demandes associées au travail et favorisant l'accomplissement personnel. Dans cet ordre d'idées, il a été montré que les gestionnaires peuvent constituer une ressource pour les employés, les aidant à faire face aux demandes du travail par le biais du soutien qu'ils leur offrent, ce qui permet aux employés de réduire leur niveau d'épuisement émotionnel (Thomas et Lankau, 2009). Par exemple, un gestionnaire peut offrir de la rétroaction positive à ses employés, leur donner des conseils sur la santé et la sécurité au travail, ou simplement prendre le temps de leur spécifier des attentes claires et réalistes. Il a en outre été montré que, dans les relations de bonne qualité, l'employé reçoit plus de soutien de la part de son gestionnaire que dans les relations de moins bonne qualité (Wayne, Shore et Liden, 1997). Ainsi, ces résultats montrent que, plus la qualité de la relation augmente, plus l'employé reçoit des ressources de son gestionnaire sous la forme de soutien de sa part, permettant ainsi de réduire son niveau d'épuisement. Ceci pourrait donc expliquer pourquoi lorsque la qualité de la relation est faible, le niveau d'épuisement de l'employé demeure élevé, mais que plus la qualité de la relation augmente, plus le niveau d'épuisement de l'employé diminue. Par ailleurs, bien que les ressources dont bénéficie l'employé sous la forme de soutien de la part de son gestionnaire puissent lui être bénéfiques, ce même soutien offert à l'employé pourrait représenter une demande supplémentaire pour le gestionnaire, le mettant à risque d'épuisement. Le soutien offert à l'employé par le gestionnaire dans les relations de bonne qualité pourrait donc expliquer

pourquoi dans les relations de qualité moyenne à élevée, le lien entre l'épuisement du gestionnaire et celui de l'employé est significativement négatif.

Ainsi, ces résultats, tout comme ceux de l'étude 1 montrant une contagion de l'affect positif au sein des relations de grande qualité, indiquent que ces relations de bonne qualité seraient bénéfiques pour les employés. Cependant, les résultats de l'étude 2 indiquent que cette même qualité de relation pourrait avoir des conséquences négatives pour les gestionnaires.

4.1.4 La contagion de l'engagement organisationnel entre gestionnaire et employé

L'étude 2 avait aussi comme objectif d'évaluer la contagion de l'engagement entre gestionnaire et employé. Les résultats obtenus n'ont pas permis de montrer une contagion de l'engagement. Ainsi, le lien entre l'engagement des gestionnaires et employés n'a pas été observé, de même que l'effet modérateur du LMX sur ce lien s'est aussi révélé non significatif. Ces résultats diffèrent de ceux obtenus dans une récente étude de Gutermann et collègues (2017) qui a révélé que la qualité de la relation de travail était un médiateur entre l'engagement du gestionnaire et celui de l'employé. Il se pourrait que ces résultats divergents soient attribuables aux dimensions d'engagement qui ont été considérées dans leur étude et celles de l'étude 2 de cette thèse. En effet, l'étude de Gutermann et collègues (2017) a pris en considération la dimension d'absorption de l'engagement tandis que, dans l'étude 2, ce sont les dimensions de vigueur et de dévouement qui ont été mesurées. Ces deux dimensions ont été choisies, car des études ont montré, à travers des analyses factorielles, que l'engagement avait une structure en deux facteurs, montrant les dimensions de vigueur et dévouement comme dimensions centrales (Demerouti, Mostert et Bakker, 2010). De plus, il a été montré que ces dimensions sont opposées à celles d'épuisement émotionnel et cynisme qui ont été mesurées dans l'étude 2 cette thèse,

offrant ainsi un bon point de comparaison. Toutefois, Gutermann et collègues (2017) expriment que la dimension d'absorption est liée à l'état de « flow », caractérisé par un état optimal au travail teinté d'un sentiment de plaisir intrinsèque. Ainsi, selon ces auteurs, les gestionnaires qui présentent un tel état dans leur travail auront des échanges avec leur employé teinté de ce même sentiment, ce qui pourrait avoir un impact positif sur leur engagement. Le fait que la dimension d'absorption n'ait pas été considérée dans cette étude pourrait ainsi expliquer les résultats divergents. De plus, ces auteurs ont considéré le LMX comme une variable médiatrice et non modératrice. Ainsi, selon eux, un gestionnaire qui exprime des comportements et états affectifs caractérisés de flow développerait une façon d'interagir avec leurs employés qui permettrait l'établissement de meilleures relations de travail, ce qui, en retour, est lié à des niveaux d'engagement plus élevés chez ces employés. Dans le cas de nos études, le rôle du LMX a plutôt été considéré comme un modérateur, car, selon la théorie du LMX (Graen et Uhl-Bien, 1995) un gestionnaire développe des relations différentes avec chacun de ses employés. Ainsi, un gestionnaire engagé peut avoir de bonnes comme de mauvaises relations avec différents employés. De ce fait, nous avons davantage observé le LMX comme une condition favorisant un lien entre des niveaux d'engagement plutôt qu'un mécanisme permettant le transfert par l'expression de comportements précis.

Par ailleurs, d'autres études ont aussi montré la transmission de l'engagement au sein de dyades de collègues de travail (Bakker et Xanthopoulou, 2009), de même que dans les équipes de travail (Bakker, van Emmerik et Euwema, 2006). L'absence de contagion de l'engagement entre gestionnaires et employés pourrait aussi être due à la fréquence des interactions entre les personnes impliquées, modulant ainsi la transmission de cet état. En effet, Bakker et Xanthopoulou (2009) ont montré que l'engagement était transmis d'un employé à l'autre seulement lorsque ceux-ci se côtoyaient fréquemment dans une même journée. Ils basent leur argumentation sur le fait que la fréquence des interactions est en lien avec le degré d'expressivité d'une personne envers une autre. Selon ces auteurs, plus

une personne est expressive, plus elle transmet son état affectif aux autres. Ainsi, plus il y a interaction, plus il y aurait expressivité d'une personne envers l'autre, ce qui peut faire augmenter les chances que l'engagement soit transmis entre elles. Or, bien que les échantillons ont été sélectionnés, car il était assumé qu'ils étaient en interaction de façon régulière, la fréquence des interactions n'a pas été mesurée dans les études constituant la présente thèse. Ainsi, il se pourrait que les interactions n'aient pas été quotidiennes et que les interactions entre les gestionnaires et employés aient été moins fréquentes dans l'étude 2 que ceux des autres études précédentes.

En outre, l'absence de contagion de l'engagement de l'étude 2 contraste aussi avec l'étude 1 de la thèse qui montre un lien entre l'affect positif des gestionnaires et employés. Cette absence de contagion de l'engagement pourrait être expliquée par le fait que l'échantillon de l'étude 1 provient du secteur de la vente, ce qui a peut-être amplifié la présence d'un affect positif au travail, favorisant le lien entre le niveau d'affect positif dans cette étude. Ainsi, tel que mentionné précédemment, plusieurs études ont montré l'importance de la régulation émotionnelle dans le secteur de la vente, parfois en exagérant l'expression d'états affectifs positifs afin de favoriser la performance (Kemp et al., 2013; Mulki et al., 2015). L'échantillon de l'étude 2, quant à lui, comporte des caractéristiques différentes, ce qui pourrait expliquer que l'on n'ait pas observé de contagion de l'engagement. En effet, cet échantillon était composé majoritairement d'employés travaillant dans le domaine du service à la clientèle. Les personnes travaillant dans ce secteur ont le mandat d'aider un client ou un utilisateur dans une demande qu'ils rapportent, souvent une problématique rencontrée. Ainsi, le type d'interaction qu'ils ont au travail est moins positif que les personnes travaillant dans le domaine de la vente, où l'employé accompagne les clients dans l'achat d'une voiture, un événement habituellement positif. Les personnes travaillant dans le service à la clientèle ont aussi comme mandat de se tourner vers le client afin de comprendre sa demande ou sa problématique (Totterdell et Holman, 2003). De plus, il a été montré que les personnes

travaillant dans le service à la clientèle sont souvent confrontées à des réactions émotionnelles négatives de la part des consommateurs (Grandey, Dickter et Sin, 2004). Il se pourrait donc que les personnes constituant l'échantillon de l'étude 2 se soient trouvées dans un environnement où circulaient des états affectifs moins positifs, réduisant la probabilité de la contagion d'un tel état, dans ce cas-ci l'engagement.

4.1.5 Constats globaux sur la contagion

Tel qu'attendu, les résultats des deux études de cette thèse doctorale indiquent que la contagion émotionnelle est bien différente selon le type de relation qu'un gestionnaire partage avec son employé. Tout d'abord, dans les relations de moins grande qualité, les résultats montrent qu'il n'existe pas de lien entre l'affect positif, l'affect négatif, l'engagement ou l'épuisement des gestionnaires et employés. En ce qui a trait aux relations de bonne qualité, il y a présence de lien positif entre l'affect positif des gestionnaires et employés, mais il existe aussi un lien négatif entre l'épuisement du gestionnaire et celui de l'employé. Il semble donc que les relations de bonne qualité puissent être un couteau à double tranchant, c'est-à-dire favorisant la transmission d'un affect positif, mais épuisant le gestionnaire. On en connaît d'ailleurs très peu sur les conséquences d'un LMX élevé sur les gestionnaires, car la littérature est presque inexistante à ce sujet (Wirtz et al., 2016).

Par contre, il se pourrait aussi que l'effet délétère, c'est-à-dire l'augmentation de l'épuisement, soit subi par l'employé. En effet, bien que cette thèse ait montré que l'épuisement du gestionnaire est plus élevé dans les relations de bonne et moyenne qualité, il se pourrait que l'effet soit inverse. En fait, la nature corrélationnelle de cette étude ne permet pas d'assurer une direction de l'effet. Ainsi, il se pourrait que, dans les relations de bonne et moyenne qualité, le niveau de l'épuisement de l'employé augmente

tandis que celui du gestionnaire diminue. D'ailleurs, une étude de Harris et Kacmar (2006) effectuée auprès de deux échantillons, le premier de 120 employés et le second auprès de 418 employés, a montré que les relations de grande qualité ont des effets délétères sur l'employé. En effet, ils ont mesuré la perception de l'employé de la qualité de sa relation de travail avec son gestionnaire ainsi que le niveau de stress vécu au travail. Les résultats montrent que plus la qualité de la relation augmente, plus le niveau de stress vécu chez l'employé augmente aussi. Selon eux, bien que les relations de grande qualité soient associées à de nombreuses conséquences positives pour l'employé, les gestionnaires ont de plus grandes attentes envers eux et peuvent ainsi leur demander des tâches qui sortent du cadre usuel de leur rôle. Les employés, voulant avoir une bonne performance, répondent à cette demande, ce qui leur fait vivre davantage de stress au travail que les employés dans des dyades où le LMX est faible. Il se pourrait donc qu'une relation de grande qualité soit aussi associée à un partage des demandes entre le gestionnaire et l'employé. Dans ce cas-ci, le gestionnaire partage à l'employé certaines de ses demandes, ce qui lui permet de réduire son épuisement, mais augmente par le fait même celui de l'employé. Ainsi, il semble que les relations de grande qualité soient caractérisées par un échange (de ressources et demandes) entre le gestionnaire et l'employé tributaire du lien émotif entre eux.

Enfin, les résultats obtenus dans le cadre de cette thèse permettent d'expliquer de façon plus complète les échanges vécus entre gestionnaires et employés dans les relations de bonne qualité. D'un côté, il existe un lien significatif entre leur niveau d'affect positif. De l'autre côté, l'expérience de l'épuisement chez le gestionnaire suppose qu'il s'agit plutôt d'un échange de ressources du gestionnaire vers l'employé, sous la forme de soutien de sa part, permettant à l'employé de ressentir moins d'épuisement, mais par le fait même, d'augmenter l'effort fourni par le gestionnaire et contribuer à l'augmentation de son épuisement.

4.2 Implications pratiques

Cette thèse doctorale comporte plusieurs implications pratiques autant pour les individus que pour les organisations. En effet, elle permet de mettre en lumière le phénomène de contagion émotionnelle entre gestionnaires et employés, lequel a reçu très peu d'attention dans les milieux de pratique. Elle permet aussi de mieux comprendre l'échange demandes-ressources qui s'opère entre gestionnaires et employés ainsi que le lien avec leur état de santé psychologique au travail. Les gestionnaires sont souvent sensibilisés quant aux effets de leur style de leadership, mais très peu sur l'effet de leur propre état affectif sur celui de leurs employés. En outre, il existe très peu de sensibilisation sur le risque d'épuisement dans les relations de grande qualité. Cet élément devrait être davantage mis de l'avant dans les organisations, car il peut avoir des répercussions importantes. En effet, les états affectifs positifs en milieu de travail sont associés à plusieurs conséquences positives tels que des comportements de citoyenneté organisationnelle (Johnson, 2008), une meilleure performance (McColl-Kennedy et Anderson, 2002) et un faible taux de roulement (Avey, Luthans et Jensen, 2009), tandis que l'épuisement est, quant à lui, associé à des problèmes de santé dont la dépression, une baisse de productivité, l'absentéisme et un taux de roulement élevé (Schaufeli et Enzmann, 1998). Il est donc important de mieux comprendre si ces états peuvent être transmis ou partagés entre gestionnaire et employé et de quelle manière ils le sont. Les implications pratiques de la contagion émotionnelle sont ainsi présentées dans les paragraphes suivants.

Tout d'abord, les résultats des deux études présentées montrent le rôle important que joue la qualité de la relation de travail dans le phénomène de contagion émotionnelle ainsi que dans le partage des demandes et des ressources entre gestionnaire et employés. Elle peut à la fois augmenter la transmission de l'affect positif et diminuer l'épuisement de l'employé, tout en augmentant celui du gestionnaire. Il est donc important de sensibiliser

les gestionnaires sur les avantages et les risques associés à l'établissement de bonnes relations de travail avec leurs employés. Il ne s'agit pas d'empêcher l'établissement de relations de bonne qualité, bien au contraire, mais plutôt de comprendre que, bien que celles-ci favorisent la transmission de l'affect positif, le gestionnaire doit trouver des façons de s'investir dans ces relations sans s'épuiser. Pour ce faire, il est important de sensibiliser les gestionnaires quant aux premiers symptômes d'épuisement pour qu'ils puissent les reconnaître, mais aussi les sensibiliser à la charge de travail associée aux relations de grande qualité et comment ils peuvent y faire face.

De façon plus concrète, les gestionnaires pourraient développer des mécanismes pouvant les soutenir lorsqu'ils s'investissent auprès d'un employé, par exemple en déléguant certaines tâches à d'autres employés. Les gestionnaires pourraient ainsi transférer une certaine partie de leur charge de travail à leurs employés, sans toutefois transférer leurs tâches ou activités à un seul employé (ce qui le mettrait à risque de vivre de l'épuisement lui-même). Les gestionnaires pourraient ainsi considérer déléguer certaines tâches à plusieurs employés sous leur charge. Cette façon de faire leur permettrait de se décharger et de distribuer plus équitablement cette charge de travail. De plus, la délégation peut être un outil intéressant pour développer les compétences des employés sur de nouvelles tâches ou activités, ce qui démontre aussi une certaine confiance de la part du gestionnaire et contribue à maintenir des relations de grande qualité.

Plusieurs moyens peuvent aussi être utilisés pour sensibiliser les gestionnaires à l'établissement de relations de grande qualité, que ce soit des formations, du coaching ou du mentorat. Ces interventions pourraient ainsi être offertes selon les principes du LMX, c'est-à-dire développer des échanges basés sur le respect, la confiance et l'obligation envers l'autre, tout en les sensibilisant à la mise en place de mécanismes pouvant réduire les demandes, par exemple en établissant davantage de mécanismes de délégation. Cette

façon de faire permettrait d'établir, de renforcer ou de maintenir une relation de bonne qualité entre le gestionnaire et l'employé en évitant une surcharge pour le gestionnaire.

Il est important que les gestionnaires soient aussi sensibilisés au fait que leur propre affect positif peut être transmis à leurs employés. Ils pourraient ainsi être encouragés à exprimer encore plus leur affect positif avec leurs employés afin de leur transmettre cet état. Encore une fois, cet objectif peut être rempli de plusieurs manières, par exemple des formations, du coaching, des groupes de discussion entre gestionnaires où ils échangent sur les meilleures pratiques, etc. Les gestionnaires devraient aussi créer des occasions où ils peuvent transmettre leur affect positif que ce soit par des rencontres d'équipe suite à l'accomplissement d'un projet ou d'un mandat avec leurs employés. Ils pourraient aussi développer des techniques de rétroaction positive avec leurs employés afin de leur communiquer davantage leur affect positif. Plusieurs formations ou techniques existent sur la rétroaction positive.

Finalement, il est important non seulement pour les gestionnaires, mais pour les organisations de savoir que la santé psychologique des gestionnaires peut être affectée lorsqu'ils développent des relations de grande qualité avec leurs employés. Tel que mentionné précédemment, l'épuisement peut avoir des conséquences importantes pour l'organisation autant sur la performance, l'absentéisme ou le taux de roulement. Celles-ci peuvent aussi représenter des coûts importants pour les organisations. Ainsi, il est nécessaire de détecter le plus tôt possible l'apparition de symptômes d'épuisement chez les gestionnaires afin de leur offrir des ressources leur permettant de réduire les demandes supplémentaires potentielles associées à l'établissement de relations de grande qualité avec les employés. En effet, bien que l'organisation doive continuer de promouvoir les avantages associés au fait d'établir de bonnes relations de travail entre gestionnaires et employés, elle doit offrir un soutien aux gestionnaires leur permettant d'éviter de se surcharger face au soutien fourni aux employés avec qui ils entretiennent

des relations de bonne qualité afin d'éviter que ce soit à leur détriment. Ainsi, si les organisations sont davantage au courant que les gestionnaires peuvent être épuisés lorsqu'ils doivent s'impliquer activement avec leurs employés, elles pourraient considérer une certaine réduction du nombre d'employés sous la charge de chacun de ses gestionnaires. De cette manière, leur charge de travail serait réduite et ils pourraient être moins à risque de développer de l'épuisement.

Enfin, les organisations doivent avoir des moyens de détection des problèmes de santé psychologique au travail ainsi que des plans d'intervention, le cas échéant. Dans les cas où il n'est pas possible de réduire le nombre d'employés sous leur charge, des programmes de coaching ou de mentorat où les gestionnaires pourraient discuter avec un coach ou un mentor de la charge de travail perçue dans le cadre de la supervision de leurs employés. Le coach ou mentor pourrait alors orienter le gestionnaire quant aux gestes à poser pour réduire sa charge de travail.

4.3 Considérations méthodologiques

4.3.1 Limites de la thèse

Certaines limites de cette thèse doctorale doivent être prises en considération afin de bien interpréter les résultats obtenus. Tout d'abord, la faible taille des échantillons pour les deux études, surtout en ce qui a trait aux gestionnaires, a pu limiter la puissance statistique des analyses. En effet, lorsque des analyses de modélisation hiérarchique sont effectuées, la taille de l'échantillon la plus importante à prendre en considération est celle du niveau le plus élevé (Maas et Hox, 2005). Dans le cas des deux études, ce niveau est celui des gestionnaires. Ainsi, une taille de moins de 50 observations pour le niveau le plus élevé peut entraîner une surestimation ou une sous-estimation d'un effet fixe dans

les analyses multiniveaux (Maas et Hox, 2005). Dans le cas de l'étude 1, le nombre de questionnaires était de 29. Il aurait aussi été préférable de corriger cette limite dans la deuxième étude, mais certaines contraintes opérationnelles ainsi que le manque d'accès à des échantillons plus grands ne nous a pas permis de le faire. Ainsi, pour l'étude 2, le nombre de questionnaires a été de 16.

Une deuxième limite est la composition des échantillons pour chacune des études. En effet, bien que les participants n'occupaient pas tous le même type d'emploi, ceux-ci étaient majoritairement des employés du secteur de la vente pour l'étude 1, puis des employés travaillant dans le domaine du service à la clientèle pour l'étude 2. Ainsi, pour ce qui est de l'étude 1, comme il a été mentionné dans la discussion générale, les travailleurs du secteur de la vente font beaucoup de régulation émotionnelle (Mulki et al., 2015), ce qui a pu teinter les résultats, c'est-à-dire en amplifiant l'expérience d'un affect positif au travail. Pour ce qui est de l'étude 2, l'échantillon était composé principalement d'employés dans le domaine du service à la clientèle. Il a été montré que les employés qui travaillent dans ce domaine sont plus susceptibles de vivre des symptômes d'épuisement, particulièrement si leurs tâches consistent à gérer des problèmes avec les clients (Cordes et Dougherty, 1993). Ceci est fortement le cas pour les participants de l'étude 2 qui travaillaient principalement dans le domaine du service à la clientèle en offrant du soutien, soit par téléphone ou en répondant à des demandes directement sur le terrain, alors que ceux de l'étude 1 étaient des professionnels de la vente, dont le travail porte davantage sur la promotion de leurs produits plutôt que le dépannage.

Une troisième limite est le fait que les échantillons de chacune des études n'étaient pas homogènes. En effet, bien que la majorité des participants de l'étude 1 travaille dans le secteur de la vente, ils provenaient de plusieurs succursales différentes. Ainsi, certaines variables n'ont pas pu être contrôlées, par exemple certains événements propres à chacune des succursales auraient pu influencer les résultats ou les employés et

superviseurs de certaines succursales peuvent différer en termes de caractéristiques personnelles, ce qui peut avoir un lien avec leur niveau d'affect vécu au travail. De la même manière, la majorité des participants de l'étude 2 œuvrait dans le service à la clientèle, mais provenait de différentes organisations. Il aurait été préférable, ici aussi, d'avoir accès à une population plus homogène pour l'étude 2. Par contre, l'accès à un échantillon homogène ne s'est pas avéré possible. Plusieurs avantages sont associés aux échantillons homogènes, soit celui de permettre une meilleure représentativité des participants que l'on souhaite étudier, ainsi que de permettre une comparaison entre différents échantillons qui ont été étudiés sur un même sujet (Teddle et Yu, 2007). Il aurait donc été préférable d'avoir des échantillons homogènes afin d'affirmer avec exactitude les hypothèses soulevées, ainsi que de pouvoir comparer leurs résultats entre eux.

Quatrièmement, la nature corrélationnelle des deux études empiriques restreint la possibilité d'inférer une relation de cause à effet entre les états affectifs du gestionnaire et ceux de l'employé. En effet, bien qu'il semble que la transmission de l'affect positif s'effectue du gestionnaire vers l'employé, et que la baisse de l'épuisement de l'employé soit due à la compensation de la part du gestionnaire, ceci ne peut pas être confirmé. En effet, il se pourrait que la direction de l'effet passe du gestionnaire à l'employé, ou l'inverse. Bien que des études effectuées en laboratoire aient montré que la contagion passait du gestionnaire à l'employé (Halverson, 2004; Sy, Côté et Saavedra, 2005), une étude de Wirtz et ses collègues (2016) a montré que les employés peuvent aussi contaminer leur gestionnaire par leurs propres émotions positives. Dans le même ordre d'idées, notons que la contagion en soi n'a pas été mesurée dans les deux études de cette thèse. En effet, contrairement aux études effectuées en laboratoire, celles effectuées sur le terrain ne peuvent qu'inférer que la relation entre les états affectifs du gestionnaire et ceux de l'employé est due à la contagion émotionnelle, car aucune manipulation n'a été effectuée et l'effet d'autres variables n'a pu être contrôlé.

Enfin, certaines variables qui pourraient avoir eu un impact sur les résultats obtenus n'ont pas été considérées dans cette thèse. C'est le cas de la susceptibilité à la contagion émotionnelle qui se définit comme la tendance à imiter et synchroniser les expressions émotionnelles d'autrui (Doherty, 1997). Il a été montré dans différentes études que la susceptibilité à la contagion émotionnelle joue un rôle dans la contagion d'affects positifs (Johnson, 2008), ainsi que de l'épuisement (Bakker et Schaufeli, 2000; Bakker et al., 2001). Il est toutefois à noter que la contagion de l'affect positif a été montrée dans l'étude 1 de cette thèse malgré le fait que cette variable n'ait pas été prise en considération. De plus, les études ayant montré son rôle dans la contagion de l'épuisement ont utilisé des devis de recherche qui peuvent mettre en question les résultats obtenus (ex. mesure de l'épuisement perçu chez des collègues de travail). Bref, d'autres variables d'intérêts n'ont pas été considérées dans cette thèse. Celles-ci sont présentées en annexe (Appendice B). Par contre, comme l'intérêt principal de cette thèse est le rôle du LMX sur la contagion émotionnelle, l'emphase a été mise sur cette variable modératrice.

Nonobstant ces limites, cette thèse comprend aussi plusieurs forces, celles-ci sont présentées dans la section suivante.

4.3.2 Les forces de la thèse

Cette thèse doctorale comporte plusieurs forces. Tout d'abord, les deux études effectuées offrent un apport empirique important au champ de recherche sur la contagion émotionnelle et la santé psychologique des gestionnaires et employés. En effet, non seulement elles permettent de montrer qu'il existe un lien entre l'affect positif des gestionnaires et employés, ainsi qu'une réduction et une augmentation de l'épuisement pour l'un ou l'autre, mais elles mettent en lumière l'importance de la qualité de la relation

de travail lorsqu'on s'intéresse à la contagion émotionnelle. De plus, il s'agit de la première étude montrant que les relations de grande qualité sont associées à une augmentation de l'épuisement chez le gestionnaire. Il avait été montré qu'elles pouvaient être associées à un plus haut niveau de stress chez l'employé (Harris et Kackmar, 2006), mais aucune étude à notre connaissance n'avait montré que cela pouvait potentiellement affecter le gestionnaire.

Une deuxième force est le type de collecte de données utilisé pour les deux études. En effet, celle-ci a été effectuée auprès de plusieurs sources, c'est-à-dire auprès des gestionnaires et employés directement. Ce type de collecte de données n'est pas toujours utilisé dans les études portant sur l'influence du gestionnaire envers ses employés (Wirtz et al., 2016), celles-ci collectant toutes les mesures auprès des employés, ce qui peut entraîner des biais importants. Par ailleurs, la méthode d'analyse utilisée, la modélisation hiérarchique multiniveaux, offre une plus grande validité aux résultats obtenus en comparaison à d'autres types d'analyses, telles que l'analyse de multivariance (Maas et Snijders, 2003). En effet, cette dernière ne permet pas de prendre en considération la non-indépendance des niveaux des données à l'étude.

Finalement, cette thèse doctorale a permis de mieux comprendre la réalité organisationnelle en effectuant ses collectes de données dans les milieux de travail directement. En effet, la majorité des études portant sur la contagion émotionnelle entre gestionnaires et employés a été effectuée en laboratoire. Ce type d'étude comporte de nombreux avantages, mais peut amplifier certains effets et ne prend pas en considération certains éléments propres au milieu organisationnel (Johnson, 2008). Il était donc nécessaire que d'autres études soient effectuées sur le terrain afin de confirmer ce qui avait été observé en laboratoire. De plus, les études de terrain de cette thèse ont pu prendre en considération la qualité de la relation de travail, ce qui ne pouvait pas être fait en laboratoire, car il ne s'agissait pas de « vraies » dyades de gestionnaires et employés.

Cette avenue s'est avérée un succès compte tenu des résultats obtenus quant au rôle modérateur qui a pu être décelé dans cette thèse.

4.4 Les recherches futures

4.4.1 Réplication des résultats

Tel que mentionné précédemment, les devis des études constituant la thèse ne permettent pas d'inférer une relation de direction de la contagion émotionnelle ni de l'impact du gestionnaire sur le niveau d'épuisement de l'employé. Il n'est donc pas encore clair si le lien positif entre les niveaux d'affect positif s'effectue du gestionnaire à l'employé, ou vice versa. De la même manière, il n'est pas certain que ce soit le soutien du gestionnaire qui soit à l'origine de l'épuisement de l'employé. Il serait conséquemment pertinent que d'autres études puissent répliquer les résultats obtenus, mais avec un devis longitudinal utilisant une technique d'analyse en trajectoire. En effet, ce type d'analyse permet, de façon temporelle, d'attribuer l'effet d'une variable à un certain moment (l'état affectif du gestionnaire) sur une seconde variable (l'état affectif de l'employé) à un moment ultérieur (Wunsch, Russo et Mouchart, 2010).

De plus, les tailles d'échantillon étant faibles au niveau des gestionnaires, les prochaines études pourraient reprendre les variables étudiées, mais avec un échantillon de gestionnaires plus grand. Aussi, les échantillons des deux études n'étant pas homogènes, il a pu y avoir des variations dans les caractéristiques des participants et, ainsi, il n'a pas été possible de contrôler l'effet de ces variables sur l'état affectif des gestionnaires et employés. De plus, dans les échantillons homogènes, les paramètres de ceux-ci sont tous connus et peuvent ainsi être comparés entre eux (Teddlie et Yu, 2007). Les futures études

devraient ainsi tenter de répliquer les résultats obtenus dans des échantillons homogènes et les comparer aux résultats obtenus dans cette thèse.

4.4.2 Nouvelles pistes de recherche

Cette thèse doctorale ouvre la voie à de nouvelles avenues dans le domaine de la contagion émotionnelle. En effet, il serait pertinent de se questionner sur d'autres variables pouvant influencer la transmission d'états affectifs entre gestionnaires et employés. Par exemple, il se pourrait que des variables liées au type d'emploi occupé influencent ce phénomène. Tel que mentionné précédemment, les employés travaillant dans le domaine du service à la clientèle sont plus susceptibles de souffrir d'épuisement professionnel (Cordes et Dougherty, 1993). Puis, il a aussi été montré que les employés de ce secteur sont tout particulièrement orientés vers les émotions des autres (Totterdell et Holman, 2003). Il se pourrait donc que les gestionnaires du domaine du service à la clientèle soient aussi très sensibles au niveau d'épuisement ressenti par leurs employés et que, par le fait même, ils offrent un grand nombre de ressources à ceux-ci réduisant ainsi le niveau d'épuisement de leurs employés, mais augmentant le leur par la même occasion. Il serait donc important que les futures études prennent en considération le niveau de sensibilité des gestionnaires face au bien-être de leurs employés. Ainsi, le phénomène de transfert de l'épuisement pourrait être étudié dans des milieux de service à la clientèle en mesurant la propension à l'empathie des gestionnaires (par exemple à l'aide de l'Interpersonal Reactivity Index (Davis, 1983) qui permet de mesurer l'empathie cognitive ainsi que la capacité à prendre la perspective d'autrui) afin d'observer si cette variable a un effet sur le niveau d'épuisement vécu chez leurs employés.

Par ailleurs, cette thèse a aussi relevé le phénomène de régulation émotionnelle comme variable influençant la contagion émotionnelle. En effet, il a déjà été montré que les personnes travaillant dans le secteur de la vente amplifient l'expression de leurs états affectifs positifs au travail (Mulki et al., 2015). Il serait donc pertinent que de futures études mesurent la contagion émotionnelle dans un échantillon d'employés travaillant dans le secteur de la vente, tout en mesurant la régulation émotionnelle. Ainsi, il serait possible d'observer si, en effet, les gestionnaires et employés se transmettent un affect positif, car ils amplifient ce type d'affect au travail. Finalement, la contagion émotionnelle pourrait aussi être étudiée dans des milieux de travail demandant peu de travail émotionnel ou de vente, par exemple le milieu manufacturier ou clérical, et les résultats pourraient être comparés aux autres échantillons.

4.5 Transfert des connaissances

Les conclusions de cette thèse doctorale gagneraient à être diffusées autant dans le milieu scientifique que le milieu organisationnel. Pour ce faire, les deux études présentées sous forme d'article seront soumises à des revues scientifiques en vue d'être publiées. Les résultats obtenus pourront donc être connus par la communauté scientifique internationale afin de contribuer à la diffusion et l'avancement des connaissances. Ces nouvelles études sur les impacts négatifs des relations de haute qualité chez les gestionnaires permettront ainsi de mettre l'emphase sur la santé psychologique des gestionnaires qui a malheureusement reçu peu d'attention au cours des dernières années. Ce n'est que par une augmentation des études sur ce sujet qu'un intérêt pourrait être suscité au sein de la communauté scientifique et inciter d'autres auteurs à faire de même afin d'élargir le bassin de connaissances sur ce sujet.

En ce qui a trait au transfert de connaissance dans le monde du travail, les entreprises qui ont participé à ces études ont reçu des rapports les sensibilisant à la santé psychologique de leurs travailleurs, ce qui est déjà un bon premier pas en soi. Il serait toutefois important que d'autres entreprises soient au courant des résultats. Celles-ci pourraient recevoir cette information lors de congrès annuels ou autres activités qui permettent la diffusion d'informations de ce type aux entreprises. Finalement, les résultats de cette thèse pourraient faire l'objet d'articles à caractère plus professionnel, et donc accessibles aux entreprises. Plusieurs gestionnaires ont aussi accès à ces revues professionnelles et pourraient donc accéder à cette information.

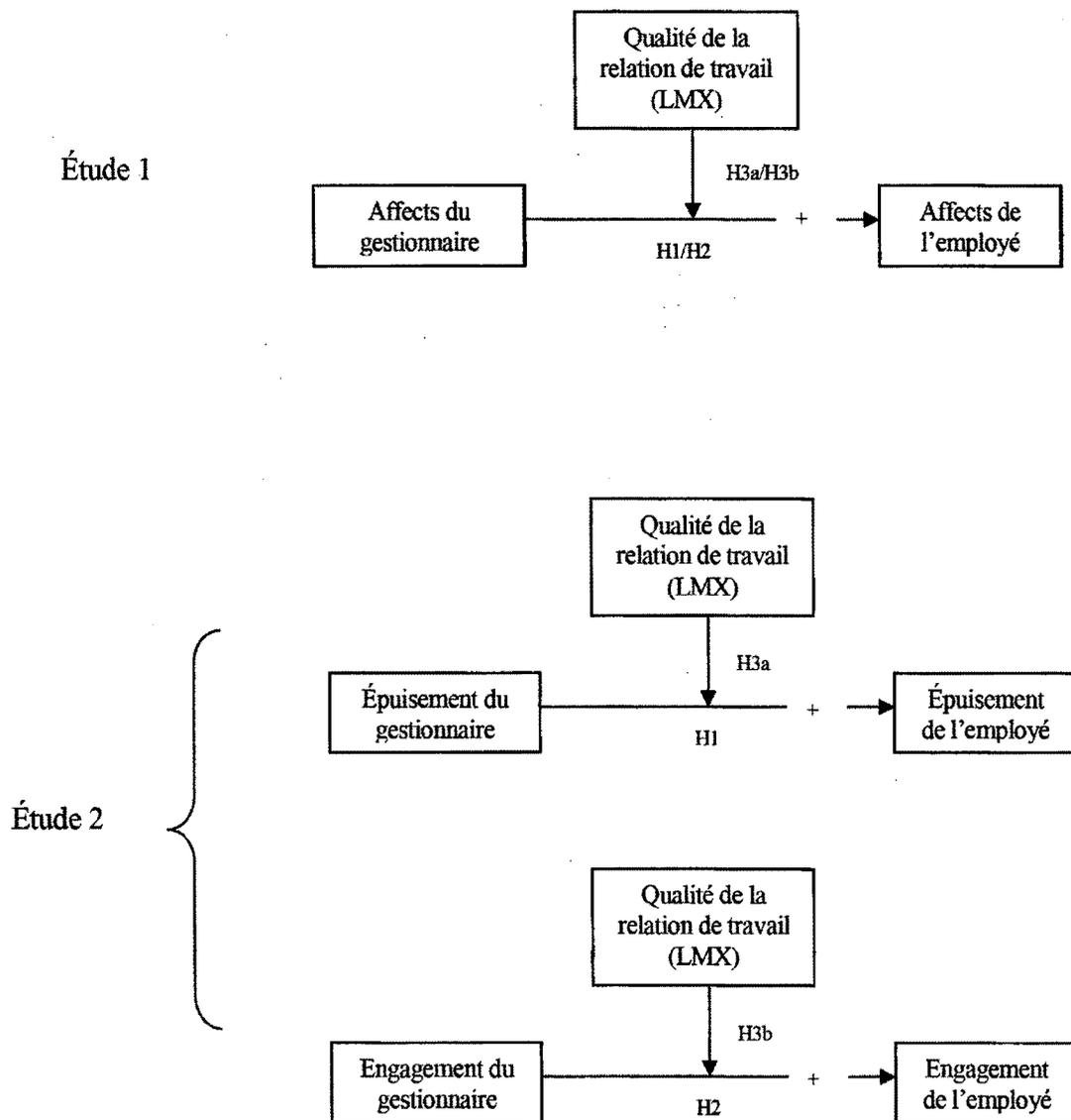
CONCLUSION

L'objectif principal de cette thèse doctorale était de tester empiriquement un modèle de contagion émotionnelle entre gestionnaires et employés en considérant la qualité de leur relation de travail. Deux études ont été effectuées en milieu organisationnel. La première, à devis en trois phases, avait comme objectif spécifique d'évaluer sur une période de six mois la contagion de l'affect positif et négatif, tandis que la deuxième, à l'aide d'un devis transversal, devait mesurer la contagion de l'engagement et de l'épuisement. Il avait été postulé que la qualité de la relation de travail (LMX) entre le gestionnaire et l'employé diminuerait la contagion d'états affectifs négatifs et amplifierait la contagion d'états affectifs positifs. Les résultats montrent l'existence d'un lien positif entre affect positif des gestionnaires et employés sur une période de six mois, et ce, dans les dyades où la qualité de la relation de travail était élevée. En ce qui a trait à la contagion de l'épuisement, l'étude réalisée a toutefois montré un lien négatif entre l'épuisement du gestionnaire et celui de l'employé dans les relations de moyenne et bonne qualité. Ainsi, les relations de travail de bonne qualité sont associées à une co-occurrence de l'affect positif entre gestionnaires et employés, ainsi qu'à un niveau d'épuisement plus faible chez l'employé, mais plus élevé chez le gestionnaire.

Ces résultats permettent d'appuyer la théorie de la contagion émotionnelle en montrant l'existence d'un lien entre l'affect positif des gestionnaires et employés. Ils permettent aussi d'observer le lien entre une relation de grande qualité et le bien-être psychologique au travail des employés et gestionnaires. Il s'agit en effet des premières études permettant de mettre en lumière que les relations de grande qualité peuvent être une arme à double tranchant, et qu'il est important que d'autres études soient réalisées afin que l'on comprenne encore mieux l'impact de celles-ci sur le bien-être des gestionnaires et employés. Elle ouvre donc la voie à d'autres recherches qui pourront être inspirées par cette thèse.

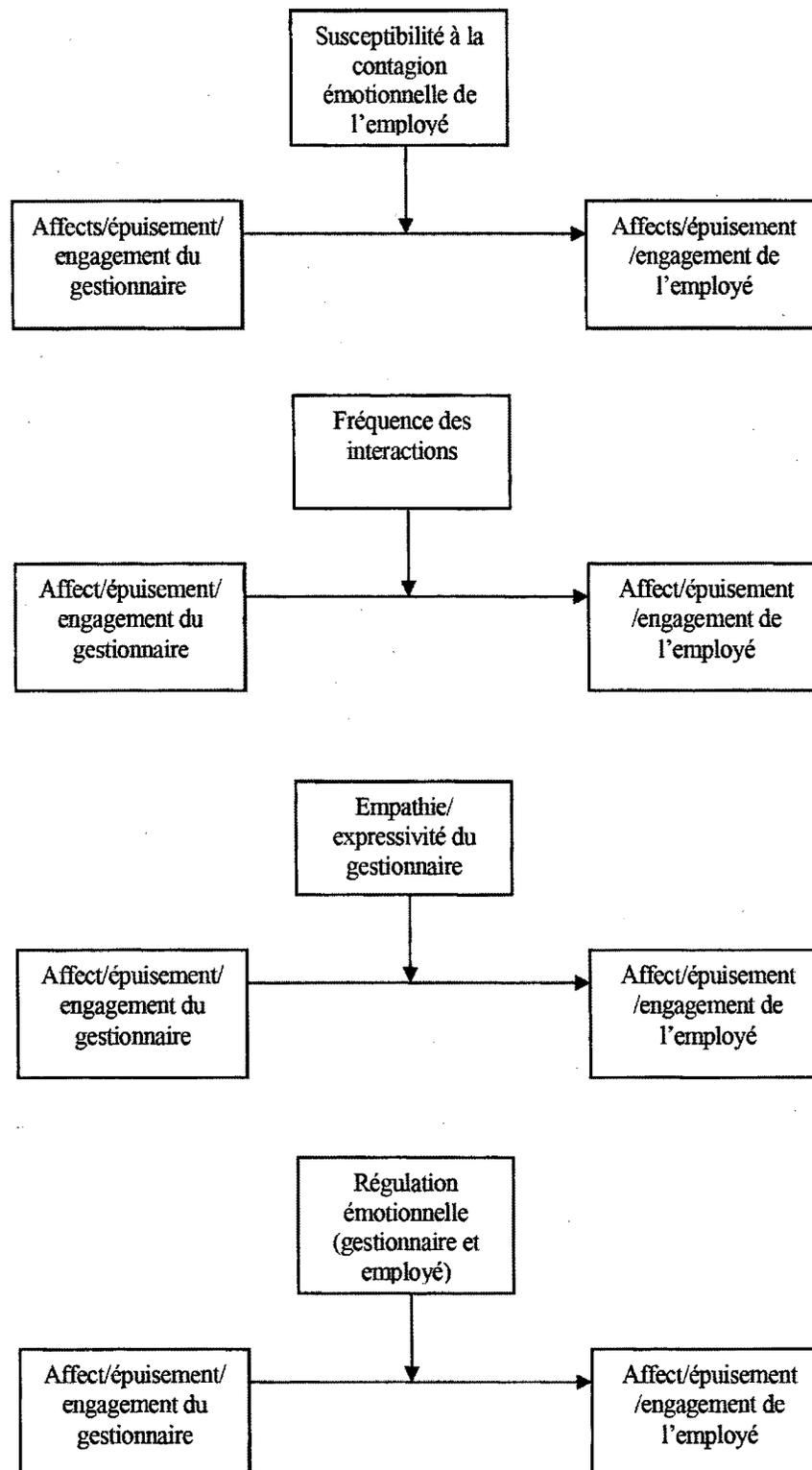
APPENDICE A

MODÈLES THÉORIQUES DE CONTAGION ÉMOTIONNELLE



APPENDICE B

MODÈLES THÉORIQUES ALTERNATIFS (NON TESTÉS)



APPENDICE C

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

UQAM Faculté des sciences humaines
Université du Québec à Montréal

Certificat d'approbation éthique

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants de la Faculté des sciences humaines a examiné le projet de recherche suivant et l'a jugé conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le *Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (juin 2012) de l'UQAM :

Les différentes formes de contagion émotionnelle entre gestionnaires et employés

Marjolaine Beaudry, étudiante au doctorat en psychologie

Sous la direction de Julie Ménard, professeure au Département de psychologie

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

Certificat émis le 1^{er} octobre 2013. No de certificat : FSH-2013-75.



Thérèse Bouffard
Présidente du comité
Professeure au Département de psychologie

Certificat d'approbation éthique

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants de la Faculté des sciences humaines a examiné le projet de recherche suivant et l'a jugé conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le *Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (juin 2012) de l'UQAM :

Les différentes formes de contagion émotionnelle entre gestionnaires et employés
Marjolaine Beaudry, étudiante au doctorat en psychologie
Sous la direction de Julie Ménard, professeure au Département de psychologie

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

Certificat émis le 10 octobre 2014. No de certificat : FSH-2013-75.



Thérèse Bouffard
Présidente du comité
Professeure au Département de psychologie

APPENDICE D
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

UQÀM Faculté des sciences humaines
Université du Québec à Montréal

Formulaire de consentement
Étude sur le bien-être au travail

PERSONNE RESPONSABLE DU PROJET

Chercheure, responsable du projet : Marjolaine Beaudry
Programme d'études : Doctorat, Psychologie Industrielle et Organisationnelle
Adresse courriel : beaudry.marjolaine@courrier.uqam.ca

DIRECTION DE RECHERCHE

Direction de recherche : Julie Ménard
Département : Département de Psychologie, section Industrielle Organisationnelle
Faculté : Sciences Humaines
Courriel : menard.julie@uqam.ca
Téléphone : 514-987-3000 poste 2437

BUT GÉNÉRAL DU PROJET

Vous êtes invité à prendre part à cette étude visant à mieux comprendre les éléments favorisant le bien-être au travail. Cette étude vise également à mieux comprendre les émotions véhiculées en milieu de travail. Cette étude est réalisée dans le cadre d'une thèse de doctorat sous la direction de Julie Ménard, professeure au département de

Psychologie, section Industrielle et Organisationnelle de la Faculté des Sciences Humaines. Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste 2437 ou par courriel à l'adresse : julie.menard@uqam.ca.

TÂCHES QUI VOUS SERONT DEMANDÉES

Votre participation consiste à répondre à un premier questionnaire dès maintenant, un deuxième dans 3 mois, et un dernier dans 6 mois. La complétion des questionnaires devrait vous prendre tout au plus 15 minutes à chaque fois. Ces questionnaires vous demanderont de décrire les émotions que vous vivez au travail, ainsi que votre bien-être face à votre travail. Ce questionnaire devra être rempli à partir de votre lieu de travail.

MOYENS DE DIFFUSION

Les résultats de cette recherche seront publiés dans une thèse de doctorat et dans un article scientifique qui sera soumis à une revue savante.

Les résultats de la présente recherche seront aussi communiqués à votre organisation. Toutefois, veuillez noter que les résultats seront présentés sous forme de moyennes. **IL NE SERA DONC EN AUCUN CAS POSSIBLE DE VOUS IDENTIFIER LORS DE CETTE DIFFUSION.**

AVANTAGES ET RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension du bien-être en milieu de travail. Il n'y a pas de risque d'inconfort

important associé à votre participation à cette étude. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables liées à votre rôle au sein de votre organisation que vous avez peut-être mal vécues. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier.

CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis sont confidentiels et que seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à votre questionnaire. Ces questionnaires seront distribués à l'aide du site internet Lime Survey. Toutefois, les données recueillies (adresse IP) et vos réponses aux questions seront conservées sur l'ordinateur du laboratoire de recherche. Pour plus d'information, nous vous recommandons fortement de lire les politiques et les conditions d'utilisation de Lime Survey : <http://www.limesurvey.org/en/about-limesurvey/license>. On vous attribuera un code numérique afin que votre identité demeure confidentielle. La liste des noms et les codes seront conservés séparément des bases de données prévues aux fins d'analyses, sur un ordinateur dans un bureau fermé sous clé au laboratoire de la chercheuse responsable pour la durée totale du projet. **EN AUCUN CAS, IL NE SERA POSSIBLE DE VOUS IDENTIFIER** dans les analyses et aucune information nominative ne sera dévoilée dans les publications ou présentations issues de cette étude.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs,

vous être libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Vos réponses aux différents questionnaires ne seront pas accessibles ni à votre organisation. Il ne sera pas possible pour votre entreprise de savoir si vous avez participé ou non à cette étude.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet vous permet d'accéder à un **TIRAGE D'UNE TABLETTE ÉLECTRONIQUE IPAD**. Vous êtes éligible à ce tirage seulement si vous complétez les deux questionnaires.

QUESTIONS SUR LE PROJET ET SUR VOS DROITS

Vous pouvez contacter la personne responsable du projet pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec la direction de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que personne participant à la recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants (CERPÉ) de la Faculté des sciences humaines de l'UQAM. Pour toute question ne pouvant être adressée à la direction de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la présidente du comité par l'intermédiaire de la coordonnatrice du CERPÉ, Anick Bergeron, au 514 987-3000, poste 3642, ou par courriel à l'adresse suivante : bergeron.anick@uqam.ca.

Votre collaboration est importante pour la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURE :

Nom et prénom :

PARTICIPANTE, PARTICIPANT

**Je reconnais être âgé de 18 ans ou plus : oui non

**Je reconnais avoir lu le présent formulaire et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que la personne responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer.

J'accepte

Je refuse

**Veuillez indiquer si vous acceptez d'être contacté ultérieurement pour d'autres études portant sur le monde du travail.

J'accepte

Je refuse

Formulaire de consentement

Étude sur le bien-être au travail

PERSONNE RESPONSABLE DU PROJET

Chercheure, responsable du projet : Marjolaine Beaudry

Programme d'études : Doctorat, Psychologie Industrielle et Organisationnelle

Adresse courriel : beaudry.marjolaine@courrier.uqam.ca

DIRECTION DE RECHERCHE

Direction de recherche : Julie Ménard

Département : Département de Psychologie, section Industrielle Organisationnelle

Faculté : Sciences Humaines

Courriel : menard.julie@uqam.ca

Téléphone : 514-987-3000 poste 2437

BUT GÉNÉRAL DU PROJET

Vous êtes invité à prendre part à cette étude visant à mieux comprendre les éléments favorisant le bien-être au travail. Cette étude vise également à mieux comprendre les émotions véhiculées en milieu de travail. Cette étude est réalisée dans le cadre d'une thèse de doctorat sous la direction de Julie Ménard, professeure au département de Psychologie, section Industrielle et Organisationnelle de la Faculté des Sciences

Humaines. Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste 2437 ou par courriel à l'adresse : julie.menard@uqam.ca.

TÂCHES QUI VOUS SERONT DEMANDÉES

Votre participation consiste à répondre à un questionnaire en ligne. La complétion des questionnaires devrait vous prendre tout au plus 15 minutes. Ces questionnaires vous demanderont de décrire les émotions que vous vivez au travail, ainsi que votre bien-être face à votre travail. Ce questionnaire devra être rempli à partir de votre lieu de travail.

MOYENS DE DIFFUSION

Les résultats de cette recherche seront publiés dans une thèse de doctorat et dans un article scientifique qui sera soumis à une revue savante.

Les résultats de la présente recherche seront aussi communiqués à votre organisation. Toutefois, veuillez noter que les résultats seront présentés sous forme de moyennes. **IL NE SERA DONC EN AUCUN CAS POSSIBLE DE VOUS IDENTIFIER LORS DE CETTE DIFFUSION.**

AVANTAGES ET RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension du bien-être en milieu de travail. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette étude. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables liées à

vos rôle au sein de votre organisation que vous avez peut-être mal vécues. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier.

CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis sont confidentiels et que seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à votre questionnaire. Ces questionnaires seront distribués à l'aide du site internet Lime Survey. Toutefois, les données recueillies (adresse IP) et vos réponses aux questions seront conservées sur l'ordinateur du laboratoire de recherche. Pour plus d'information, nous vous recommandons fortement de lire les politiques et les conditions d'utilisation de Lime Survey : <http://www.limesurvey.org/en/about-limesurvey/license>. On vous attribuera un code numérique afin que votre identité demeure confidentielle. La liste des noms et les codes seront conservés séparément des bases de données prévues aux fins d'analyses, sur un ordinateur dans un bureau fermé sous clé au laboratoire de la chercheuse responsable pour la durée totale du projet. **EN AUCUN CAS, IL NE SERA POSSIBLE DE VOUS IDENTIFIER** dans les analyses et aucune information nominative ne sera dévoilée dans les publications ou présentations issues de cette étude.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs, vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Vos réponses

aux différents questionnaires ne seront pas accessibles ni à votre organisation. Il ne sera pas possible pour votre entreprise de savoir si vous avez participé ou non à cette étude.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet vous permet d'accéder à un **TIRAGE D'UNE TABLETTE ÉLECTRONIQUE IPAD**. Vous êtes éligible à ce tirage seulement si vous complétez les deux questionnaires.

QUESTIONS SUR LE PROJET ET SUR VOS DROITS

Vous pouvez contacter la personne responsable du projet pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec la direction de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que personne participant à la recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants (CERPÉ) de la Faculté des sciences humaines de l'UQAM. Pour toute question ne pouvant être adressée à la direction de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la présidente du comité par l'intermédiaire de la coordonnatrice du CERPÉ, Anick Bergeron, au 514 987-3000, poste 3642, ou par courriel à l'adresse suivante : bergeron.anick@uqam.ca.

Votre collaboration est importante pour la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURE :

Nom et prénom :

PARTICIPANTE, PARTICIPANT

**Je reconnais être âgé de 18 ans ou plus : oui non

**Je reconnais avoir lu le présent formulaire et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que la personne responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer.

J'accepte

Je refuse

**Veuillez indiquer si vous acceptez d'être contacté ultérieurement pour d'autres études portant sur le monde du travail.

J'accepte

Je refuse

APPENDICE E

OUTILS DE MESURE

QUESTIONNAIRE SOCIODÉMOGRAPHIQUE

1. Êtes-vous :

Un homme	
Une femme	

2. Quel âge avez-vous?

18-20 ans		36-40 ans	
21-25 ans		41-45 ans	
26-30 ans		46-50 ans	
31-35 ans		50 ans et plus	

3. Depuis combien de temps travaillez-vous sous la supervision de votre supérieur immédiat?

Moins de 6 mois	
Entre 6 mois et un an	
Entre 1 an et 2 ans	
Entre 2 ans et 5 ans	
Entre 5 ans et 10 ans	
Plus de 10 ans	

4. Aviez-vous déjà travaillé avec ce gestionnaire pour un autre poste dans cette entreprise ou dans une autre entreprise?

Oui	
Non	

Si oui, combien de temps? _____

POSITIVE AND NEGATIVE AFFECT SCHEDULE (PANAS)
(GAUDREAU ET AL., 2006)

À l'aide de l'échelle suivante, veuillez indiquer à quel point vous vivez les émotions suivantes au travail :

	Très peu ou pas du tout	Peu	Modérément	Beaucoup	Énormément
1. Intéressé (e)	1	2	3	4	5
2. Angoissé (e)	1	2	3	4	5
3. Excité (e)	1	2	3	4	5
4. Fâché (e)	1	2	3	4	5
5. Fort (e)	1	2	3	4	5
6. Coupable	1	2	3	4	5
7. Effrayé (e)	1	2	3	4	5
8. Hostile	1	2	3	4	5
9. Enthousiaste	1	2	3	4	5
10. Fier (e)	1	2	3	4	5
11. Irrité (e)	1	2	3	4	5
12. Alerté	1	2	3	4	5
13. Honteux (se)	1	2	3	4	5
14. Inspiré (e)	1	2	3	4	5
15. Nerveux (se)	1	2	3	4	5
16. Déterminé (e)	1	2	3	4	5
17. Attentif (ve)	1	2	3	4	5
18. Agité (e)	1	2	3	4	5
19. Actif (ve)	1	2	3	4	5
20. Craintif (ve)	1	2	3	4	5

MBI-GENERAL SURVEY (MASLACH ET AL., 1997),

À l'aide de l'échelle suivante, veuillez indiquer à quel point les énoncés suivants représentent ce que vous ressentez au travail en général:

0	1	2	3	4	5	6
Jamais	Presque jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Vraiment souvent	Toujours

Je suis « vidé(e) » émotionnellement par mon travail	0	1	2	3	4	5	6
À la fin de ma journée de travail, je suis totalement épuisé(e).	0	1	2	3	4	5	6
Je suis fatigué(e) quand je me lève(e) le matin et que je dois affronter une nouvelle journée de travail.	0	1	2	3	4	5	6
Travailler toute la journée est pour moi une source de tension.	0	1	2	3	4	5	6
Je suis totalement lessivé(e) par mon travail.	0	1	2	3	4	5	6
Je suis devenu(e) moins intéressé(e) par mon travail depuis que j'ai commencé cet emploi.	0	1	2	3	4	5	6
Je suis devenu(e) moins enthousiaste envers mon travail.	0	1	2	3	4	5	6
Je veux seulement faire mon travail et ne pas être dérangé(e).	0	1	2	3	4	5	6
Je suis devenu(e) plus cynique au fait que mon travail contribue à quelque chose.	0	1	2	3	4	5	6
Je remets en question le sens de mon travail.	0	1	2	3	4	5	6

ÉCHELLE D'ENGAGEMENT AU TRAVAIL (UWES) (SCHAUFELI ET AL., 2006)

À l'aide de l'échelle suivante, veuillez indiquer à quel point les énoncés suivants représentent ce que vous ressentez au travail en général:

0	1	2	3	4	5	6
Jamais	Presque jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Vraiment souvent	Toujours

Je déborde d'énergie pour mon travail	0	1	2	3	4	5	6
Je me sens fort(e) et vigoureux (se) pour faire mon travail	0	1	2	3	4	5	6
Je suis passionné(e) par mon travail	0	1	2	3	4	5	6
Je sens que faire mon travail est stimulant	0	1	2	3	4	5	6
Lorsque je me lève(e) le matin, j'ai envie d'aller travailler	0	1	2	3	4	5	6
Je suis fier(e) du travail que je fais	0	1	2	3	4	5	6

LEADER-MEMBER EXCHANGE SCALE (GRAEN ET UHL-BIEN, 1995)

Les questions suivantes correspondent à votre relation avec votre supérieur immédiat. Votre supérieur immédiat est la personne qui possède une autorité formelle par rapport à vous dans votre travail. Il s'agit aussi de la personne à laquelle vous vous rapportez et avec qui vous convenez de vos tâches et responsabilités.

Veillez indiquer le nom de la personne qui correspond à cette définition pour vous :

Veillez répondre aux questions suivantes en ayant en tête la personne qui correspond à la description ci-haut.

Savez-vous où vous vous situez avec votre supérieur(e) immédiat(e)... savez-vous habituellement à quel point votre supérieur(e) immédiat(e) est satisfait(e) de ce que vous faites?

Rarement	
Occasionnellement	
Parfois	
Assez souvent	
Très souvent	

À quel point votre supérieur(e) immédiat(e) comprend vos problèmes reliés à votre travail et vos besoins?

Pas du tout	
Un peu	
Assez	
Bien	
Énormément	

À quel point votre supérieur(e) immédiat(e) reconnaît votre potentiel?

Pas du tout	
Un peu	
Modérément	
Largement	
Totalement	

Sans égard à l'autorité formelle qu'il/elle possède dans sa position professionnelle, quelles sont les chances que votre supérieur(e) immédiat(e) utilise son pouvoir pour vous aider à résoudre les problèmes auxquels vous faites face dans votre travail?

Aucune	
Faibles	
Modérées	
Élevées	
Très élevées	

Toujours sans égard à l'autorité formelle que possède votre supérieur(e) immédiat(e),
quelles sont les chances qu'il/elle vous « sorte du trouble », à ses propres dépens.

Aucune	
Faibles	
Modérées	
Élevées	
Très élevées	

J'ai assez confiance en mon/ma supérieur(e) immédiat(e) que je défendrais et justifierais
ses décisions s'il/elle n'était pas présent(e) pour le faire.

Fortement en désaccord	
En désaccord	
Neutre	
En accord	
Fortement en accord	

Comment qualifieriez-vous votre relation de travail avec votre supérieur(e) immédiat(e)

Extrêmement inefficace	
Pire que la moyenne	
Dans la moyenne	
Mieux que la moyenne	
Extrêmement efficace	

RÉFÉRENCES

- Anderson, C., Keltner, D. et John, O. P. (2003). Emotional convergence between people over time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(5), 1054-1068. doi: 10.1037/0022-3514.84.5.1054
- Ashforth, B. E. et Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125. doi: 10.1177/001872679504800201
- Avey, J. B., Luthans, F. et Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693. doi:10.1002/hrm.20294
- Bakker, A. B., Le Blanc, P. M. et Schaufeli, W. B. (2005). Burnout contagion among intensive care nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 51(3), 276-287. doi: 10.1111/j.1365-2648.2005.03494.x
- Bakker, A. B. et Schaufeli, W. B. (2000). Burnout contagion processes among teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(11), 2289-2308. doi: 10.1111/j.1559-1816.2000.tb02437.x
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. et Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. doi: 10.1080/02678370802393649
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J. et Bosveld, W. (2001). Burnout contagion among general practitioners. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 20(1), 82-98. doi: 10.1521/jscp.20.1.82.22251
- Bakker, A. B., van Emmerik, H. et Euwema, M. C. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464-489. doi: 10.1177/0730888406291310
- Bakker, A. B., Westman, M. et Schaufeli, W. B. (2007). Crossover of burnout: An experimental design. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 220-239. doi: 10.1080/13594320701218288

- Bakker, A. B., Westman, M. et van Emmerik, I. J. H. (2009). Advancements in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 206-219. doi: 10.1108/02683940910939304
- Bakker, A. B. et Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1562-1571. doi: 10.1037/a0017525
- Barger, P. B. et Grandey, A. A. (2006). Service with a smile and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanisms. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1229-1238. doi: 10.5465/AMJ.2006.23478695
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40. doi: 10.1016/0090-2616(85)90028-2
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. doi: 10.1080/135943299398410
- Bavelas, J. B., Black, A., Lemery, C. R., & Mullett, J. (1987). Motor mimicry as primitive empathy. In N. Eisenberg & J. Strayer (Eds.), *Cambridge studies in social and emotional development. Empathy and its development* (pp. 317-338). New York, NY, US: Cambridge University Press.
- Bolger, N., DeLongis, A., Kessler, R. C. et Wethington, E. (1989). The contagion of stress across multiple roles. *Journal of Marriage & the Family*, 51(1), 175-183. doi: 10.2307/352378
- Chen, Z., Lam, W. et Zhong, J. A. (2012). Effects of perceptions on LMX and work performance: Effects of supervisors' perception of subordinates' emotional intelligence and subordinates' perception of trust in the supervisor on LMX and, consequently, performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(3), 597-616. doi: 10.1007/s10490-010-9210-z
- Cheng, Y.-N., Yen, C.-L. et Chen, L. (2012). Transformational leadership and job involvement: The moderation of emotional contagion. *Military Psychology*, 24(4), 382-396. doi: 10.1080/08995605.2012.695261

- Chughtai, A. A. et Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(1), 47-71.
- Cordes, C. L. et Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656. doi: 10.2307/258593
- Coyne, J. C. (1976). Toward an interactional description of depression. *Psychiatry: Journal for the Study of Interpersonal Processes*, 39(1), 28-40.
- Dansereau, F. (1995). A dyadic approach to leadership: Creating and nurturing this approach under fire. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 479-490. doi: 10.1016/1048-9843(95)90022-5
- Dasborough, M. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 163-178. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.12.004
- Dasborough, M. T. et Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00147-9
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113-126. doi: 10.1037/0022-3514.44.1.113
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- Demerouti, E., Mostert, K. et Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209-222. doi: 10.1037/a0019408
- Dimberg, U. (1990). Facial electromyography and emotional reactions. *Psychophysiology*, 27(5), 481-494. doi: 10.1111/j.1469-8986.1990.tb01962.x

- Doherty, R. W. (1997). The emotional contagion scale: A measure of individual differences. *Journal of Nonverbal Behavior*, 21(2), 131-154. doi: 10.1023/A:1024956003661
- Doherty, R. W., Orimoto, L., Singelis, T. M., Hatfield, E., & Hebb, J. (1995). Emotional contagion: Gender and occupational differences. *Psychology of Women Quarterly*, 19(3), 355-371. doi: 10.1111/j.1471-6402.1995.tb00080.x
- Edelman, P. J. et van Knippenberg, D. (2016). Training Leader Emotion Regulation and Leadership Effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 1-11. doi: 10.1007/s10869-016-9471-8
- Edwards, J. R. (1992). A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations. *Academy of Management Review*, 17(2), 238-274. doi: 10.2307/258772
- Ekkekakis, P. (2012). Affect, mood, and emotion. In G. Tenenbaum, R. C. Eklund, & A. Kamata (Eds.), *Measurement in sport and exercise psychology* (pp. 321-332). Champaign, IL, US: Human Kinetics.
- Fisk, G. M. et Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 1-12. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.11.001
- Frijda, N. H. (2009). Emotion experience and its varieties. *Emotion Review*, 1(3), 264-271. doi: 10.1177/1754073909103595
- Gaudreau, P., Sanchez, X. et Blondin, J.-P. (2006). Positive and negative affective states in a performance-related setting: Testing the factorial structure of the panas across two samples of french-canadian participants. *European Journal of Psychological Assessment*, 22(4), 240-249. doi: 10.1027/1015-5759.22.4.240
- Gerstner, C. R. et Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. doi: 10.1037/0021-9010.82.6.827

- Glasø, L. et Einarsen, S. (2006). Experienced affects in leader-subordinate relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 22(1), 49-73. doi: 10.1016/j.scaman.2005.09.003
- Glasø, L. et Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader-follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(4), 482-500. doi: 10.1080/13594320801994960
- Glass, D. C., McKnight, J. D. et Valdimarsdottir, H. (1993). Depression, burnout, and perceptions of control in hospital nurses. *Journal of consulting and clinical Psychology*, 61, 147-147. doi: 10.1037/0022-006X.61.1.147
- Graen, G. B. et Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Grandey, A. A., Dickter, D. N. et 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. doi: 10.1002/job.252
- Gross, J. J. (1999). Emotion regulation: Past, present, future. *Cognition and Emotion*, 13(5), 551-573. doi: 10.1080/026999399379186
- Gross, J. J. (2010). The future's so bright, I gotta wear shades. *Emotion Review*, 2(3), 212-216. doi: 10.1177/1754073910361982
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M. et Voelpel, S. C. (2017). How Leaders Affect Followers' Work Engagement and Performance: Integrating Leader-Member Exchange and Crossover Theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299-314. doi: 10.1111/1467-8551.12214
- Halbesleben, J. R. B. et Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256. doi: 10.1080/02678370802383962
- Halverson, S. K. (2004). *Emotional contagion in leader-follower interactions* (Doctoral dissertation, Rice University).

- Harris, K. J. et Kacmar, K. M. (2006). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology, 146*(1), 65-84. doi: 10.3200/socp.146.1.65-84
- Hatfield, E. (1994). *Emotional contagion*: Cambridge, Angleterre Cambridge University Press; Maison des sciences de l'homme Paris.
- Haviland, J. M., & Lelwica, M. (1987). The induced affect response: 10-week-old infants' responses to three emotion expressions. *Developmental psychology, 23*(1), 97. doi: 10.1037/0012-1649.23.1.97
- Hayes, A. F. (2013). *Methodology in the social sciences. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY, US: Guilford Press
- Hess, U. et Blairy, S. (2001). Facial mimicry and emotional contagion to dynamic emotional facial expressions and their influence on decoding accuracy. *International Journal of Psychophysiology, 40*(2), 129-141. doi: 10.1016/s0167-8760(00)00161-6
- Hoffman, L. (2015). *Multivariate applications series. Longitudinal analysis: Modeling within-person fluctuation and change*. New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Huang, J., Wang, Y. et You, X. (2016). The job demands-resources model and job burnout: the mediating role of personal resources. *Current Psychology, 35*(4), 562-569. doi: doi: 10.1007/s12144-015-9321-2
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly, 13*(5), 493-504. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00140-6
- Johnson, S. K. (2008). I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *The Leadership Quarterly, 19*(1), 1-19. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.12.001
- Joiner, T. E. (1994). Contagious depression: Existence, specificity to depressed symptoms, and the role of reassurance seeking. *Journal of Personality and Social Psychology, 67*(2), 287-296. doi: 10.1037/0022-3514.67.2.287

- Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 29(3), 284-297. doi: 10.1037/h0079772
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi: 10.2307/256287
- Kemp, E., Leila Borders, A. et Ricks, J. M. (2013). Sales manager support: fostering emotional health in salespeople. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 635-654. doi: doi: 10.1108/03090561311297508
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al.(1986) models. *Organizational behavior and human decision processes*, 54(3), 369-398. doi: 10.1006/obhd.1993.1016
- Leiter, M. P. et Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 1-9). New York, NY, US: Psychology Press.
- Levenson, R. W. (1999). The intrapersonal functions of emotion. *Cognition & Emotion*, 13(5), 481-504. doi: 10.1080/026993999379159
- Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of organizational behavior*, 221-234. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<221::AID-JOB36>3.0.CO;2-0
- Likowski, K. U., Mühlberger, A., Seibt, B., Pauli, P. et Weyers, P. (2008). Modulation of facial mimicry by attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(4), 1065-1072. doi: 10.1016/j.jesp.2007.10.007
- Lundqvist, D., Eriksson, A. F. et Ekberg, K. (2012). Exploring the relationship between managers' leadership and their health. *Work*, 42(3), 419-427. doi: 10.3233/WOR-2012-1395

- Maas, C. J. et Snijders, T. A. (2003). The multilevel approach to repeated measures for complete and incomplete data. *Quality and Quantity*, 37(1), 71-89. doi: 10.1023/A:1022545930672
- Maas, C. J. M. et Hox, J. J. (2005). Sufficient Sample Sizes for Multilevel Modeling. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 1(3), 86-92. doi: 10.1027/1614-2241.1.3.86
- Maslach, C. et Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113. doi: 10.1002/job.4030020205
- Maslach, C., Jackson, S. E. et Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory: Third edition. In C. P. Z. R. J. Wood (Ed.), *Evaluating stress: A book of resources* (pp. 191-218). Lanham, MD, US: Scarecrow Education.
- Maslach, C. et Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.498
- McColl-Kennedy, J. R. et Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545-559. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00143-1
- McColl-Kennedy, J. R. et Anderson, R. D. (2005). Subordinate-manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 58(2), 115-125. doi: 10.1016/S0148-2963(03)00112-7
- McHugo, G. J., Lanzetta, J. T., Sullivan, D. G., Masters, R. D., & Englis, B. G. (1985). Emotional reactions to a political leader's expressive displays. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(6), 1513-1529. doi: 10.1037/0022-3514.49.6.1513
- McIntosh, D. N. (2006). Spontaneous facial mimicry, liking and emotional contagion. *Polish Psychological Bulletin*, 37(1), 31.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., Goad, E. A. et Pesquera, M. R. (2015). Regulation of emotions, interpersonal conflict, and job performance for salespeople. *Journal of Business Research*, 68(3), 623-630. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.08.009

- Newcombe, M. J. et Ashkanasy, N. M. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 601-614. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00146-7
- 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. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Russell, J. A., & Barrett, L. F. (1999). Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion: dissecting the elephant. *Journal of personality and social psychology*, 76(5), 805. 10.1037/0022-3514.76.5.805
- Schaufeli, W. et Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. et Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. doi: 10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W. B. et Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & Health*, 16(5), 501-510. doi: 10.1080/08870440108405523
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43-68). New York, NY, US: Springer Science + Business Media
- Sonnby-Borgström, M., Jönsson, P., & Svensson, O. (2008). Gender differences in facial imitation and verbally reported emotional contagion from spontaneous to emotionally regulated processing levels. *Scandinavian Journal of Psychology*, 49(2), 111-122. doi: 10.1111/j.1467-9450.2008.00626.x
- Starcevic, V., & Piontek, C. M. (1997). Empathic understanding revisited: Conceptualization, controversies, and limitations. *American Journal of Psychotherapy*, 51(3), 317.

- Stel, M., Blascovich, J., McCall, C., Mastop, J., van Baaren, R. B. et Vonk, R. (2010). Mimicking disliked others: Effects of a priori liking on the mimicry-liking link. *European Journal of Social Psychology*, 40(5), 867-880.
- Stel, M., van Baaren, R. B., Blascovich, J., van Dijk, E., McCall, C., Pollmann, M. M. H., Vonk, R. (2010). Effects of a priori liking on the elicitation of mimicry. *Experimental Psychology*, 57(6), 412-418. doi: 10.1027/1618-3169/a000050
- Stiff, J. B., Dillard, J. P., Somera, L., Kim, H. et et al. (1988). Empathy, communication, and prosocial behavior. *Communication Monographs*, 55(2), 198-213. doi: 10.1080/03637758809376166
- Sy, T., Côté, S. et Saavedra, R. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295-305. doi: 10.1037/0021-9010.90.2.295
- Taris, T. W., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B. et Schreurs, P. J. G. (2005). Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests. *Work & Stress*, 19(3), 238-255. doi: 10.1080/02678370500270453
- Teddle, C. et Yu, F. (2007). Mixed methods sampling: A typology with examples. *Journal of mixed methods research*, 1(1), 77-100. doi: 10.1177/2345678906292430
- Tee, E. Y. J. (2015). The emotional link: Leadership and the role of implicit and explicit emotional contagion processes across multiple organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 654-670. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.05.009
- Thomas, C. H. et Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management*, 48(3), 417-432. doi: 10.1002/hrm.20288
- Tims, M., Bakker, A. B. et Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.12.011

- Totterdell, P. et Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 8*(1), 55. doi: 10.1037/1076-8998.8.1.55
- van Breukelen, W., Schyns, B. et Le Blanc, P. (2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership, 2*(3), 295-316. doi: 10.1177/1742715006066023
- Verbeke, W. (1997). Individual differences in emotional contagion of salespersons: Its effect on performance and burnout. *Psychology & Marketing, 14*(6), 617-636. doi: 10.1002/(sici)1520-6793(199709)14:6<617::aid-mar6>3.0.co;2-a
- Visser, V. A., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A. et Wisse, B. (2012). How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance. *The Leadership Quarterly*, No Pagination Specified. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.09.003
- Wayne, S. J., Shore, L. M. et Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*(1), 82-111. doi: 10.2307/257021
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations, 54*(6), 717-752. doi: 10.1177/0018726701546002
- Westman, M. (2006). Crossover of stress and strain in the work-family context. In F. Jones, R. J. Burke, & M. Westman (Eds.), *Work-life balance: A psychological perspective* (pp. 163-184). New York, NY, US: Psychology Press
- Westman, M. et Eden, D. (1997). Effects of a respite from work on burnout: Vacation relief and fade-out. *Journal of Applied Psychology, 82*(4), 516-527. doi: 10.1037/0021-9010.82.4.516
- Westman, M. et Etzion, D. (1999). The crossover of strain from school principals to teachers and vice versa. *Journal of Occupational Health Psychology, 4*(3), 269-278. doi: 10.1037/1076-8998.4.3.269

- Westman, M., et Vinokur, A. D. (1998). Unraveling the relationship of distress levels within couples: Common stressors, empathic reactions, or crossover via social interaction? *Human Relations*, 51(2), 137-156. doi: 10.1023/A:1016910118568
- Wirtz, N., Rigotti, T., Otto, K. et Loeb, C. (2016). What About the Leader? Crossover of Emotional Exhaustion and Work Engagement From Followers to Leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 86 doi: 10.1037/ocp0000024
- Wunsch, G., Russo, F. et Mouchart, M. (2010). Do we necessarily need longitudinal data to infer causal relations? *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 106(1), 5-18. doi : 10.1177/0759106309360114